

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова

**ОСНОВИ
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Навчально-методичний посібник
для студентів економічних спеціальностей

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету
протокол № 1 від 22.06.2017 р.

Харків
НТУ «ХП»
2018

УДК 65.012.32
С47

Рецензенти:

Іванов Ю.Б. д-р. екон. наук, проф.,
НДЦ Індустріальних проблем розвитку;

Горбунов М.П. к-т. екон. наук, доц.,
Харківський національний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Соколенко В. А.

С47 Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб.
/ В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. –
216 с.

ISBN 978-617-05-0256-8

Розглядаються теоретичні основи управлінського консультування та його особливості в Україні. Значна увага приділена можливим напрямкам вирішення актуальних проблем менеджменту. Наводяться приклади вирішення практичних ситуацій.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

Табл. 16. Рис. 15. Бібліогр.: 59 найм.

УДК 65.012.32

ISBN 978-617-05-0256-8

© Соколенко В.А., Лінькова О.Ю., 2018 р.
© НТУ «ХПІ», 2018 р.

ВСТУП

Управлінське консультування відіграє ключову роль в ефективній діяльності будь-якої організації бізнесу. Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність створюють умови, в яких організація повинна постійно аналізувати свій стан і оцінювати перспективи своєї діяльності. У зв'язку з цим важливу роль відіграє підготовка спеціалістів економічного профілю з навичками практичного вирішення проблем управління. Навчальний посібник «Основи управлінського консультування» розроблено на допомогу у вивчення дисципліни та організації роботи студента на практичних заняттях.

Викладений матеріал орієнтує студентів на вивчення першоджерел та літератури, яка містить приклади практичного застосування досягнень науки управлінського консалтингу в діяльності вітчизняних компаній та компаній, які працюють в державах з ринковою економікою.

У навчально-методичному посібнику розглянуті два змістовних модуля: теоретичні основи управлінського консультування; організація консультант-клієнтського співробітництва.

Мета викладання дисципліни: формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань у галузі управлінського консультування, відповідних компетенцій на основі засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідних практичних навичок, що дозволяють ефективно здійснювати управлінську діяльність на підприємстві. Завдання викладання дисципліни: теоретична та практична підготовка студентів з питань: класифікація управлінського консультування; сутність, функції та методичний інструментарій управлінського консультування; сучасні методи консультування; розробка замовлення на управлінське консультування; визначення основних підходів до вирішення проблем менеджменту; управління консалтинговою компанією; методи оцінки роботи консультанта.

**СТРУКТУРА КУРСУ
«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»**

Таблиця 1

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
Змістовний модуль I. (2,5 кредити)			
Теоретичні основи управлінського консультування			
Тема 1. Сутність та зміст консультативної діяльності	2	2	8
Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	2	2	8
Тема 3. Процес управлінського консультування	4	4	9
Тема 4. Методи управлінського консультування	4	4	9
Тема 5. Управління консультативною організацією	4	3	9
I модульна контрольна робота (8 тиждень)		1	
Всього за I модуль (2,5 кредити 75годин)	16	16	43
Змістовний модуль II. (2,5 кредити)			
Організація консультант-клієнтського співробітництва			
Тема 6. Вибір консультативної організації	2	2	8
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	2	2	8
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	6	4	9
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	4	4	9
Тема 10. Український ринок консультативних послуг	2	3	9
II модульна контрольна робота (16 тиждень)		1	
Всього за II модуль (2,5 кредити 75 годин)	16	16	43
Усього за модулями - 5 кредитів (150 години) з них:			
I модуль – 2.5 кредити (75 годин);	32	32	86
II модуль – 2.5 кредити (75 години);			
Реферат 1 кредит (30 годин)			
Всього за курсом 5 кредити (150 години)			

МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ
**ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

1.1. Предмет, основні цілі, завдання дисципліни, її місце, роль для менеджменту.

1.2. Поняття консультативної діяльності та консультативної послуги. Види консультативних послуг.

1.3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.

1.1. Предмет, основні цілі, завдання дисципліни, її місце, роль для менеджменту

Метою дисципліни “Основи управлінського консультування” є вивчення основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін, рис. 1.1.

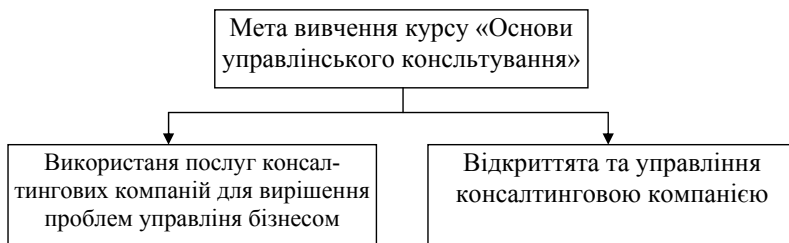


Рис. 1.1. Мета вивчення курсу «Основи управлінського консультування»

Основна *мета управлінського консультування* полягає в поліпшенні якості керівництва, підвищення ефективності діяльності компанії в цілому і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника.

Основна перевага консультування – індивідуальний підхід до клієнта.

Завдання викладання дисципліни:

- сприяння розумінню сутності та змісту консалтингової діяльності та її необхідності для менеджменту організацій;
- формування знань щодо умов і чинників успішного управлінського консультування, усвідомлення підходів і методів надання консалтингових послуг;
- розвиток здібностей і набуття навичок підготовки і проведення консалтингової діяльності;
- набуття навичок вибору консалтингових компаній.

Предметом курсу «Основи управлінського консультування» є система знань, пов'язаних із принципами організації консультаційних послуг, технологією управлінського консультування.

Зміст курсу – узагальнення принципів і методів консультаційної діяльності, вивчення особливостей управлінських консультаційних послуг, а також дослідження етапів консультаційного процесу, аналіз аспектів професійної етики консультанта та специфіки формування консультаційної фірми та менеджмент-консалтингу, як інноваційного виду підприємництва.

Консалтинг – один з видів бізнесу, який стрімко розвивається (до 20 % у рік). Консалтинг – це діяльність з консультування менеджерів з стратегічного розвитку підприємств і різних питань у сферах фінансів, комерції, юриспруденції, технології, техніки, інновацій, яка здійснюється зовнішніми консультантами. Удосконалення консалтингу дозволяє відповідати вимогам сучасного ринку: ускладнення факторів зовнішнього середовища, посилення міжнародної конкуренції.

Завдання консалтингу – аналіз, обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта.

Консультанти допомагають менеджерам всебічно аналізувати різні ситуації бізнесу, виявляти та вирішувати проблеми.

Головні функції консалтингу:

- сприяння вирішенню управлінських завдань;
- допомога у практичному використанні останніх управлінських досягнень;
- підвищення кваліфікації менеджерів та якості управління.

Консалтинговими організаціями можуть бути юридичні та фізичні особи як вітчизняні та закордонні.

Головні принципи консалтингового бізнесу:

- проектний підхід – вміння ефективно керувати проектом та реалізовувати консультант-клієнтські відносини;
- прибутковість консалтингової діяльності.

Головні здібності консультанта:

- знаходити необхідну інформацію та проводити оцінку внутрішньої системи та зовнішнього середовища клієнта (правило релевантності інформації);
- інноваційний підхід, який дозволяє використовувати всі необхідні зміни, які виникають при реалізації проекту на користь клієнта;
- аналітичність мислення та грамотність викладення власних ідей;
- дотримуватись правил професійної етики.

Консультавання, як бізнес підпорядковується правилам, рис.1.2:

1. Підтримувати коефіцієнт корисної дії – постійно залучати нових клієнтів (відсоток загального часу витраченого консультантом на роботу, який приносить гонорар).

2. Контроль та планування неоплаченого часу (маркетинг; організація продажу; розвиток нових послуг; адміністративна діяльність).

3. Контроль готівки (складність збільшення обігового капіталу фірми шляхом відстрочки платежів кредиторам, оскільки більшість витрат відноситься до оплати праці; накопичення великого обсягу незакінченої роботи в зв'язку з великим проміжком часу між укладенням консалтингової угоди та моментом отримання оплати).

Для роботи консультанта потрібні: талановиті фахівці та обіговий капітал (інформаційні та комунікаційні технології, ліцензії, реклама, дослідження).

Консалтинговий бізнес є одним з найпривабливіших з мінімальними бар'єрами на вході в галузь.

Актуальність консалтингу для бізнесу постійно зростає. Консультавання, як консультаційні послуги із використанням спеціальних знань, стають життєво необхідними для функціонування та розвитку підприємств в будь-якій країні світу.

Значне поширення за останні роки в розвинених країнах послуг з управлінського консультування свідчить про їх доцільність.

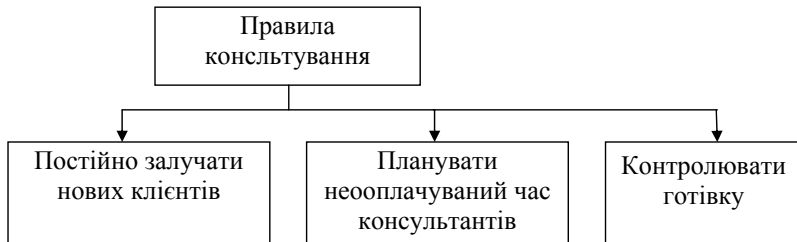


Рис. 1.2. Правила консультування

Для ведення бізнесу менеджерам необхідно бути обізнаними та постійно відстежувати зміни в спеціальних: технічних, фінансово-аналітичних, технологічних, організаційних, проектних, маркетингових, інноваційних, бухгалтерських, юридичних знаннях.

Приймати оптимальні управлінські рішення без релевантної інформації складно. Для розв'язання ситуації корисними є консалтингові компанії.

За сутністю *консалтинг* – це аналітика певної сфери діяльності бізнесу: фінансової, маркетингової, кадрової, технологічної, інноваційної.

Мета консалтингових компаній – надання допомоги бізнесу в досягненні цілей шляхом застосування спеціальних знань. Консультант проводить:

- професійний аналіз;
- обґрунтування перспектив;
- розробку шляхів вирішення проблем клієнта.

Переваги запрошення *зовнішніх консультантів*:

консультант є експертом (знайомий з досвідом багатьох компаній);

консультант може допомогти запровадити зміни;

консультант має сучасні перевірені практикою методики покращення діяльності;

погляд консультанта неупереджений та незалежний.

Коучінг – це професійна допомога співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес цілей.

Коучінг допомагає швидко опрацювати необхідні працівнику навички. Завдання коуча – розкрити індивідуальний потенціал працівника для досягнення цілей компанії.

Відмінність коучінга та консультування – це підхід до вирішення проблем (коуч не дає готових рішень, а консультант пропонує). Коучінг – це засіб вирішення бізнес-завдань та розвитку персоналу, а також ефективна система управління.

Менеджер компанії вирішує коли доцільно використовувати коучінг, а коли консультування

1.2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг

Продуктом консультаційної діяльності є послуга, що надається клієнту.

Послуга – це діяльність, яка є корисною для клієнта.

Ділові послуги – це види діяльності, що створюють необхідні умови для якісного та ефективного функціонування галузей народного господарства, які обслуговуються та сприяють формуванню елементів інфраструктурного комплексу.

Основні *види ділових послуг*: інжиніринг; управлінське консультування; рекрутмент; реклама та зв'язки з громадськістю; аудит; юридичне обслуговування; забезпечення інформаційними технологіями; інвестиційне та бухгалтерське обслуговування; тренінги; лобіювання.

Консультаційні послуги – це підприємницька діяльність у невиробничій сфері, надання споживачам (клієнтам) послуг матеріального характеру у вигляді порад, рекомендацій і експертиз у різних сферах діяльності. Отже, консультаційні послуги є частиною ділових послуг.

Управлінське консультування виступає як один з видів консультаційних послуг.

Консалтинг – це:

➤ сектор ділових непрофесійних послуг, а юридичні та аудиторські послуги – це ділові професійні послуги (за класифікатором Всесвітньої торгової організації);

➤ діяльність з консультування виробників, продавців, покупців з широкого кола питань у сфері технологічної, технічної, експертної діяльності;

➤ будь-яка допомога, що надається зовнішніми консультантами, у вирішенні проблеми;

➤ діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб діяльності комерційних та некомерційних організацій (незалежно від розміру, галузевої належності, організаційно-правової форми) а також фізичних осіб;

➤ узгоджений процес передачі необхідних і потрібних знань у визначеній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридично-правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних).

Мета консалтингу – допомогти менеджменту в досягненні встановлених цілей. Консалтингові компанії спеціалізуються з окремих напрямків діяльності (фінансовому, організаційному, стратегічному, інноваційному, маркетинговому).

Основне *завдання* консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта.

Основні функції консультування як виду діяльності – консультації, навчання, дослідження, рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції консультування

Форми здійснення консультування:

➤ «запитання-відповідь» (нетривалі за часом, проводяться за відсутності необхідності діагностичних досліджень);

➤ консультаційні проекти (проведення аналізу для запровадження цілеспрямованих змін в клієнтських організаціях).

Консультування відбувається у порядку надання послуги: підготовки, отримання та надання в розпорядження користувача певного інформаційного ресурсу.

Робота консультантів здійснюється в різних галузях діяльності. За класифікацією Європейської федерації асоціації консультантів виділяють наступні послуги:

1) *консультування щодо загального управління*: оцінка стану справ в організації та зовнішньому середовищі; визначення загальних цілей і цінностей організації; розробка стратегії розвитку; складання прогнозів і рекомендацій щодо зміни форм власності та складу власників; придбання майна, акцій; удосконалення організаційних структур;

2) *консультування щодо адміністративного управління*: формування і реєстрація компанії; організація роботи офісу; обробка даних; система адміністративного контролю;

3) *консультування щодо фінансового управління*: пошук джерел та використання фінансових ресурсів; оцінка та підвищення поточної ефективності фінансової діяльності організації; посилення фінансового стану на перспективу;

4) *консультування щодо управління персоналом*: підбір персоналу; контроль якості кадрового складу; розробка системи мотивації персоналу; підвищення кваліфікації та управління персоналом; охорона праці та психологічний клімат в колективі;

5) *консультування з маркетингу*: дослідження ринку та забезпечення прийняття рішень в галузі збуту; ціноутворення; реклама; розробка нової продукції; після продажне обслуговування;

6) *консультування щодо виробництва*: використання обладнання та його технічне обслуговування; планування виробництва та контроль за ним; контроль якості;

7) *консультування з інформаційних технологій*: розробка рекомендацій щодо впровадження автоматизованих систем управління; інформаційно-пошукових систем; використання комп'ютерів у бухгалтерському обліку; кількісні методи оцінки діяльності організації;

8) *спеціалізовані консалтингові послуги*: з питань логістики; бухгалтерського обліку; юридичних послуг; інжиніринг; рекрутмент; реклама; відносини з громадськістю; ділова інформація; тренінги.

Основні форми консультацій:

1. Аналітична діяльність (аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності клієнта, аналіз інвестиційних проектів, дослідження діяльності конкурентів, ринків збуту, цін).

2. Прогнозування.

3. Консультації з широкого кола питань, що стосуються діяльності як клієнта, так і ринку в цілому.

4. Ревізія діяльності клієнта.

5. Участь у діяльності клієнта (стратегічне планування, вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією управління в різних сферах діяльності, а також розробка і впровадження інформаційних систем, системна інтеграція).

За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування, рис. 1.4.

При *експертному консультуванні* консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження.

Роль клієнта – забезпечення доступу до інформації, контролю діяльності, оцінці результатів, засвоєнню рекомендацій і прийняття відповідного управлінського рішення.

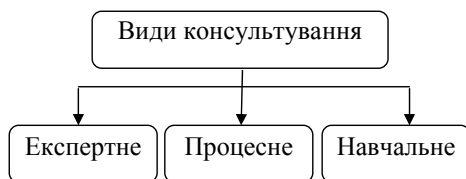


Рис. 1.4. Види консультування за методологією виконання

Риси експертного консультування:

✓ усні консультації в формах: «запитання – відповідь», дискусія, обговорення проблем, причин їх виникнення та заходів щодо їх розв'язання;

✓ письмові відповіді на поставлені запитання;

✓ письмовий огляд літератури, нормативних документів, практики;

✓ експрес аналіз ситуації за допомогою спостереження, співбесіди, письмового анкетування, вивчення документів, дискусії;

✓ поглиблений аналіз ситуації, знаходження: істинних причин проблем підприємства, критеріїв оцінки, розробка еталонів та програм дослідження, експертних груп, модельного проектування;

✓ структурування задач, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки.

Успіх експертного консультування визначається:

- кваліфікацією експерта;
- вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
- бажанням клієнта скористатися рекомендаціями.

При *процесному консультуванні* консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції. За допомогою консультанта здійснюються аналіз проблем і розробка рішень шляхом збору ідей, оцінки рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи і приведення їх у систему рекомендацій.

Засновниками процесного консультування вважаються Курт Левін та Карл Роджерс (США 1940-1950 роки). Процесне консультування бере початок у галузі гуманістичної психології, яка ґрунтується на індивідуальному аспекті людського буття: кожна людина від природи має здібності, свободу прийняття рішень та обміркування власної поведінки.

Процесне консультування передбачає, що без активної участі клієнта неможливо досягти успішних результатів у організації. Процесний консультант допомагає виконати роботу, а також змінити засоби за допомогою яких працівники її виконують. Процесне консультування доречно, коли клієнт не в змозі самостійно вирішити проблему, а також клієнт бажає змін. Процесне консультування будується на перевагах роботи в команді. *Команда* – це рівноправні фахівці, які мають спільну задачу та несуть рівну відповідальність за результати своєї діяльності та здійснюють розподіл праці на паритетній основі. Ознака команди – наявність горизонтальної ієрархії.

Мета процесного консультування – підвищення продуктивності праці та / або покращення психологічного клімату в організації за участі незалежного консультанта.

Основні задачі при процесному консультуванні: вирішення актуальних проблем організації; набуття навичок аналізу, оцінки та вирішення проблем клієнта.

При процесному консультуванні використовують методи: організаційної діагностики; організаційної інтервенції.

Організаційна діагностика – це сукупність методів за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації (індивідуальні та групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, вивчення документів та історії організації). Результат діагностики – звіт, який містить структуроване викладення отриманої інформації з переліком виявлених проблем.

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на організацію, які повинні внести в її діяльність позитивні зміни та закріпити їх.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проєкту активно взаємодіють з клієнтом спонукаючи його висловлювати власні ідеї, міркування, пропозиції, проводити аналіз проблеми за допомогою консультантів і розробку рішень.

Умови успіху процесного консультування:

- готовність людей, які приймають в ньому участь відкрито та чесно обмінюватися між собою думками;
- терпимість до іншої думки;
- конфіденційність.

Необхідні вміння консультанта для процесного консультування:

- ✓ концентрація на інтересах організації клієнта;
- ✓ відволіктися від особистих оцінок і стандартів;
- ✓ в цілому зрозуміти систему клієнта;
- ✓ не робити передчасні висновки.

Характерні риси процесного консультування:

- ❖ організація процесу пошуку рішень і аналіз альтернатив фахівцями компанії без оцінок консультанта по проблемі;
- ❖ організація ділових ігор за проблемою;
- ❖ участь в процесі прийняття рішень;
- ❖ нагляд за впровадженням рекомендацій;
- ❖ участь у впровадженні рекомендацій;
- ❖ прямий вплив на управління.

При *навчальному консультуванні* консультант збирає ідеї, аналізує рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників. Перевагою консультування є індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіють консультанти, трансформуються для вирішення конкретних проблем підприємства.

При навчанні знання в галузі менеджменту, економіки, права передаються менеджерам у загальній формі, а потім застосовуються на практиці. Позитивні сторони навчального консультування та навчання поєднуються в навчальному і процесному консультуванні.

При навчальному консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує рішення, готує інформація у вигляді лекцій, семінарів, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, кейсів. *Роль клієнта* – обміркований вибір: цілі, програм та форм навчання, навчальних груп.

Характерні риси навчального консультування:

- вибір стандартної програми;
- вибір індивідуальної програми;
- підготовка спеціальних груп;
- підготовка учасників до групової роботи;
- навчання вирішенню завдань.

У проектах або на різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх трьох видів консультування.

Причини звернення клієнтів до консалтингових компаній:

- ✓ консультанти можуть виконати проект краще (якість результату; час виконання; ризик; об'єктивність);
- ✓ орієнтація на проблему (консалтингова компанія має великі ресурси, щодо забезпечення консультантів здібностями та досвідом);
- ✓ власний підхід консалтингової компанії та добра репутація.

В наслідок відносин з клієнтом консалтингова компанія отримує:

- дохід у вигляді гонорару (плати за послуги);
- відомість компанії та довіру клієнтів.

Переваги роботи індивідуальних консультантів в консалтингових компаніях:

- оплата праці;
- консультаційні навички;
- технічна компетентність (професійні можливості за рахунок концентрації досвіду);
- галузевий досвід;
- відсутність адміністративної роботи;
- циклічність контрактів.

Переваги консалтингової компанії від індивідуального консультанту:

- ✓ дохід у вигляді гонорару, отриманий від роботи з клієнтом;
- ✓ знання індивідуального консультанта можуть бути передані іншим консультантам завдяки навчання, обміну досвідом;
- ✓ простір для розвитку (консультанти з досвідом матимуть власну мережу клієнтів).

1.3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку

Процес консультування – це послідовність дій, які приймає консультант для вирішення проблем клієнта.

Основні підходи до консультування:

➤ функціональний

(управлінське консультування – це будь-яка форма надання допомоги клієнту, при цьому консультант не відповідає за виконання завдань);

➤ професійний

(управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом, щодо вирішення проблем управління).

Унікальність консультаційних послуг:

- неможливо відчути до покупки;
- невіддільна від джерела – людини, яка її пропонує;
- в повному обсязі не може бути підготовлена заздалегідь та не може бути збережена для подальшої реалізації;
- мінливості якості обслуговування;
- потреба безперервного зростання ефективності;
- одночасно і нематеріальна і матеріальна цінність;
- товарно-грошовий характер;
- продуктом консультування є інформація, яка належить до кількох відразу областей;
- посилення консультанта на компетентні джерела;
- консультант створює модель розв'язання задачі клієнта;
- висока плата за послуги;
- консультування невіддільне від навчання.

Перспективи розвитку консалтингу для менеджерів:

- можливість реалізації складних проектів щодо зростання бізнесу;
- економія часу фахівців бізнесу;
- компенсування недостатності досвіду та кваліфікованих фахівців;
- гнучкість штатної структури;
- отримання об'єктивної думки ззовні;
- отримання нових ідей;
- швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень;
- оцінка ситуації;
- неупередженість при вирішенні протиріч і розбіжностей;
- прояв управлінської волі щодо вирішення конкретних проблемних питань.

Перспективи розвитку консалтингу для консультаційних організацій:

- створення власного бізнесу;
- вільний графік роботи;
- великі можливості використання технологій;
- низькі бар'єри на вході в галузь;
- свобода;
- можливість отримати більше грошей;
- творчість та створення робочих місць;
- безпека;
- самозбереження;
- подорожі;
- можливість кар'єрного зростання.

Ринок консультаційних послуг – це сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Етапи розвитку консультаційних послуг:

1. Поява управлінського консультування пов'язано з постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва. Консультування виникло на основі руху наукового управління, концентрувалося на питаннях продуктивності праці, раціональної організації праці, вивчення витрат часу, зменшення відходів, зниження витрат виробництва.

Перші консультаційні фірми:

- компанія Едвіна Буза в Чікаго (1914 р.) «Служба ділових досліджень»;
- компанія Джеймса О. МакКінсі (1925 р.).

Послугами невеликої кількості консультаційних фірм того часу користувалися лише великі промислові корпорації. Початок консультування у світі пов'язаний з діяльністю Тейлора, Файоля, Урвіка, Муні.

2. Поява замовлень від уряду у Другій світовій війні щодо економіко-технологічного забезпечення.

3. Після військовий час – значне зростання управлінського консультування, створення провідних консультаційних організацій (БКГ).

4. Поява консультаційних організацій в сфері аудиту. Поширення ІТ послуг. Утворення основних видів консультування: власне управлінського консультування, аудит, податкове і юридичне консультування, послуги у сфері корпоративних фінансів.

Загальносвітові тенденції, які вплинули на розвиток консалтингу:

✓ перехід у аутсорсинг великої кількості послуг (що дозволяє скоротити штатних співробітників);

✓ швидкі зміни, які відбуваються в світі, не дозволяють менеджерам володіти необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень;

✓ укрупнення консультаційних компаній;

✓ збільшення обсягів діяльності лідерів галузі їх транс націоналізація;

✓ врахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при консультуванні;

✓ існування малих фірм, відсутність бар'єрів для входу на ринок;

✓ орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу;

✓ перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації;

✓ універсалізація фірм, максимальне розширення спектра послуг;

✓ активізація роботи через Інтернет.

Розвиток консультування в Україні:

1) Консалтингова діяльність в СРСР почалась в середині 20-х років ХХ сторіччя та вплинула на формування та вдосконалення теорії і практики управління.

2) В період індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було згорнуто. Багато років вона мала епізодичний характер (особиста ініціатив консультантів).

3) Накопичення досвіду з консультування відбувалося з 1970-х років після прийняття Комплексної програми подальшого вдосконалення співпраці і поглиблення соціалістичної економічної інтеграції.

4) Розвиток ринкової економіки в 90-х роках, поява нових підприємницьких структур, для нормального функціонування яких необхідна участь консультантів.

На відміну від поширеного в економічно розвинутих країнах планомірного співробітництва комерційних бізнес-організацій із консультантами з питань управління управлінське консультування в Україні використовується епізодично.

Більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій звертається за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями вже неможливо розв'язати існуючі проблеми.

Відсутність статистичної інформації й охорона комерційних інтересів не дають змоги в грошових одиницях оцінити прибутковість та фінансову привабливість консалтингового бізнесу. Проте високий рівень конкуренції на консультаційному ринку свідчить про значну рентабельність послуг, що надаються клієнтам.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Предмет дисципліни управлінського консультування.
2. Основні цілі дисципліни управлінське консультування.
3. Завдання дисципліни управлінське консультування.
4. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги.
5. Види консультаційних послуг.
6. Характерні риси управлінського консультування.
7. Основні етапи розвитку управлінського консультування.
8. Характерні риси ринку управлінського консультування.
8. Діяльність перших консалтингових компаній.

Теми рефератів

1. Особливості управлінського консультування в Україні.
2. Національний ринок консультаційних послуг.

3. Основні форми надання консультаційних послуг клієнту. Їх переваги та недоліки.

4. Значення ділових послуг для сучасного бізнесу.

5. Приклади навчального консультування.

6. Приклади експертного консультування.

7. Приклади процесного консультування.

8. Відомі консалтингові компанії та їх практика консультування.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Основна мета консультування полягає в...

- а) поліпшенні якості керівництва;
- б) підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому;
- в) збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника;
- г) всі відповіді правильні;

2. Головні функції консалтингу:

- а) сприяння вирішенню управлінських завдань;
- б) підвищення кваліфікації менеджерів, допомога у практичному використанні останніх управлінських досягнень;
- в) підвищення якості управління;
- г) всі відповіді правильні;

3. За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють:

- а) експертне, процесне, навчальне консультування;
- б) процесне і навчальне консультування;
- в) експертне і навчальне;
- г) всі відповіді правильні;

4. Головні способи входження в консалтинговий бізнес:

- а) у якості найманого працівника;
- б) у якості субпідрядника;
- в) часткова зайнятість та індивідуальне підприємництво;
- г) всі відповіді правильні;

5. *Успіх експертного консультування визначається:*

- а) кваліфікацією експерта;
 - б) вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
 - в) бажанням клієнта скористатися рекомендаціями;
 - г) всі відповіді правильні;
6. *При якому консультуванні консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції?*

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

7. *При якому консультуванні консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження?*

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

8. *При якому консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників?*

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

9. *Назвіть основні загальносвітові тенденції, які вплинули на розвиток консалтингу:*

- а) маркетинг та PR;
- б) демократизація та інтернаціоналізація;
- в) аутсорсинг та швидкі зміни;
- г) всі відповіді правильні;

10. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:

- а) якісні консультаційні послуги;
- б) низька платоспроможність клієнтів;
- в) відсутність міжнародного досвіду в консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 1.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	г	а	г	г	в	а	б	в	б

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 1-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ

2.1. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.

2.2. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультативній діяльності.

2.3. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів

2.1. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта

Процес консультування включає двох партнерів: клієнта та консультанта.

Клієнт сплачує послуги консультанта на визначених контрактом умовах.

Консультант у визначений період виконує роботу щодо удосконалення діяльності підприємства клієнта та отримує за виконану роботу винагороду, встановлену угодою щодо надання консультативних послуг.

Основні психологічні підходи в консультуванні, рис 2.1.

- Гуманістичний (гуманістична психологія акцент робить на необхідності визнання, що клієнт – це та людина, яка знає краще, консультант повинен уникати давати поради): (клієнт-центричне консультування (Карл Роджерс), гештальт-терапія (звернення уваги на те, яким чином ми спілкуємося вербально та зі своїм тілом (Фріц Перлз, 1969), шестикатегоріальний аналіз інтервенцій (Heron, 1990) та екзистенціальне консультування (Van Durzen Smith, 1989).

- Психодинамічний (основний принцип психоаналізу – припущення, що всім управляє несвідоме. Психодинамічне консультування дає клієнту можливість зробити частину несвідомого свідомим (Фрейд, 1954), транзактний аналіз (люди вступають у взаємодію з навколишнім світом, перебуваючи в одному з трьох можливих его-станів: дитини, батька або дорослого. Мета транзактного аналізу - допомогти клієнту навчитися жити в его-стані дорослого частіше (Ерік Берн, 1972).

- Поведінковий (орієнтований на вивчення та визначення не ефективних поведінкових патернів і створення програм для їх зміни).
- Когнітивний (досліджуються розумові процеси, наші думки впливають не тільки на наші дії, але і на наші почуття. Консультант ставить під сумнів ірраціональні думки клієнта).
- Підхід, який визначається створенням особистісних конструктів (аналіз психології особистості, людина, як вчений (Джордж Келлі, 1955)).

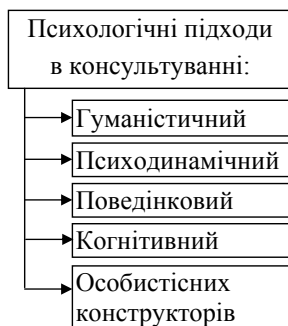


Рис. 2.1. Психологічні підходи в консультуванні

Принципи поведінки консультанта в процесі взаємодії з клієнтом:

- доброзичливе ставлення до клієнта (уважно вислуховувати клієнта і не засуджувати);
- орієнтація на цінності та норми клієнта для впливу на них;
- забороняється давати поради зі 100 % гарантією сприятливого результату, щоб уникнути пасивної поведінки клієнта;
- анонімність, заборона передачі без відома клієнта інформації будь-кому, тільки якщо це не погрожує життю;
- розмежування особистих та професійних відносин;
- залучення клієнта в процес консультування.

У практиці роботи консультанти дотримуються:

- природності та висловлюють те, що думають без маніпулювання людиною та отримання особистої вигоди;
- конкретного висловлювання для вірного розуміння;
- розуміння почуттів і стану клієнта;

- готовності відкрити незручні факти, не втрачаючи поваги до клієнта.

Поведінка ефективного консультанту супроводжується:

- попереднім вивченням фактів щодо діяльності компанії клієнта та запитанням при особистій зустрічі, щодо проблем, які склалися;
- наданням пропозицій у формі підготовленої особисто для клієнта;
- допомогою клієнту з самого початку висловлювати нові ідеї і наданням порад ще до співпраці;
- висловлюванням ризикових ідей;
- запитаннями і висловлюванням власного міркування, яке демонструє знання ключових фактів із сфери діяльності клієнта;
- зацікавленістю щодо думки клієнта;
- вислуховуванням клієнта;
- інтересом не тільки до фірми клієнта в цілому, а й особистим становищем працівників, їх думкою про проблеми компанії;
- бесідою про позитивні результати вирішення проблеми;
- пропозицією декількох варіантів організації консультативної діяльності та можливістю їх вибору.

Залежно від ситуації, очікувань клієнта та профілю консультанта існують різні типи поведінки при консультуванні:

- консультант щодо ресурсів: допомагає клієнту запропонувати зміни, надаючи власний досвід та вміння (надає інформацію, проводить діагностику організації, вивчає ступінь виконання пропозиції, розробляє нову систему, навчає персонал новим методам, рекомендує зміни, пропонує зауваження за новим проектом), консультант широко не торкається соціальних та поведінкових аспектів процесу змін в організації;
- консультант щодо процесу: метод співпраці, консультант намагається навчити організацію вирішувати власні проблеми, ознайомлюючи з організаційними процесами та їх наслідками, а також методами впливу, щодо спонукання до змін; консультант не пропонує рішення, а навчає методам аналізу та оцінки організації для самостійного усунення власних проблем; консультант концентрується на між особистій та між груповій динаміці, його основна роль – забезпечення зворотнього зв'язку.

На кожній стадії роботи з клієнтом консультант виконує певні завдання, для чого він грає *ролі*:

✓ агітатора – намагається вплинути на клієнта для проведення ним змін;

✓ посередника – консультант виконує захист від змін між вищим керівництвом та персоналом організації-клієнта;

✓ викладач – періодичне або постійне інструктування або навчання (для цього необхідні навички розвитку потенційних можливостей інших);

✓ помічник – допомогти компанії вирішити проблеми всередині невеликих груп;

✓ фахівець – неформальний керівник, який спрямовує роботу групи на досягнення якісного результату;

✓ стратег – пропонувати додаткові варіанти розвитку.

Для вдалої роботи консультант повинен:

❖ знати: технології планування та мати досвід щодо їх ефективного використання; процеси управління та ринкові процеси;

❖ мати: творчі здібності, інтуїцію, уяву та інтелект; знання та розуміння поведінки організації та здатність його передбачати,

❖ вміти домовлятися та шукати альтернативи.

Характеристики професійного тренера:

- емпатія;
- щирість;
- конкретність;
- безумовне позитивне ставлення;
- почуття гумору;
- почуття трагічності буття.

Навички консультанта:

- слухання;
- рефлексія (віддзеркалювання) почуттів;
- рефлексія (віддзеркалювання) змісту;
- провокування;
- робота з почуттями;
- початок і завершення відносин;
- контроль часу;

➤ надання інформації;

➤ надання підтримки.

В консультуванні не можна:

✓ читати моралі;

✓ постійно порівнювати досвід клієнта з власним;

✓ давати поради з особистих питань і питань, пов'язаних з емоційною сферою;

✓ говорити клієнту, що він чогось не відчуває.

Дії у консультуванні, які пов'язують з ефективним слуханням (Іган, 1990 р.):

• сідайте прямо навпроти клієнта;

• зберігайте відкриту позу, не схрещуючи руки і ноги;

• злегка нахилийтеся до клієнта;

• підтримуйте зручний для вас зоровий контакт;

• зберігайте розслаблену позу.

Що робити, якщо щось пішло не за планом у консультуванні:

❖ не панікувати;

❖ продовжувати слухати клієнта;

❖ запропонувати, щоб до вашої бесіди приєдналися інші;

❖ завжди мати телефони інших установ з управлінського консультування.

Кодекс поведінки консультанта (зведений законодавчий акт норм поведінки, які поділяють всі працівники кампанії):

1. Норми професійної поведінки.

2. Засоби масової інформації.

3. Інтереси клієнта.

4. Винагорода осіб, які займають громадські посади.

5. Поширення інформації.

6. Конфіденційна інформація.

7. Зіткнення інтересів (не представляти інтереси конфліктуючих сторін).

8. Виплата винагороди залежно від результату.

9. Розголошення цінної фінансової інформації.

10. Наймання осіб, які займають громадські пости.

11. Збиток іншим членам.

12. Шкода репутації.

13. Дотримання кодексу.
14. Підвищення професійної кваліфікації.
15. Відносини з іншими особами та організаціями.
16. Інші професії.

Головний критерій ефективності консалтингової компанії – це рівень задоволеності потреб клієнта в реалізації розробленого управлінського рішення в межах конкретної організації.

Переваги дотримання внутрішньо корпоративного кодексу поведінки:

- створення комфортних умов для співробітників і конкурентних переваг для компанії;
- об'єднання співробітників на основі внутрішньо корпоративних цінностей та корпоративної культури;
- підвищення керованості системи.

Особливості кодексу поведінки консультаційної організації з питань управління:

1. Взаємовідносини консультанта і клієнта на основі довіри, взаємоповаги, партнерства та професіоналізму (виконувати тільки ті проекти для яких достатньо кваліфікації, не приховувати від клієнта цілі роботи з ним, не отримувати персональної вигоди від інформації клієнта, не отримувати оплату від третьої сторони).

2. Відносини між консультантами (передача досвіду колегам, допомога в пошуку клієнтів, взаємопідтримка в складних ситуаціях, відсутність недоброякісної конкуренції з колегами).

3. Відносини з суспільством (стежити за відповідністю результатів своєї діяльності інтересам суспільства в цілому, уникати потенційно конфліктних ситуацій, не використовувати недоброякісні методи конкурентної боротьби, сприяти успіху прогресивних реформ у напрямку загальнолюдських цінностей, сприяння професіоналізації та гуманізації управлінських відносин, підвищення рівня культури в країні).

2.2. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультативній діяльності

З точки зору приналежності до фірми розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Зовнішні – це незалежні консультативні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги з виконання конкретного замовлення клієнтам на основі відповідної угоди.

Внутрішні – це штатні працівники організацій (фахівці з економіки і управління), які складають аналітичну підсистему управління організацією.

Класифікація консультацій:

- із загальних проблем (інформаційний супровід проектів);
- із специфічних проблем (юридичних, фінансових, бухгалтерських, кадрових).

Внутрішні консультанти можуть вирішувати специфічні проблеми, зумовлені потребами організації.

Переваги внутрішнього консультування:

- ✓ добре знання своєї організації;
- ✓ знання відтінків внутрішніх справ організації, стилю роботи, управління, культури і політики;
- ✓ консультант завжди біля керівника, з ним можна обговорити будь-яку проблему, можна отримати альтернативну точку зору;
- ✓ є можливість швидкого реагування в будь-якій робочій ситуації;
- ✓ конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);
- ✓ доступність консультанта для внутрішніх підрозділів;
- ✓ персонал підприємства, керівники будь-якого рівня знають, що їх робота контролюється;
- ✓ оплата послуг внутрішніх консультантів дешевше, ніж зовнішніх консультантів;
- ✓ підприємство може надати допомогу у вирішенні проблем та створенні ефективної організації дилерам, постачальникам, партнерам шляхом надання консультативних послуг.

Негативні сторони внутрішнього консультування:

- ❖ сплата постійної заробітної плати;
- ❖ витрати на навчання;

- ❖ зростання кваліфікації внутрішнього консультанта загальмовуються;
- ❖ консультанти не схильні до зовнішньої критики з боку;
- ❖ помилки, здійснені внутрішніми консультантами, рідко виявляються;
- ❖ внутрішні консультанти не мають досвіду в інших фірмах і галузях;
- ❖ може бути відсутній творчий підхід;
- ❖ делегування внутрішнім консультантом повноважень може призвести до створення другого центру влади на підприємстві.

Переваги зовнішніх консультантів:

- більш широкий світогляд і володіння інформацією у різних галузях управління;
- орієнтація на широке вивчення і перенос досвіду інших організацій;
- з допомогою зовнішніх консультантів можна посилити аналітичні відділи підприємств;
- досконала методологічна база, що забезпечує системний підхід до проведення аналітичних робіт;
- неупередженість аналізу ситуації внаслідок незалежності поглядів, так як консультант не залежить від керівника підприємства і не знаходиться у нього в підпорядкуванні, не має особистих інтересів на підприємстві (об'єктивність оцінки ситуації);
- розробка рекомендацій, їх практична орієнтованість;
- отримання нових ідей у результаті свіжого погляду на проблеми компанії.

Недоліки зовнішніх консультантів:

- відсутність гарантії якості послуг;
- недостатня кількість інформації про компанію;
- використання стандартних схем і методик роботи;
- високі гонорари;
- консультанти несуть тягар стереотипів попередніх проектів;
- потрібен час для оцінки кваліфікованості зовнішніх консультантів;
- загроза розголошення конфіденційної інформації;

- потрібен час на ознайомлення консультанта з проблемою організації.

Метою зовнішнього консультанта є створення якісного проекту, а внутрішнього консультанта якісний продукт і зручне власне становище в організаційній структурі (суб'єктивність).

Консультативні відносини регулюються етичними нормами (стандарти поведінки в конкретних ситуаціях).

Етичні норми регулюють поведінку людини в ситуаціях, коли його особисті інтереси суперечать поняттю добра та зла.

В таких ситуаціях людина повинна сама робити вибір між двома взаємовиключними способами поведінки. При цьому суттєвим для оцінки поведінки є мотивація людини (моральним вважається тільки такий вчинок, який було здійснено тому, що людина захотіла так вчинити, а не від страху покарання або отримання будь-яких переваг).

Моральна поведінка – це вільний вибір між добром і злом.

Єдиним регулятором морального вибору є совість людини.

До консультанту звертаються люди, яким потрібна допомога.

Консультаційна ситуація – це ситуація надання допомоги й ситуація великого ризику для всіх її учасників. Тому консультаційні відносини можуть існувати і розвиватися тільки на основі: особистої відповідальності, порядності консультанта, вірі клієнта в те, що йому не буде нанесено шкоди.

Етичні професійні стандарти постійно удосконалюються, охоплюючи все більше нюансів.

Основи професійної діяльності консультанта: професійність; саморозвиток; конфіденційність; інформованість.

Наприклад, професійні бухгалтери повинні дотримуватися фундаментальних принципів, які прийняті Міжнародною федерацією бухгалтерів і викладені в *Кодексі етики професійних бухгалтерів*:

- чесність (справедливе ведення справ) та об'єктивність (вільність від конфлікту інтересів);

- конфіденційність (не розкриття інформації; не використання інформації для особистої вигоди або вигоди третьої сторони);

- податкова практика відповідно до законодавства;

- міжнародна діяльність;

- оприлюднення інформації тільки правдивої;
- незалежність;
- розв'язання етичних конфліктів (тиск з боку: авторитарної контролюючої особи, управлінського персоналу, директора чи партнера; сімейних або особистих стосунків; діяльність всупереч технічним та / або професійним стандартам; проблема, пов'язана з лояльністю професійного бухгалтера стосовно його вищого керівника, з одного боку, і стандартів професійної поведінки, з іншого; опублікування інформації, яка вводить в оману, що може бути вигідна роботодавцю або клієнту та вигідна для професійного бухгалтера); За наявності серйозних етичних проблем професійні бухгалтери для їх вирішення повинні дотримуватися політики, прийнятої в організації, яка їх найняла. Якщо така політика не допомагає розв'язати проблему, слід розглянути такі варіанти: обговорити конфлікт з безпосереднім керівником, якщо виявиться, що безпосередній керівник утягнутий у конфлікт, то перенести обговорення у раду директорів; звернутися за конфіденційними порадами до незалежного консультанта;

- професійна компетентність (загальна освіта, спеціальна освіта, навчання з відповідних дисциплін за фахом, строк роботи за спеціальністю); підтримка професійної компетентності (обізнаність з відповідними національними та міжнародними положеннями та з іншими нормативними актами; прийняти програму, для забезпечення контролю якості за виконанням професійних послуг згідно з відповідними національними та міжнародними положеннями);

- професійна компетенція у зв'язку із залученням осіб, які не є бухгалтерами;

- гонорар та комісійна винагорода з урахуванням: навичок та знань, рівня підготовки та досвіду осіб, часу, ступеня відповідальності;

- діяльність, несумісна з громадською бухгалтерською практикою;

- платіжні засоби клієнтів використовувати за цільовим призначенням;

- стосунки з іншими професійними бухгалтерами-практиками;

- реклама та пропонування послуг повинні бути об'єктивними;

- конфлікт лояльності до роботодавця;

- підтримка колег.

2.3. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів

Проблема – це невідповідність фактичного стану управління бажаному, загроза нормального плину справ або зниження її ефективності.

У консультуванні *проблемою* вважають не тільки поточну негативну ситуацію, а й будь-яку тенденцію, яка може призвести до погіршення в майбутньому.

Проблема потребує прийняття відповідних заходів. Характеристика проблеми та ситуаційних факторів дозволяє описати проблемну ситуацію.

Консультанти допомагають клієнтам вийти на причинне бачення ключових проблем. Встановлення проблем залежить від знань, досвіду, інтуїції консультантів. Для визначення терміновості, черговості, витрат часу на вирішення проблем необхідна їх класифікація.

Основні критерії класифікації проблем:

- місце виникнення (зовнішні, внутрішні);
- локалізація (організація в цілому, декілька підрозділів, один підрозділ);
- вид ресурсів, який витрачається (інформаційні, людські, фінансові, технологічні);
- періодичність виникнення (постійні, періодичні);
- ступінь впливу на вирішення інших проблем (слабкий, помірний, сильний);
- формалізація (стандартні, структуровані, слабо структуровані, неструктуровані);
- характер проблеми (виправлення несприятливої ситуації, покращення ситуації, що склалася, створення нової ситуації).

Перша стадія консультаційного процесу включає:

- зустріч клієнта з консультантом (мета – дізнатися один про одного: клієнт – має справу з потрібним консультантом; консультант – вирішить проблему клієнта);
- обговорення та визначення проблем;
- домовленість про обсяг завдання та методологію його виконання.

Перша стадія завершується підписанням консультаційної угоди.

Мета першої стадії процесу консультування – встановлення стосунків взаємної довіри та порозуміння.

Структура першої бесіди консультанта і клієнта:

- ❖ загальна ситуація;
- ❖ приватні питання;
- ❖ реальна проблема.

Після отримання від клієнта попередньої згоди на проведення діагнозу необхідно обговорити: умови наступної роботи; повноваження; використання необхідних документів; залучення персоналу клієнта; роль консультанта; ставлення співробітників до питань, які аналізуються; терміни завершення попереднього аналізу; платню з діагноз.

Мета попереднього діагнозу проблеми – визначення та планування необхідного консультаційного завдання для вирішення проблеми.

Попередній діагноз (1-10 днів) включає: збирання та аналіз інформації, яка необхідна для правильного розуміння проблеми; сприйняття проблеми в широкому контексті діяльності клієнта; оцінку можливості допомоги.

Перепони виявлення проблем:

- ✓ прийняття симптомів за проблеми;
- ✓ упереджена думка про причини проблеми;
- ✓ погляд на проблему з одного боку;
- ✓ ігнорування сприйняття проблеми різними частинами організації;
- ✓ незавершений діагноз проблеми.

Погляд на організацію має бути динамічним (події в організації) і багатостороннім (оцінки клієнта і консультанта).

Методи аналізу інформації:

- від загального до часткового (дозволяє обмежити дослідження першочерговими питаннями);
- метод порівнянь (дозволяє клієнту зрозуміти реальну ситуацію; критерії порівнянь: з минулими досягненнями, особистими планами, нормами).

Джерела отримання інформації для діагностики:

- внутрішня документація клієнта;
- матеріали консалтингових фірм;

➤ зовнішні надруковані матеріали (річний звіт, торговельні звіти, рекламні проспекти, економічні та статистичні огляди);

➤ спостереження та бесіди;

➤ інформація про клієнта.

Першою операційною фазою консультаційного процесу є *діагноз*.

Мета діагнозу проблеми:

➤ вивчення проблеми клієнта;

➤ виявлення сил, які впливають на проблему;

➤ підготовка інформації для прийняття рішення;

➤ вивчення взаємозв'язку між проблемою, цілями, результатами клієнта;

➤ вивчення здатності організації клієнта здійснити зміни.

Аналіз фактів консультантом включає:

• відбір та перевірку фактів;

• систематизацію даних (встановлення тенденцій, темпів змін, коливань);

• виявлення співвідношень фактів та суттєвих причинних взаємозв'язків;

• функціональний та причинно-наслідковий аналіз;

• порівняння альтернатив для встановлення майбутніх стандартів;

• прогнозування прийнятності інновацій (визначення сил стримання та сприяння змінам);

• розробка планів;

• встановлення зворотнього зв'язку з клієнтом;

• вивчення результатів аналізу фактів та підготовка висновків для клієнта.

Результатом діагнозу є написання технічної пропозиції клієнту (цілі, технічні заходи, ролі клієнта та консультанта, етапи здійснення заходів та їх вартість).

Позиційний аналіз організації клієнта використовується консультантом для: визначення проблем, їх походження та причин пасивності персоналу.

Позиційний аналіз – це діагностична методика управлінського консультування, яка дозволяє: виявити позиційність в клієнтській організації, розмежувати позиційні групи (групи, які перебувають у стані конфлікту).

Позиційність – це властивість соціальних груп поділятися на мікрогрупи (джерело поділу – конкурентність інтересів членів груп).

Випадки використання позиційного аналізу в управлінському консультуванні:

- ❖ нововведення суперечить інтересам позиційних груп або призводить до привілейованого стану однієї групи відносно інших (мета консультанта – адаптація поточної позиційної структури та нововведення);
- ❖ розвиток організації вимагає усунення дефектності у поточній позиційності (мета консультанта – визначити ефективний статус позиційних груп та необхідні зміни позиційної взаємодії);
- ❖ необхідність принципово нової позиційності (мета консультанта – виявлення підстав для нової позиційності (технологічні, управлінські);
- ❖ сукупність організаційних проблем розвитку системи (мета консультанта – аналіз позиційності в клієнтській організації та причин інновацій).

Прожективний підхід у позиційному аналізі спрямований на:

- виявлення позиційності у майбутньому;
- бажаний зміст інноваційного процесу;
- різні ієрархічні критерії;
- відношення всіх груп до цінностей системи;
- ролі індивідів під час інноваційного процесу.

Складність прожективного підходу у позиційному аналізі – це суб'єктивізація (визначення орієнтації індивідів у майбутньому).

Передсуб'єктні властивості працівника:

- самосвідомість;
- організаційне мислення працівника.

Типи суб'єктів:

- 1) управлінський (здатність до формулювання та реалізації рішення). Виникає при руйнування вертикальних зв'язків;
- 2) технологічний (інтеграційний елемент організаційної системи);
- 3) експертний (приймає рішення за систему вцілому);
- 4) частково управлінський (носії професійної ідеології – менеджери середньої ланки).

Активізація інноваційного потенціалу організації клієнта консалтингової компанії полягає у створенні інновації клієнтом.

Інноваційні характеристики персоналу:

✓ універсальні (інтелектуальний потенціал, критична оцінка подій, пошук альтернатив);

✓ специфічні (наявність певного рівня компонентів суб'єктної самосвідомості: когнітивний (компетентність, здатність приймати рішення, відповідальність, конкурентоздатність); афективний (товар підприємства користується попитом, фінансовий стан задовільний); поведінковий (цікавить подальший розвиток підприємства).

Методи позиційного аналізу консультанта для подолання безсуб'єктності:

➤ інтерв'ю, яке розвиває (результат – усвідомлення респондентом можливостей інновацій у сфері його діяльності);

➤ крос-інтерв'ю (використання інформації, отриманою від першого респондента для питань з другим респондентом);

➤ діагностична гра (результат – подолання стереотипів, які обмежують інноваційне сприйняття системи; організація процесу проектування майбутнього);

Діагностування прожективної позиційності надає розвиток інтересам кожної групи.

Необхідність рішення проблеми можна визначити різними способами (експертна оцінка, попарне порівняння, рангова оцінка).

Проблеми національних підприємств можна поділити на дві групи:

➤ зовнішні, обумовлені економічним розвитком суспільства: неефективність системи оподаткування, неузгодженість законодавства;

➤ внутрішні, зумовлені традиціями: перепони змінам з боку керівників і співробітників; відсталі технології, застарілі товари.

Актуальні проблеми, які вирішують сьогодні консультаційні компанії:

• проблеми управління (розробка та реалізація стратегій; плинність кадрів; взаємодія з державними установами; мотивація персоналу);

• проблеми ринку (скорочення ринків збуту; несплата товарів, які поставлені; знос обладнання; нерозвинута мережа збуту; тарифи, які приводять до зростання цін на товари);

• проблеми фінансів (акумуляування ресурсів, відсутність обігових коштів; прострочені заборгованості; відсутність джерел для забезпечення технічного переобладнання; управління активами підприємства; фінансові механізми компенсації сезонних коливань).

Практичні причини звернення керівників до консультантів:

- ✓ специфічні теоретичні та практичні знання консультантів;
- ✓ інтенсивна професійна допомога на тимчасовій основі;
- ✓ неупереджений погляд з боку;
- ✓ обґрунтування рішень, які приймають керівники;
- ✓ навчання за допомогою консультування;
- ✓ економічна ефективність консультування.

Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.

Після складення попереднього переліку проблем та причин їх виникнення постає питання щодо команди, яка здатна організувати її вирішення.

Організація клієнта може:

самостійно вирішити проблему (критерії: стан, статус людей, який будуть вирішувати проблему та займатися впровадженням змін, наявністю відповідних знань та досвіду вирішення проблем, ступінь особистої зацікавленості у вирішенні проблем). Якщо організація може самостійно вирішити проблему, то їй необхідно: сформувати команду фахівців, розробити план дій та процедуру реалізації, оцінити можливі складності при реалізації запланованих заходів;

❖ скористатися послугами консультанта. При запрошенні консультанта враховують: результати оцінки проблем з боку необхідності і можливості їх вирішення власними силами; готовність організації до співпраці з консультантами.

Головні причини звернення до консультантів (інтенсивна допомога на тимчасовій основі):

- відсутня можливість виділення власних фахівців для вирішення проблеми;
- необхідна тривала поглиблена робота за проектом;
- потрібні особливі знання та досвід, в організації відсутні люди здатні вирішити проблему;
- необхідні особливі прийоми та методи вирішення проблем;
- усвідомлення необхідності змін в організації;
- навчання через консультування, придбання особливих знань консультанта;
- свіжий погляд з боку;

- засвоєння методів консультанта шляхом навчання на власному досвіді;
- об'єктивність рішення;
- обґрунтування управлінських рішень, використовуючи авторитет консультанта;
- захист особистих і групових інтересів.

Основні шляхи надання допомоги щодо вирішення управлінських проблем організаціями-консультантами:

- знайти проблему (її причини) та запропонувати шляхи вирішення;
- допомогти клієнту самому знайти проблему та визначити шляхи її рішення;
- навчити клієнта як знаходити та вирішувати проблеми.

Консультант не може:

- приймати рішення за клієнта;
- давати рекомендації, які суперечать закону;
- приймати участь у внутрішніх конфліктах організації;
- давати формальні результати (звіти).

Запрошення консультанта необхідно коли:

- ✓ проблема носить системний і комплексний характер;
- ✓ проблема носить ситуаційний характер і потребує оперативних дій;
- ✓ власники та менеджери мають різні погляди на вирішення проблем;
- ✓ рішення проблем може привести до серйозних наслідків (стратегічні фінансові, соціальні).

Загальні критерії щодо запрошення консультантів:

- ❖ наявність проблеми;
- ❖ нестача часу або людських ресурсів;
- ❖ нестача спеціальних знань щодо рішення проблеми;
- ❖ висока вартість питання.

Ступінь необхідності запрошення консультанта залежить від факторів:

- часу;
- трудових ресурсів;
- грошей;
- знань;

- об'єктивність;
- вірний вибір консультанта;
- комунікації;
- рівень підготовки;
- розуміння цілей і завдань.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Поняття консультанта та клієнта.
2. Критерії професійності консультанта.
3. Внутрішні та зовнішні консультанти.
4. Професійна етика в консультаційній діяльності.
5. Аналіз проблем клієнтської організації.
6. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів.
7. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.

Теми рефератів

1. Особливості вирішення етичних проблем в консультаційній діяльності.
2. Актуальні проблеми національних підприємств.
3. Основні причини звернення до консультантів в Україні.
4. Критерії професійності консультанта.
5. Приклади звернення вітчизняних менеджерів до консультаційних компаній.
6. Етичний кодекс консалтингової компанії.
7. Технології управлінського консультування.
8. Коучінг, його використання в бізнесі.
9. Актуальні проблеми менеджменту вітчизняного бізнесу та шляхи їх вирішення консультаційними компаніями.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Недоліки зовнішніх консультантів:

- а) відсутність гарантії якості послуг; використання стандартних схем і методик роботи;
- б) недостатня кількість інформації про компанію; консультанти несуть тягар стереотипів попередніх проектів;
- в) високі гонорари; загроза розголошення конфіденційної інформації;
- г) всі відповіді правильні;

2. Професійний консультант завжди:

- а) пропонує декілька варіантів організації консультативної діяльності;
- б) пропонує один вірний варіант організації консультативної діяльності;
- в) не пропонує жодного варіанту організації консультативної діяльності;
- г) всі відповіді правильні;

3. Актуальні проблеми, які вирішують сьогодні консультативні компанії:

- а) проблеми управління;
- б) проблеми ринку;
- в) проблеми фінансів;
- г) всі відповіді правильні;

4. Негативні сторони внутрішнього консультування:

- а) зростання кваліфікації внутрішнього консультанта загальмовуються;
- б) сплата постійної заробітної плати;
- в) витрати на навчання;
- г) всі відповіді правильні;

5. З точки зору приналежності до фірми розрізняють:

- а) національних та закордонних консультантів;
- б) зовнішніх і внутрішніх консультантів;
- в) індивідуальних та колективних консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

6. Переваги внутрішнього консультування:

- а) добре знання своєї організації;
- б) є можливість швидкого реагування в будь-якій робочій ситуації;
- в) конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);
- г) всі відповіді правильні;

7. Моральна поведінка – це.

- а) примус до певних дій;
- б) отримання переваг для більшості людей;
- в) вільний вибір між добром і злом;
- г) всі відповіді правильні;

8. Регулятор морального вибору людини:

- а) совість;
- б) закон;
- в) переваги;
- г) всі відповіді правильні;

9. Консультаційні відносини можуть існувати і розвиватися тільки на основі:

- а) договору;
- б) особистої відповідальності консультанту та вірі клієнта в те що йому не буде нанесено шкоди;
- в) гонорару;
- г) всі відповіді правильні;

10. Переваги зовнішніх консультантів:

- а) широкий світогляд та об'єктивність оцінки ситуації;
- б) досконала методологічна база;
- в) неупередженість аналізу ситуації;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 2.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	а	г	г	б	г	в	а	б	г

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 2-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

- 3.1. Поняття процесу управлінського консультування.
- 3.2. Організація процесу управлінського консультування та їх характеристика.
- 3.3. Стадії і етапи управлінського консультування.

3.1. Поняття процесу управлінського консультування

Процес консультування є спільною діяльністю консультанта і клієнта з метою вирішення задач замовника і здійснення бажаних змін в організації. Процес консультування починається з встановлення відносини консультанта з клієнтом, а закінчується оцінкою ступеню задоволеності результатами роботи консультанта.

Основними стадіями процесу консультування є, рис. 3.1.:

- *підготовка* включає: перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;
- *діагноз* включає: виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- *планування дій* включає: розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- *впровадження заходів* включає: допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- *завершення* включає: оцінку отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво.

Виділення в консультаційному процесі стадій дозволяє:

- ❖ структурувати процес прийняття рішень;
- ❖ скоординувати комунікації;

- ❖ організувати роботу над консультаційним проектом;
- ❖ підвищити мотивацію людей, які виконують консультаційний проект;
- ❖ отримати суттєві результати в консультаційному проекті.



Рис. 3.1. Стадії консультаційного процесу

Управління процесом консультування дозволяє знизити непередбачуваність проекту та ефективно виконати консультаційне завдання.

3.2. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика

Основними стадіями процесу консультування є:

- 1) підготовка включає:
 - перший контакт з клієнтом,
 - попередній діагноз проблеми,
 - планування завдання,
 - пропозиція клієнту відносно завдання,
 - контракт на консультування.

Етап підготовки передбачає визначення можливості роботи консультанта та клієнта, для чого необхідно замовнику оцінити консультанта, а консультанту оцінити проблему та свої можливості для її вирішення. Для цього необхідно провести аналіз даних про замовника:

- фінансовий стан,
- характеристики товару,
- технологічні процеси,
- джерела ресурсів,
- рівень управління,
- пропорції витрат та випуску;
- оточення;
- галузь діяльності та тенденції її розвитку.

Окремим елементом роботи консультанта, на першому етапі, є:

- демонстрація замовнику знання аналогічних проблем;
- визначення готовності замовника працювати з консультантом.

Також на першому етапі проводиться *попередня діагностика* проблеми з метою планування консультаційного завдання (власна незалежна оцінка проблеми).

Важливо обговорити:

- ✓ розклад зустрічей,
- ✓ термін і ціну виконання попереднього діагнозу,
- ✓ необхідні документи та інформацію,
- ✓ спосіб надання пропозицій клієнту.

Результат першого підготовчого етапу консультування – план виконання завдання (опис проблеми, цілі, дії для їх досягнення, етапи роботи, графік виконання завдання (визначається можливостями і потребами клієнта), ролі (стиль консультування), планування ресурсів); підписаний контракт на виконання робіт за планом завдання. Розділи контракту: сторони та їх внески, обсяг завдання, робочий товар, звіти, гоно-рар, спосіб оплати, використання субпідрядників та їх відповідальність, професійні обов'язки, авторське право, припинення та зміна контракту, арбітраж, підписи, дати. Мета підписання контракту – орієнтація спільної роботи і захист інтересів обох сторін.

2) діагноз (операційний етап) включає: виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.

Етапи діагнозу:

- визначення структури збирання даних (вивчення проблеми: зміст, місцезнаходження, розмір, перспектива, фактори, що впливають

на дану проблему, зв'язок даної проблеми з цілями, характеристика проблеми);

- збирання даних (встановлення, доведення, перевірка, обґрунтування фактів) з метою мобілізації дій для вирішення проблеми;
- аналіз фактів (систематизація, аналіз) з метою виявлення тенденцій, взаємозв'язків;
- зворотний зв'язок з клієнтом (складання звітів і висновків).

3) планування дій включає:

- ✓ пошук і відбір ідей вирішення проблеми;
- ✓ розробку рішень щодо вирішення проблеми;
- ✓ оцінку альтернативних варіантів рішень;
- ✓ пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми (мета – отримати згоду клієнта);
- ✓ підготовку до здійснення рішення обраного замовником (робоча програма з термінами проведення змін);

4) впровадження рекомендацій консультанта включає:

- допомогу в здійсненні рішення;
- контроль за реалізацією рішення;
- корегування пропозицій відповідно до ситуації;
- навчання менеджерів;
- навчання та спеціальна підготовка персоналу клієнта роботі в нових умовах. Підходи до навчання:

- курси;
- без відриву від виробництва;
- ознайомлювальні програми;
- робота з експериментальними групами);
- контроль змін, які впроваджуються.

Підходи щодо впровадження нових методів роботи:

- ❖ повторення,
- ❖ встановлення складних але реалістичних цілей,
- ❖ реалізація нового з інтервалами,
- ❖ перехід від відомого до невідомого.

5) завершення включає:

- розрахунок за зобов'язаннями;

- оцінку отриманих результатів роботи консультанта (виконання завдання, виправдання витрачених на них засобів);
- завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів,
- плани на майбутнє співробітництво (важливі для консультанта: реальна дія виконаних завдань, нові проблеми у клієнта).

Реалізація консультаційних завдань може створювати переваги для клієнта:

- нові здібності;
- нові форми поведінки;
- новий ступінь ефективності роботи.

Ефективність процесу консультування залежить від результатів виконання завдання.

Елементи оцінки: керівництво виконанням завдання, план, кількість і якість засобів виконання завдання, стиль консультування).

3.3. Стадії і етапи управлінського консультування

Основними стадіями процесу консультування є:

1) підготовка включає:

- перший контакт з клієнтом;
- попередній діагноз проблеми;
- планування завдання;
- пропозиція клієнту відносно завдання;
- контракт на консультування;

2) діагноз включає:

- виявлення фактів виникнення проблеми;
- аналіз і синтез чинників проблеми;
- детальне вивчення проблеми;
- встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;

3) планування дій включає:

- розробку рішень щодо вирішення проблеми;
- оцінку альтернативних варіантів рішень;
- пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми;
- планування здійснення рішення;

4) впровадження включає:

- допомогу в здійсненні рішення;
- контроль за реалізацією рішення;
- коригування пропозицій відповідно до ситуації;
- навчання менеджера;
- навчання персоналу клієнта роботі за нових умов;

5) завершення включає:

- оцінку отриманих результатів роботи консультанта;
- завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів;
- розрахунок за зобов'язаннями;
- плани на майбутнє співробітництво.

Основні типи контрактів на постійні консультаційні послуги:

- загального характеру (консультант стежить за загальними результатами в справі клієнта, вдосконалює різні гадузі, забезпечує новими ідеями);

- спеціального характеру (консультант надає технічну інформацію і пропозиції в галузі).

Класифікація звітів, які отримує клієнт від консультанта:

- пропозиція завдання на основі діагностичного дослідження;
- звіти про хід робіт з пропозиціями модифікацій визначення проблеми і планів здійснення завдання;

- звіти, пов'язані з представленням пропозицій до початку впровадження;

- завершальний звіт за завданням містить: виконану роботу, переваги змін (економічні, фінансові, соціальні), рекомендації для уникнення аналогічних проблем у майбутньому, характеристику організації в майбутньому (вузькі місця, подальше удосконалення, фактори розвитку та його підтримка, контроль роботи нової системи), угоду про подальші послуги;

- довідковий звіт про виконане завдання.

Після розрахунку клієнта відповідно до зобов'язань з консультантом проект завершується за взаємною згодою.

Замовник готує внутрішній звіт за завершеним завданням: інформація і оцінка роботи консультанта, методи його роботи.

Запорукою успіху роботи консультанта є його майстерність в міжособовому спілкуванні (розуміння), функції:

❖ зв'язок консультанта і клієнта;

❖ зв'язок між керівництвом і персоналом організації-клієнта для втілення змін.

Складові комунікації:

✓ слухати 45 %;

✓ розмовляти 30 %;

✓ читати 16 %;

✓ писати 9 %.

Спілкування:

➤ засіб передачі знань і зміни відносин;

➤ джерело енергії для розвитку управління (технології, методи, культури);

➤ *діалог* – найефективніша форма спілкування для втілення на практиці нових елементів управління.

Переваги діалогу:

▪ невідкладність отримання відповіді;

▪ контакт для розуміння слів.

Недоліки діалогу:

▪ не завжди відбувається фіксація сказаного,

▪ інтерпретація не завжди є правильним відтворенням повідомлень.

Стадії діалогу в консультуванні:

➤ сприйняття достовірної інформації від клієнта про проблему (вислуховування, спостереження, сприйняття, узагальнення);

➤ передача інформації про аналіз фактичного стану об'єкту (побудова доводів, підготовка документів певної структури);

➤ передача інформації про можливі альтернативи;

➤ двосторонній обмін інформацією консультанта та клієнта при реалізації змін.

На кожному етапі консультування існує інформація, яка є в документах:

1) Підготовка: збір попередньої інформації про клієнта та особиста зустріч (економічні огляди, рекламні матеріали дані про діяльність організації, біографія менеджерів, внутрішні статистичні, економічні, фінансові, виробничі звіти, замітки консультанта про спостереження за роботою клієнта):

- перший контакт з клієнтом,

- попередній діагноз проблеми,
- планування завдання,
- пропозиція клієнту відносно завдання (попередній діагноз проблем і заходи щодо їх усунення),
- контракт на консультування (усний або письмовий);

У випадку коли клієнт звертається до консультанта він надає всю необхідну інформацію, при зверненні консультанта до клієнта необхідно попередньо зібрати про нього інформацію (підвищує інформованість, компетентність консультанта).

2) Діагноз (записи спостережень і бесід, спеціальні звіти, анкетування, інтерв'ю, огляди відносин службовців):

- виявлення фактів виникнення проблеми,
- аналіз і синтез чинників проблеми,
- вивчення проблеми,
- встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;

Аналізуючи проблему консультант впливає на ставлення клієнта до змін через співробітництво з працівниками.

3) Планування дій (попередні завдання консультанта, документи організації консультанта, професійна література):

- розробка рішень щодо вирішення проблеми,
- оцінка альтернативних варіантів рішень,
- пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми,
- планування здійснення рішення;

Результат роботи на етапі планування дій є звіт проблеми та рекомендації щодо їх усунення. Клієнт вирішує приймати ці дані до реалізації.

4) Впровадження (план впровадження, графік робіт, програма навчання, висновки за результатами перевірки)

- допомога в здійсненні рішення,
 - контроль за реалізацією рішення (звіти підрозділів прохід робіт),
 - корегування пропозицій відповідно до ситуації,
 - навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- При впровадженні рішень важлива активна позиція менеджерів та взаємодія з консультантом.

5) Завершення (спостереження, бесіди, дані для кількісної оцінки, звіти виконаних робіт, контракт натпостійній основі):

- оцінка отриманих результатів роботи консультанта,

- розрахунок за зобов'язаннями,
- завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів,
- плани на майбутнє співробітництво.

Завершення взаємовідносин консультанта з клієнтом впливає на можливе продовження роботи.

Документаційно-інформаційне забезпечення процесу управлінського консультування впливає на репутацію консультанта. При складенні звіту консультант враховує вперше знайдені факти, взаємозв'язки та аргументацію шляхів вирішення проблем.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Поняття процесу управлінського консультування.
2. Організація процесів управлінського консультування
3. Характеристика процесів управлінського консультування.
4. Стадії і етапи управлінського консультування. Визначити особливості кожного з них.
5. Початок роботи. Перший контакт с клієнтом і формування комерційної пропозиції.
6. Діагностика. Виявлення необхідних фактів. Їх аналіз і синтез. Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.
7. Планування дій. Пошук альтернативних варіантів дій та пропозиції щодо їх здійснення.
8. Впровадження консультаційного проекту. Контроль за його реалізацією.
9. Навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах. Завершення роботи над проектом.
10. Оцінка результатів роботи, підведення підсумків і розрахунок по зобов'язанням, обговорення планів майбутнього співробітництва.
11. Обґрунтувати необхідність складання звітів консультантів. Визначити їх роль в процесі консультування.
12. Надати характеристику документаційному забезпечення всіх етапів процесу управлінського консультування.

13. Охарактеризувати особливості міжособового спілкування на всіх етапах процесу управлінського консультування. Проаналізувати можливості використання методів спілкування в процесі управлінського консультування.

Теми рефератів

1. Особливості поведінки консультанта і взаємовідносини з клієнтом на різних етапах процесу управлінського консультування.

2. Етичні проблеми збирання і використання внутрішньої інформації клієнта.

3. Проблеми збереження комерційної таємниці при проведенні консультування організацій в Україні.

4. Оцінка внеску консультанта в загальне поліпшення стану клієнтської організації.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Оберіть скільки стадій в процесі консультування:

- а) дві;
- б) п'ять;
- в) три;
- г) всі відповіді правильні;

2. Оберіть види діяльності консультанта на стадії підготовки:

- а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;
- б) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми. встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- в) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту, планування здійснення рішення;
- г) всі відповіді правильні;

3. Оберіть види діяльності консультанта на стадії діагнозу:

- а) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, ко-регування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- в) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- г) всі відповіді правильні;

4. Оберіть види діяльності консультанта на стадії планування дій:

- а) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- б) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;
- в) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- г) всі відповіді правильні;

5. Оберіть види діяльності консультанта на стадії впровадження рекомендацій:

- а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту, контракт на консультування;
- б) розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, ко-регування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- г) всі відповіді правильні;

6. *Оберіть види діяльності консультанта на стадії завершення проекту:*

- а) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта;
- г) всі відповіді правильні;

7. *Оберіть правильну послідовність стадій процесу консультування:*

- а) діагноз, підготовка, планування дій, впровадження, завершення;
- б) підготовка, діагноз, планування дій, впровадження, завершення;
- в) підготовка, діагноз, планування дій, завершення, впровадження;
- г) всі відповіді правильні;

8. *На якій стадії процесу консультування важливим є збір попередньої інформації про клієнта:*

- а) підготовка;
- б) діагноз;
- в) планування дій;
- г) всі відповіді правильні;

9. *Що обов'язково повинен містити вступ консультаційного звіту:*

- а) грошову оцінку;
- б) відповідальність;
- в) мету;
- г) всі відповіді правильні;

10. *Переважає форма контракта з консультантом в Україні:*

- а) письмова;
- б) усна;
- в) відсутня;
- г) всі відповіді правильні.

Таблиця 3.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	а	в	а	в	б	б	а	в	а

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 3-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

- 4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація
- 4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультативного проекту
- 4.3. Методи активізації творчого мислення.
- 4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.

4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація

Метод консультування – це загальна схема, сформована на базі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, яка дозволяє опрацювати відповідну програму дій, що включає поняття методики, методичний інструментарій консультування та методології консультування.

Методика консультування – сукупність коректних у методичному відношенні директив, які вказують на спосіб дій та методи досягнення встановлених цілей.

Методичний інструментарій консультування – сукупність методик, які має консультативна фірма.

Методологія консультування реалізується в :

- ❖ методах взаємодії з співробітниками компанії клієнта з метою впровадження знань та розробок;
- ❖ методах інтелектуальної діяльності, необхідних для аналізу проблем та розробки рішень.

В консультуванні широко використовуються методи соціології, психології, статистики, математики та інших наук (інтерв'ю, опитування, тестування, синтез, прогнозування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозковий штурм, дерево цілей, граф проблем та інші).

Методи є основою конкурентних переваг консультанта.

Класифікація методів дає можливість ефективно їх використовувати у конкретній ситуації.

Залежно від етапів консультативного процесу, рис. 4.1.:

- 1) методи діагностики:

➤ збору інформації (опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, соціо психометричні спостереження групової роботи, ділові ігри);

➤ обробки інформації (класифікації даних, аналіз проблем, порівняння, аналіз взаємовпливу, експрес-аналіз групової роботи ділових ігор);

2) методи рішення проблем (математика, економіка, статистика):

➤ визначення проблем (дерево цілей з використанням експертних оцінок, оцінка пріоритетів проблем, експертний та логічний аналіз, побудова графа проблем);

➤ розробки та оцінки рішень (розробки альтернативних рішень, вибору альтернативного рішення, аналізу якості рішень, які приймаються, аналізу потенційних проблем, ділових ігор, групової роботи);

3) методи впровадження рекомендацій (досвід, інтуїція):

➤ експериментальної перевірки (групова робота, ділові ігри);

➤ переносу результату в реальні умови (формування робочих груп, проведення проблемних нарад).

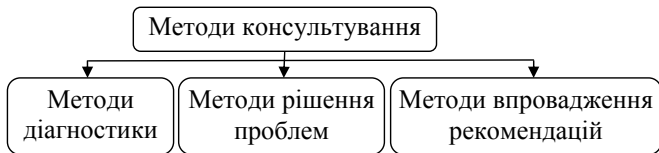


Рисунок 4.1. Класифікація методів консультування

З розвитком процесного консультування використовують методи залучення клієнта до роботи над проектом:

❖ технічні – методи рішення змістовної частини проблеми;

❖ людські – методи створення взаємовідносин, сприятливих для проведення змін. Методи організаційного розвитку спрямовані на зміни в поведінці працівників через вплив на систему цінностей, між особисту та між групову взаємодію, індивідуальні навички, створення умов для інтенсивного використання людських ресурсів.

Джерела даних для аналізу:

✓ події та умови – дії, які можна спостерігати з супутніми обставинами;

✓ записи – факти, які зберігаються у вигляді придатному для перетворення (документи, звіти, комп'ютерні файли, фотографії, графіки, фільми);

✓ пам'ять – уся інформація, яка є у людей, які працюють в організації клієнта (досвід, вміння, переконання, враження).

Шляхи отримання фактичних даних:

- аналіз записів про діяльність організації;
- спостереження;
- спеціальні звіти;
- бесіда;
- інтерв'ю;
- оцінки.

Методи роботи з клієнтом включають:

- вибір ролей консультанта та клієнта;
- допомогу клієнту в проведенні змін (навчання та тренування персоналу, розвиток творчого потенціалу керівників, підвищення мотивації персоналу та менеджерів до змін – переконання, покарання, участь, довіра).

Для врахування всіх напрямків створення умов ефективного проведення змін виділяють методи:

➤ технологічні – удосконалення виробничих процесів (ротація, збагачення змісту робіт, дослідження із зворотнім зв'язком);

➤ структурні – створення нових підрозділів, ролей, відносин підпорядкованості (горизонтальна та вертикальна диференціація, формалізація, централізація, координація);

➤ управління людськими ресурсами – спрямовані:

- на покращення організаційного клімату та між особистих відносин, цінностей, здоров'я (навчання, тренінги);

- на функціонування та існування (втручання в індивідуальний та груповий розвиток);

- на залучення до управління (системи винагороди);

- на покращення між групових взаємовідносин (формування команд, ролевий аналіз, конфронтації);

- на роботу з індивідом (індивідуальний тренінг, консультування).

Розроблені консультантами методики за умовами використання:

- спеціалізовані – для особливих умов (віртуальні компанії, малі, некомерційні, фінансові);
- універсальні – для всіх типів організацій (технологія управління конфліктом, ділові ігри, тренінги).

За критерієм економічності (тривалість, необхідні ресурси, вартість) методики бувають:

- ❖ безкоштовні – спрямовані на зміну методів роботи;
- ❖ низьковитратні – витрати будуть повернено протягом року, їх мета – підвищення ефективності використання обладнання;
- ❖ витратні – великі капіталовкладення.

4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту

Успіх консультаційного проекту – це в основному майстерність консультанта.

Завдання консультанта при роботі в групах – залучення до обговорення всіх членів групи, що підвищує вірогідність розробки оптимальних рішень, але при цьому необхідно утримувати обговорення визначеною темою. Атмосфера роботи повинна бути невимушена та сприяти інтенсивній творчості. Консультант має утримуватися оцінки та допомагати учасникам чітко формулювати ідеї, пропозиції, основні проблеми.

Результатом обговорення – є звіт, який систематизує отриманий матеріал у зручній формі. Затвердження звіту – є формальним завершенням процесного консультаційного проекту.

Для успіху при процесному консультуванні необхідно встановити довірчі відносини з клієнтом.

Навчальне консультування доповнює перераховані методи активного навчання управлінців клієнта в ході проекту.

Класичним методом навчання є метод Т-групи (лабораторний) – створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації.

Правила лабораторного методу:

- 1) наявність соціального групування за загальними умовами;

2) відповідальність того, кого навчають за власне залучення у процес, поведінку та навчання;

3) імітація реальних умов.

Той, хто навчається в лабораторії повинен бути здатним налаштуватися, як на власні ідеї, так і на інформацію, яку він збирає з навколишнього світу (вона необхідна для перенесення отриманих при навчанні знань на інші ситуації).

Ефективні лабораторні вправи:

➤ між групові ігри на формування довіри;

➤ спілкування.

Основні види навчального консультування у формі лабораторії:

❖ організаційна лабораторія;

❖ лабораторія щодо аналізу ризикових ситуацій;

❖ лабораторія щодо життєдіяльності організації.

Етапи лабораторних вправ:

✓ попередня діагностика;

✓ семінар;

✓ розробка рекомендацій.

Дидактичний підхід – традиційна форма *експертного консультування*.

У практичній роботі консультанта можлива комбінація трьох основних форм.

В Україні розповсюджено експертне та навчальне консультування, тоді коли в розвинених країнах перевага надається процесному консультуванню.

Основні проблеми експертного та навчального консультування:

▪ клієнт може не сприймати готових рішень;

▪ складність отримання необхідної інформації без активного діалогу з клієнтом.

З метою ефективного *проведення консультування* необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом залежно від ступіню їх участі за етапами:

1) залучення консультанта тільки на етапі розробки рекомендацій (мінімальні витрати);

2) залучення консультанта на етапах діагностики проблеми та розробки рекомендацій (середні витрати);

3) залучення консультанта на етапах діагностики проблеми, розробки рекомендацій та їх реалізації (високі витрати).

Залежно від моделі консультування визначають поведінкові ролі клієнта та консультанта (залежать від моделі консультування, проблеми, очікувань клієнта, особливостей організації).

Основні поведінкові ролі консультанта:

➤ пропагандист – намагається вплинути на систему клієнта (види пропаганди: позиційна (цілеспрямована); методологічна (вплив на клієнта, щодо вибору методів вирішення ситуації));

➤ технічний експерт (спеціаліст високого рівня) – надання клієнту відповідних послуг але за досягнення цілей відповідає клієнт;

➤ інструктор, викладач – проводить навчання;

➤ помічник у вирішенні проблем – доповнює дії клієнта;

➤ розробник альтернатив та визначення супутнього ризику;

➤ пошукач фактів.

Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

Залежно від складності проблем можливо використовувати різні стратегії внесення змін до клієнтської системи:

1. Спеціаліста – консультант планує зміни на основі проведеного самим клієнтом діагнозу ситуації (вирішення локальних проблем – інженерно-технічні послуги; бухгалтерські; юридичні питання).

2. Співробітництва – сумісна робота клієнта і консультанта при визначенні проблеми, знаходженні заходів щодо її вирішення та реалізація обраних заходів.

3. Стратегія навчання – освітні послуги, їх мета: підвищення кваліфікації менеджерів; усунення опору інноваціям; розвиток потенціалу персоналу.

4.3. Методи активізації творчого мислення

Творчість – це створення якісно нового. Творчість відрізняється неповторністю, оригінальністю та суспільно-історичною унікальністю.

Людині притаманна творчість, а форму мислення, яка виникає під час цього процесу, називають *творчим мисленнями*.

Творчість необхідна для суспільства в науково-технічній сфері (впливає на добробут та розвиток знань людства).

Щоб прискорити процес отримання нових знань необхідно мати засоби активізації творчого мислення (притаманні натхнення і осяєння в будь-який момент життєдіяльності людини).

Творчість, як процес створення нового, виражає конструктивну та перетворювальну працю людини, нерозривно пов'язану з її пізнавальною діяльністю, що є відображенням об'єктивного світу у свідомості людини. Однак, процес відображення не є дзеркальним відображенням дійсності, а ускладнюється аналізом та синтезом нових форм та образів у людському мозку. В процесі творчості не тільки відбиваються предмети та явища об'єктивного світу, але й пізнаються цілі, умови та причини їх виникнення та існування. Тому *творчість* – це процес складних об'єктивно-суб'єктивних відносин між творцями та об'єктами творчості.

Об'єктивний характер творчого процесу проявляється у відображенні реальних явищ, суспільних потреб.

Суб'єктивний характер творчого процесу виражається у різних мотивах та результатах перетворювальної діяльності людини.

Основні види творчості: наукова, технічна, художня, рис. 4.2.

Слово *евристика* означає «метод знаходження». Наукова література не має одного тлумачення евристики.



Рис 4.2. Види творчості

В роботах Р. Перельмана з інтенсифікації науково-технічної творчості *евристика* ототожнюється з психологією наукової творчості.

Психолог Я. Пономарьов стверджує, що *евристика* – це абстрактно-аналітична наука, що вивчає один із структурних рівнів організації творчої діяльності та її продуктів.

Радянський енциклопедичний словник дає наступні визначення *евристики*:

1. Спеціальні методи, що використовуються в процесі відкриття нового.

2. Наука, що вивчає продуктивне та творче мислення.

Психолог В. Пушкін вважає, що *евристика* – це галузь знання, що вивчає формування нових дій в незвичайній ситуації, вона може бути наукою тільки в тому разі, якщо евристичні процеси, що призводять до цих нових дій, знайдуть нарешті свій математичний опис.

В роботах Г. Буша та К. Буша простежується спроба узагальнення численних концепцій та формулювання на цій основі визначення статусу та предмета еристики: *евристика* – це загальнонаукова теорія вирішення проблемних задач, що виникають у людській діяльності та спілкуванні. А предметом її, відповідно, є виявлення, обробка та впорядкування закономірностей, механізмів та методологічних засобів передбачення та конструювання нового знання та цілеспрямованих способів діяльності та спілкування, що створюються на основі узагальнення наявного досвіду та випереджуючого відображення моделей майбутнього з метою більш повного задоволення потреб людей.

Спільним у тлумаченнях еристики є те, що в усіх випадках вона нерозривно пов'язана з творчою діяльністю і творчістю.

Творчість та еристику в єдине ціле збирають уявлення про не тривіальність, неординарність, новітність та унікальність. Стосовно поняття творчість, такими якостями характеризується: результат творчої діяльності, а стосовно еристики: методи та засоби отримання цього результату.

Евристичні методи активізації творчого мислення.

Ефективність праці консультанта, інженера, конструктора, дослідника визначається не тільки рівнем знань та досвіду, а й багатством уяви, розвиненістю фантазії, вмінням абстрагуватися та бачити суть речей не тільки через мікроскоп.

Уява (фантазія) – це психічний процес, що полягає у створенні образів на основі переробки колишнього сприйняття. Розвиток цих якостей у творців є важливим фактором у подоланні аморфності, інертності мислення та прискорення пошуку рішень поставлених задач.

З цією метою використовують різноманітні евристичні прийоми у вигляді: асоціацій, аналогій, контрольних питань, прийомів усунення технічних протиріч.

Прийом – це елементарна дія або кілька елементарних дій, що виконуються за певними правилами для досягнення певної мети.

Метод – це спосіб досягнення мети, вирішення конкретної задачі, що розглядається як сукупність прийомів практичного або теоретичного пізнання дійсності.

Методика – це сукупність прийомів та методів, що виконуються за певними правилами та в певній послідовності для досягнення поставленої мети.

Методологія – це вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності.

Методологія науки – це вчення про принципи побудови, форми та методики наукового пізнання.

Асоціація – це відображення в свідомості людини взаємозв'язку між предметами, явищами дійсності та психічним сприйняттям, відчуттям, руховими актами, уявленнями. Асоціації, як правило, з'являються без активного сприйняття. Оригінальність, наповненість, яскравість асоціацій залежить від інтересів людини, її індивідуальних властивостей, реакцій та моментального спрямування свідомості. Дослідження психологів показали, що можливості людини генерувати асоціації обмежуються лише фактором часу, тому асоціації можна розглядати як джерело додаткової інформації, яку можна використовувати у творчому процесі.

Основна *мета генерування асоціацій* полягає в тому, щоб розхитати стереотипні уявлення про об'єкт, який належить вдосконалити, активізувати фантазію та уяву, знайти ті аналогії, які можуть допомогти. Асоціації у творчому пошуку є прямими підказками, як аналогії або як засоби перегляду аналогії між об'єктом, який розглядається, та об'єктом вдосконалення. Розрізняють асоціації за схожістю, контрастом та суміжністю.

Асоціації за схожістю можуть бути використані як вихідні дані для прийомів евристичної інверсії (пошуку від кінця до початку), *за суміжністю* – для прийомів перетворення у просторі та часі.

Всі приклади генерування асоціацій можна розділити на дві групи:

- ❖ прийоми вільних асоціацій;
- ❖ спрямованих детермінованих асоціацій.

До *вільних асоціацій* відносять такі, генерування яких здійснюється без будь-яких обмежень змістовного та граматичного характеру. При цьому асоціація може бути виражена будь-яким словом або групою слів.

Генерування *спрямованих асоціацій* обмежується визначеними заздалегідь умовами. До таких умов, наприклад, можна віднести генерування асоціацій *за контрастом*, виражених тільки однією частиною мови, або асоціацій *за схожістю*, також виражених словами певної частини мови або символами, знаками.

Генерування як вільних, так і спрямованих асоціацій засновано на швидкій реакції на слово-подразник.

Реакція людини на слово-подразник є глибоко індивідуальною і залежить від інтелекту, темпераменту, умов, психофізіологічного стану. Асоціації можна генерувати у вигляді групи на одне слово-подразнювач або у вигляді послідовності, коли асоціація, викликана словом-подразнювачем, є в свою чергу словом-подразником для наступної асоціації. Вихідним подразнювачем для генерування асоціацій можуть бути відчуття, символи, будь-які предмети оточуючого світу, а також вдосконалений об'єкт та ключові слова, що для нього характерні. Генерування групи асоціацій може бути корисне як при пошуку нових технічних вирішень, так і на стадії постановки задачі для більш глибокого аналізу об'єкта, виявлення всіх можливих ознак та властивостей цього об'єкта. Гірлянда асоціацій може розглядатися як евристичний прийом, що використовується для відходу від традиційних, стереотипних порівнянь та аналогій та знаходження взаємозв'язків між об'єктом та віддаленим поняттям. Цей прийом може бути корисний у пошуку нових функцій, властивостей та якостей об'єкта.

Ефективність усіх евристичних прийомів виявляється не стільки у забезпеченні прямого виходу на потрібне рішення, скільки у підготовці психіки людини до моменту появи нового, у встановленні зв'язку між свідомістю та підсвідомістю та підключенням інтуїції.

Можливості асоціацій для розвитку творчості:

- пам'ять;
- швидкість мислення;
- уява.

Методи творчої діяльності.

Творчість – це складний процес, якому можна навчитися. Для цього необхідно виявити його закономірності, на основі яких можна створити певні методи.

Серед розроблених методів творчої діяльності найбільш ефективними є:

- ❖ метод мозкового штурму,
- ❖ морфологічний аналіз,
- ❖ метод фокальних об'єктів (процес переносу властивостей, які мають різні явища або об'єкти у природі на вироби, що виготовляються людьми).

Метод мозкового штурму. Автором цього методу є американський бізнесмен та винахідник А. Осборн. У ході тривалих спостережень він помітив, що серед творчо працюючих особистостей є дві групи людей:

- ✓ перша група – це ті, хто генерує ідеї;
- ✓ друга – критично аналізує.

А. Осборн запропонував штучно створювати такі групи (відповідно – генераторів та експертів), які будуть здійснювати пошук розв'язання певної проблеми.

Було запропоновано такі *умови* для проведення мозкового штурму:

1. До групи генераторів включають людей з бурхливою фантазією, здатних до абстрактних узагальнень, з оптимістичними поглядами на життя. До складу групи також мають входити якнайменше дві особи, які не мають ніякого відношення до задачі, яка розв'язується або відповідного фаху з тієї галузі, в якій розв'язується проблема.

2. Головне завдання генераторів полягає у тому, щоб запропонувати якнайбільшу кількість ідей з поставленої проблеми, в тому числі і фантастичних чи навіть жартівливих. Ідеї записують.

3. Тривалість сесії залежить від складності проблеми, але має не перевищувати 30-45 хвилин.

4. Завдання експертів – оцінити ідеї генераторів.

5. Експертиза ідей може проводитись окремо від генераторів через аналіз ідей. Кожна ідея розглядається якомога докладніше з детальним аналізом усіх можливих варіантів її практичної реалізації.

6. Якщо робота сесії виявилась неефективною і проблему розв'язати не вдалося, склад груп повністю міняють і проводять повторне засідання.

Метод фантазування. Елементи такої методики можна віднайти у структурі методу мозкового штурму або в алгоритмі розв'язання винахідницьких задач, який був розроблений радянським письменником-фантастом Г.С. Альтшуллером. Учений запропонував використовувати інтелектуальні операції, що активізують фантазію конструктора. Суть таких операцій полягала у тому, що, змінюючи уяву про задачу, звільняються від впливу попереднього досвіду і, таким чином, наближаються до розв'язання певної проблеми. Метод мозкового штурму започаткував фантазування як прийом пошуку творчих розв'язань.

Створений Дж. Гордоном *метод пошуку творчих рішень* (синектика) був удосконаленим продовженням мозкового штурму. Головна професійна вимога до синектора – здатність до фантазування або абстрактних міркувань. *Метод фантазування* – це спосіб спільної діяльності консультантів, коли досягається уявлення неіснуючого образу об'єкта (виробу), який функціонує і вирішує поставлену проблему, тобто є розв'язанням певної проблеми, навіть якщо деякі елементи конструкції цього об'єкта невідомі. Головною умовою методу фантазування є відсутність будь-яких обмежень, правил, постулатів, логічного та критичного мислення.

Процес створення фантастичних ідей можна представити у вигляді структури:

1. Постановка проблеми: що є недосяжним, а що треба поліпшити?
2. З'ясування причин, які заважають розв'язанню проблеми.
3. Припущення фантастичних умов, за яких зникають негативні причини.
4. Відтворення об'єкта (процеса), який реально функціонує, за відсутності негативних причин.
5. Заміна фантастичних умов на реальні.

Методи проектування.

Метод зразків (алгоритмічний аналіз) є спрощеним варіантом методу розв'язання винахідницьких задач (АРВЗ). Суть його полягає в послідовному виконанні дій щодо виявлення, уточнення і усунення технічних суперечностей. В АРВЗ, за Альтшуллером, використовується чотири механізми усунення суперечностей: формулювання ідеального рішення; перехід від технічної суперечності до фізичної; усунення фізичної суперечності; застосування операторів, що відображають інформацію в найбільш ефективних способах подолання суперечності.

Метод фокальних об'єктів, винайдений американським ученим Ч.Вайтінгом. Об'єкт, який вдосконалюють за допомогою цього методу, називають фокальним, оскільки його ставлять у центр уваги (фокус). Суть його ґрунтується на перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на фокальний об'єкт, внаслідок чого отримують незвичні поєднання, які дають змогу подолати психологічну інерцію. *Послідовність застосування методу фокальних об'єктів:*

- 1) вибір фокального об'єкта;
- 2) вибір 3-4 випадкових об'єктів;
- 3) складання списків ознак (властивостей) випадкових об'єктів;
- 4) генерування ідей шляхом приєднання до фокального об'єкта ознак випадкових об'єктів;
- 5) розвиток сполучень шляхом вільних асоціацій;
- 6) оцінка отриманих ідей і відбір корисних рішень.

Не обов'язково, щоб усі обрані об'єкти підходили до об'єкта, що удосконалюється, але, використовуючи цей метод, можна вибрати велику кількість варіантів. Метод фокальних об'єктів підходить у тих випадках, коли треба модернізувати вже існуючий об'єкт або подати нову ідею, певний напрям у розвитку технічної думки. Цей метод не дає сто відсоткового розв'язання певної винахідницької задачі.

Метод створення образу ідеального об'єкта. Цей метод можна знайти в групі евристичних прийомів, які використовують для перетворення основних показників технічної системи: геометричних, фізико-механічних, енергетичних, дизайнерських.

При використанні даного метода будують таблицю з двома рядами характеристик, що перетинаються:

- по горизонталі – 10 евристичних прийомів (неологія, адаптація, аналогія, ідеалізація),

- по вертикалі – 10 основних показників технічної системи, що вдосконалюють: геометричні, фізико-механічні.

Застосування одного з прийомів до зміни одного з параметрів дає простір для нових асоціацій під час пошуку нових технічних рішень. Ідеалізація розглядається як наближення технічного об'єкта до ідеального, який відповідає всім вимогам проблеми, яка вирішується.

Етапи методу створення ідеального об'єкта:

- 1) формулювання завдання (постановка проблеми);
- 2) визначення параметрів об'єкта;
- 3) образне моделювання об'єкта з відповідним набором якостей, що дасть змогу розв'язати поставлену проблему;
- 4) схематичне перенесення даного образу на папір.

4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор

Отримані відомості залишаються в пам'яті клієнта надовго, якщо використано зоровий і слуховий канали передачі інформації, а також проведені практичні заняття, що дозволяють обговорити й перевірити в ігровій ситуації проблеми клієнта і можливі варіанти їх вирішення.

Тестування в процесі консультативної діяльності спрямоване на забезпечення оцінки та самооцінки працівників організації та покликане допомогти в оцінці особистих і ділових якостей працівників, у подоланні помилкових стереотипів сприйняття себе та інших працівників, а також у коригуванні поведінки самих працівників.

Тест є стандартизоване і обмежене за часом випробування, результати якого дозволяють отримати кількісні та якісні оцінки характеристик, які аналізуються.

Переваги тестування:

- об'єктивність оцінки;
- оперативність і швидкість оцінки;
- простота і доступність тестування;
- значні евристичні можливості оцінки;
- практична спрямованість;

➤ придатності результатів тестування для комп'ютерної обробки і використання статистичних методів оцінки;

➤ економічність.

Негативні якості тестування:

➤ проблема встановлення однозначного причинно-наслідкового зв'язку між питаннями тестів і якостями особистості;

➤ оцінка існуючих в момент випробування якостей тестованого;

➤ неможливість коректних висновків про людину взагалі тільки на основі результатів його тестування;

➤ для комплексної оцінки працівника необхідно вводити систему тестів;

➤ кваліфіковане проведення тестування вимагає відповідної підготовки тестуючого;

➤ страх тестованого перед тестами може не дозволити йому проявити свої справжні якості;

➤ витік інформації про результати тестування або публічне оголошення результатів може ускладнити відносини в колективі.

Основні правила тестування:

1) людина не можна піддавати тестуванню проти волі;

2) випробовуваний повинен мати інформацію про цілі тестування та форми використання результатів;

3) інформація про результати тестування повинна надаватися тільки тим, кому вона призначена;

4) тестування повинне виконуватися фахівцем у цій галузі;

5) тестований має право знати результати свого обстеження;

6) форма повідомлення результатів тестування не повинна травмувати обстежуваного;

7) тестуючий повинен забезпечити неупереджений підхід до процедури і результатів дослідження.

Етапи тестування:

❖ вибір тестових методик;

❖ інструктування випробуваних;

❖ контроль за виконанням завдань і інтерпретацію результатів;

❖ підведення підсумків тестування.

Типологія тестів, в основу якої покладена форма відповідей, представлена в табл. 4.1.

Перевага вільних тестів – легко формулювати питання, але складно проводити оцінку та інтерпретацію отриманих результатів.

Залежно від об'єкту, який досліджується виділяють тести: індивідуальні, ситуаційні, соціально-психологічні.

Тренінги.

Тренінг – це сукупність вправ, спрямованих на формування і вдосконалення умінь клієнта. Тренінг використовується для досягнення порівняно вузьких цілей, служить для відпрацювання певних зразків поведінки і підпорядкований безпосередньому вирішенню практичних завдань.

Таблиця 4.1. Класифікація тестів

№	Найменування типів тестів	Зміст форми
1	Вільні	Питання, доповнення пропозицій, виправлення помилок, вільні дії
2	Структуровані	«Так» - «ні », правильні відповіді, кращі відповіді, ідентифікація
3	Шкалирування	Вибір відповіді, яка знаходиться між крайніми варіантами
4	Графічні	Відображення відповіді на графічному зображенні
5	Тести з пробілами	Заповнення прогалін для отримання осмисленої і правильної відповіді

Тренінг – це активний пізнавальний процес, в центрі уваги якого знаходяться учасники. Зміст тренінгу має відповідати поставленим цілям і очікуваним результатам. Корисно заздалегідь видати кожному з учасників завдання, а на початку тренінгу перевірити його виконання. До початку реалізації тренінгових програм, необхідно визначити:

- цілі проведення тренінгу;
- потреби організації в конкретній тренінговій програмі;
- перелік співробітників, які повинні взяти участь у тренінгу;
- методи і техніки тренінгу;
- процедуру оцінки ефективності тренінгу.

Перед тим як проводити тренінг, необхідно розібратися з особистими цінностями, переконаннями і установками.

Особисті питання. Важливо, щоб кожен, хто залучений в процес зміни поведінки інших людей, мав чітке уявлення про власні мотиви, що спонукають займатися цією справою.

Самопізнання. Тренери, що збираються проводити тренінги, повинні залишатися відкритими власним помилкам, своїм сильним сторонам, цінностям і упередженням.

Міжособистісні взаємодії. Тренер повинен досліджувати свої взаємодії з людьми для постійного розвитку впливу на них.

Контекстуальні питання. Перед тим як починати тренінг необхідно вивчити область, в якій він проводитиметься, підібрати найбільш доречний у стиль та структуру.

Питання політики. Виникнення багатьох проблем є наслідок умов, в яких людина живе і працює. У процесі консультивання клієнтам передаються певні набори ціннісних установок, які відрізняються від існуючих (тому Masson вважає консультивання неприйнятним заняттям нав'язування набору ціннісних установок (консультанта) іншій людині, 1990).

Підготовка тренінгу:

1. Визначити тип тренінгу за параметрами: учасники; час і місце проведення; цілі та теми тренінгу.

2. Результат тренінгу обговорювати з клієнтом (теорія навчання дорослих (Jarvis, 1986; Knowles, 1990).

Тренінги дають учасникам можливість:

- ❖ визначити наявну потребу в навчанні;
- ❖ зайнятися дослідженням необхідних практичних навичок;
- ❖ обговорити можливість застосування навичок на робочому місці.

Важливо, щоб учасники тренінгу могли застосувати навички на практиці.

Проведення тренінгу за складовими:

- теоретична інформація;
- характеристика навичок;
- відпрацювання навичок за допомогою виконання різних вправ;
- оцінка тренінгу;

➤ обговорення можливостей використання навичок в практичній ситуації.

Евристичний підхід до класифікації втручань, які використовуються в консультуванні (розроблений Джоном Хі-Роном, британським філософом, який працював над проектом дослідження людського потенціалу в університетах Суррея і Гілدفорда (Hegon, 1975, 1990).

Він пропонує наступний набір навичок (інструменти тренінгу):

- ✓ інформативні;
- ✓ розпорядчі;
- ✓ конфронтаційні;
- ✓ катартичні;
- ✓ каталітичні;
- ✓ підтримки.

Перші три категорії втручань (розпорядчі, інформативні та конфронтаційні) при використанні в роботі дозволяють зберігати контроль тренера над відносинами. Три інші категорії (катартичні, каталітичні і підтримки) дають клієнту можливість зберігати контроль над відносинами.

Основне правило тренінгу: теоретична інформація та вправи повинні бути короткими й ненав'язливими.

Стадії тренінгу:

- знайомство з тренером і часниками;
- проведення тренінгу;
- завершення тренінгу та обговорення того чому навчилися;
- оцінка тренінгу (самооцінка, оцінка колег, оцінка учасників).

Ділові ігри.

Гра – це механізм акумуляції та передачі колективного досвіду, причому головним у цьому механізмі є сам процес діяльності її учасників. Тому важливим є не тільки розподіл ролей і визначення правил ігрових дій, але моделювання ігрового процесу і супутнього емоційного напруження. Провідним компонентом гри є роль, і її прийняття. Ігрові дії можуть задаватися сценарієм, керівником гри, нормативними документами або формуватися самими гравцями.

Моделювання за певними правилами систематизує всю конструкцію гри, забезпечує заміну реальних ситуацій штучно сконструйованими поведінковими зразками.

За допомогою певних випробувань індивідуальних якостей особистості ділові ігри виконують функцію виявлення та оцінки:

- гра ґрунтується на певній поведінці гравців;
- гра – це групова взаємодія;
- гра дозволяє вирішити складні і взаємозалежні завдання;
- гра імітує реальну ситуацію;
- гра включає в себе елементи діагностики і несе в собі функцію навчання, тренінгу, виховання, вирішення практичного завдання;
- ефективність гри залежить від ефективності її проведення.

Принципи розробки і проведення ділових ігор:

- ❖ репрезентативність та достатність елементів ігрової ситуації;
- ❖ модульність характеру гри;
- ❖ системність гри і її включеність в загальну програму роботи.

Класифікація ділових ігор наведена в таблиці 4.2.

Етапи ділової гри:

1) підготовка до гри:

- вибір ігрової методики, відповідно до цілей і рівня підготовки учасників;
- перевірка придатності аудиторії для гри;
- визначення способів фіксації результатів в процесі гри і поведінки гравців;
- визначення способів аналізу ігрового процесу;
- забезпечення цільової спрямованості процесу гри;
- оптимізація вимог до учасників;
- структурування гри в часі;
- використання технічних засобів;

2) формування ігрової групи – передбачає оцінку індивідуальних якостей гравців, ступеню їх підготовленості та ігрової мотивації. Учасники гри повинні знати умови, правила гри і прагнути до продуктивних відносин;

3) керівництво процесом гри. Основні функції керівника гри:

- управління підготовкою до гри та формуванням ігрової групи;
- знайомство учасників з правилами гри;
- консультування в ході гри;
- контроль дотримання правил проведення гри та етичних норм;

- допомога учасникам оволодіти ефективними формами поведінки;
 - оцінка отриманих результатів;
- 4) підбиття підсумків – допомагає учасникам оцінити свої сильні і слабкі сторони і значимість отриманих результатів.

Таблиця 4.2. Класифікація ділових ігор

Класифікаційна ознака	Вид ігри	Характеристика ділової гри
1	2	3
Цільове призначення	Навчальна	Підготовка та підвищення кваліфікації менеджерів та фахівців
	Практична	Розробка управлінських рішень, рішення практичних завдань
	Проектна	Проектування організації, розробка функціонально-рольових структур підприємств та їх складових
	Дослідницька	Вивчення та аналіз поведінки групи
Широта охоплення тематик	Комплексна	Охоплюють комплекс взаємопов'язаних завдань
	Приватна	Охоплюють вирішення окремих завдань
Ступінь свободи рішень	Жорстка	Передбачають обмежену кількість можливих варіантів вирішення завдань
	М'яка	Передбачають більшу свободу учасників у пошуку можливих варіантів вирішення завдань
Ступінь невизначеності ситуації	Детермінована	Передбачають рішення задач в умовах детермінованою ситуації
	Ймовірні	Передбачають використання імовірнісних оцінок і факторів ризику при вирішенні завдань
Характеристика комунікацій учасників	Інтерактивна	Передбачають залежність поведінки і оцінки дій гравця від поведінки інших учасників гри
	Неінтерактивна	Не передбачають залежності окремого гравця від поведінки інших учасників гри

Продовження таблиці 4.2.

1	2	3
Галузь застосування	Загальна	Імітують поведінку групи, організації в цілому
	Функціональна	Імітують окремі функції управління або діяльність відділів
Відкритість гри	Відкрита	Передбачають вільні контакти і комунікації між групами учасників
	Закрита	Не передбачають контактів між учасниками в процесі гри
Інститути гри	Ручна	Розрахунки виконуються вручну і передбачають відпрацювання техніки вирішення окремих завдань управління
	Комп'ютерна	Орієнтація на використання комп'ютерів для підготовки та аналізу можливих рішень задач управління
Форма проведення	Очна	Передбачають проведення гри з усіма учасниками в один час і в одному місці
	Заочна	Передбачають заочне проведення гри за схемами дистанційних технологій

Метод нейролінгвістичного програмування.

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) як модель пояснення, структурування власного досвіду виникло на початку 70-х рр. XX ст. Його родоначальниками вважають Річарда Бендлера та професора лінгвістики Джона Гріндера з Каліфорнійського університету. Р. Бендлер виявив закономірність: копіювання пересічною людиною певних аспектів поведінки й мовлення відомих психотерапевтів може аналогічно вплинути на свідомість, емоції та поведінку інших людей. Ці дослідження започаткували процес моделювання прийомів успішного спілкування, пізніше названий нейролінгвістичним програмуванням.

Нейролінгвістичне (НЛП) (грецьк. Neuron – нерв і лат. Lingua – мова) програмування (нім. programieren – складати програми):

➤ система опису структури суб'єктивного досвіду, що пояснює специфіку кодування набутої інформації;

➤ модель спілкування, яка ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення;

➤ комплекс технік і операційних принципів, на основі яких моделюються ефективні стратегії мислення й поведінки.

У назві нейролінгвістичне програмування частини:

✓ «нейрон» указує на те, що для опису реального досвіду людини необхідно знати та розуміти мову мозку, тобто ті нейрологічні процеси, що відповідають за зберігання, переробку й передачу інформації;

✓ «лінгвістичне» акцентує на ключовому значенні мови не лише в процесі опису особливостей механізмів мислення та поведінки, а й під час організації комунікації;

✓ «програмування» визначає системність розумових процесів та поведінки.

В основі успіху НЛП лежить використання феномену взаємодії свідомості – підсвідомості – реальності.

Мета використання НЛП – намагання за допомогою психотехнологій проникнути в підсвідомість і, змінивши думки, зумовити таку поведінку людини (групи), яка б максимально сприяла бізнесу.

Перевага полягає в тому, що об'єктові впливу не нав'язують певну думку, а штучно створюють інформаційний контекст, який стимулює самостійне формування необхідних висновків.

Поступово технології НЛП із сфери наукових досліджень та військових таємниць потрапили в бізнес.

Особливості застосування нейролінгвістичного програмування:

1. Інтенсивне використання всього спектра потенційних об'єктів впливу: індивід – група – організації.

2. Приховування застосування технологій НЛП (своєрідна ефективна зброя в боротьбі з конкурентами за споживачів).

3. Спрощення базових процесів для використання впливу на значну кількість людей.

4. Будь-яка зміна в погляді індивіда повинна гармонійно поєднуватися з поглядами груп до яких він належить – принцип екологічності.

5. Складність об'єктивної оцінки впливу технологій НЛП на суспільні процеси.

6. Переваги: можливість простіше знайти спільну мову під час переговорів; об'єднати людей на досягнення спільної мети; зосередження на роз'ясненні проблем.

Нейролінгвістичне програмування – засіб впливу на мислення, емоції та поведінку окремих людей.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація
2. Методи роботи консультантів підчас виконання консультативного проекту
3. Методи пошуку та накопичення інформації.
4. Методи активізації творчого мислення.
5. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
6. Метод нейролінгвістичного програмування.
7. Методи аналізу інформації та оцінки їх ефективності.
8. Методи реалізації бізнес-проектів.

Теми рефератів

1. Методологічний інструментарій управлінського консультування.
2. Особливості методології навчального консультування.
3. Особливості методології процесного консультування.
4. Приклади методик нейролінгвістичного програмування.
5. Ділова гра, етапи проведення.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Класичним методом навчання є:

- а) лабораторний метод;
- б) ситуаційний метод;
- в) фінансовий метод;
- г) всі відповіді правильні;

2. Лабораторний метод – це:

- а) той, який проводиться в спеціальній лабораторії;
- б) створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації;
- в) метод який використовується тільки фізиками;
- г) всі відповіді правильні;

3. Критерій економічності методу консультування визначається:

- а) тривалістю;
- б) необхідними ресурсами;
- в) вартістю;
- г) всі відповіді правильні;

4. Назвіть основні етапи консультаційного процесу:

- а) оплата послуг, написання звіту;
- б) знайомство з клієнтом, укладення угоди;
- в) діагностика, вирішення проблеми, оцінка рішень;
- г) всі відповіді правильні;

5. Назвіть методи для створення умов ефективного проведення змін:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

6. Перерахуйте джерела даних для аналізу проблем клієнта консультантської організації :

- а) записи, події, пам'ять;
- б) засоби масової інформації;
- в) історія;
- г) всі відповіді правильні;

7.сукупність методик, які має консультаційна фірма.

- а) методика консультування;
- б) методичний інструментарій консультування;
- в) метод консультування;
- г) всі відповіді правильні;

8. Залежно від етапів консультаційного процесу оберіть типи методів:

- а) економіки, статистики, математики;
- б) інтуїції, досвіду;
- в) діагностики; вирішення проблем; впровадження рекомендацій;
- г) всі відповіді правильні;

9. Які методи спрямовані на удосконалення виробничих процесів:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

10. Які методи спрямовані на створення нових підрозділів та ролей:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 4.3 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	г	в	г	а	б	в	а	б

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 4-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

5.1. Створення консультативної організації. Економіка та стратегія консультативної організації.

5.2. Типи організаційних структур консультативних організацій. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультативної організації.

5.3. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації.

5.1. Створення консультативної організації. Економіка та стратегія консультативної організації

Ринок управлінських консультативних послуг за останні роки розвивається, конкуренція зростає.

Управління консультативною компанією потребує стратегічного спрямування ресурсів для вибору шляху розвитку та зростання задоволеності клієнтів.

Надання консультативних послуг потребує:

- визначення професійної мети організації,
- високого професіоналізму від консультанта,
- комерціалізації;
- індивідуального підходу до клієнта.

Для ефективного управління консалтинговою організацією необхідно визначитися з:

- ✓ видами послуг (управлінські, технічні, інформаційні);
- ✓ базовими клієнтами;
- ✓ методичними прийомами, технологією та методами консультування;
- ✓ темпами зростання;
- ✓ взаємодією з конкурентним середовищем;
- ✓ документообігом;
- ✓ професійною культурою;
- ✓ іміджем компанії.

Стратегічне управління консалтинговою організацією потребує узгодження професійної мети з фінансовими цілями діяльності.

Основні альтернативи стратегії консультування:

- функціональні сфери (фінанси, операції, персонал, маркетинг, дослідження, загальне управління);
- проблемні критерії (економії ресурсів, рух інформаційних потоків, реструктуризація підприємства, зміна форми власності, злиття);
- вирішення проблем клієнта унікальним методом (підхід, модель, система управління);
- методологія консультування (процесне консультування);
- комбінована.

Визначення клієнтів консалтинговою компанією потребує аналізу:

- розміру компаній;
- галузі діяльності;
- форми власності;
- географії сегменту ринку;
- складності систем управління;
- часу роботи на ринку;
- вартості замовлення.

Основна проблема консалтингової компанії наймання, навчання, стажування працівників-професіоналів.

Для ефективного виконання замовлень консалтингових компаній необхідно використовувати різні *моделі взаємодії* з компаніями-конкурентами в сфері консалтингу:

- ❖ відокремлення (виконують тільки завдання, для яких достатньо власних ресурсів);
- ❖ співпраця з окремими фахівцями (за угодою);
- ❖ угода про співробітництво на рівних умовах при виконанні завдання;
- ❖ використання контактів з колегами при високій складності завдання (поширена модель).

Особливість консалтингових послуг – неможливість продемонструвати вид та якість послуги (клієнт не має чітких критеріїв порівняння аналогів).

Завдання управління консалтинговою компанією:

- вивчення та прогнозування ринку, пошук нових послуг;
- розробка методів пристосування до ринкових умов;

- продаж товару (компетентність, кваліфікація та досвід персоналу);
- цінова політика.

Розбіжність реальної ціни консультаційної послуги та ціни, яку уявляє клієнт, становить:

- вартість здобуття консультантом нових знань,
- опір персоналу підприємства-клієнта змінам,
- ускладнення під час збору інформації.

Основні напрямки розвитку консалтингової фірми:

- ❖ аналіз організацій клієнтів;
- ❖ вивчення видів послуг;
- ❖ аналіз частки інтелектуальних і творчих робіт в загальній структурі.

Конкурентоспроможність консалтингової фірми визначають:

- ✓ професіоналізм (інтелектуальний потенціал);
- ✓ маркетингова кваліфікація (оцінка бажань клієнта).

Основні методи маркетингових комунікацій консалтингових компаній:

1) пропаганда (отримання інформації з незалежного джерела: семінари, інформацію у ЗМІ, презентації, безкоштовні консультації, соціальні проекти, підтримка навчальних програм, спонсорство, лекції у ВНЗ);

2) реклама (адресна розсилка інформаційних брошур про діяльність консалтингової фірми, інформаційні листки про нові послуги, щорічні звіти, публікації у вузькоспеціалізованих виданнях, професійні публікації);

3) рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів.

Елементи цінової політики консалтингової фірми:

- визначення ціни консалтингового продукту;
- умови оплати роботи консультанта;
- систему знижок.

Фактори, які впливають на ціну:

- ✓ обсяг та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг;
- ✓ конкуренція на ринку послуг;
- ✓ необхідний рівень дохідності;
- ✓ гонорар консультантів та імідж фірми.

Методи розрахунку вартості консультаційної послуги, рис. 5.1.:

1. Паушалний (найбільш поширений в Україні та країнах, які розвиваються) – розраховують фіксовану вартість консультаційної послуги.

Складності: динамічність ринкової ціни; перевищення ринкової ціни послуги; виконання завдання у встановлені строки; покриття фактичних витрат.



Рис. 5.1. Методи розрахунку вартості консультаційної послуги

2. Погодинний (найбільш поширений у розвинених країнах) – розраховують вартість одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування. Використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день і командою.

Складності: завищення платні та тривалості консультування; сприйняття клієнтом ціни як завищеної.

Етапи розрахунку попереднього часу консультування:

- ✓ збирання основної інформації;
- ✓ підготовка анкет та збір інформації за ними;
- ✓ оцінка елементів;
- ✓ ранжування елементів;
- ✓ аналіз інформації по заробітній платі;
- ✓ підготовка структури заробітної плати;
- ✓ розробка схеми виплати заробітної плати.

3. За результатом консультування – оцінюють участь консультанта у прогностичних результатах (підвищення прибутковості компанії клієнта, збільшення обсягу продажу, зниження витрат на виробництво). *Складності:* визначення частки консультанта в отриманому ефекті; розрив у часі оплати та отриманні результату; розрахунок результатів консультування.

$$E_i = P_i * U_i * Y,$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -им показником; P_i – приріст за i -м показником; U_i – частка участі консультанта в результатах за i -м показником; Y – частка участі консультанта в отриманні ефекту.

Незалежно від методу ціноутворення консалтингові фірми враховують: досвід роботи; знання проблем; наявність засобів і персоналу.

Особливості ціноутворення консультаційних послуг в Україні:

- складність сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту та нематеріальність консалтингової послуги;
- складний фінансовий стан замовників;
- складний економічний стан в країні.

Основним варіантом оплати клієнтом послуг консультаційної фірми є: за визначений період (місячна, щотижнева).

Поширена схема платежів:

- 30 % під час підписання контракту,
- два внески по 20 % під час виконання завдання,
- 30 % через місяць після отримання клієнтом заключного звіту.

Для утримання консалтинговою фірмою своєї ринкової позиції менеджмент використовує стратегічний розвиток (постійний перегляд власної компетентності та набору послуг, цільове спрямування фінансових ресурсів).

Початком управління консалтинговою фірмою є вибір шляху стратегічного розвитку (стратегії).

Особливість консультування – це єдність його як професійної діяльності так і ділової активності.

Діяльність консультаційної фірми визначається наявністю стандартизованої системи надання послуг та методологічними підходами при діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми, які потребують творчого використання.

Основні напрями ділової стратегії консалтингової фірми:

- виживання;
- утримання поточних ринкових позицій;
- вибір темпів зростання.

Етапи системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою:

➤ стратегічна ревізія (напрямки діагностики власних проблем: ресурсів та можливостей (персоналу; фінансів; іміджу);

➤ оцінка ринку консультаційних послуг (зв'язки з клієнтами; тенденції розвитку ринку послуг; міжгалузеві зв'язки; організація бізнесу в галузі; система управління; сегментація ринку);

➤ оцінка конкурентів (стратегії розвитку; лідери; кількість і розмір підприємств; системи управління);

➤ оцінка макросередовища (політичний клімат; державна політика; культурні цінності; трудове законодавство; ділове коло);

➤ стратегічне рішення (мета – розробка стратегії);

➤ контроль виконання стратегії (перегляд стратегії та її узгодження).

Типовими організаційно-правовими формами консультаційних організацій є господарські товариства та приватні підприємства.

Цілі кожного підрозділу консультаційного підприємства виконуються відповідно з основними функціями управління:

➤ планування основної діяльності;

➤ організація робіт;

➤ мотивація персоналу на досягнення мети;

➤ контроль якості реалізації послуг.

Для консультаційного підприємства необхідно розділити функції між підрозділами, які здійснюють продаж (виконання планів продажів) та підтримку продажу (демонстрація послуг, передпродажне консультування, пошук клієнтів, укладання контрактів).

Підрозділ маркетингу консалтингової компанії здійснює:

- аналіз зовнішнього середовища,
- аналіз конкурентів,
- аналіз споживачів,
- розробку консультаційного продукту,
- продаж,
- стимулювання і розподіл продажу,
- після продажне обслуговування.

Додаткові підрозділи крупних консалтингових компаній:

- стратегічного планування і маркетингу (пошук і попереднє обслуговування клієнтів, координація діяльності, зв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища, контроль ресурсів консалтингової компанії);
- психологу (діагноз проблем клієнта, рівень складності проекту);
- нестандартних проектів (розбиття нестандартних проектів на стандартні завдання);
- стандартних проектів (функціональне забезпечення реалізації проектів);
- навчання консультантів;
- створення громадської думки (іміджу, сприяння зворотньому зв'язку з клієнтом);
- підбір консультантів за галузевою спрямованістю;
- додаткові послуги;
- відділ матеріально-технічного постачання та інформаційного обслуговування клієнтів.

Виконання функцій консультативного підприємства здійснюється на платних умовах надання послуг за замовленням споживача.

Основні види платних послуг консалтингового підприємства:

- ✓ консультації з різних управлінських питань;
- ✓ ведення бухгалтерського обліку для клієнтів;
- ✓ проведення економічних розрахунків;
- ✓ складення бізнес-планів різних проектів;
- ✓ поширення програмного забезпечення;
- ✓ постачання інформації про ринки ресурсів, товарів;
- ✓ проведення лабораторних досліджень;
- ✓ посередницькі послуги.

Основні форми оплати послуг консалтингових компаній:

- пряма оплата разових послуг;
- підписка на абонентське обслуговування;
- оплата виконання договорів на конкретні послуги;
- прямий продаж за рахунками програмного забезпечення, інформації та інше.

Правила ціноутворення на ринку консультаційних послуг:

1. Збір інформації про: взаємозв'язок попиту та ціни, ціни конкурентів, динаміку витрат (цінності, які отримує клієнт).

2. Проводити оцінку вартості консультаційного проекту тільки після детального вивчення проблем клієнта, які необхідно вирішити та необхідного для цього часу.

3. За можливості розбивати надання консультаційних послуг на етапи (спрощення сплати послуг клієнтом та можливість отримання додаткового замовлення).

4. Уникати «круглих» цифр у ціні для того, щоб викликати довіру у клієнта щодо системи ціноутворення консалтингової компанії.

5. Для обґрунтування вартості робіт консультаційні компанії використовують коефіцієнти, які пов'язують витрати на консультаційні послуги та прибуток отриманий замовником (зростання обсягу виробництва по відношенню до зростання ВВП або розмір щорічного зростання акцій компаній-клієнтів до індексу зростання фондового ринку).

6. Не знижувати ціни на консультаційні послуги без змістовно-логічного обґрунтування (в зворотньому випадку клієнт це пов'язує з низькою якістю консалтингових послуг).

7. Погодинна оплата використовується в консультування при проєкті до кількох тижнів і заздалегідь обговорюється обсяг робіт (клієнту складно перевірити обсяг виконаних робіт (витраченого часу на це) і краще встановити фіксовану оплату).

8. Фіксована оплата робіт консультанта використовується частіше (неприйнятно коли результати проєкту більше залежать від клієнта).

9. Консультанти часто відмовляють клієнту у встановленні оплати їх праці як відсоток від отриманого прибутку. Основні причини відмови від оплати праці консультанта залежно від результату реалізації проєкту:

- ✓ відповідальність за поради консультанта лежить на клієнті;
- ✓ для визначення отримав клієнт прибуток необхідна незалежна сторона (додатковий час і гроші);
- ✓ поради консультанта можуть запобігти збиткам але оцінити це складно;
- ✓ результат роботи консультанта буде отримано через певний час, а робота за період роботи консультанта неоплачена;
- ✓ до початку роботи неможливо оцінити майбутній прибуток.

10. На практиці використовують комбіновану систему оплати роботи консультанта (фіксований оклад і премія за результат).

Послуги консультаційних компаній реалізуються за цінами встановленими самостійно або на договірній основі.

Практика управління консалтинговим бізнесом доводить ефективність *проектного підходу* (консультаційне завдання аналізується як проект, структурною одиницею управління є консультаційний проект).

Консультаційний проект має: цілі, терміни їх досягнення, обмеження у часі і витратах, визначені ресурси для досягнення результату.

Функції проект-менеджера: реалізація консалтингового проекту на ринку; пошук клієнтів; проведення попереднього дослідження клієнтської фірми; узгодження договору із клієнтом; управління проектом; структурування робіт проекту та календарне планування; визначення необхідних ресурсів та мотивація виконавців проекту; контроль за ходом робіт.

5.2. Типи організаційних структур, підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації

Процес організації бізнесу підвищує його ефективність, полегшує комунікаційні процеси та взаєностосунки людей.

Організаційно- правові форми консалтингового бізнесу:

- одиничне володіння (функція власника фірми – консультант, відповідальність власника – не обмежена);
- партнерство (найбільш поширена). Функції партнерів консалтингової фірми: проведення попередніх переговорів з клієнтом; формування команди консультантів для виконання замовлення; вирішення конфліктів; корекція звітів; загальне спостереження за роботою.

Переваги партнерства: використання кваліфікації партнерів; виконання складних завдань; раціональне використання ресурсів.

Недоліки партнерства: відповідальність партнерів за помилки інших; необхідність досягнення згоди з важливих рішень;

- корпорація (особливість – відсутність відповідальності її власників за зобов'язання корпорації).

Переваги корпорацій: гнучкість у розвитку справи; можливість зміни кількості власників; можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника; зменшення оподаткування прибутку.

Мотивація консультантів до якісної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння фірмою.

Організація – це процес створення організаційної структури за допомогою визначення видів діяльності необхідних для досягнення цілей підприємства та прийом персоналу.

Делегування – це процес передачі менеджером повноважень співробітникам, які знаходяться на низових рівнях ієрархії та готові прийняти на себе відповідальність за позитивне їх виконання.

Управляти організаційною структурою – це ефективно розподілити цілі між працівниками організації.

Організаційна структура – це сукупність взаємозв'язаних елементів управління (окремі працівники, служби, окремі ланки управління).

Проектування консалтингової організації включає:

- ✓ розподіл праці (горизонтальний вертикальний);
- ✓ департаменталізацію – групування подібних робіт за виконавцями навколо ресурсів або результатів;
- ✓ зв'язки та координацію: вертикальні зв'язки – поєднують рівні управління; горизонтальні зв'язки – роблять організацію більш стійку до змін; функціональні зв'язки – забезпечують ефективну роботу лінійних підрозділів;
- ✓ масштаб підпорядкованості та контроль – скільки робіт або людей можна ефективно поєднати під єдиним керівництвом;
- ✓ ієрархію – структура підпорядкованості або влади;
- ✓ централізацію та децентралізацію в управлінні – концентрація прав прийняття рішень;
- ✓ диференціацію та інтеграцію підрозділів – встановлення необхідних взаємостосунків між підрозділами.

Основні *типи організаційних структур:*

1. Ієрархічні:

- лінійна – тільки для малого бізнесу; переваги: принцип єдиного керівництва, простота, економічність;
- функціональна – розподіл управлінських функцій між керівництвом і підрозділами;

➤ лінійно-функціональна – поєднує переваги лінійної та функціональної структур управління; лінійно-функціональна структура управління ефективна при: багатопрофільній діяльності (за галузевим і функціональним принципом), наявності регіональної мережі та зарубіжних філій, однакових обов'язках виконавців, обмеженій кількості інформації, вирішенні стабільних завдань. Рівні лінійно-функціональної структури консалтингової фірми:

1) групи консультантів, які виконують роботу для клієнта;

2) керівники, які відповідальні за роботу груп консультантів (функції: планування, контроль, інформування керівництва компанії, зв'язок з клієнтом); керівники операції (3-4 років стаж роботи); наставники (відповідають за консультантів, які працюють над проектами, участь у вирішенні проблем);

3) співвласники консалтингової фірми (проведення переговорів, підготовка контракту, формування команди консультантів, загальне спостереження за ходом роботи, вирішення конфліктів, коригування звітів, відповідальні перед клієнтом):

- віце президенти (відповідальні за територіальні зони);

- президент (щоденне керівництво, координація діяльності консультантів, проведення внутрішньої політики компанії);

- виконавчий комітет (директор-розпорядник: розробка довгострокової політики, представництво консалтингової компанії).

Основні департаменти лінійно-функціональної структури:

- внутрішні служби та адміністрація (інформаційний підрозділ, служба безпеки);

- функціональні підрозділи (маркетинг, фінанси, персонал, операції, інформаційні технології);

- спеціальні послуги (центр розвитку управління, навчання, пошук менеджерів);

- територіальні підрозділи (зарубіжні філії, регіональні представництва, зарубіжні проекти);

- галузеві підрозділи (банківська діяльність, легка промисловість, машинобудування).

➤ дивізіональна – перехідна структура від ієрархічного до органічного типу структури управління, поєднує працівників навколо ре-

зультатів (товарів або ринків підприємства); забезпечує більш тісний зв'язок із споживачем.

2. Органічні (швидке пристосування до нових умов):

➤ проектні – формуються команди, які працюють на тимчасовій основі;

➤ матрична – компанії, які мають різні напрями діяльності; використовують подвійне підпорядкування: керівнику функціональної служби та керівнику проекту; коли консалтингова компанія збільшує регіони обслуговування вона відкриває регіональні відділення, які займаються пошуком нових клієнтів, що знижує витрати, пов'язані з переїздами консультантів та зняттям мовного бар'єру. Матрична структура управління включає цільові групи, які підпорядковуються: керівникам регіональних відділень (вирішують що і коли необхідно виконати) і фахівцям функціональних відділів (визначають хто буде виконувати роботу).

Переваги матричної структури: гнучкість у реагуванні на запити споживачів, за рахунок перерозподілу консультантів між проектами; залучення допоміжних спеціалістів; висока швидкість виконання завдань при мінімальних витратах.

Недоліки матричної структури управління: колектив бізнес груп постійно змінюється, що знижує мотивацію та якість робіт; складність врегулювання питань, пов'язаних з подвійним підпорядкуванням керівників бізнес-груп.

➤ конгломератна – поєднання різних типів організаційних структур.

Структура управління консалтинговою компанією залежить від:

- ❖ розміру,
- ❖ напрямків діяльності,
- ❖ особливостей організаційної культури.

Консалтингова компанія обирає організаційну структуру, яка ефективно дозволяє досягти цілей.

Основні тенденції розвитку консалтингових фірм:

- ✓ зростання діапазону послуг крупного бізнесу;
- ✓ спеціалізація в малому бізнесі.

На ринку консалтингових послуг є монополістична конкуренція (велика кількість продавців прогне якнайвигодніше продати послуги зі схожими споживчими якостями).

Кадрова політика – це система правил, які приводять персонал у відповідність до стратегії компанії, а також сприяють зростанню професійної компетенції консультантів.

Консалтингова фірма обирає методи роботи з персоналом відповідно з обраною стратегією і метою збереження якісного складу.

Стан на ринку консалтингових послуг безпосередньо впливає на методи роботи з персоналом.

Ефективними *методами роботи з персоналом* у консалтинговій фірмі є формування команди консультантів для виконання консультаційного проекту та забезпечення високого рівня корпоративної культури для приваблення та утримання талановитих працівників.

Елементи кадрової політики:

- відбір та наймання персоналу,
- підготовка до роботи,
- періодичне навчання,
- мотивація,
- організація праці,
- планування службового зростання.

Реалізація кадрової політики в консалтинговій компанії включає:

- розробка цільових кадрових програм;
- прогнозування кадрової політики;
- діагностика персоналу;
- моніторинг службової ситуації;
- ліквідація негативних наслідків конфліктів.

Вимоги до персоналу при наборі в консалтингові компанії:

- бакалаврат економічного профілю;
- досвід практичної діяльності;
- вимоги відповідно до організаційної культури компанії;
- вимоги аналогічні менеджерам вищого та середнього рівня;
- комунікаційні навички (переконання, пропаганда, презентація та продаж ідей);
- вік (до 40 років).

Особливості вимог до менеджерів-консультантів:

- ✓ аналітичні здібності (природа негативних змін, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, подолання опору змінам);

✓ творчий підхід до вирішення проблем (логіка, швидке засвоєння інформації, знаходження нових ідей);

✓ компетентність у поведінкових науках (ділова етика, ініціативність, підприємливість, адаптація до роботи в інших соціально-психологічних умовах);

✓ емоційна зрілість (об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, стресостійкість);

✓ контактність (вміння переконувати).

Процедура *відбору персоналу* опрацьовується кожною консалтинговою компанією:

❖ співбесіди з керівником і старшим консультантом (мета: аналіз досвіду та досягнень претендента; оцінка індивідуальних якостей);

❖ інтерв'ю;

❖ вирішення практичних бізнес ситуацій;

❖ випробний термін.

Основні *джерела пошуку персоналу для консалтингових компаній*:

1) компанії клієнтів (пряма заборона з етичних міркувань);

2) випускники вищих навчальних закладів з економічних спеціальностей (володіння методологічними підходами для вирішення управлінських проблем);

3) навчання персоналу (набуття професійної майстерності, мотивація високоєфективної роботи персоналу, підвищення якості консультативних послуг).

Основні рішення щодо *підбору персоналу консалтингової компанії*:

✓ кількість необхідних працівників та модель робочих місць;

✓ місце пошуку працівників;

✓ необхідна кваліфікація фахівців;

✓ поширення інформації про вакансії;

✓ оцінка ефективності підбору персоналу.

Розстановка персоналу включає:

• планування службової кар'єри;

• визначення умов і оплати праці;

• забезпечення руху кадрів у системі управління.

Оцінка персоналу щодо відповідності посаді:

❖ оцінка потенціалу працівника (професійні знання, вміння, досвід, ділові і моральні якості, психологічні особливості, здоров'я, рівень загальної культури);

❖ оцінка індивідуального вкладу (якість, складність та результативність працівника);

❖ атестація кадрів (враховує потенціал та індивідуальний внесок у результат працівника).

Оплата праці працівників консалтингової компанії: оклад плюс винагорода за результат.

Рівні управлінської ієрархії консалтингової компанії (службове просування за рівнями залежить від розміру компанії, періоду роботи і від особових досягнень консультанта):

- молодший консультант (1 рік);
- робочий консультант (5 років);
- старший консультант (керівник проекту) (понад 7 років);
- керівник компанії;
- участь консультанта в капіталі компанії (партнерство).

Якість консалтингової послуги визначається кваліфікацією персоналу та організаційною культурою бізнесу. При цьому існують певні складності в професійній кар'єрі консультантів, які вирішуючи їх відкривають власну справу або шукають більш високі посади в іншому бізнесі.

В консультаційному бізнесі існують певні складності при оцінці якості роботи консультантів. Практично не існує кількісного виміру результатів нововведень у менеджменті, а тому оцінити внесок консультанта у отриманий результат клієнта складно.

Основні універсальні положення *матеріального стимулювання* консалтингової компанії:

1. Винагорода консультанта на основі вартості консультаційної послуги та коефіцієнта їх взаємозв'язку (K_v), від 2 до 4,5 залежить від стратегії, кадрової політики, розміру фірми:

$$K_v = Z_k / V_k + C_v,$$

де Z_k – загальна вартість консультаційної послуги; V_k – винагорода консультанта; C_v – соціальні виплати.

2. Завантаження консультанта (K_3) розраховують відносно загального часу роботи консалтингової фірми (K_{31}) і часу витраченого на обслуговування клієнта (K_{32}): стажери (0,7 – 0,9); керівник проекту (до 0,6):

$$K_{31} = \text{Ч}_0 / \text{Ч}_3,$$

де Ч_0 – час, який підлягає оплаті; Ч_3 – загальний час роботи консалтингової фірми.

$$K_{32} = \text{Ч}_0 / \text{Ч}_к,$$

де $\text{Ч}_к$ – час обслуговування клієнта.

3. Фіксована винагорода консультанта відповідно до посади залежить від: завантаження у виконанні завдання; кваліфікації; посади; внесок консультанта у залучення нових клієнтів; проведення семінарів, конференцій (використовують фірми з постійним високим рівнем доходу).

Продуктивність роботи консультанта залежить від принципів організації роботи в офісі (завдання: розподіл часу та термінів виконання робіт за різними проектами) та при виконанні консультаційного завдання.

Залежно від етапу виконання консультаційного проекту робочий день консультанта:

- 1) діагностика: 80 % робочого часу консультант в офісі клієнта;
- 2) розробка пропозицій: офіс консультаційної фірми;
- 3) впровадження запропонованих змін: не залишає організацію клієнта.

Значну частину робочого часу консультанта займають відрядження.

Переваги роботи проектною командою: економічність, можливість вирішення складних завдань, поєднання операційних інтересів та інтересів колективу.

Основне завдання для забезпечення ефективної роботи проектною командою – це досягнення взаєморозуміння між проект-менеджером та командою (готовність обговорювати робочі моменти, бажання працювати разом, наявність у членів команди загальної та професійної культури).

Стадії формування команди та завдання менеджера:

1. Знайомство (підтримувати позитивний клімат, уточнювати мету, аналізувати хід робіт, зміцнювати колектив);

2. Формування групових норм і цінностей (опрацювання загальних правил поведінки під час роботи);
3. Конфліктності (невідповідність між творчим потенціалом працівника і необхідністю виконання рутинної роботи, прагнення до самостійного вирішення проблем, переоцінка власних можливостей);
4. Групової збалансованості (конструктивне і відкрите спілкування, визначення міжгрупових ролей, формування неформальних груп);
5. Ефективне функціонування (команда працює як колектив: усвідомлення мети, орієнтація на успіх проекту);
6. Реорганізація (зміна кількості і якості команди, запрошення експертів);
7. Реформування команди при завершенні проекту.

Найчастіше проектна команда формується у матричній формі (із фахівців функціональних відділків на контрактній основі).

Переваги матричної форми формування команди: гнучкість маневрування персоналом; відсутність страху втрати роботи після завершення проекту.

Недоліки матричної форми формування команди: порушення правила одно керівництва; складність управління; конфлікти розподілу ресурсів в організації. Для використання проектного підходу необхідно: визначити мету проекту; вивчити ресурсні можливості; закріпити повноваження та обов'язки; підібрати учасників проекту з необхідними навичками; налагодити системи виконання проекту.

5.3. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації

Консалтингові організації під впливом зовнішнього середовища (стрімкий розвиток управлінського консалтингу за останні роки, зростання конкуренції на ринку консалтингових послуг, орієнтація консультантів на потреби споживача, використання агресивного маркетингу) використовують концепцію стратегічного розвитку та техніку стратегічного планування.

Кожна консалтингова компанія постійно:

- аналізує свої ринкові позиції,
- переглядає ступень компетенції,
- співставляє набір послуг з вимогами клієнтів.

Змістом стратегічного планування діяльності консалтингової компанії є спрямування власних ресурсів у ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.

Ефективність діяльності консалтингової організації визначається наявністю стандартизованої системи надання послуг та використанням методологічних підходів у діагностиці та вирішенні проблеми.

Стратегія консультаційної організації охоплює професійну та комерційну сторони господарювання.

Професійна складова розвитку консалтингової організації:

- ❖ професійна діяльність;
- ❖ унікальні методичні прийоми;
- ❖ рівень професійної культури;
- ❖ технічне лідерство компанії;
- ❖ види послуг.

Комерційний аспект стратегічного розвитку:

- ❖ цілі ділової стратегії компанії;
- ❖ бажаний розмір доходів;
- ❖ ступінь фінансової незалежності.

Ефективна діяльність консалтингової компанії можлива за узгодженості процесійних цілей з фінансовими.

В ході *контролю* перевіряється:

- дотримання правових норм;
- спеціальних правил;
- діяльність відповідних органів;
- доцільність контролю.

Моніторинг – це пасивна форма контролю за наслідками впливу.

Нагляд – це вид контролю який у разі виявлення порушень супроводжується заходами державно-владного характеру.

Аудит – це контроль, який стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності та відповідності чинному законодавству фінансової звітності (перевірка публічної бухгалтерської звітності).

Державний контроль здійснюється органами держави та посадовими особами у межах визначених правовими нормами і викликає певні юридичні наслідки (Закони України: «Про державну контрольно-ревізійну службу», «Про захист економічної конкуренції», «Про Анти-

монопольний комітет України», «Про підприємства», «Про охорону праці», «Про плату за землю»).

Правова природа державного контролю характеризується: процедурою здійснення контролю, визначення контрольного органу, визначенням об'єкту контролю, прийняттям рішення про здійснення контролю, аналізом існуючого стану, визначенням методів і форм контролю, прийняттям рішень за результатами контролю.

За результатами контрольних дій орган, який здійснює контроль приймає рішення (рекомендаційного або примусового характеру). Норми права відіграють регулятивну і охоронну роль.

Класифікація державного контролю:

1) за обсягом і характером контрольних повноважень: загальний; спеціальний (предметне спрямування);

2) час проведення: попередній (до початку роботи, мета попередження негативних наслідків, наприклад, реєстрація суб'єктів господарювання), поточний (в процесі роботи), заключний (відповідність результату початковому рішення);

3) організаційні взаємозв'язки контролюючого суб'єкта з підконтрольним об'єктом:

➤ зовнішній (можуть зупинити неправомірні дії).

Основні види зовнішнього контролю:

- парламентський,
- президентський,
- судовий,
- прокурорський.

Об'єкти контролю: фінансовий, митний, екологічний, санітарний, використання земель;

➤ внутрішній (органи виконавчої влади).

Адміністративна відповідальність пов'язана з такою функцією державного управління, як контроль.

Адміністративна відповідальність є завершальною стадією зворотнього зв'язку в державному управлінні.

Мета адміністративної відповідальності – коригування поведінки об'єкта управління у необхідному напрямку.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Управління консультативною організацією.
2. Створення консультативної організації.
3. Економіка та стратегія консультативної організації.
4. Типи організаційних структур консультативних організацій.
5. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультативної організації.
6. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації.
7. Переваги та недоліки різних організаційних структур управління консалтинговою компанією.

Теми рефератів

1. Навчання персоналу консультативної організації.
2. Контроль за діяльністю консультативної організації.
3. Стратегія консультативної організації.
4. Етапи ліцензування.
5. Обмеження бізнесу в Україні, причини та наслідки.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Моніторинг – це форма контролю за наслідками впливу.

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) синтетична;
- г) всі відповіді правильні;

2. Правова природа державного контролю характеризується:

- а) процедурою здійснення контролю та визначенням контрольного органу;
- б) визначенням об'єкту контролю та прийняттям рішення про здійснення контролю;
- в) визначенням методів і форм контролю та прийняттям рішень за результатами контролю;
- г) всі відповіді правильні;

3. Адміністративна відповідальність є стадією зворотнього зв'язку в державному управлінні.

- а) початковою;
- б) завершальною;
- в) нульвою;
- г) всі відповіді правильні;

4. Мета адміністративної відповідальності:

- а) поповнення державного бюджету країни;
- б) знайомство з господарськими організаціями;
- в) коригування поведінки об'єкта управління у необхідному напрямку;
- г) всі відповіді правильні;

5. Аудит – це ...

- а) перевірка публічної бухгалтерської звітності;
- б) контроль, який стосується розподілу тільки державних ресурсів;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

6. Розстановка персоналу включає:

- а) планування службової кар'єри;
- б) визначення умов і оплати праці;
- в) забезпечення руху кадрів у системі управління;

г) всі відповіді правильні;

7. *Оберіть ієрархічні структури управління:*

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

8. *Оберіть органічні структури управління:*

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

9. *Типові організаційно-правові форми консультаційних організацій:*

- а) акціонерні товариства;
- б) державні підприємства;
- в) господарські товариства та приватні підприємства;
- г) всі відповіді правильні;

10. *Надання консультаційних послуг потребує:*

- а) визначення професійної мети організації;
- б) високого професіоналізму від консультанта;
- в) індивідуального підходу до клієнта;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 5.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	б	в	а	г	б	а	в	г

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 5-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

МОДУЛЬ II. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

ТЕМА 6. ВИБІР КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.

6.2. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.

6.3. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.

6.1. Види консультаційних організацій. Асоціації консультантів

На світовому ринку консультаційних послуг важливе місце займають національні та інтернаціональні об'єднання консультантів.

Професійні консалтингові об'єднання існують у понад як сорока країнах світу.

Критеріями участі в консалтингових об'єднаннях є:

- ✓ профіль діяльності,
- ✓ розташування консалтингової компанії,
- ✓ дохід компанії,
- ✓ організаційна форма (акціонерне товариство, організація з обмеженою відповідальністю, повне товариство),
- ✓ кількість працюючих.

Провідні міжнародні професійні об'єднання:

- асоціація консультантів з економіки та управління,
- Американська асоціація менеджмент-консалтингових фірм (транснаціональне об'єднання),
- Міжнародна асоціація консультантів з організаційного розвитку,
- Асоціація консультантів з підбору вищого управлінського персоналу,
- Європейський фонд розвитку менеджменту,
- Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи,
- Американська асоціація менеджменту,
- Всеяпонська федерація менеджмент-організацій.

Завдання об'єднань консультантів:

- ❖ формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування;
- ❖ координація та інформаційне забезпечення;
- ❖ підтримка і розповсюдження стандартів якості послуг та етики взаємовідносин з клієнтами;
- ❖ атестація і підвищення кваліфікації консультантів;
- ❖ виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультативних послугах;
- ❖ розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування;
- ❖ здійснення видавничої та рекламної діяльності.

Мета об'єднання вітчизняних консультантів – концентрація маркетингових зусиль, виконання спільних проектів, популяризація окремих видів консультативних послуг, обмін клієнтськими базами.

Становлення вітчизняного ринку консультативних послуг характеризується поступовим створенням об'єднань консультантів, так:

- У 1993 році зареєстрована всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг» (10 компаній);
- У 1998 році – Асоціація Менеджмент Консультантів (45 індивідуальних членів);
- У 2002 році – Всеукраїнська Асоціація Центрів підтримки бізнесу (30 центрів);
- У 2005 році – Всеукраїнське об'єднання бізнес інтернет центрів (7 інтернет центрів);
- Українська консалтингова мережа;
- Українська мережа підтримки бізнесу;
- У 2015 році – громадська спілка «Міждержавна гільдія інженерів консультантів» (МГІК), яка є афілійованим членом Міжнародної Федерації Інженерів-Консультантів (FIDIC) і представляє інженерно-консалтингову індустрію у світовому масштабі, членом Європейської Федерації Інжинірингово-Консалтингових Асоціацій (EFCA). EFCA є представником FIDIC у Європі і об'єднує 30 професійних національних асоціацій країн Європейського Союзу.

МГІК – незалежне професійне об'єднання, яке діє на принципах: добровільності, самоврядування, вільного вибору території діяльності,

прозорості, відкритості та публічності, та ставить за мету гармонізацію існуючої в Україні моделі ринку інжинірингових та консалтингових послуг до загально визнаних міжнародних галузевих стандартів шляхом консолідації науково-технічного потенціалу учасників об'єднання та формування міцного експертного співтовариства, здатного ефективно адаптувати в Україні кращі світові практики.

Цілі перерахованих асоціацій – професіоналізація ринку консалтингу, впровадження норм консультування, інформаційна підтримка консалтингового бізнесу, надання маркетингових послуг консалтинговим компаніям учасникам.

Національний ринок учасників асоціації незначний, що свідчить про не забезпечення відповідних переваг.

На національному ринку консультування існують певні *проблеми*:

- ✓ складність оцінки потенціалу ринку через його непрозорість;
- ✓ стереотипи у бізнесменів відносно консультантів;
- ✓ неструктурованість;
- ✓ диспропорції у попозі різних сегментів;
- ✓ існування відкритих ніш ринку та одночасна висока конкуренція в певних її видах;
- ✓ присутність не професійних консультантів на ринку;
- ✓ слабо розвинена ділова культура.

Проведені дослідження низького попозу на консалтингові послуги свідчать про основні причини:

- ❖ низька платоспроможність;
- ❖ низький рівень управлінської грамотності підприємців;
- ❖ низька цінність консалтингових послуг;
- ❖ складності постановки завдань на консалтинг;
- ❖ усвідомлення проблем клієнтами;
- ❖ відсутність комплексного підходу до управління.

Практичне вирішення комплексу завдань об'єднань консультантів потребує:

- формування етичних стандартів практики консультування;
- розробка професійних стандартів практики консультування;
- атестація працівників та програм підвищення кваліфікації;
- вдосконалення методик консультування;

- підтримка кваліфікованих фахівців;
- формування мотивації участі консультантів у об'єднаннях.

Українська асоціація менеджментів-консультантів УАМК (1998) сформувала власну місію: професіоналізація ринку консультаційних послуг з менеджменту в Україні; підвищення якості надання консалтингової допомоги менеджерам; підтримка та захист консультантів з менеджменту; підняття авторитету професії консультант з менеджменту.

6.2. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності

Якість консультаційних послуг – є метою споживачів консалтингових послуг, об'єднань консультантів і самих консалтингових організацій.

Ліцензування є один із способів захисту клієнтів від неякісних консультаційних послуг.

З метою отримання гарантій якості консультаційних послуг існує намагання ввести стандарти консультування (надання документу, що підтверджує компетентність консультанта та право займатися консультуванням).

Видають посвідчення консультантам асоціації на добровільній основі, не регламентованій нормативною базою, наприклад:

- ❖ Інститут консультування з питань управління запровадив три ступеня членства: асоційований, повний, почесний. Консультантів, які отримали ступінь повних та почесних, вносять до професійного реєстру;
- ❖ Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта при наявності: відповідної освіти; досвіду; рекомендацій від клієнтів.

Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності здійснюються державними установами або професійними асоціаціями (мають право але зберігається контроль з боку держави).

Законодавство України передбачає необхідність отримання ліцензії на наступні консалтингові послуги:

- робота з приватизаційними документами (Фонд державного майна України);
- комплекс робіт пов'язаний з аудитом і оцінкою майна (Аудиторська палата України);

➤ надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення (Міністерство освіти).

Позитивні сторони ліцензування консультаційної діяльності:

- визнання консалтингу як професії;
- ліквідація некомпетентних консультантів;
- соціальна відповідальність консультантів.

Недоліки ліцензування консалтингової діяльності:

- посвідчення не є гарантією якісної роботи консультанта;
- ліцензування блокує консультаційний процес (види діяльності, які не ліцензуються);
- неякісні послуги не користуються попитом на ринку.

При здійсненні аудиторських консультаційних послуг існують певні обмеження. Відповідно до статті 4 Закону України «Про аудиторську діяльність аудитором може бути фізична особа, яка має сертифікат, що визначає її кваліфікаційну придатність на заняття аудиторською діяльністю на території України. Аудитор має право займатися аудиторською діяльністю як фізична особа – підприємець або у складі аудиторської фірми. Аудитор має право займатися аудиторською діяльністю як фізична особа – підприємець лише після включення його до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів.

Видача консалтинговим компаніям ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 1994 року № 316.

Прагнення отримати гарантії високої якості консультаційних послуг стимулює введення стандартів.

Питання ліцензування консультаційної діяльності залишається дискусійним.

6.3. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів

Європейський союз опрацював процедуру відбору консультантів:

1. Попередній відбір консультаційної компанії – складення переліку всіх консультаційних фірм.

Вибір фахівця, який буде виконувати завдання (кваліфікація, довіра, вміти пояснювати);

2. Складення кінцевого переліку консультантів (5-10 фірм) – місце розташування компаній та досвід вирішення проблем;

3. Кінцевий вибір консультанта (оцінка пропозицій консультанта, ціна).

Найбільш результативний метод підбора консультанта – експеримент.

Клієнт формулює технічне завдання консультанту (terms of reference).

Призначення технічного завдання:

для клієнта: сформулювати власне бачення проблеми і очікувані результати її вирішення; забезпечити узгодження змісту контракту з консультантом;

для консультанта: зрозуміти проблему і очікування клієнта; одержати необхідну інформацію для підготовки пропозицій, розробки детального плану робіт і успішного виконання проекту.

Розділи технічного завдання мають дати відповідь на питання при аналізі пропозицій консультаційних фірм:

1) чому саме ця консультаційна організація може дати відчутний результат?

2) як консультаційна фірма підтвердить одержання користі від своїх результатів?

3) які конкретно результати будуть отримані?

4) коли будуть отримані результати?

Формулювання очікувань клієнтської організації:

➤ загальні умови виконання контракту;

➤ ціль контракту і завдання, які повинні бути вирішені в рамках проекту;

➤ найбільш ефективний підхід до виконання контракту;

➤ обсяги і зразковий план робіт (з погляду клієнта);

➤ тимчасові етапи робіт (за наявності тимчасових обмежень);

➤ мета проекту і очікувані результати;

➤ персонал, необхідний для виконання робіт;

➤ роль і обов'язки консультантів у зв'язку з обов'язками персоналу організації клієнта;

- вимоги до звітності;
- контроль за виконанням проекту і його оцінка;
- зразковий бюджет проекту (у людино-днях).

Зміст технічного завдання визначається характером проблеми, яка вирішується.

Загальні пункти *технічного завдання*:

- 1) коротка інформація про клієнта;
- 2) мета проекту;
- 3) послуги консультанта;
- 4) терміни виконання проекту;
- 5) перелік документів, для участі в конкурсі (підтверджують досвід, компетентність фірми консультанта);
- 6) розподіл обов'язків між консультантом і клієнтом;
- 7) гонорар і витрати на проект;
- 8) контактна особа.

Технічне завдання має не обмежувати ініціативи консультантів у виборі методичного інструментарію.

Консультант на підставі технічного завдання готує технічні і фінансові пропозиції до клієнта. Клієнт на конкурсній основі обирає ту пропозицію, яка підходить з погляду якості і ціни, після чого підписує контракт з консультантом.

Пропозиція – в письмовій формі надає обґрунтування здатності консюльтаційної фірми надати консюльтаційну послугу клієнту.

Технічна пропозиція – це змістовна частина пропозиції.

Фінансова пропозиція – це обґрунтування вартості консюльтаційного проекту.

Основні розділи консюльтаційної пропозиції:

Вступ (мета, завдання);

1) технічний – визначення проблеми та потреб клієнта, встановлення цілей та засобів їх реалізації, планування ресурсів і якості робіт, вибір моделі, стилів консюльтування та визначення ролей, ступінь відповідальності клієнта та консюльтанта, механізм взаємовідносин, графік виконання завдання;

2) штатний – персональний склад консюльтаційної команди, менеджерів, терміни перебування кожного консюльтанта в організації клієнта;

3) кваліфікаційний – професійна кваліфікація членів команди та інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта щодо вирішення аналогічних проблем. Під час переговорів доречно підготувати інформацію: історію консалтингової компанії, місцезнаходження компанії, клієнти та профіль роботи, приклади вирішення відповідних проблем;

4) фінансовий – вартість консалтингових послуг (проектний кошторис – консультаційні витрати та зарібок консультанта), умови оплати, строки платежів, витрати робочого часу необхідного для консультування, обґрунтування складності робіт, розцінки відповідно до кваліфікації консультанта, можливі знижки, непередбачені витрати, можливе збільшення вартості послуг;

5) система контролю – механізм контролю завиконанням консультаційного проекту (календарне планування, система обліку використання робочого часу, звітність при виконанні робіт), спільний контроль.

Висновки (чому для даної роботи підходить саме ця консалтингова фірма).

Додатки:

А. Люди (досвід консультантів фірми).

Б. Досвід консультаційної фірми (попередні проекти).

Кожен консультант готує пропозицію з урахуванням власного досвіду за сформованими правилами.

Головна вимога до пропозиції – структура пропозиції має відповідати структурі технічного завдання (відповідати на питання, поставлені в технічному завданні).

Після обговорення пропозицій консультанта клієнт укладає контракт на послуги.

Контракт – це документ, який врегулює взаємини сторін в ході виконання консультаційного завдання.

Контракт містить: обов'язки та функції консультанта та клієнта.

Елементи процесу укладання контракту:

- 1) пропозиції – детальна характеристика запропонованих заходів;
- 2) прийняття – фіксування узгодження пропозицій (письмова ратифікація усіх умов контракту клієнтом);
- 3) винагорода – обіцянка клієнта сплатити за консультаційні послуги;

4) компетенція людей, які підписують угоду (не можуть підписувати люди: неповнолітні (до 18 років), психічно хворі, які під час підписання угоди знаходяться у стані алкогольного сп'яніння);

5) правомочність контрактів визначається законністю дій, які в ньому зазначені.

Контракт може укладатися в письмовій та усній (неможливо визначити ефективність роботи) формі.

Форма офіційного письмового контракту визначається діючим порядком оформлення документів.

Склад контракту залежить від:

- особливостей і значення консультативного проекту;
- характеру клієнта.

Структура контракту на консультування:

❖ Сторони, що укладають угоду (назва сторін, дата підписання документа).

❖ Термін контракту (дата початку та завершення угоди). Період може бути відкритим (не вказують остаточний термін завершення роботи) або закритим.

❖ Режим роботи консультанта, вказують:

- послуги, які надає консультант;
- організація процесу подання документів;
- терміни подання та зустрічей;
- обмеження у роботі консультанта;
- контракти з контрагентами;
- повноваження консультанта у використанні ресурсів клієнта).

❖ Режим роботи клієнта (найбільшого сприяння консультанту, контролю та оцінки ходу виконання проекту).

❖ Оплати послуг (методи та правила розрахунку платних послуг консультанта, строк та порядок платежів, фіксований розмір вартості послуг, можливі непередбачені витрати).

❖ Витрати позакошторисні.

❖ Оплата за фактом (коли необхідно здійснити оплату, порядок та термін оплати, санкції за порушення порядку оплати).

❖ Умови припинення роботи (основні підстави припинення контракту).

- ❖ Незалежність консультанта від клієнта.
- ❖ Делегування повноважень – повідомити клієнта про укладання субконтрактів з іншими консультантами (консультант має право наймати асистентів, розподіляти обов'язки; формувати команду).
- ❖ Додаткова робота (доповнення контракту клієнтом – засоби уточнення).
 - ❖ Конфіденційність – комерційна таємниця клієнта.
 - ❖ Монопольне використання рекомендацій консультанта.
 - ❖ Обмеження відповідальності консультанта (розмір сплати консультанта у разі провини в збитках клієнта).
 - ❖ Форс-мажорні обставини (коли жодна з сторін не може контролювати порушення: стихійні лиха, нещасні випадки).
 - ❖ Реклама (обмеження використання імені клієнта для маркетингу консультанта).
 - ❖ Арбітраж – вирішення спорів та порушення контракту.
 - ❖ Відповідність законодавству.
 - ❖ Розірвання контракту (з вказанням причин та підстав).
 - ❖ Підписання контракту.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Види консультаційних організацій.
2. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації.
3. Асоціації консультантів.
4. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
5. Алгоритм пошуку консультаційної організації.
6. Технічне завдання консультанту.
7. Аналіз пропозицій консультантів.
8. Етапи укладання консультаційної угоди.
9. Структура консультаційного контракту.
10. Розділи контракту та їх зміст.

Теми рефератів

1. Документи, які необхідні для отримання ліцензії консультативною організацією.
2. Відбір пропозицій консультантів.
3. Технічне завдання консультанту.
4. Пропозиції на ринку консультативних послуг.
5. Особливості оплати послуг консультанта.
6. Особливості консалтингових послуг.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Оберіть основні критерії участі компаній в консалтингових об'єднаннях:

- а) дохід, організаційна форма;
- б) розташування, дохід;
- в) профіль діяльності, розташування, дохід, організаційна форма, кількість працюючих;
- г) всі відповіді правильні;

2. Завдання об'єднань консультантів:

- а) формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування; координація та інформаційне забезпечення; підтримка і розповсюдження стандартів якості послуг та етики взаємовідносин з клієнтами;
- б) атестація і підвищення кваліфікації консультантів; виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультативних послугах;
- в) розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування; здійснення видавничої та рекламної діяльності.
- г) всі відповіді правильні;

3. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні:

- а) низька платоспроможність; низький рівень управлінської грамотності підприємців; низька цінність консалтингових послуг; складності постановки завдань на консалтинг; усвідомлення проблем клієнтами; відсутність комплексного підходу до управління;
- б) низька платоспроможність; складності постановки завдань на консалтинг;
- в) відсутність комплексного підходу до управління; усвідомлення проблем клієнтами;
- г) всі відповіді правильні;

4. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності здійснюється:

- а) консалтинговими компаніями-конкурентами;
- б) державними установами або професійними асоціаціями;
- в) Американськими консалтинговими компаніями;
- г) всі відповіді правильні;

5. Законодавство України передбачає необхідність отримання ліцензії на наступні консалтингові послуги:

- а) робота з приватизаційними документами;
- б) комплекс робіт пов'язаний з аудитом і оцінкою майна;
- в) надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення;
- г) всі відповіді правильні;

6. Позитивні сторони ліцензування консультаційної діяльності:

- а) визнання консалтингу як професії;
- б) відсів некомпетентних консультантів;
- в) соціальна відповідальність консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

7. За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, оцінку пропозицій консультантів здійснюють:

- а) на першому етапі;
- б) на другому етапі;

- в) на третьому етапі;
- г) всі відповіді правильні;

8. *За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, вибір консультантів починають:*

- а) з переліку всіх консультантів;
- б) з аналізу пропозицій консультантів;
- в) з оцінки якості роботи консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

9. *Обов'язкові розділи пропозиції консультанта:*

- а) вступ; підхід консультанта; команда; терміни; витрати; висновки; додатки;
- б) підхід консультанта; команда; терміни; витрати;
- в) терміни; витрати;
- г) всі відповіді правильні;

10. *Зміст технічного завдання визначається:*

- а) терміном виконання проекту;
- б) ціною проекту;
- в) характером проблеми;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 6.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	г	а	б	г	г	в	а	а	в

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 6-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.

3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 7. ОФОРМЛЕННЯ КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

7.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.

7.2. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.

7.3. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

7.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин

Після обговорення консультаційних пропозицій консультант і клієнт укладають *договір консультування* – це документ, який юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта.

Юридично *контракт на консалтингові послуги* (не відрізняється від інших контрактів, якщо дії передбачені договором не порушують законодавство) – це форма закріплення партнерських зв'язків (зобов'язань кожної з сторін щодо отримання ефекту, який є основою угоди), волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.

Основні форми контрактів: усна; письмова (основа для розгляду претензій).

Письмовий контракт визначає основні аспекти взаємин між клієнтом та консультантом щодо виконання консультаційного проекту: зобов'язання консультанта; умови, які повинен надати консультанту клієнт для виконання зобов'язань.

Основні види договорів, рис. 7.1.:

1) Договір на абонементне обслуговування (консультант дає рекомендації щодо вирішення проблем, які виникають в період дії абонементу або по заздалегідь встановленому переліку питань). Перевага для клієнта: допомога у вирішенні проблем зазначених у договорі. Перевага для консультанта: стабільна завантаженість на період дії договору;

2) Договір діагностики (мета – роз'яснення проблем клієнта, причин їх появи та тенденцій розвитку);

3) Договір з розвитку організації (діагностика та розробка довгострокової стратегії розвитку організації або внесення змін до існуючої стратегії);

4) Договір на разову консультацію (відповідь на конкретне питання менеджера).



Рис. 7.1. Види договорів з консультантом

Основні розділи контракту на консалтинговий проект:

1. Вступ.

2. Основна частина:

- сторони, що укладають угоду;
- режим роботи консультанта;
- режим роботи клієнта;
- термін угоди;
- ціна та оплата послуг;
- умови припинення угоди та форс мажорні обставини.

3. Заключна частина.

Організація відносин між клієнтом і консультантом має відповідати загальноприйнятим нормам етики:

- ❖ Незалежність і об'єктивність по відношенню до клієнта.
- ❖ Конфіденційність інформації, отриманої від клієнта.
- ❖ Погодження з клієнтом гонорару до початку роботи.

Кодекс професійної етики члена Національної Гільдії Професійних консультантів:

- Відповідність вимогам клієнтів.
- Чесність, незалежність, об'єктивність.
- Відповідальність перед професією і Національною Гільдією Професійних Консультантів.

Професійних Консультантів.

Принципи, якими мають керуватися клієнти (Кубр М.):

1. Максимально дізнатися про консультування і консультанта.

2. Визначити проблему.
3. Встановити мету.
4. Обрати відповідного консультанта.
5. Розробити спільну програму дій.
6. Активна участь клієнта на всіх стадіях консультування.
7. Залучення консультанта до впровадження пропозицій.
8. Слідкувати за виконанням завдання.
9. Оцінити отримані результати і консультанта.
10. Не потрапляти в залежність від консультанта.

Ефективність використання консультаційних послуг залежить від: професіоналізму консультанта і розумного використання можливостей консалтингу клієнтом.

Ціль укладання контракту – зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін.

За наявності професійної довіри, стадії укладання контракту: пропозиції; прийняття (письмова ратифікація угоди); винагорода.

7.2. Характеристика експертного, навчального процесного та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт

Результат розробки та впровадження заходів для поліпшення стану організації клієнта залежить від обраної моделі консультаційного процесу: експертного, навчального, процесного або інтегративного.

Розробка рішень проблеми, яку було виявлено при діагностуванні; вибір найкращого рішення; надання рекомендацій клієнту та підготовка до реалізації клієнтом рішення – обумовлюються вибором *взаємодії консультанта з клієнтом*.

Ефективність консультаційного процесу залежить від:

- вміння консультанта залучити до розробки рекомендацій талановитих працівників організації клієнта;
- створити умови для відкритого спілкування та обміну інформацією;
- подолати опір працівників клієнта запропонованим змінам;
- переконати клієнта в позитивних результатах запропонованих дій;
- вирорбити у клієнта відчуття відповідальності;

- навчити персонал клієнта методології розробки рішення існуючої проблеми.

Реалізація змін розроблених консультантом проходить у вигляді:

- ❖ вирішення специфічних проблем клієнта;
- ❖ проведення тренінгу для персоналу клієнтської організації (мета розуміння методики розробки запропонованого рішення);
- ❖ запровадження програмного забезпечення щодо вирішення проблеми клієнта;
- ❖ побудова організаційної структури та налагодження системи зворотнього зв'язку;
- ❖ формування елементів відповідної культури для сприяння досягненню мети;
- ❖ технічна допомога в процесі впровадження нового механізму управління.

При розробці консультантом рекомендацій проводиться:

- аналіз і оцінка необхідних та наявних у клієнта ресурсів;
- визначають фактори, що впливають на систему клієнта;
- формування альтернативних варіантів рішення проблеми та системи критеріїв для їх оцінки.

Практика консультаційної діяльності опрацювала два підходи роботи:

- пропозиції консультанта спрямовані на усунення впливу негативних факторів на організацію (поліпшення стану компанії за рахунок реалізації окремих функцій);

- консультант моделює новий стан організації на основі концепції ідеальної системи (рівні моделі організації: теоретично ідеальна система, яка не враховує ресурсну обмеженість та негативний вплив зовнішнього середовища; теоретична система в перспективі, враховує закони існування організації; ідеальний стан організації, якого може вона досягти; ідеальне рішення; реальні можливості клієнта; існуючий стан організації).

Етапи розробки консультаційних рекомендацій, рис. 7.2.:

- Формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми за допомогою нової комбінації відомих прийомів (клієнт обирає найкращий). *Методи аналізу проблеми:* дерево цілей (поділ проблеми на складові та їх поступове вирішення); морфологічний

аналіз (комбінування існуючих та нових характеристик); групова робота (стимулювання генерації ідей); фокальні об'єкти (перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим); Альтшулера (алгоритм вирішення завдань: формулювання проблем клієнта та характеристика цільового оптимального стану системи та способів його досягнення; розробка рішень, які відповідають внутрішнім параметрам та зовнішньому середовищу); прототипний метод вироблення альтернатив (дозволяє: створити нові якості системи, стимулює взаємодію консультанта з замовником, забезпечити еволюційність пропозицій, уникнути великих витрат).

➤ Багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми (основний критерій: досягнення цілей). Для оцінки ефективності альтернатив критерії об'єднують в аналітичну систему вигоди – витрати з фіксованими числовими коефіцієнтами.

Найбільш раціональним варіантом є альтернатива для якої співвідношення вигод і витрат є найбільшим.

Оціночні системи при багатокритеріальному підході: перелік критеріїв, які можна вимірювати; порівняльна важливість критеріїв; вербально-числові шкали для оцінки проектів за суб'єктивними критеріями (конкурентоспроможність, ризик); формування принципу вибору.

Методи вибору альтернатив вирішення проблем клієнта:

1) кількісна оцінка – числове значення показника для кожного варіанта рішення, яке показує ступінь порівняльної переваги за шкалою балів:

- метод середньої точки – аналіз найбільш переважної та найменш переважної альтернатив за всіма показниками експертизи (використовують, коли альтернатив багато);

- метод Черчмена-Акофа – кількісна оцінка порівняльної переваги альтернатив з можливістю коригування оцінок консультанта;

- метод лоторей – оцінка альтернатив упорядкованих за зменшенням переваг з оцінкою ймовірності реалізації;

2) якісна оцінка:

- метод експертної класифікації – послідовно пред'являють експерту альтернативи для їх оцінки за оціночною системою (використовують коли необхідно визначити належність альтернатив до певних класів, категорій, рівнів);

- метод попарних порівнянь – послідовно пред'являють експерту пари альтернатив, серед яких обирається найкращий варіант, після оцінки всіх пар альтернатив, визначається їх порівняльна перевага за оцінками консультанта;

- ранжування експертом альтернатив за їх перевагами;

- метод векторів переваг – експерт для кожної альтернативи визначає кількість інших кращих альтернатив (використовують, коли необхідно отримати колективне експертне ранжування). Наприклад, п'ять альтернатив, вектор має вигляд (0, 4, 1, 3, 2).

➤ Обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом за: ресурсами, ризиком, узгодженністю коротко- та довгострокових цілей. Ефективною формою подання консультаційних рекомендацій і методики їх здійснення (активізує обговорення запропонованих змін) – є усна форма презентації у супроводі письмових документів (попередньо надають клієнту для вивчення) та наочних засобів.

Метою презентації рекомендацій є обговорення необхідних змін та отримання згоди клієнта на їх реалізацію. Прийняття варіанту рішення проблеми клієнтом залежить від того, чи врахував консультант особливості організаційної культури та інноваційний потенціал персоналу.

Правила презентації:

- подання матеріалу у формі діалогу та обміну інформацією консультанта і клієнта (створює атмосферу позитивного сприйняття ідей);

- презентація має бути у формі спілкування за планом, з визначенням моментів, яким має приділити увагу клієнт, контролювати через питання слухачів ефективність ідей (формує впевненість клієнта в можливості реалізації ним цих пропозицій, що є основою довгострокового співробітництва).

Успіх презентації залежить від:

1) вдалого плану (презентації, візуальних матеріалів, доповіді: аналіз альтернатив, процес відбору варіантів рішення);

2) відповідної візуальної інформації (робить висновки обґрунтованими, сприяє запам'ятовуванню, розумінню інформації);

3) практичного досвіду консультанта та динамічності проведення (доброзичливість, невербальні засоби спілкування, поділ інформації на

інтонаційні та змістові частини, використання пауз, звертання до присутніх на ім'я, не втомлювати слухачів довгою презентацією за часом).

Підготовка презентації потребує розуміння консультантом:

- ✓ інтересів клієнтської організації та окремих індивідів,
- ✓ їх вплив на прийняття рішення,
- ✓ позицію відносно змісту запропонованих змін.

Структура доповіді:

- зміст та причини виникнення проблеми клієнта;
- обґрунтування запропонованого рішення з позиції інтересів клієнта;
- доказ переваг варіанта рішення; прогноз наслідків реалізації рішення.

➤ Впровадження змін. Мета взаємодії консультанта і клієнта

життєздатність запланованих змін та формування системи підтримки їх у довгостроковому періоді. Відповідальність за результат впровадження змін несе клієнт.

Ступінь участі консультанта при впровадженні змін залежить від:

- технологічної та організаційної складності;
- рівня управлінської свідомості.

Заходи програми підготовки до впровадження змін:

- ✓ розподіл обов'язків консультанта та персоналу клієнта;
- ✓ узгодження спільної програми дій і бюджету проекту;
- ✓ мотивація участі персоналу клієнта при впровадженні змін;
- ✓ темпи та терміни впровадження змін;
- ✓ контроль за результатами реалізації заходів та їх підтримка (забезпечення життєздатності результатів впровадження).

Завдання консультанта при впровадженні змін: допомога у розумінні нововведень; прийняття певних управлінських рішень; вирішення інноваційних проблем; узгодження локальних змін з різними аспектами роботи підприємства-замовника.

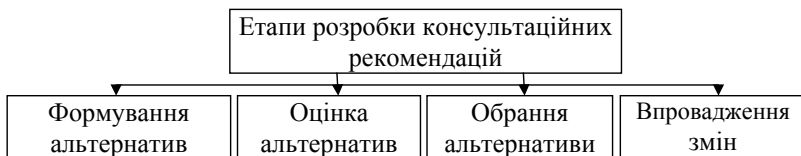


Рис. 7.2. Етапи розробки консультаційних рекомендацій

Етапи процесу впровадження змін:

- розморожування – формування почуття незадоволення існуючим станом, якісна зміна наявних потреб та активізація нових, результат – усвідомлення недоцільності старих моделей поведінки;
- внесення змін, захист від факторів деструктивності, закріплення інноваційних результатів;
- заморожування – заходи підтримки та контролю змін.

Способи впровадження організаційних змін:

1) авторитарний (директивний вплив на поведінку колективу шляхом впровадження управлінського рішення): зміна поведінки окремих груп та колективу в цілому; зміна поведінки індивіду; зміна переконань окремого працівника; внесення змін в інтелектуальну сферу індивіда.

2) еволюційний (концентрація зусиль на інтелектуальному сприйнятті змін): внесення змін в інтелектуальну сферу індивіда; зміна переконань окремого працівника; зміна поведінки індивіду; зміна поведінки окремих груп та колективу в цілому.

На успішність змін впливає (Ларі Грейнер):

- делегування повноважень;
- перерозподіл влади через розвиток змін.

Стадії реалізації змін, Л. Грейнер:

- 1) вплив та топ-менеджмент і спонукання до дій;
- 2) втручання ззовні для переорієнтації діяльності;
- 3) визначення проблеми та участі консультанта і клієнта;
- 4) колективна розробка рішень;
- 5) експериментування та перевірка;
- 6) підтримка і сприйняття.

Люди здійснюють опір змінам з причин: відсутність інформації про зміни; неспокій; не сприймання новин; обмежені особисті інтереси; персональні цілі (влада, гроші, престиж); відсутність участі працівників у змінах; недовіра до ініціаторів змін; безпека роботи; фахова компетенція; відсутність розуміння.

Люди чинять супротив доцільності змін та невизначеності результатів. Завдання менеджера і консультанта попередити супротив змінам ніж його усунути (набагато складніше). Попередження супротиву змінам полягає у повідомленні кожного працівника, що для нього означає

інновація і для організації вцілому. Переваги опору змінам: переоцінка ситуації; попередження непродуктивної роботи; передбачення невірних змін. Ефективність змін напряму залежить від спроможності людини опрацювати нові навички та тип поведінки. Групи працівників за реакцією на зміни: новатори (постійно випробують нові ідеї); аналітики (швидко сприймають ідеї після їх аналізу); прагматики (легко приймають нові ідеї тільки, коли вони керівники інноваційного процесу); скептики (приймають нові ідеї під впливом більшості); консерватори (не погоджуються із змінами, відчують дискомфорт від змін).

Тактики подолання опору змінам, їх використання залежить від ситуації:

- ❖ навчання і спілкування консультанта з персоналом клієнта з метою повідомлення ситуації та необхідності проведення змін, а також навчання виявлення проблем;

- ❖ залучення тих, хто налаштований на опір до проведення змін – аналіз страхів працівників та відкриті комунікації;

- ❖ ведення переговорів, проведення нарад і укладення угод щодо проведення змін, необхідно трансформувати план змін відповідно до потреб працівників, які активно виявляють їм опір;

- ❖ примус, може привести до незгоди та організаційного конфлікту;

- ❖ маніпулювання – залучення до прийняття рішення самих авторитетних робітників, які виявляють опір.

7.3. Зміст кінцевого консультаційного звіту

Завдання останньої фази консультування – завершення процесу консультування (сторони консультаційного процесу спільно визначають успішність виконання завдання) та взаємин з клієнтом (визначають в майбутньому чи обере консультаційну організацію клієнт удруге).

Кінцевий консультаційний звіт – це заключний документ консультування, його метою є підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії.

Підсумковий звіт має не повторювати попередні звіти, а містити виявлені нові факти рішення проблем.

Структура підсумкового звіту:

- вступ (мета консультування, початкова проблематика);
- стислий звіт (вказати надані проміжні звіти, результати роботи, хід впровадження змін, рекомендації для підтримки нового стану організації);
- основна частина залежить від специфіки клієнтської організації та вирішуваної проблеми: аналіз отриманих даних; висновки; рекомендації; конкуренти; споживачі; ринок;
- додатки.

Інтерес щодо результатів консультування цікавить і організацію-клієнта (витрачені матеріальні кошти), і консультанта (результати своєї діяльності).

Після закінчення консультаційного процесу проводять оцінку результативності кожного з етапів і процесу консультування вцілому, визначають стан організації, якого вона досягла, а також чому навчилися керівники та як вони можуть самостійно продовжувати зміни.

Особливість оцінки ефекту консультування – відкритість систем всіх господарських операцій (складно виокремити паралельний вплив факторів, які не пов'язані з консультуванням).

Для подолання цієї особливості використовують відповідні коефіцієнти, які визначають за допомогою експертних оцінок (керівники і консультанти).

Зазвичай в договорі консультування обговорюють напрямки в яких управлінське консультування може дати позитивні результати (перелік показників: обсяг продукції, прибуток, собівартість).

Визначення економічного ефекту в загальному вигляді:

$$E_i = \Pi_i * K_{1i} * K_2,$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником; Π_i – зміни за i -м показником; K_{1i} – частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником; K_2 – частка консультанта в отриманні ефекта.

Після впровадження рекомендацій консультант і клієнт визначають частки K_{1i} , K_2 . Для визначення періоду, за який брати значення по-

казників, необхідно оцінити особливості угоди (період від етапу впровадження рекомендацій, через деякий час після завершення робіт).

Часто показником ефективності управлінського консультування є зростання прибутку (синтезує зменшення витрат, зростання обсягу продукції):

$$E_{\text{п}} = ((O_1 - O_2)/O_1) * \Pi_1 + (C_1 - C_2)/100) O_2 * K_1 * K_2,$$

де $E_{\text{п}}$ – економчний ефект завдяки прибутку; O_1, O_2 – обсяг реалізованої продукції до та після удосконалення управління; C_1, C_2 – витрати на 1 грн реалізованої продукції до та після удосконалення управління; Π_1 – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт щодо удосконалення управління; K_1, K_2 – частка управлінського консультування та участі консультантів.

В багатьох випадках рекомендації консультанта приводять до позитивних змін але виділити і оцінити їх практично неможливо (наприклад: зміна особи, яка займає посаду; підтвердження напрямку розвитку компанії; стимулювання змін).

Тому ефективність консультування необхідно оцінювати за ступенем задоволеності клієнта і консультанта досягнутими результатами. Для консультанта важливо продовження контактів з клієнтом.

Особливості оцінки ефективності роботи консультанта: складність кількісного виразу результату; часова відстань між впровадженням рекомендацій і отриманням ефекту; в реалізації ідей консультанта приймає участь велика кількість працюючих в компанії (опосередкований характер).

Основні питання для перевірки ефективності консультації: продуманість мети консультаційної угоди; скоорденованість мети з ресурсами та потенціалом клієнта; професійність консультанта; залучення керівництва клієнта; вдосконалення роботи керівників; врахування сильних і слабких сторін клієнта; придатність рекомендацій до конкретних умов; яка частина рекомендацій була реалізована; поінформованість співробітників клієнта про зміни.

Для оцінки ефективності кінцевого консультаційного звіту необхідно його зіставити з подібними роботами на різних об'єктах різних консультантів.

Важливішими за кінцеві консультаційні звіти є нові процеси (методи управління, проведення нарад, організація праці, стиль управління, розподіл праці, делегування повноважень, мотивація персоналу, вирішення конфліктів), сформовані консультантом в організації клієнта.

Результативність консультування оцінюється зниженням собівартості, зростанням обсягів діяльності. В кінцевому звіті наводять не тільки кількісну оцінку ефекту від впровадження змін, а й умови, які необхідно виконувати клієнту, щоб отримати розрахований ефект і відповідальність клієнта і консультанта в разі недоотримання ефекту.

Якість – це сукупність властивостей послуги, які націлені на задоволення потреб (явних і скритих) клієнта.

Відповідно до методики (сформована Європейською Федерацією Асоціацій Консультантів з управління (FEACO) керування якістю консультаційних послуг має *три рівні*:

A – базовий – зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг;

B – дотримання параметрів – спрямований на контроль процесу консультування на всіх етапах;

C – загальне керування якістю роботи – концентрація зусиль на підвищенні кваліфікації консультантів і розвитку їх професійних якостей.

Фактори, що впливають на якість консультаційних послуг:

- висока кваліфікація консультантів;
- ефективність координації робочої групи в процесі виконання консультаційного проекту;
- розуміння співробітниками організації клієнта цілей проекту;
- адекватність очікувань замовника;
- ефективність взаємодії консультанта і персоналу організації клієнта;
- завершення консультаційного проекту у встановлені строки (причини перевищення строків: відсутність взаємодії із замовником; відсутність процедур погодження; неправильне визначення обсягу і складності робіт; використання неперевірених методик; непослідовність дій).

Для обмеження ризиків, які впливають на якість консультаційного процесу необхідно: описати в договорі на консультування інтереси сторін відносно робіт та можливі спірні моменти (правовий аспект); ефективно управляти ходом робіт (організаційний аспект); забезпечити роботи відповідною методико-технологічною базою (технологічний аспект).

Причини незадоволеності клієнта результатами співробітництва з консультантом: у консультанта погані навички ділового спілкування; низька кваліфікація консультанта; відсутність зворотнього зв'язку і творчого підходу; невміння передавати знання і досвід.

Причини незадоволеності консультанта: незацікавленість менеджерів організації клієнта; невідповідність рівня компетентності зайнятого в проекті персоналу організації клієнта характеру поставлених завдань; низька активність зайнятого в проекті персоналу організації клієнта; небажання клієнта навчатись; відсутність зворотнього зв'язку; зростання витрат часу в зв'язку з неефективною роботою клієнта; виконання роботи клієнта; неповнота надання інформації клієнтом; фінансові складності клієнта.

Основні напрямки та цілі контролю наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Напрямки та цілі контролю

Напрямки контролю	Цілі контролю
1. Час	Забезпечити завершення проекту і досягнення результатів у встановлений термін
2. Фінанси	Дати можливість клієнту і консультанту керувати своїми витратами: - не перевищувати обсяг запланованих ресурсів; - окупність
3. Інформація	Зафіксувати результати кожного етапу і проекту в цілому. Довести результати до відповідних відділів, виконавців. Використати як основу для прийняття управлінських рішень
4. Якість	Порівняти: проміжні і остаточні результати проекту із запланованими; забезпеченість необхідними ресурсами.
5. Організація процесу консультування	Оцінити правильність визначення завдань, відповідальності, принципів спільної роботи клієнта і консультанта

Об'єктивність оцінки тим вище, чим більше джерел інформації використовується: звіти організації клієнта; матеріали нарад і засідань; письмові і усні рекомендації консультантів; звіти консультантів.

Проміжні звіти є інструментом контролю за ходом виконання робіт з контракту. На основі заключних звітів проводиться оцінка отриманих результатів.

Консультант є тимчасовим працівником організації клієнта: розмір його гонорару не залежить від результатів роботи організації клієнта і фіксується заздалегідь в договорі; консультант пропонує альтернативні варіанти рішення проблеми; право вибору альтернативи і ухвалення рішення про впровадження змін належить клієнту.

Бюджет консультаційного проекту залежить від: оцінки необхідних ресурсів; змін проекту.

Отже, оцінка ефективності консультаційної діяльності має економічні, психологічні та соціальні аспекти.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
2. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
3. Характеристика експертного консультування.
4. Характеристика діагностичного консультування.
5. Характеристика навчального консультування.
6. Характеристика інтегративного консультування.
7. Організація виконання консультаційних робіт.
8. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

Теми рефератів

1. Складення та презентація звітів консультантом клієнту.
2. Організація консультаційних робіт.
3. Особливості організації різних видів консультаційних послуг.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Договір консультування – це ...

- а) документ, який юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта;
- б) теоретичне питання;
- в) особливі аспекти роботи консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

2. Юридично контракт на консалтингові послуги

- а) – це форма закріплення партнерських зв'язків;
- б) не відрізняється від інших контрактів, якщо дії передбачені договором не порушують законодавство;
- в) – це волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.
- г) всі відповіді правильні;

3. Розділи основної частини контракту на консалтинговий проект:

- а) режим роботи консультанта та клієнта;
- б) сторони; режим роботи консультанта та клієнта; термін угоди; ціна та оплата послуг; умови припинення угоди та форс мажорні обставини;
- в) вступ; заключна частина;
- г) всі відповіді правильні;

4. Загальноприйняті норми етики при організації відносин між клієнтом і консультантом:

- а) незалежність і об'єктивність по відношенню до клієнта;
- б) конфіденційність інформації, отриманої від клієнта;
- в) погодження з клієнтом гонорару до початку роботи;
- г) всі відповіді правильні;

5. Основні види договорів на консультування:

- а) на абонементне обслуговування; договір на разову консультацію
- б) договір діагностики;
- в) договір з розвитку організації;
- г) всі відповіді правильні;

6. Ціль укладання контракту –

- а) захистити консультанта;
- б) отримати державну підтримку;
- в) зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін;
- г) всі відповіді правильні;

7. Назвіть два підходи до роботи консультанта, опрацьовані на практиці:

- а) усунення впливу негативних факторів на організацію; моделювання нового стану організації на основі концепції ідеальної системи;
- б) аналіз досягнень організації; діагностика проблем організації;
- в) відкрита співпраця з клієнтом; особисті поради консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

8. Способи впровадження організаційних змін:

- а) демократичний;
- б) директивний, еволюційний;
- в) ситуаційний;
- г) всі відповіді правильні;

9. Етапи розробки консультаційних рекомендацій:

- а) багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- б) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом;
- в) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- г) всі відповіді правильні;

10. Метою кінцевого консультаційного звіту – є ...

- а) об'єднання всіх попередніх звітів;
- б) підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії;
- в) отримання плати за роботу консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 7.2 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	б	г	г	в	а	б	в	б

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 7-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П.– М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии / под ред. Кубра М. : пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 8. СТРУКТУРУВАННЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Організаційна діагностика. Організаційна патологія.

8.2. Структуризація проблемного поля.

8.3. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми.

8.1. Організаційна діагностика. Організаційна патологія

Методологічні принципи розуміння організації та її функціонування:

❖ організація – це високоорганізована система, здатна пристосовуватися і мінятися, володіє власною життєдіяльністю, більш складною, ніж життєдіяльність людей всередині неї, і наділена здатністю самозбереження;

❖ організація, як відкрита система – це сукупність підсистем з певними владними структурами з ключовими фігурами та системами комунікацій;

❖ організація прагне:

- досягти певної мети, для чого мобілізує всі ресурси та використовує можливості оточення;

- сталого функціонування, для чого має: систему цінностей, історію, культуру і традиції;

- ідеалу, для чого має: принципи, інструкції, установки, процедури, виробничі нормативи, кодекси поведінки, методи контролю;

Організаційна діагностика – це систематичний збір та аналіз інформації про стан організації або окремих її підсистем з метою виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання.

Діагностика виявляє ієрархію проблем.

Цілі проведення діагностики – практичне вирішення проблем.

Організаційна діагностика поширена в управлінському консультуванні, як перший етап реалізації будь-якого проекту.

Завдання організаційної діагностики характеристика стану об'єкта та прогнозування ситуації, а також пошук шляхів вирішення поточних і можливих проблем.

Методологічні підходи до діагностики, рис 8.1.:

Системний – аналіз взаємовідносин між різними взаємопов'язаними частинами структури підприємства і його організаційної культури.

Нормативний – визначення відхилень стану об'єкта від еталонного за показниками.

Ситуаційний – процес управління розглядається як безперервний ланцюг унікальних управлінських ситуацій, при цьому стан об'єкта, якого проводять діагностику має відповідати специфіці ситуації.

Проблемний – увага фокусується на управлінській ситуації як результаті унікальної комбінації проблем, що виникають на різних рівнях організації.

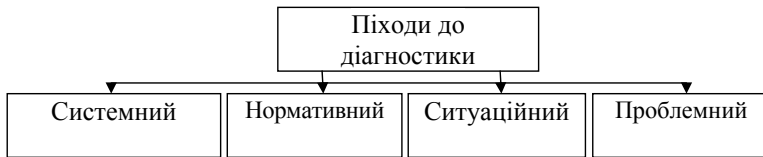


Рис. 8.1. Методологічні підходи до діагностики

Кращим вважають підхід, який забезпечує більш точний прогноз, а також використовує мінімальне число змінних для пояснення області, яка цікавить консультанта.

Організаційна діагностика містить:

✓ концептуальну модель об'єкта діагностики необхідно сформувати емпіричні індикатори, параметри які можуть бути виміряні (ситуаційні моделі – до постановки діагнозу вони не вказують напрямки організаційних змін і нормативні – існує найкращий шлях організаційних змін);

✓ діагностичні методики (інтерв'ю, опитування, спостереження); процес діагностики.

Класифікація організаційної діагностики:

➤ за термінами проведення:

- попередня (мета – з'ясувати проблеми, визначити вузькі місця підприємства, скласти програму майбутніх змін, визначити послідовність та інструменти змін);

- поточна – це частина процесу управління організаційним розвитком (дозволяє досліджувати ситуацію на підприємстві в минулому, теперішньому і майбутньому часі, надає керівнику інформацію про сильні та слабкі сторони управлінських процесів);

- за широтою охоплення:
 - загальна (дозволяє дізнатися структуру проблем і сильні сторони підприємства в цілому);
 - спеціальна (концентрується на конкретному комплексі проблем для виявлення їх причин та визначення поточного стану підприємства і можливості його покращення).

Етапи організаційної діагностики:

1. Розробка концептуальної моделі діагностики;
2. Збір інформації про фактичний стан організації (методи збору даних: інтерв'ю, анкетування, особисті тести, спостереження, аналіз документів).
3. Аналіз отриманих даних (мета – знаходження причинних взаємозв'язків між зафіксованими фактами і подіями, зрозуміла презентація результатів діагностики).
4. Підготовка висновків (залежать від методологічних принципів розуміння організації та її функціонування).

Інструменти організаційної діагностики: бенчмаркінг, експертна оцінка, ретроспективний аналіз, моніторинг ризиків, структуризація проблемного поля організації.

Результатом організаційної діагностики може бути:

- характеристика існуючого стану організації;
- визначення основних проблем та їх дислокація в організації;
- виявлення можливих наслідків проблем;
- виділення чинників, які знижують ефективність роботи підприємства;
- оцінка ресурсів розвитку і потенціалу опору змінам;
- складення плану організаційного розвитку.

Організаційна діагностика охоплює:

- ❖ визнання та пояснення проблем і оцінка потреби у змінах;
- ❖ аналіз готовності та здатності до змін;
- ❖ визначення необхідних ресурсів для змін;
- ❖ виявлення можливих причин опору змінам.

Критичні фактори при організаційній діагностиці:

- поведінка в організації є продуктом багатьох взаємодіючих сил (проблеми – мають багато причин);

- більша частина інформації є симптомом, а не проблемою.

Потреби у змінах виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Рішення про зміни приймають керівники інтуїтивно або на основі об'єктивних сигналів середовища функціонування підприємства.

Принципи організаційних змін:

- щоб щось змінювати, слід це зрозуміти;
- не можна змінювати щось одне у системі;
- люди опираються всьому, за що їх можуть покарати;
- люди готові йти на поступки заради майбутнього виграшу;
- зміни не проходять без стресу;
- залучення до участі у визначенні цілей і стратегії змін скорочує рівень опору ним і збільшує імовірність взяття необхідних зобов'язань з боку працівників. Зміни відбуваються, коли кожен з учасників прийме рішення реалізувати цю зміну;
- зміни у поведінці здійснюються дрібними кроками;
- правда більш важлива у період змін;
- процеси мислення і динаміка відношень стають стійкими, якщо зміни успішні.

Головним етапом проведення змін є оцінка готовності підприємства та працівників до їх здійснення.

Складові оцінки готовності до змін:

- 1) інформаційна – ступінь організаційної діагностики, систематичність аналізу, якість управлінських рішень;
- 2) організаційна – наявність керівника змін, який очолює процес проведення змін, достатність працівників, узгодженість планів;
- 3) фінансово-матеріальна – достатність ресурсів, їх раціональний розподіл;
- 4) психологічна – виявлення причин опору змінам, ступінь задоволення працівників та готовність до змін.

Оцінка готовності працівників до змін здійснюється співставленням:

- ступеню задоволеності станом справ (високий – готовність до змін низька);
- особистим ризиком при можливому проведенні змін;
- очікувань щодо заходів проведення змін;
- види опору змінам.

У роботі бізнесу можливе порушення його функціонування – організаційна патологія. Для ефективної роботи організації потрібно своєчасно виявити патологію та реалізувати заходи щодо запобігання проблемам. Поняття «організаційна патологія» вперше введено в 1972 році польською дослідницею Я. Станішкіс при аналізі організаційних структур. Продовжив вивчення цього поняття А.І. Пригожин.

Організаційна патологія – це дисфункція, коли у функціонуванні організації виникають проблеми з причин, джерела яких складно встановити і які важко усунути.

Значення поняття «організаційна патологія»:

- 1) як відхилення від норми. Недолік даної трактовки: не існує чітко визначення організаційної норми через різноманіття форм організацій;
- 2) дисфункція – збій у виконанні функції або стійке недосягнення мети організації, або досягнення мети, але з істотно великими витратами часу, сил і засобів у порівнянні із запланованим рівнем.

Ознаки організаційної патології:

- суперечність між структурою та функцією організації;
- суперечність між частинами і цілим;
- суперечність між стабільністю, якої прагне будь-яка організація з моменту народження, і змінами (інноваціями), які необхідні для адаптації до середовища, яке змінюється.

Причини патологій:

- а) ситуація змінилася, а в організації немає необхідних засобів для адаптації до неї;
- б) у новій ситуації організація використовувала старі методи адаптації, які не відповідали ситуації;
- в) адаптація до нового погіршила якість пристосування до зовнішнього оточення і призвела до необхідності нового адаптаційного циклу всередині всієї організації.

Кожній фазі життєвого циклу організації властиві патології:

- Зародження супроводжується пануванням структури над функцією, переважають неформальні відносини.
- На стадії розвитку виникають інверсії.
- Етап юності небезпечний як переломний момент і характеризується виникненням різних патологій: відособленістю підрозділів, некеріваністю, дублюванням організаційного порядку, демотивацією керівництва.

➤ Етап розквіту (досягнення організацією найвищої стадії розвитку) не припускає патологій.

➤ На стадії стабілізації можлива придушення розвитку функціонуванням.

➤ Етап аристократизму характеризується стагнацією, безсуб'єктністю, розсіюванням мети.

➤ Заключні стадії розвитку організації – бюрократизація і смерть – виражаються в розриві рішень та реалізації, придушенні розвитку функціонуванням, відособленості підрозділів, бюрократизацією.

Існує багато патологій, не прив'язаних до певного етапу: несумісність особи з функцією, маятникові рішення, ігнорування організаційного порядку, конфлікт в організаційних відносинах, поява кліків і демотивація розсіювання мети.

А.І. Пригожин, розглядаючи діяльність різних організацій, виділив наступні типи патологій, див. рис. 8.1.:

I. Патології в будові організації;

II. Патології в управлінських рішеннях;

III. Патології в організаційних відносинах.



Рис. 8.2. Типові патології в організації.

I. Патології в будові організації:

1. Панування структури над функцією – коли у прагненні відповідати іншим «типовим структурам» управлінська структура непомірно розростається, рішення погано реалізуються через неефективний інформаційний обмін, компанія має високі витрати. Функція первинна по відношенню до структури. Структура потрібна тільки для виконання функції.

Попередження патологій:

1) Замість підрозділів створювати механізми (нових пріоритетів, мотивації).

2) Побудова плоских структур (найменша кількість рівнів).

2. Відокремленість (автаркія) підрозділів – замкненість відділків на власних завданнях відірвано від цілей суміжних підрозділів та компанії вцілому. Порушення зв'язків між головним офісом і відділеннями, між відділами та підрозділами.

Попередження патології:

1) Формування корпоративної культури з метою об'єднання персоналу навколо загально фірмових цілей.

3. Несумісність особи з функцією – стосується керівників і виникає, коли дії управлінця вступають у суперечність з організаційним порядком. Проявляється у відсутності стратегії організації, чіткої концепції і ідеї.

У кожного керівника свій тип особистості: адміністрування, практичне управління, володіння владою.

Попередження патології:

1) Ефективний розподіл функцій залежно від типу особистості.

4. Бюрократія – надмірна кількість процедур і правил. Проявляється в механічному дотриманні інструкцій, відсутності духу творчості, неможливості швидко ухвалювати і реалізовувати важливі рішення. Джерело бюрократії – експлуатація поняття «на власний розсуд».

Кращі заходи супротиву бюрократії:

1) Прозорість діяльності, уніфікація обліку та його доступність для огляду.

2) Публічне закріплення певної поведінки як патології.

3) Формування корпоративної культури з метою об'єднання персоналу навколо загально фірмових цілей.

Патології в будові організації характерні для великих компаній і відповідають стадії зрілості; вони пов'язані із зростанням.

II. Патології в управлінських рішеннях:

1. *Маятникові рішення* – повтор структурних маніпуляцій: розділити-об'єднати; централізувати-децентралізувати.

Маятникові рішення:

- передбачають повернення до раніше прийнятих рішень, а потрібно шукати та вирішувати проблему;

- свідчать про відсутність системи і механізму ухвалення рішення та постійну зміну думки.

Попередження патології:

1) запровадження механізму горизонтальних зв'язків.

2. *Дублювання організаційного порядку* – розпорядження, які повторюють обов'язкові норми, тобто керівництвом віддаються накази щодо дій, які й так входять до посадових обов'язків співробітників.

Організаційний порядок – це система постійно діючих зв'язків, норм, посад.

Організаційний порядок є головною цінністю управління. Дублювання організаційного порядку руйнує його (керівник дублюючи певні норми – робить акцент на одних, а працівник ігнорує інші).

Попередження патології:

1) Оновлення та всіляка підтримка організаційного порядку.

3. *Ігнорування організаційного порядку* – порушення прийнятих норм. Проблема зводиться до того, що генеральний директор або начальник відділу постійно втручається в роботу підлеглих, намагається у всьому брати участь і все контролювати особисто, що постійно порушує впроваджені доцільні зв'язки та норми.

Причинами порушення організаційного порядку є особисто центристський стиль керівництва, в управлінні заохочується бажання керівників більш низького рівня перекласти відповідальність за власну діяльність на першого керівника. Результат: підрив статусу керівників середнього рівня (можливостей, авторитету, престижу, ефективності).

Попередження патології:

1) Аналіз наказів та розпоряджень за їх адресністю.

4. *Розрив між рішенням і виконанням* – ускладнення реалізації ухваленого рішення неврахованими чинниками або неможливість його здійснення, що не дозволяє досягти цілей організації.

Попередження патології:

1) На стадії розробки рішень оцінити важливість та проблеми реалізації (стадії виконання завдання, їх тривалість, співвідношення сил, які сприяють та проти рішення, вірогідність викривлення, зміни умов).

2) Покращення виконавської дисципліни.

3) Підвищити якість рішень, які приймаються.

4) Покращення контролю підлеглих.

5. *Стагнація* – неспроможність до змін, невміння їх здійснювати, ухилення від необхідних нововведень.

Попередження патології:

- 1) Підвищення ефективності управління.
- 2) Покращення мотивації.
- 3) Оцінка діяльності керівника за здатністю проводити зміни у короткій термін.

6. *Придушення розвитку функціонуванням* – повсякденне управління стає для керівництва пріоритетом і пригнічує стратегічне управління. Управлінський потенціал організації використовується в основному для вирішення оперативних питань.

Попередження патології:

- 1) Налагодження організаційного порядку.

7. *Демотивуючий стиль керівництва* – переважання негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень. Керівники надають пріоритет таким видам мотивації співробітника як гроші, зарплата, премії, відсотки з обігу, тоді як на сучасному етапі розвитку бізнесу ефективніше використовувати інші способи мотивації – цікаве завдання, самостійність у роботі, організація дозвілля і відпочинку співробітників.

Попередження патології:

- 1) Введення до документів, нарад етичних стандартів.
- 2) Розвиток культури.

8. *Інверсія* – це стан, коли результат дій компанії виявляється прямо протилежним меті, поставленій керівництвом.

Попередження патології:

- 1) Багатоваріантність опрацювання рішень в режимі взаєморефлексії.

Виникненню патологій в *управлінських рішеннях* сприяють не тільки неправильні рішення керівних органів, але і патології, що сформувалися, в будові організації.

Патології в управлінських рішеннях приводять до порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності організації.

III. Патології в організаційних відносинах:

1. *Конфлікт* – розділяє організації на конфліктуючі сторони, ускладнює співпрацю.

Патологією конфлікту стають тоді, коли в них залучається додатковий міжособистісний зміст.

Попередження патології:

1) Запровадження структурних та між особових правил вирішення конфліктів.

2. *Некерованість* – втрата контролю за управляючою підсистемою, за менеджерами нижніх рівнів. Зазвичай це пов'язано з неефективністю інформаційних потоків і зворотного зв'язку. Частіше відбувається в умовах зростання організації.

Причини: зростаючі розбіжності між формальною та неформальною організаціями; слабка мотивація персоналу.

Попередження патології:

1) Забезпечення керованості (зняти протиріччя між зростанням та розвитком, поспівати із зміною методів управління).

3. *Перевага особистих відносин над службовими* – це проблема взаємодії формальної та неформальної структури організації.

Зайва неформальність відносин може сприяти появі проблем з некомпетентністю родича або друга.

Попередження патології:

1) Обмежити включення в організацію родинних відносин.

4. *Розсіювання мети фірми* на рівні підрозділів і співробітників відбувається, коли керівництво формулює мету й доводить її до підлеглих, але у процесі передачі мети донизу по службових сходах вона спотворюється стає важкодосяжна або не виконується взагалі. Через дану патологію можна оцінювати ступінь керованості організації: чим сильніше розсіювання мети, тим нижче керованість.

Причини:

- складно висловлювати власну думку;
- комунікаційні тромби (складний стиль керівництва, конфлікти);
- накладання на зміст отриманих завдань особистих інтересів;
- кожен підрозділ розглядає власну мету у відриві від інших підрозділів.

Попередження патології:

1) Зменшення структурних рівнів.

2) Налагодження горизонтальних комунікацій.

5. *Безсуб'єктність* – ситуація, коли від працівників ніщо не залежить або вони пасивні, не ініціативні. Безсуб'єктність, як правило, слідство авторитарного стилю управління.

Це проблема відповідальності, коли незрозуміло, хто і за що відповідає, а колективна відповідальність завжди розмита.

Попередження патології:

1) Визначення ступеню суб'єктності конкретного працівника при прийомі на роботу.

2) Перегляд функцій підрозділів та працівників.

6. *Клік* – використання ресурсів організації у власних корисних цілях. (фіктивне банкрутство, створення посади під особу, влаштувати власний бізнес в роботу компанії, яка вас найняла, використання репутації, приміщень).

Попередження патології:

1) Впровадження поняття кліку в управлінський обіг.

Патології в організаційних відносинах частіше виникають на фоні управлінських помилок у великих компаніях:

- демотивуючий стиль керівництва приводить до безсуб'єктності,
- відсутність стимулів – до зниження активності співробітників.

Для вирішення організаційних патологій необхідно з'ясувати джерело й причини їх виникнення.

8.2. Структуризація проблемного поля

Проблемна ситуація може бути викликана:

- неузгодженістю цілей і можливостей;
- умовами, що створюють проблему (результати не відповідають цілям, методи рішення не ефективні, поява нових фактів, протиріччя базових підходів і ситуації);
- розривом у діяльності.

Етапи аналізу та характеристики проблемної ситуації:

- фіксація проблемної ситуації;
- упорядкування інформації за попроблемною ситуацією;
- пошук додаткової інформації;
- повна характеристика проблемної ситуації.

Передумовою для використання наявної інформації з метою одержання додаткової про проблемну ситуацію є здатність консультанта до особливого її перегрупування в описі (ієрархічний, систематизований за ознаками).

Етапи прийняття рішень щодо виявлення проблем:

- ❖ визначення мети дослідження або системи підцілей;

- ❖ визначення критеріїв досягнення цілей;
- ❖ формулювання завдань;
- ❖ вибір способів, прийомів, методів і коштів рішення.

При виявленні нової проблемної ситуації на основі гіпотези розробляється концептуально-імітаційна модель для досягнення необхідного стану організації. Центральним елементом проблемної ситуації є протиріччя. В процесі формулювання проблеми необхідні методологічні установки, які містять ціннісні орієнтації та норми для розмежування старого й нового знання по проблемі. Процедури щодо усвідомлення проблеми:

- опис проблемної ситуації;
- розуміння змісту проблемної ситуації в структурі діяльності;
- формування теоретичної схеми проблеми;
- співставлення теоретичної схеми проблеми з структурою ситуації.

Класифікація проблем за А. І. Пригожиним утворює матрицю: за типом проблем (вбудовані; соціокультурні; ситуативні) та їх формулюванням (називні; причинно-наслідкові; антитезисні).

Протиріччя вбудованих проблем (не вирішується повністю):

- між стабільністю і розвитком;
- між цілями організації й цілями її працівників.

Протиріччя соціокультурних проблем (тривалі за часом) зумовлені зовнішнім середовищем (звички, традиції).

Ситуативні проблеми залежать від стану організації та її оточення.

Називні проблеми схожі на скарги. При формулюванні причинно-наслідкових проблем виділяють причини й слідство. Антитезисне формулювання проблеми містить завдання для вирішення.

Етапи вирішення проблем організації:

- 1) формування цілей дослідження;
- 2) виявлення проблем;
- 3) опис проблем;
- 4) аналіз проблем (актуальність, важливість, складність);
- 5) генерування альтернатив (засоби вирішення проблем);
- 6) вибір рішення (оптимального);
- 7) підготовка до змін (забезпечення ресурсами);
- 8) внесення змін (формування прибічників та нейтралізації противників змін);

- 9) оцінка ефективності рішень (ступінь досягнення мети);
 10) корегування рішень.

Таблиця 8.1 Матриця організаційних проблем

Тип формулювання	Тип проблем:		
	вбудовані	соціокультурні	ситуативні
Називні	Працівникм очікують багато отримувати та мало працювати	В працівників достатньо часті перерви	Дублювання вдділом збуту роботи відділку маркетингу
Причинно-наслідкові	Слабкий зв'язок між трудовим внеском та заробітною платнею, що не зацікавлює працівника	Традиційні перерви віднімають багато робочого часу	Відділки дублюють один одного, тому що не розроблено посадові інструкції
Антитезисні	Продуктивність труда знижується, а заробітна платня зростає	Перерви шкодять іміджу організації	У новій структурі організації створено відділ маркетингу але компетенції відділку збуту не змінено

Вибір методу виявлення проблем залежить від цілі дослідження і джерел інформації.

Основні групи методів виявлення проблем:

- дослідження операцій (регресійний, кластерний, факторний, контент-аналіз);
- системний аналіз (функціональний, морфологічний, інформаційний аналіз);
- соціологічне дослідження (інтерв'ю, експертні оцінки).

Проблемне поле – це схема формування структурованої проблемної області.

При структуризації проблемного поля важливо визначити головну проблему (потребує стратегічних рішень), від рішення якої залежать інші проблеми, а вона ні від однієї з них не залежить. Для формулювання проблем необхідно проаналізувати розпорядницьку, звітну й статистичну інформації, провести експертне опитування (працівників організації, споживачів продукції організації, конкурентів, власників), спостерігати за фактичною діяльністю організації і її оточенням.

Структування проблемного поля:

- Модель складу: каталог проблем;
- Модель структури: зв'язки між проблемами (причини); агрегування проблем (загальне, приватне);
- Модель структурної схеми (граф проблем: головна, узлові, результуючі).

Преваги структування проблемного поля: простота; висока швидкість реалізації.

Недолік: суб'єктивні судження експертів.

Етапи постановки проблем:

- 1) складання плану робіт (термін, виконавці).
- 2) встановлення непрямих ознак проблеми;
- 3) виявлення причин виникнення проблеми;
- 4) тлумачення фактів та постановка проблеми.

Для встановлення проблеми необхідно:

- ❖ проаналізувати дані щодо недоліків системи;
- ❖ проаналізувати підсистему, що породжує дані проблеми;
- ❖ знайти зворотний зв'язок;
- ❖ побудувати за причинними зв'язками властивості підсистеми;
- ❖ уявити повну систему, в якій дана проблема є частиною;
- ❖ зв'язати між собою повну систему і проблему.

Впорядкування проблем зручно проводити методом парних порівнянь з визначенням причинно-наслідкових зв'язків.

Параметри аналізу менеджменту в організації:

- Рівень стратегії (конкурентні переваги, результативність стратегії, тип стратегії).
- Організаційна структура (керівність, рівні, тип, зв'язки).
- Імідж (стиль управління, між особові відносини, корпоративні традиції, зв'язок із засобами масової інформації).

- Управлінський облік (параметри контролю, методика обліку, співставлення статей витрат).

- Інноваційність (рівень супротиву змінам, винахідництво, впровадження нових рішень, оновлення основних фондів).

- Якість торгівельної марки (патенти, відмінні властивості товару, престиж компанії).

Розмаїття знижує стабільність організації, а систематичні відхилення від норми приводять до патологій. На практиці працівники нездатні сприймати зміни, що має прояв у порушенні взаємодії.

Для вирішення проблем необхідно встановити їх джерело і причини.

8.3. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

Ефективність групової роботи забезпечує:

- рівність позицій;
- реалізацію активності учасника у вигляді самопізнання, самовираження та включення в процес елементів дослідження;
- актуалізацію потенціалу особистості;
- активне залучення пам'яті, мислення, мотивації;
- накопичення досвіду самостійної творчої діяльності.

Характеристики групової роботи: поєднання з практикою, осмисленість, зацікавленість, значимість, емоційне забарвлення.

Принципи групової роботи:

- 1) взаємоповаги та співпраці;
- 2) рівності позицій (партнерські стосунки та спілкування, визнання цінності кожного);
- 3) активності (залежить від: зацікавленості у вирішенні проблеми, рівня обізнаності, досвіду групової роботи, стосунків у групі);
- 4) дослідницької і творчої позиції учасників (відкритість до нового досвіду, здатність і прагнення активно спостерігати за власними діями та їхніми наслідками);
- 5) зворотного зв'язку (відкрите, аргументоване та конструктивне висловлювання всіх членів групи стосовно різних ситуацій);

б) довірливого спілкування у групі (підсилює почуття причетності).
Особливість групової роботи – реалізація пізнання через практичні дії.

Методи організації групової роботи:

1. Групова дискусія – це спільне обговорення суперечливого питання з метою всебічного огляду проблеми та визначення власного ставлення до неї. Види групових дискусій: структурована, неструктурована, тематична, «мозкова атака».

Переваги дискусії: демонстрація розуміння; активна передача знань і взаємодія.

Недоліки дискусії: відхилення від теми, залежність учасників від групи та зовнішнього впливу.

Стадії «мозкової атаки»: генерація ідей, їх аналіз та оцінка, застосування ідей у конкретній ситуації. Різновиди «мозкової атаки»: прямий, зворотній, подвійний, конкурування ідей. Правила проведення «мозкової атаки»: відсутність критики; заохочення ідей; рівноправність учасників; свобода асоціацій; запис усіх ідей; час для осмислення.

Переваги «мозкової атаки»: заохочення до креативного мислення; простота; можливість швидкої оцінки результатів.

Обмеження «мозкової атаки»: доречно використовувати, коли учасники можуть висловити пропозиції, які стануть доробком усієї групи; ідеї не можуть бути оцінені звичайними балами.

2. Ігрові методи: ситуаційно-рольові (мета: створення моделі поведінки для вирішення проблеми), дидактичні, творчі, організаційні, імітаційні, ділові.

Можливості ігор: подолання скутості та напруги учасників, інтенсифікація навчання, закріплення нових навичок поведінки, знаходження способів оптимальної взаємодії з іншими людьми, закріплення вербальних та невербальних комунікативних вмінь, згуртування групи, виховання ініціативи та самостійності, формування особистості, сприяння психічному розвитку, виявлення творчого потенціалу людини, розвиток логічного мислення, тренування уваги і пам'яті.

Переваги гри: отриманий досвід зберігається протягом тривалого часу; процес гри дає змогу отримати задоволення й накопичити необхідні вміння без перевтоми; розуміння того, як вирішують проблеми інші люди.

Використання активних методів групової роботи дає змогу: розширити засоби впливу консультанта; активізувати пізнавальну діяльність менеджерів; створити сприятливі умови для розвитку інноваційних якостей особистості.

3. Евристичні методи обґрунтування й прийняття рішень (стимулюють творче мислення).

Евристика – методика постановки питань та відповіді на них, при вирішенні незапрограмованих проблем.

Індивідуальне і групове прийняття рішень.

Переваги індивідуальних рішень (приймає окремих суб'єкт): вищий рівень творчості; реалізується багато нових ідей; вимагають менше часу.

Недоліки індивідуальних рішень: частіше є невірними; більший ризик помилок.

Переваги групових рішень: повне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень; участь в роботі групи підвищує відповідальність і мотивацію кожного члена групи; результати групової роботи краще сприймаються колективом; обґрунтованість; багатоваріантність розробок.

Недоліки групового прийняття рішень: більше витрати часу; складний механізм узгодження різних поглядів на проблему (групові рішення часто приймаються під тиском більшості); відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення;

3.1. Метод ключових запитань (для добору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації) дозволяє: зформуванню стратегію і тактику рішення завдання; розвинути інтуїцію; зформуванню алгоритм мислення, знайти ідею рішення; спонукати до правильних відповідей.

Вимоги до використання методу ключових запитань: проблемність і оптимальність (мінімум запитань для вирішення проблеми); подіблення інформації; формування стратегії розв'язання проблеми; запитання має: стимулювати думку; містити мінімальну інформацію; знижувати рівень проблемності задачі; бути логічно пов'язані між собою, цікаві за формою; стимулювати емпіричне, аналітичне, творче мислення.

3.2. Метод вільних асоціацій.

На етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності (встановлюються нові зв'язки між елементами проблеми і досвідом осіб колективної роботи).

Особливості використання методу вільних асоціацій менеджерами:

- переформулювати проблему декілька разів;
- запропонувати образ вільних асоціацій;
- заборона критики;
- швидка зміна образів вільних асоціацій.
- висловлювати все, що викликає асоціації;
- фіксувати ідеї;
- систематизувати і класифікувати ідеї;
- вибрати суттєві ідеї.

3.3. *Метод інверсії* – пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний (принцип подвійності діалектичної єдності і оптимального використання протилежних процедур творчого мислення, діалектичного підходу до аналізу об'єкту дослідження).

Особливості використання методу інверсії:

- переформулювати проблему декілька разів;
- формувати прямі та зворотні завдання;
- використовувати аналіз і синтез у міркуванні;
- використовувати протилежні процедури.

Можливості методу інверсії:

- розвинути діалектику мислення;
- знайти вихід з складної ситуації;
- прийняти оригінальні рішення.

Застосування методу вимагає розвинених творчих здібностей, базових знань, умінь і навичок.

3.4. *Метод особистої аналогії* – проводиться заміна об'єкту, закону функціонування якого невідомі, на аналогічний, з відомими властивостями. Види аналогій: прямі, суб'єктивні, символічні, фантастичні.

3.5. *Метод номінальної групи*.

Особливості використання:

- залучають незалежних експертів, які разом не працювали;
- учасники спільно генерують ідеї;
- склад групи 7–15;
- тривалість роботи групи – 5 годин.

Етапи роботи за методом номінальної групи:

1) формулювання завдання експертам, які письмово його вирішують (20 хвилин);

2) кожен експерт називає одну ідею, всі інші її коментують та оцінюють;

3) кожен висловлює власну думку: залишити або викреслити ідею; уточнити ідею; об'єднати з іншою (залишити 12 – 15 ідей);

4) таємне ранжирування ідей (залишити 8);

5) підвести підсумки.

3.6. *Метод синектики* – навчання учасників використанню у процесі мозкової атаки методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного роздуму.

Особливості методу синектики:

формулювання проблеми в загальному вигляді;

аналіз загальних ознак ситуації;

аналіз ідей рішення;

відбір рішень проблеми.

3.7. *Метод 635*.

Особливості методу 635: аналізуються три пропозиції розв'язання проблеми кожним учасником;

3.8. *Метод Дельфі* – багаторівнева процедура анкетування з обробкою результатів.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Питання для самоконтролю

1. Організаційна діагностика.
2. Організаційна патологія.
3. Структуризація проблемного поля.
4. Методи групової роботи.
5. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

Теми рефератів

1. Патології менеджменту та шляхи їх попередження.
2. Ділові ігри.
3. Методи групової роботи. Переваги і недоліки.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Переваги групових методів прийняття рішень:

- а) зменшення вірогідності помилок;
- б) повна оцінка ситуації;
- в) чіткий розподіл повноважень;
- г) всі відповіді правильні;

2. Організаційна діагностика – це ...

- а) систематичний збір та аналіз інформації про стан організації з метою виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання;
- б) спостереження за роботою менеджерів;
- в) спостереження за роботою персоналу;
- г) всі відповіді правильні;

3. Цілі проведення діагностики:

- а) вибір партнерів організації;
- б) практичне вирішення проблем;
- в) залучення коштів;
- г) всі відповіді правильні;

4. На якому етапі в управлінському консультуванні проводиться організаційна діагностика?

- а) після встановлення проблеми;
- б) останньому;
- в) першому;
- г) всі відповіді правильні;

5. Створенню моделі поведінки для вирішення проблеми допомагає:

- а) мозкова атака;
- б) групова дискусія;
- в) ситуаційно-рольова гра;
- г) всі відповіді правильні;

6. Метод інверсії – це ...

- а) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний;
- б) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши проблему;
- в) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши виконавця;
- г) всі відповіді правильні;

7. Стадії «мозкової атаки»:

- а) генерація ідей та їх застосування у конкретній ситуації;
- б) проводяться ситуативно без стадій;
- в) генерація ідей, їх аналіз та оцінка, застосування ідей у конкретній ситуації;
- г) всі відповіді правильні;

8. Недоліки індивідуальних рішень:

- а) частіше є невірними;
- б) більший ризик помилок;
- в) суб'єктивні;
- г) всі відповіді правильні;

9. Можливості ігор:

- а) подолання скутості та напруги учасників, інтенсифікація навчання, закріплення нових навичок поведінки, розвиток логічного мислення;
- б) знаходження способів оптимальної взаємодії з іншими людьми, закріплення вербальних та невербальних комунікативних вмінь, згуртування групи, тренування уваги і пам'яті;
- в) виховання ініціативи та самостійності, формування особистості, сприяння психічному розвитку, виявлення творчого потенціалу людини;
- г) всі відповіді правильні;

10. Евристичні методи обґрунтування й прийняття рішень ...

- а) стимулюють творче мислення;
- б) систематизують ідеї;
- в) заважають вирішенню проблем;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 8.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	а	б	в	в	а	в	г	г	а

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 8-го РОЗДІЛУ

1. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса» - 2000. – 160 с.
2. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / Макхем К. – М. : Дело и Сервис. – 1999.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П. – М. : ГУ ВШЭ. – 1999. – 240 с.
4. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний : учебное пособие / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
5. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ. – 1990.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. – М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
7. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии : пер. с нем. / под ред. Кубра М. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
8. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : МНИИПУ. – 1998.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 9. АНАЛІЗ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМ

- 9.1. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
- 9.2. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.
- 9.3. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг. Оцінка результатів консультування.

9.1. Системний підхід до рішення управлінських проблем

Системний підхід до управління розглядає організацію як цілісну сукупність різних видів діяльності та елементів, що знаходяться у суперечливій єдності і у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, передбачає врахування впливу всіх факторів, що впливають на неї, і акцентує увагу на взаємозв'язках між її елементами.

Для управління необхідне комплексне дослідження управлінських проблем (системний аналіз). Системний аналіз орієнтує управлінця на:

- облік певних закономірностей функціонування і розвитку складних систем;
- розробку методик організації процесу прийняття рішення;
- різні методи виконання управлінських рішень в конкретних умовах.

Системний аналіз допомагає управлінцям науково обґрунтувати рішення, пов'язані з складними проблемами.

Системний аналіз – це методологія дослідження системи з метою визначення найбільш ефективних методів управління. Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які змінюються у часі.

Завдання системного аналізу: підвищення ефективності операційної діяльності, впровадження управлінських рішень.

Принципи системного аналізу:

- аналіз операційних процесів, як взаємозв'язаних елементів системи;
- виявлення характеру взаємозв'язків на підприємстві;
- виділення емерджентних властивостей системи (не властиві кожному елементу, а з'являються у взаємодії);
- встановлення ієрархічної взаємодії систем (зовнішніх, внутрішніх);

➤ формулювання цілей підприємства та визначення критеріїв ефективності, як ступеню реалізації цієї функції.

Підприємство – це складна система, яка характеризується взаємодією *основних підсистем*:

1) технічної (сукупність обладнання у послідовності операцій);
2) технологічної (сукупність операцій, щодо створення товару);
3) організаційної (сукупність структурних підрозділів та їх взаємозв'язок);

4) соціальної (трудоий колектив);

5) економічної (процес кругообігу виробничих фондів).

Елемент – це межа поділу системи, щодо досягнення поставленої мети.

Підсистема – це компонент системи, більший порівняно з елементом, детальніший, ніж система в цілому, має властивості системи.

Постановка проблеми, визначення мети, критерію її досягнення дозволяє контролювати результати, див. таблицю 9.1.

Таблиця 9.1. Класифікація проблем і методів їх вирішення

Клас проблем	Характеристика проблем	Методи вирішення проблем і завдань
1. Добре структуровані проблеми	Залежності між елементами, ознаками і характеристиками можуть бути виражені в числах (кількісні оцінки)	математичне моделювання, ланцюгове моделювання, лінійне, нелінійне, математичного програмування
2. Неструктуровані проблеми	Істотні залежності, характеристики і ресурси описані якісно, кількісні залежності між ними невідомі, або ж виявити їх дуже складно	Інтуїтивні методи (експертиза, «мозковий штурм»), метод побудови сценаріїв, евристичні методи
3. Слабко структуровані проблеми	Містять в собі якісні елементи і кількісні показники (якісні категорії домінують)	Системний аналіз, теорія ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування)

Структура системи – це склад елементів та взаємовідносин між ними. Зв’язок – це елемент структури, який відображає відносини між елементами системи (характеризується напрямом, силою, характером). Поняття зв’язку одночасно характеризує і будову (статичу), і функціонування (динаміку) системи.

Зворотній зв’язок:

- додатний – зберігає тенденції системи;
- від’ємний – протидіє тенденціям зміни вихідного параметра.

Розглянемо послідовність етапів системного аналізу, табл. 9.2.

Таблиця 9.2 – Принципова послідовність етапів системного аналізу

Назва етапу	Зміст робіт
1	2
Аналіз проблеми	Чи існує проблема? Точне формулювання проблеми Аналіз логічної структури проблеми Розвиток проблеми (у минулому і в майбутньому) Зовнішні зв’язки проблеми (з іншими проблемами) Принципова можливість розв’язання проблеми
Визначення системи	Формулювання завдань, виходячи з проблеми Визначення позиції спостерігача Визначення об’єкта дослідження Виділення елементів (визначення меж поділу системи) Визначення зовнішнього середовища
Аналіз структури системи	Визначення рівнів ієрархії Виділення підсистем Визначення функціональних і структурних зв’язків
Формулювання загальної мети і стратегії системи	Визначення цілей – вимог над системи. Визначення обмежень середовища. Формулювання загальної мети. Визначення критеріїв. Декомпозиція критеріїв по підсистемах. Композиція загального критерію з критеріями підсистем.
Декомпозиція мети, виявлення потреби в ресурсах	Формулювання цілей вищого рангу Формулювання цілей підсистем Виявлення потреб у ресурсах

Продовження таблиці 9.2.

1	2
Виявлення ресурсів, композиція цілей	Оцінювання існуючої технології і виробничих потужностей. Змінювання теперішнього стану ресурсів. Оцінювання можливостей взаємодії з іншими системами. Оцінювання соціальних факторів. Композиція цілей.
Прогноз і аналіз майбутніх умов	Аналіз стійких тенденцій розвитку системи Прогноз розвитку і зміни середовища Передбачення виникнення нових факторів, що можуть вплинути на розвиток системи Аналіз майбутніх можливостей та ресурсів
Оцінка цілей і засобів	Обчислення оцінок за критерієм Оцінювання взаємозалежності цілей Оцінювання відносної важливості цілей Оцінювання дефіцитності і вартості ресурсів Оцінювання впливу зовнішніх факторів Обчислення комплексних розрахункових оцінок
Вибір варіантів	Аналіз цілей на сумісність Перевірка цілей на повноту Відсікання надлишкових цілей Розроблення варіантів досягнення окремих цілей Оцінювання і порівняння варіантів Синтез комплексу взаємозалежних варіантів
Реалізація варіантів	Моделювання економічного (технологічного) процесу Проектування організаційної структури Проектування інформаційних механізмів Виявлення недоліків організації управління та виробництва Виявлення та аналіз заходів щодо удосконалення організації

Закриті системи – ізольовані від зовнішнього середовища. Основні риси відкритих систем: здатність обмінюватись із зовнішнім середовищем (все, що не входить до складу системи) масою, енергією та інформацією.

Методологія системного аналізу передбачає наявність логічних елементів у процесі дослідження систем, підсистем і їх компонентів:

- мети діяльності системи;
- напрямків дій для досягнення мети;
- витрат ресурсів для кожного напрямку;
- логічної (математичної) моделі (система зв'язків між цілями, засобами їх досягнення, навколишнім середовищем і потребами в ресурсах);
- критеріїв вибору кращих альтернатив.

Всі методики системного аналізу містять альтернативи вирішення проблем і вибір кращого варіанта.

Прикладом метода системного аналізу є метод дерева цілей (ієрархічна деревоподібна структура, яку отримують поділом загальної цілі на підцілі), дозволяє поділити складне завдання на сукупність простих, для розв'язання яких існують перевірені методи.

Експертне, процесне, проектне, навчальне консультування відрізняються цілями, організацією консалтингу, а також характером консультант-клієнтських відносин.

При експертному консультуванні:

- консультант виступає в ролі висококваліфікованого фахівця, думка якого часто не обговорюється;
- консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження;
- клієнт потребує допомоги експерта, який запропонує готове рішення.

Обов'язок клієнта – забезпечити консультанту необхідні умови для роботи і необхідну інформацію, а також реалізацію порад і пропозицій консультанта.

Основні форми експертного консультування:

1. Порада, рекомендація консультанта.
2. Питання клієнта – відповідь консультанта усно або письмово.
3. Вислів консультанта – реакція клієнта і обговорення.
4. Письмовий звіт (огляд, проект, аналітична записка), підготовлений консультантом.
5. Експрес-аналіз ситуації з використанням спостереження, співбесіди, письмових опитувань та анкетування, вивчення документів.
6. Поглиблений аналіз ситуації, виявлення справжніх причин труднощів підприємства шляхом вибору критеріїв оцінки та розробки оці-

ночних шкал і еталонів, спеціальних програм досліджень, формування респондентських та експертних груп, використання спеціального діагностичного інструментарію, модельного проектування.

Фактори, які визначають ефективність експертного консультування:

1. Професіоналізм консультанта.
2. Розуміння клієнтом запропонованих порад, рекомендацій.
3. Готовність і можливість клієнта виконати рекомендації.

Доцільно використовувати модель експертного консультування у випадках, коли:

- поява проблеми не пов'язана з конкретними умовами клієнтської організації,
- немає необхідності в проведенні діагностичних досліджень,
- від клієнта не потрібні нові, додаткові навички та уміння щодо вирішення проблем,
- необхідно отримати інформацію і знання за стандартними процедурами, нормами і нормативами.

Практика використання експертного консультування: юридичні, бухгалтерські, фінансові, податкові, технічні питання.

Не існує на 100% об'єктивних і компетентних експертів.

Експерт внесе у висновок:

- свій особистий досвід;
- особисте ставлення до авторів проекту;
- своє розуміння завдання;
- свою ментальність.

Процесне консультування – це послідовна робота консультанта і компанії.

Процесне консультування передбачає:

- активну участь клієнта в консультуванні;
- виконання процесу, як послідовності дій, з використанням певних технологій, методів та інструментів;
- проведення системних змін і розвитку організації;
- комплексність і максимальне врахування специфіки клієнта.

Процесне консультування почало розвиватися після Другої світової війни (Б. Ливехуд розглядав людину, як джерело змін навколишнього світу; Курт Левін і Карл Роджерс клієнт повинен активно брати

участь у процесі консультування і усвідомлено здійснювати організаційні зміни і використовувати переваги роботи в команді).

Метою застосування процесного консультування є підвищення продуктивності і / або поліпшення психологічного клімату в організації (досягається за участі незалежного зовнішнього консультанта). Вихідна умова для роботи є припущення, що при аналізі у вирішенні проблем керівництво організації потребує підтримки.

Основне завдання: вирішення актуальних проблем організації; розвиток у клієнта навичок аналізу, оцінки і самостійного вирішення проблем.

При процесному консультуванні використовуються групи методів для забезпечення взаємодії з клієнтом:

- організаційна діагностика;
- організаційні інтервенції.

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації клієнта. Основні методи діагностики: індивідуальні та групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації, знайомство з документами та історією організації.

Результатом діагностики є звіт (структурований виклад отриманої інформації з переліком виявлених проблем).

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на організацію, які покликані внести і закріпити в її діяльність позитивні зміни.

При процесному консультуванні на всіх етапах проекту консультанти активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і розробку рішень.

Роль консультантів – організація та управління процесами: збору, аналізу інформації; обговорення, розробки, оцінки і прийняття рішень (у процесі спільної з клієнтом роботи).

Основна умова при консультуванні: готовність людей відкрито обмінюватися між собою думками.

Заходи в межах програми розвитку організації – це дії, спрямовані на зміну діяльності, структури або культури організації.

Важливо враховувати, що для здійснення змін потрібен час, а при будь-яких змінах в учасників може виникати відчуття психологічного дискомфорту.

Після проведення заходів необхідно оцінити їх успішність, а потім визначити необхідність прийняття додаткових дій для вдосконалення досягнутих результатів.

Основні риси процесного консультування:

1. Організація пошуку рішень проблеми і аналіз альтернатив фахівцями компанії без оцінок консультанта.
2. Організація й проведення ділових ігор з проблеми.
3. Участь у процесі прийняття рішень (нарадах, дискусіях).
4. Нагляд за впровадженням рекомендацій (контрольні виміри, виявлення відхилень від планів).
5. Участь у впровадженні (розробка нових рекомендацій консультантами).
6. Пряме втручання в управління (прийняття управлінських рішень, спрямованих на впровадження рекомендацій).

Процес консалтингу, рис 9.1.:

➤ збирання інформації про клієнта (проблеми та ресурси для їх вирішення), діагностика проблем (однакове розуміння проблем та їх причин як консультантом так і клієнтом), потреб клієнта і вплив на нього через зворотній зв'язок (формування угоди, усвідомлення проблеми менеджером, розуміння зв'язку між потребами та можливостями клієнта, точний аналіз проблеми приводить до довіри);

➤ визначення альтернатив дій щодо усунення проблем (виправлення ситуації, поліпшення стабільної ситуації, створення нових можливостей розвитку);

➤ визначення критеріїв і обмежень щодо рішення проблеми;

➤ генерація альтернатив вирішення проблеми;

➤ реалізація прийнятого рішення з вирішення проблеми (клієнт приймає рішення про необхідність участі консультанта).

Результат процесу змін заздалегідь не відомий. Консультант і організація клієнта беруть на себе спільну відповідальність за реалізацію проекту та його результати. При консультуванні процесу змін необхідно чітко уявляти його критерії та принципи.

На весь період консультування консультант залишається незалежним експертом, що зберігає об'єктивність оцінок. Для отримання позитивного результату необхідно заздалегідь знати, яких результатів очікує клієнт і що може запропонувати консультант.

Запорукою успіху управлінського консультування є аналіз організації, її ресурсів і змісту проблеми.

Проектне консультування відрізняється цільовою спрямованістю, це створення конкретних проектів у певному підрозділі бізнесу (вихід фірми на новий ринок; технічне переозброєння підприємства), воно дозволяє акумулювати ресурси в одному напрямку, планувати результати і забезпечувати їх досягнення.

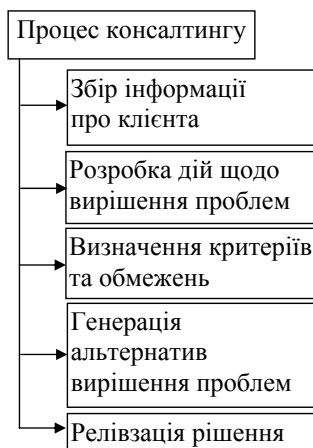


Рис 9.1. Процес консалтингу

Етапи проектного консультування:

1. Складання замовником завдання на проект: основні потреби, вимоги, умови, обмеження.
2. Поетапна підготовка проекту із залученням фахівців клієнта.
3. Надання необхідних консультацій для реалізації проекту.
4. Участь у реалізації проекту консультанта, як визначає клієнт.

Проектне консультування включає: проектні роботи, консультування клієнта на етапах розробки проекту та його реалізації.

Використання проектного консультування доцільно:

1. Ставиться для реалізації завдання, яке є проектом – інвестиційним, інноваційним, маркетинговим, виробничим та іншим значимим за ресурсами, цілями, виконавцями.

2. На підприємстві відсутні: досвід реалізації проекту, необхідні фахівці, інформаційне забезпечення.

3. Існує необхідність оптимізації виконання проекту силами підприємства, зниження ризиків, внесення новизни.

При навчальному консультуванні консультант:

- збирає ідеї,
- аналізує рішення,
- готує основу для їх виникнення,
- надає клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію (лекції, семінарські заняття, тренінги, ділові ігри, навчально-практичні посібники, конкретні ситуації (кейси).

Роль клієнта: формування запиту на навчання, усвідомлений вибір цілей, програми форми навчання, навчальних груп.

Заходи навчального консультування:

1. Стандартна програма – клієнт обирає семінари, ділові ігри з консультантом із запропонованого переліку.

2. Спеціально адаптована програма – проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму і обирає форму навчальних заходів.

3. Спеціально сформована група – консультант проводить спеціальні заходи щодо формування навчальної групи, розробляє вимоги до учасників навчальної групи і проводить відбір, використовуючи спеціальні методи (анкетування, співбесіда, ділові ігри, аналіз особистих справ).

4. Підготовка учасників до групової роботи для підвищення ефективності та результативності навчальних заходів, спрямованих на вирішення практичних завдань бізнесу і пов'язаних з обговоренням і пошуком рішень, консультант проводить тренінги з розвитку комунікативних навичок, навичок прийняття колективних рішень.

5. Навчання методикам та інструментарію вирішення завдань. Завдання консультанта – передати вміння і навички використання власного інструментарію і технологій фахівцям компанії таким чином, щоб при його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності.

6. Повне занурення учасників у проблематику. Проводиться з метою, щоб в максимально стислі терміни навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або виробила необхідні рішення; як правило, закінчується ескізним проектуванням будь-яких змін та інновацій.

Навчальне консультування – це форма впровадження знань в економічну діяльність. Перевагою навчального консультування є конкретно-індивідуальний підхід. При цьому знання консультанта трансформуються у вирішення проблем підприємства.

Інтегроване консультування розраховане на тривале (роки) співробітництво консультанта і клієнта, передбачає участь консультанта в стратегічному плануванні клієнта, постійному моніторингу маркетингового середовища, прогнозуванні ризиків, будується на довгострокових, довірчих, взаємовигідних відносинах між консультантом і клієнтом.

Особливістю інтегрованого консалтингу є аналіз організації як системи, що розвивається. При цьому консультант вивчає тенденції організаційного розвитку і пропонує клієнту нові можливості.

Складові інтегрованого консультування:

1. Знання – це передача нових знань (галузева діяльність організації, фінанси, управління, право).

2. Процесне консультування з максимальним залученням персоналу організації (методи: самодіагностики, групової і міжгрупової роботи, проблемних нарад, стратегічних сесій);

3. Проектне консультування – консультант пропонує клієнту проекти конкретних цільових змін, спрямованих на розвиток.

На міжнародному рівні поняття інтегроване консультування було введено на Всесвітньому конгресі консультантів у Йокогамі в 1996 р.

Інтегрований консалтинг поєднує:

- діагностику проблемного поля;
- організацію вирішення проблем замовників (експертно або процесно);
- навчання ефективним способам вирішення проблем.

Інтегрований консалтинг характеризується командним принципом роботи щодо постановки завдання в інтересах замовника і розробці форм і методів їх вирішення.

Інтегрований консалтинг застосовується для виконання консультативних робіт інноваційної спрямованості.

Принципи інтегрованого консалтингу:

1. Командність – об'єднання консультантів різної спеціалізації в одну команду.
2. Системність – формування системно-орієнтованого методичного апарату для рішення поставлених завдань, а також аналіз організації як соціально-економічної системи.
3. Інноваційність – застосування нових методів консалтингу при вирішенні проблем замовника.
4. Поетапність – реалізація консультаційних проектів за етапами з обов'язковою експертизою результатів.
5. Старанність у виконанні з урахуванням потреб та особливостей клієнта.
6. Орієнтація на розвиток з урахуванням стану ринку, еволюції організації.
7. Облік соціально-культурної складової, застосування нематеріальних видів стимулювання та використання лідерства.

9.2. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування

Найважливішими критеріями при аналізі ефективності функціонування підприємств є прибуток, собівартість продукції, обсяги виробництва та збуту, якість, надійність та конкурентоспроможність продукції, ефективність управління.

При формуванні критеріїв головним є не їх кількість, а те, наскільки повно вони характеризують ціль. Для повноти характеристики проблемної ситуації необхідно розглядати три взаємодіючі системи (з різними цілями):

- систему, в якій ситуація розглядається як проблема;
- систему, в межах якої можна вплинути на проблему для її вирішення;
- зовнішнє середовище, в якому існують і з яким взаємодіють обидві системи.

Компоненти процесу ухвалення рішення: аналіз вихідної ситуації; аналіз можливостей вибору; вибір рішення; оцінка наслідків рішення та його коригування.

Особливість управлінського консультування – це одночасно різноманітність та єдність підходів, методик, прийомів і стилів.

Фундаментальні методи були розроблені в соціології, економіці, психології, статистиці, математиці: інтерв'ю, опитування, спостереження, групова робота, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей.

Ефективність вирішення проблем консультантом залежить від його знань та досвіду вирішення аналогічних проблем у різних клієнтських організаціях.

Конкурентна перевага консультантів – це різноманітність методичного інструментарію (комерційна таємниця), цілеспрямовано розробленого для вирішення конкретних задач. Характерною особливістю клієнтських проблем стає їх комплексний характер.

Методи діагностики в ході обстеження системи управління дозволяють консультантам зібрати інформацію, обробити і надати їй потрібну для керівника форму.

Методи діагностики універсальні (можуть бути використані на всіх етапах консультування):

- методи збору інформації;
- методи обробки і аналізу інформації;
- методи визначення пріоритетних проблем.

Аналіз документації: аналіз нормативних матеріалів з вдосконалення управління, довідкова і звітна документація. Аналіз документів необхідно проводити до інтерв'ю з метою скорочення питань і правильної оцінки керівника.

Інтерв'ю є універсальним методом для пошуку і збору інформації. Види інтерв'ю: довільного (найбільший вплив консультанта) і формалізованого типу (припускає активність консультанта).

Перевага довільного інтерв'ю: активність здобутку достовірної інформації про об'єкт.

Недолік: великі витрати часу, напружена розумова робота консультанта. Перед проведенням довільного інтерв'ю консультант складає план, в якому шляхом розподілу об'єкту, що вивчається, на системи і підсистеми визначає, які факти йому необхідні, у кого їх можна одержати, де і як провести інтерв'ю. Розділення об'єкту відображається в комплексній схемі, що дозволяє консультанту краще запам'ятати одержану інформацію.

Правила інтерв'ю:

- ознайомлення особи, що інтерв'юється з комплексною схемою розподілу об'єкта за два-три дні до інтерв'ю, щоб керівник зміг підготувати інформацію за всіма аспектами не тільки на теперішній час, але і на майбутнє, а також охарактеризувати діяльність об'єкту у минулому;
- виділення двох-трьох годин для проведення інтерв'ю і максимально можливе усунення всіх можливих перешкод ззовні;
- створення атмосфери, що сприяє довірі, дотриманню інтересів клієнта, конфіденційності;
- поетапне проведення інтерв'ю відповідно до ієрархії об'єкту;
- недопущення зайвої активності.

Спостереження – метод діагностики, який дозволяє одержати дані, які не фіксуються в документах. Використання спостереження полягає у присутності консультанта на нарадах, прийомі відвідувачів, при видачі розпоряджень підлеглим.

Метод спостереження використовується: в процесі збору інформації про матеріально-технічну базу, про порядок виконання процедур, про методи і умови роботи, про відносини між керівниками і підлеглими, про поведінку. Спостереження при вивченні кадрових проблем, потребує від консультанта використання соціометричних, психометричних підходів.

Результати спостереження за поведінкою працівників бажано класифікувати (досвід, рівень задоволеності, сильні і слабкі сторони в процесі роботи, особливі інтереси і мотиви, товарицькість, відносини з іншими працівниками, бажання співпрацювати, стиль управління, ступінь творчого мислення, інноваційний потенціал). При спостереженні консультант повинен створити атмосферу співпраці і зберегти природну поведінку працівників.

Метод анкетування – використовується для виявлення фактів за допомогою великого кола осіб, а також коли працівники організації знаходяться на значній відстані один від одного. Анкета складається фахівцем в області, яка вивчається.

Вимоги до анкет:

- простота (чіткі, зрозумілі, короткі питання);
- логічний порядок постановки питань;
- групування питань для полегшення подальшої обробки інформації;

- невеликий обсяг анкети (1-5 сторінки);
- експериментальна перевірка анкети;
- обов'язкове надання інформації про цілі проведення і області застосування результатів анкетування.

Тестування – це поглиблений збір інформації за допомогою анкет. Тестування проводиться після отримання відповідей на питання анкет більш загального характеру.

Експертні оцінки – це група методів, за допомогою яких у експертів можна одержати додаткову інформацію, коли інших даних немає. В консультуванні експертні методи використовуються коли:

- інші методи не дають можливість вивчити ситуацію,
- ситуація повторюється часто і добре знайома експертам,
- достовірність експертних оцінок можна перевірити іншими методами.

Методи аналізу інформації в управлінському консультуванні:

- аналіз господарської діяльності;
- математичні і статистичні методи обробки і аналізу інформації;
- методи, які дозволяють комплексно аналізувати якісні та кількісні дані (аналіз проблем, аналіз сил дії, аналіз взаємного впливу, метод порівняння).

Аналізу даних передують їх класифікація: події, працівники, товари.

Принципи проведення аналізу отриманих даних консультантом:

- визначення еталона для основних аспектів об'єкту;
- виділення пріоритетних проблем;
- виявлення відхилень фактичного стану об'єкта від еталону;
- встановлення причин відхилень за допомогою комплексного підходу.

Метод аналізу проблем використовується консультантами, якщо причини появи проблеми не явні. Метод аналізу проблем дозволяє з'ясувати відмінності з різних аспектів об'єкту, де існує проблема, від об'єкту, де такої проблеми немає. При порівнянні можна виявити нові причини проблеми. Після виявлення основної причини її перевіряють на достовірність (причину спростовують методом аналізу проблем). Якщо це не вдається, то причина – достовірна.

Метод аналізу сил дії використовують для:

- аналізу чинників, що викликають проблему;
- характеристики загальної ситуації для зменшення впливу негативних факторів.

Метод аналізу взаємного впливу – це група різних методів (аналіз входу-виходу, кореляційний, регресійний аналіз, аналіз балансу), мета яких – з'ясувати взаємовплив між чинниками, а також сили цього впливу.

При цьому методі консультанту необхідно виявити найістотніші зв'язки, провести аналіз причин і наслідків подій, враховуючи особливості зовнішнього і внутрішнього середовища, перевірити гіпотези різними методами аналізу.

Метод порівняння потребує від консультанта використання стандартів, які склалися в ході роботи в інших організаціях. Шляхом порівняння консультант отримує динаміку розвитку об'єкта, що допомагає визначити потенційні результати (стратегію) організації.

Методи визначення пріоритетів проблем встановлюють їй ранг за: важливістю, терміновістю вирішення, тенденціями розвитку. Методи визначення пріоритетів проблем: дерево цілей, граф проблем.

Метод дерева цілей дозволяє логічно розділити сукупність цілей системи вищого порядку на цілі системи нижчого порядку. Дерево цілей: відображає зв'язки різних порядків між ними, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оцінювати альтернативи, проектувати інформаційні системи.

Метод графа проблем – це інструмент розробки пропозицій для вирішення проблем. Етапи методу графа проблем: побудова матриці проблем (визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними); встановлення черговості вирішення проблем (граф проблем – діаметр круга графа виражає важливість даної проблеми, як причини появи інших проблем); сполучні стрілки позначають спрямованість причинних зв'язків.

Для остаточного рішення про те, з яких проблем починати, керівник і консультант мають врахувати багато чинників, вплив яких складно формалізувати. Тому всі формалізовані методи носять рекомендаційний характер, а програма роботи затверджується на основі досвіду та здорового глузду керівника і консультанта.

На етапі розробки рішень починається творча робота консультанта (знаходження варіантів рішення, проведення їх порівняльного аналізу, вибір найкращого).

Методичні підходи до розробки рішень:

1. Усунення вузьких місць.

2. Концепція ідеальної системи на трьох рівнях: теоретично ідеальна система (теоретично існує); ідеальна система в перспективі (не існує); технічно можливе ідеальне вирішення (ідеальні умови). Етапи розробки рішень: формування ідеальної системи; ідентифікація ідеальних умов; розробка можливої перспективної ідеальної системи; розробка технічно можливої ідеальної системи; розробка рішення; прийняття проектного рішення з точки зору усунення вузьких місць на основі ідеального.

Етапи процесу творчого мислення:

1. Підготовчий (аналітичний) – виявлення проблеми.
2. Активізація мислення (синтетичний) – знаходження рішення.
3. Інкубаційний (синтетичний) – вирішення інших задач, розробка вирішення даної проблеми на рівні підсвідомості.
4. Знаходження одного або декількох варіантів рішення проблеми (синтетичний).
5. Оціночний (аналітичний) – вибір найкращого рішення.

Методи активізації творчого мислення:

➤ Метод розділення – проблему ділять на підпроблеми і знаходять вирішення кожної з них, а на підставі цих рішень знаходять загальне вирішення проблеми.

➤ Метод комбінування – характеристики об'єкту подають у вигляді таблиці, для отримання різних комбінацій нових рішень.

Групова робота – це спільна діяльність людей в групах по 3-7 осіб щодо виконання завдань.

Група самостійно: встановлює регламент спілкування, визначає напрями своєї діяльності, представляє результати своєї роботи консультантам.

Переваги групової роботи:

- поліпшення інформованості працівників;
- отримання нових ідей;
- обмін ідеями дає можливість отримати додатковий ефект.

Принципи формування груп:

- ✓ підготовка працівників до групової роботи;
- ✓ об'єднання в групу людей з різними професійними знаннями.

Функції координатора групи:

- ❖ спостереження за роботою в групі;
- ❖ вплив на хід роботи групи;

❖ стримання активних членів групи і активізація пасивних (за необхідності).

Цикли навчання груповій роботі:

1. Загальні знання про групову роботу; робота в групах; обговорення результатів роботи.

2. Узагальнення результатів першого циклу; постановка нових задач; лекція про теоретичні основи роботи.

3. Порівняння результатів роботи різних груп, що виконують однакове завдання; проведення діалогів представників груп щодо досвіду групової роботи; створення нових груп з учасників різних груп.

Мозкова атака – метод групової роботи, мета якої полягає в отриманні безлічі ідей за короткий проміжок часу. Етапи мозкової атаки:

- призначити керівника групи;
- вкомплектувати групу;
- за 2-3 дні до групової повідомити членам суть проблеми;
- створити невимушену атмосферу в групі, підтримуючи будь-які ідеї.

Синектика – клієнт ставить проблему, а учасники групи пропонують ідеї для її вирішення. Клієнт оцінює ідеї, уточнює проблему і одержує нові ідеї до тих пір, поки не буде знайдено потрібне вирішення.

В процесі оцінки варіантів рішень консультант і керівник відповідають на питання:

- У якій мірі варіант рішення допомагає досягти цілі?
- Яка ефективність варіанта з погляду витрат
- Який ступінь ризику при використанні варіанту?

За теорією ухвалення рішення оцінка варіантів проводиться за допомогою системи критеріїв. При цьому встановлюють – охопив аналіз всі критерії оцінки варіантів рішень. Основні критерії оцінки варіантів рішень: економічні, соціальні, екологічні, техніко-технологічні.

Етапи процесу оцінки варіантів рішень:

- вибір критеріїв для оцінки варіантів за різними цілями;
- визначення ваги критеріїв залежно від умов;
- оцінка ефективності варіантів за кожним критерієм (бальна система);

- встановлення відповідності варіантів рішень мінімальним вимогам (чутливість до можливих змін, умови прийняття рішення);
- порівняння різних критеріїв:

$$K = O_k \cdot p_k - B_n \cdot p_n,$$

де K – коефіцієнт корисності рішення; O_k – очікувана користь; p_k – вірогідність користі; B_n – втрати при невдачі; p_n – вірогідність невдачі.

Ефективність варіанту рішення, розробленого консультантом залежить від:

- правильності постановки проблеми,
- повноти сукупності критеріїв,
- якості проведених раніше етапів аналізу,
- здатності консультанта передбачати труднощі.

Аналіз потенційних проблем – метод, який дозволяє зменшити можливість помилок. Етапи методу аналізу потенційних проблем:

- виявленні потенційних проблем реалізації рішення;
- аналіз проблем;
- проектування заходів з вирішення проблем.

Особливості методу аналізу потенційних проблем:

- акцентування на негативних, наслідках ухваленого рішення;
- розгляд динаміки причинно-наслідкових зв'язків недоліків і наслідків;
- інтеграція вибору варіанту з реалізацією заходів, щодо усунення проблем.

Чинники, які необхідно врахувати при розробці захисту від проблем: вірогідність потенційної проблеми, її серйозність (масштаб впливу наслідків) і чутливість до часу (можливість зволікання вживання заходів до отримання додаткової інформації).

Бенчмаркинг (метод контрольного порівняння) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних. Бенчмаркинг допомагає швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Контрольне порівняння – це процес дослідження продуктивності, якості, цінності підрозділів фірми і виробничих операцій, який проводиться шляхом порівняння з існуючими

стандартами. Сфери еталонного порівняння: процес виробництва, маркетингова політика, управління персоналом.

Методи контрольного порівняння:

1. Зразкова практика – дозволяє порівнювати показники роботи різних підрозділів однієї компанії. Метод дає велику дисперсію (несхожість) результатів різних підрозділів (специфіка роботи), але результат є наслідком кращих методів роботи.

2. Зразкова практика партнера – порівнюється діяльність різних фірм (не конкурентів), які скооперувалися для порівняння даних.

Мета контрольного порівняння:

- зниження витрат;
- збільшення обсягів виробництва продукції при зниженні питомих витрат;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- вибір об'єкту інвестицій.

Аутсорсінг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії, підрядник адаптує універсальні знання під конкретний бізнес замовника, використовує їх на користь замовника за оплату.

Розмежують аутсорсінг інформаційних технологій та аутсорсінг бізнес-процесів (управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика).

Коучінг – наставництво, в управлінському консультуванні – особове тренування на досягнення найвищих результатів в мінімальні терміни.

Управлінський коучінг – взаємодія з клієнтом на тривалій основі, це метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення. Метою коучінга є надання експертної і психологічної підтримки, які спрямовані на вирішення актуальних задач клієнта.

На відміну від консалтингу, коучінг зміщує фокус уваги на майбутнє.

Задача коучінга – розробити маршрут руху до обумовленої мети.

Особливість коучінга – допомога клієнту в пошуку власного рішення.

Коуч – експерт в розкритті власних можливостей клієнта.

9.3. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг. Оцінка результатів консультування

Головна причина використання консультування в організації – очікуваний позитивний ефект (додаткові надходження, економія витрат, зменшення ризиків при прийнятті рішень, навчання персоналу).

Результат використання послуг консультанта може бути негайним (організація роботи складів, стандартизація документів) і відкладеним у часі (розробка стратегії, оптимізація організаційної структури).

В другому разі виникає складність при оцінці результатів роботи консультантів. Види діяльності в яких використання власного персоналу неможливе: ревізія маркетингу та управління (при розробці стратегії); пошук ринкових можливостей, реструктуризація підприємства, експертиза бізнес-проектів. Результати проведення ревізії та реалізації порад консультанта: зростання збуту, скорочення витрат.

Консультування необхідне при:

- вирішенні складних та значущих проблем;
- реалізації спеціальних заходів;
- навчанні персоналу в процесі роботи;
- необхідності швидко вирішити проблему.

Ефективність консультування залежить від, рис 9.2.:

- оснащеності роботи технологіями;
- особистої сумісності консультанта і клієнта;
- заглибленості консультанта в культуру клієнта.



Рис. 9.2. Фактори від яких залежить ефективність консультування

Консалтинговій компанії необхідна людина, яка домовляється з клієнтом про цілі та відповідає за кінцевий результат.

Якість консультування – це якість результату.

Результат консультаційного проекту – це продукт зусиль клієнта та консультанта.

Якість консультування визначає:

- завдання (підприємство, мікро- та макро середовище, ситуація);
- консультант (особистий досвід, кваліфікація, особисті якості, цілі, мотиви);
- клієнт (світогляд, досвід, особисті якості).

Клієнт зумовлює якість консультування, обираючи час (профілактика, усунення наслідків), підхід консультування та самого консультанта.

Проблема оцінки якості консультаційних послуг повністю залежить від клієнта (розуміння складності поставлених завдань, з'ясування вигоди, кваліфікації клієнта, ставлення його до консультанта, настрою, порядності). Тому оцінити якість консультаційної послуги складно. Для консультаційної організації необхідно знати, які характеристики послуги додають цінність і збільшують задоволеність клієнта.

Риси задоволених клієнтів: повторне звернення; позитивне рекламування консультаційних послуг.

Способи оцінки результатів роботи консультантів:

1) розрахунок економічного ефекту від роботи консультантів – розрахунок фінансових показників (витрати, прибуток) за місяць до початку проекту і через місяць після проекту, різниця розглядається як ефект (складно визначити частку ефекту, яка виникає завдяки роботі консультанта);

2) визначення позитивних змін в організації клієнта (подаються у заключному звіті консультанта):

- нові вміння персоналу організації;
- нові системи (маркетингу, бухгалтерські, інформації);
- нова поведінка (відносин між менеджерами і підлеглими);
- нові програми розвитку підприємства;
- нові інвестиційні проекти.

Консультанту необхідно:

- оцінити фактичний вплив послуги на результат управління;

- надати клієнту анкету для оцінки якості послуг в узагальненому вигляді;
- провести аналіз отриманих оцінок в анкеті;
- порівняти думку клієнта зі своєю;
- використати результати аналізу для виправлення помилок у наступних консультаціях.

Оцінка якості консультаційної послуги при:

- 1) навчальному консультуванні (пізнавальні цілі) – використання знань на практиці оцінити практично неможливо;
- 2) експертному консультуванні – інформація видана консультантом є додатковою до інформаційного забезпечення в ситуації прийняття управлінського рішення, тому оцінка дуже складна;
- 3) процесному консультуванні – це розмір очікуваного економічного, технологічного, соціального ефекту.

Клієнти послуг використовують наступні критерії: відчутні матеріальні й нематеріальні компоненти послуги; надійність; доступність (отримання послуги в зручному місті в зручний час); комунікабельність, компетентність, чуйність персоналу; можливість отримання додаткових послуг; репутація (імідж – узагальнений фактор сприйняття клієнтом консультаційної організації по відношенню до інших фірм).

Показники якості консультаційних послуг умовно поділяють на категорії:

- ❖ результат – отриманий клієнтом продукт (ступінь досягнення мети);
- ❖ процес – всі види діяльності, які виникають при наданні послуги;
- ❖ потенціал (ресурси) – наявність у консультанта необхідної інфраструктури, компетентного персоналу.

У стандарті ІСО 9004-2-91, визначаються характеристики, які чітко піддаються спостереженню й оцінці клієнтом; містяться три види специфікацій: специфікації послуги (встановлює вимоги до потреб клієнта та його задоволення через опис нормативних характеристик послуги), специфікації надання послуги (визначає вимоги до технічних умов виконання послуги, враховує цілі, можливості консультаційної організації та законодавчі вимоги у сфері безпеки, захисту навколишнього середовища), специфікації управління якістю (визначає вимоги до кон-

тролю процесів надання послуги, а також методики оцінки та контролю характеристик надання послуги).

Згідно стандарту ІСО 9004-2-91 характеристики *якості послуг*:

➤ кількісні: час очікування послуги; час надання послуги; характеристики обладнання, інструментів, матеріалів; надійність результату послуги; точність виконання послуги; послуги безпеки;

➤ якісні: компетентність і рівень майстерності виконавця послуги; довіра до персоналу; комфортність умов обслуговування, ввічливість персоналу.

Успішні консалтингові компанії мають:

❖ стратегічні концепції (уявлення про: цільовий ринок, якість консультаційних послуг, розподіл відповідальності, відносини з клієнтами);

❖ вище керівництво бере відповідальність за політику якості (рівень якості, репутація в сфері якості, цілі забезпечення якості, підходи до досягнення цілей у сфері якості, роль персоналу компанії, відповідального за реалізацію політики в сфері якості).

На якість консультаційних послуг впливає:

- ставлення керівника консультаційної організації до питань якості;

- якість персоналу (професіоналізм, доступність, відкритість і орієнтованість на споживача послуг);

- технічний рівень (забезпеченість технікою);

- технологічний рівень;

- організаційна структура, система контролю і управління якістю;

- система стимулювання персоналу у сфері підвищення якості послуг;

- впровадження новітніх технічних і технологічних розробок.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні методичні підходи до здійснення управлінського консультування.

2. Дослідити сутність та можливості застосування методів збирання інформації в процесі управлінського консультування.

3. Охарактеризувати методику обробки і аналізу інформації для розробки рекомендацій консультантів.
4. Проаналізувати специфіку методів визначення пріоритетів проблем як основного елемента діагностики в процесі управлінського консультування.
5. Надати характеристику методичним підходам до розробки управлінських рішень.
6. Визначити особливості творчого мислення і групової роботи в процесі управлінського консультування.
7. Дослідити методику оцінки варіантів управлінських рішень.
8. Охарактеризувати специфіку аналізу потенційних проблем в ході розробки та реалізації управлінських рішень.
9. Обґрунтувати можливості бенчмаркінгу в процесі управлінського консультування.
10. Розкрити особливості аутсорсінгу як методу вирішення управлінських проблем.
11. Провести порівняльну характеристику консалтингу та коучінгу, визначити відмінності та спільні риси.
12. Якість управлінського консультування.
13. Фактори, які визначають якість консультування.
14. Що зумовлює якість консультування?
15. Коли стає відчутним ефект від змін, проведених консультантом?
16. Хто здійснює контроль за виконанням консультаційного проекту?
17. Визначають витрати на консультаційні послуги їх рівень якості?
18. Шляхи оцінки результатів роботи консультанта.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Проблеми оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.
2. Галузі використання управлінських послуг.
3. Труднощі збирання інформації в процесі управлінського консультування та об'єктивність оцінки ситуації консультантом.
4. Балансування між індивідуальною роботою консультанта та роботою в групі: переваги та недоліки двох варіантів.
5. Можливості та проблеми нових форм та методів консалтингу в Україні, сфери їх застосування.

6. Проблемні аспекти оцінки варіантів управлінських рішень.
7. Оцінка результатів роботи консультантів.
8. Організація групової роботи.
9. Управління проектами.
10. Актуальні проблеми управління проектами.
11. Посада проектного менеджера.
12. Управління розподіленими командами.

ТЕСТИ

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Ефективність консультаційних послуг визначається:

- а) обсягом витрачених коштів у процесі консультування;
- б) бажанням консультанта;
- в) позитивними змінами в компанії-клієнта;
- г) всі відповіді правильні.

2. Оцінка ефективності консультаційної діяльності здійснюється:

- а) за витратами на навчання персоналу;
- б) за реальними змінами у клієнта;
- в) за витратами на консультаційні послуги;
- г) всі відповіді правильні.

3. Ефективність роботи консультанта розраховується як:

- а) різниця між фінансовими показниками за місяць до впровадження проекту та через місяць після завершення впровадження проекту;
- б) кількість робочого часу, витраченого на виконання проекту;
- в) різниця між доходами та витратами консультанта;
- г) всі відповіді правильні.

4. Вірогідність успіху консультаційного проекту зростає у випадку:

- а) зростання звітів;
- б) відсторонення клієнта від процесу консультування;
- в) залучення клієнта до вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні.

5. Що покращить конкурентоспроможність вітчизняних консультаційних компаній?

- а) зміни в законодавстві;
- б) підвищення якості роботи;
- в) міжнародні зв'язки;
- г) всі відповіді правильні.

6. Оцінка якості роботи консультанта здійснюється:

- а) з урахуванням відгуків колишніх клієнтів;
- б) за згоди підрозділів клієнта;
- в) приблизно;
- г) всі відповіді правильні.

7. Оберіть неправильне твердження:

- а) досвід консультанта сприяє підвищенню ефективності роботи клієнта;
- б) відомі три стадії процесу консультування;
- в) кваліфікований консультант – успішний консультант;
- г) всі відповіді правильні.

8. Контроль виконання консультаційного проекту здійснюється:

- а) клієнтом;
- б) консультантом;
- в) Кабінетом міністрів України;
- г) клієнтом і консультантом.

9. *Оберіть вид консультаційного проекту ефект від якого отримано відразу:*

- а) дослідження аспектів якості продукції;
- б) роз'яснення співробітникам важливості колективної роботи;
- в) зміна організаційної структури;
- г) всі відповіді правильні.

10. *Ефективність будь-якого підходу до консультування залежить від:*

- а) бажання консультанта;
- б) методів консультування;
- в) цілей вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні.

Таблиця 9.3 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	б	а	в	б	а	б	г	в	б

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 9-го РОЗДІЛУ

1. Алешникова В.И. Современные тенденции развития управленческого консультирования // Российский экономический журнал. – 2006. – № 10. С. 66-74
2. Зильберман М. Консалтинг : методы и технологии : пер. с англ. / Зильберман М. – СПб. : Питер. – 2006. – 432 с.
3. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
4. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг : учебное пособие для студентов вузов / Курбатова О.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2005. – 80 с.
5. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / Макхем К. – М. : Дело и Сервис. – 1999.

6. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / Огнев А.С. – СПб. : Речь. – 2003. – 192 с.
7. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. – М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
8. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии : пер. с нем. / под ред. Кубра М. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
9. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ТЕМА 10. УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

10.1. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.

10.2. Структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку.

10.3. Особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні.

10.1. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг

Консалтингова послуга – це інтелектуальний продукт, який залишається у клієнта після завершення консультування.

Особливості консалтингової послуги: відсутність завершеної матеріальної форми (різні методології та зміст); якість наданої послуги можна оцінити як відразу так і через деякий проміжок часу; якість консультування залежить від особистої участі та професіоналізму консультанта (купують не тільки послуги, а й консультанта).

Причини залучення консультантів: поточна завантаженість менеджерів; потреба об'єктивної оцінки стану організації; необхідність постійного підвищення ефективності діяльності; ускладнення управлінських проблем; подолання кризи; навчання новим технологіям управління.

Рівень розвитку управлінського консультування як індустрії перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світове співтовариство.

Консалтинг як самостійна професійна діяльність виник з появою менеджменту на початку ХХ століття. Загострення конкурентної боротьби надає інформації (підприємництву) цінності четвертого фактору виробництва (робоча сила, земля, капітал). Активно в менеджменті з'являються нові напрямки управління і ускладнюється процес оволодіння ними окремими менеджерами. Перші консалтингові компанії з'явилися в США на початку ХХ століття та надавали фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу.

Після Другої світової війни підвищилася ділова активність консалтингу як прибуткового бізнесу.

Саме в цей час консалтинг отримує громадське визнання і набуває суттєвого значення для економічної системи.

Консалтингові продукти формуються під впливом потреб клієнтів. Сучасний світовий ринок управлінського консультування швидко зростає (в окремих країнах до 10 %). Успіх консалтингового бізнесу пов'язаний із: глобалізацією бізнесу; складністю сучасних управлінських проблем; невизначеністю ділового середовища; відсутністю узгоджених стандартів менеджменту; можливістю використання ідей консультанта як конкурентних переваг у конкурентній боротьбі; необхідність впровадження інформаційних технологій для значного підвищення ефективності діяльності.

Етапи становлення консалтингової діяльності в Україні:

1) 20-ті роки XX століття – реалізація наукової концепції організації праці (Інститут техніки керування при Наркоматі РКІ займався консультативною діяльністю);

2) 30-ті роки XX століття – індустріалізація та організація великих підприємств – різке зменшення консалтингової діяльності;

3) після 50-х років XX століття економічні та галузеві науково-дослідні інститути удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва.

4) 80-ті роки XX століття – організація керування науково-технічним розвитком і інноваціями, підвищення конкурентоспроможності продукції (узагальнення виробничого досвіду різних країн) – накопичення досвіду по управлінському консультуванню.

5) 90-ті роки XX століття – ринкові умови господарювання – зміна форми власності, розвиток методів управління.

Причини розвитку професійного консультування в Україні:

1) зниження залежності країни від іноземних експертів;

2) адаптація ноу-хау до специфічних умов України;

3) зменшення вартості національних консультативних послуг.

Попит на консультативні послуги в Україні низький.

Основні причини низького попиту в Україні на консультативні послуги:

❖ складна макроекономічна ситуація і невисока ділова активність у багатьох секторах економіки;

❖ низька культура роботи з незалежними експертами;

- ❖ наявність подвійних систем обліку, що передбачає сувору конфіденційність;
- ❖ низька платоспроможність клієнтів;
- ❖ неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;
- ❖ недостатньо активна маркетингова діяльність консультаційних організацій;
- ❖ відсутність гарантій конкретних результатів від консультування;
- ❖ складність отримання об'єктивної інформації про консалтингові компанії та їх можливості.

Особливості вітчизняних консультантів:

1. Великий досвід роботи в Україні.
2. Добре розуміють проблеми (причини) вітчизняних підприємств і їх менеджерів.
3. Суб'єктивний погляд на відносини з клієнтом (пріоритет людських цінностей над економічною діяльністю).
4. Низька впевненість в можливості оцінки результатів діяльності консультантів.
5. Поведінка консультанта м'яка і гнучка, орієнтована більше на персонал (вітчизняні менеджери менш схильні віддавати контроль процесів консультанту).
6. Використання системи особистих відносин для доступу в організацію клієнта та наступне спілкування в ній.
7. Поширення консультування як способу життя (поширення відносин з клієнтами в інші сфери професійних і особистих взаємин).
8. В поведінці вітчизняних консультантів більше емоційного і менше прагматичного підходу до професійних проблем.

В Україні консалтинг оформився як професія, але відрізняється від консалтингу на Заході.

Конкуренція на консалтингові послуги в Україні є неоднорідною і в регіональних і в продуктових сегментах. Найкрупніші п'ять аудиторських компаній в Україні займають до 60 % обсягу консалтингових послуг. Більше 50 % доходів консалтингові компанії формують від реалізації послуг управлінського та ІТ консалтингу. Найбільшим попитом в Україні користуються консалтингові послуги з: оцінка бізнесу в період перед приватизацією; бізнес-планування (отримання кредитів; інвестиційне проектування); мінімізація податків; розвиток підприємництва; реструктуризація бізнесу.

Можливості управлінського консалтингу:

❖ зростання попиту на консалтингові послуги у зв'язку із зростанням якості консалтингових послуг (зростання досвіду і професіоналізму консультантів);

❖ удосконалення методів роботи консультантів;

❖ усвідомлення менеджерами вигід від залучення консультантів для вирішення проблем (отримання нових ідей, інформації, пропозицій, поглядів).

Успіх консалтингового бізнесу в Україні залежить від:

➤ готовності компаній до нововведень;

➤ адаптації послуг до потреб клієнтів;

➤ пошуку нових послуг (розробка та запровадження інформаційних технологій та організація відповідної системи підтримки управлінських рішень; впровадження корпоративного управління; розробка і впровадження систем фінансового та процесного управління; ризик-менеджменту; впровадження системи управління вартістю компанії; консультативний супровід проєктів злиття і поглинання компаній);

➤ застосування нових методів проведення змін (ставлення до персоналу, як до інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції; формування корпоративної культури; управління знаннями компанії; створення і підтримка соціальної відповідальності бізнесу);

➤ дотриманням етичних стандартів.

Національний ринок консалтингових послуг знаходиться на стадії свого формування і займає другорядне місце серед ринкових інститутів, частина консалтингу у наповненні бюджету мізерна. Сучасні умови розвитку ринку активно сприяють поширенню консалтингових послуг: інтеграція вітчизняного бізнесу у світовий економічний простір; впровадження вітчизняними підприємствами управлінських інновацій. Співпраця з консалтинговими компаніями дозволяє вітчизняним підприємствам: оптимізувати використання всіх видів ресурсів; підвищити ефективність і розвиток своєї діяльності.

Перспективами ринку консалтингових послуг є:

✓ збільшення частки вітчизняних консалтингових компаній;

✓ покращення якості послуг;

✓ розширення спектру послуг;

✓ вихід вітчизняних консалтингових компаній на іноземні ринки.

10.2. Структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку

Сьогодні іноземний консультант – це звичайна ситуація на ринку України але вітчизняні консалтингові фірми складають їм гідну конкуренцію (управління якіст., інжиніринг, інформаційні технології, маркетинг, аудит, кадровий менеджмент, навчання).

Сфера застосування знань і вмінь українських консультантів охоплює:

- ✓ стратегічне консультування;
- ✓ консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, запровадження фінансового менеджменту;
- ✓ питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;
- ✓ рекламний і маркетинговий аудит;
- ✓ управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- ✓ управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;
- ✓ персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу;
- ✓ розробка ділових стратегій розвитку бізнесу.

Основні консультанти в Україні:

- транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом, з питань вступу до міжнародних організацій, удосконалення оподаткування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують спільні та іноземні виробничо-господарські організації та банки в Україні (Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- представництва іноземних консультаційних фірм;
- іноземні консультаційні організації, що працюють за програмами міжнародних донорських організацій і надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство);
 - іноземні та міжнародні фінансові інституції, які надають оцінки, консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку);
 - вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги з окремих напрямів управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання);
 - міжнародні та національні консультаційні компанії, що спеціалізуються на ІТ-консультуванні;
 - міжнародні та консультаційні компанії, що спеціалізуються на підборі менеджерів вищої ланки;
 - приватні консультанти;
 - псевдо консультаційні організації, які включили до статуту наступні види діяльності: проектно-кошторисні роботи, будівельні, торгівельна та виробнича діяльності, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування.

В Україні працює понад трьох сотен вітчизняних консалтингових компаній і більше як 40 % надає послуги з управлінського консультування.

Управлінське консультування в Україні використовується епізодично (в критичних ситуаціях). На сьогодні відсутня можливість в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес (прибутковість, фінансову привабливість).

Значний вплив на зростання консалтингових послуг за останні роки здійснили:

- ❖ досягнення інформаційних технологій;
- ❖ зміни технології управління бізнесом;
- ❖ глобалізація економіки.

Критерії вибору консультанта в Україні: низька ціна послуг при відносно високій якості послуг.

Великі західні консалтингові фірми повністю слідують високим стандартам якості ISO-9001, використовують: методи, які відповідають цим стандартам, високий рівень професійного контролю, інтенсивне навчання персоналу, комплексні проектні групи (фахівці в різних областях), формування команд із фахівців в Україні та за її межами ,новтні технології.

10.3. Особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні

Діяльність крупної консалтингової компанії охоплює широкий спектр послуг: загальне керівництво, управління: фінансами, виробництвом, маркетинг, кадрами, розвитком, проектами, стратегічне управління.

На ринку консалтингових послуг працюють:

- ❖ транснаціональні корпорації, які мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних корпоративною стратегією та культурою (Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, Price-WaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co);

- ❖ великі багатофункціональні фірми (чисельність понад 100 осіб), спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують широкий спектр консалтингових послуг з вирішення складних проблем, а також займаються дослідницькою діяльністю (дозволяє їм постійно удосконалюватися);

- ❖ вузькоспеціалізовані фірми, які надають послуги в обмеженому секторі управлінського консультування середнім та дрібним компаніям за територіальним сектором (дозволяє досягти високої якості обслуговування);

- ❖ університети, учбові центри, проводять підготовку спеціалістів та тренінги, надання послуг з різних питань бізнесу;

- ❖ незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані фахівці, з

- ❖ досвідом роботи, часто виступають в ролі експертів будь-яких проблем або постійними консультантами невеликих фірм.

Ринок консалтингових послуг сегментований і конкуренція між консалтинговими фірмами ведеться в середені сегменту.

На вибір консалтингової компанії дуже часто впливає не тільки бездоганна репутація (транснаціональні консалтингові компанії), а й тісність взаємин (невеликі консалтингові компанії).

Особливості іноземних консультантів:

1. Висока професійність – професійна освіта, наукова і методологічна база, досвід, можливість удосконалюватися.
2. Незначний досвід роботи в Україні.
3. Чітко усвідомлюють зміст і економічний ефект консультаційної діяльності.
4. Об'єктивне ставлення до відносин з клієнтом.
5. Нормативна поведінка сформована високим попитом на консультаційні послуги за межами України дозволяє використовувати широкий спектр дій (від м'яких до жорстких).
8. Іноземні консультанти жорстко прив'язані до формальних установок і норм поведінки (консультування – це тільки професія, тобто є робочий час і термін та умови контракту).
9. Іноземне ділове середовище та ділове мислення є оптимістичним і орієнтованим на дію і ініціативу.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
2. Структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку.
3. Особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні.
4. Переваги використання послуг іноземних консультантів в Україні.
5. Недоліки використання послуг іноземних консультантів в Україні.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.
2. Галузі використання управлінського консультування в Україні.
3. Шляхи підвищення якості консультаційних послуг в Україні.

ТЕСТИ

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Консалтингова послуга – це

- а) інтелектуальний продукт, який залишається у клієнта після завершення консультування;
- б) бажання консультанта;
- в) клієнт консалтингової компанії;
- г) всі відповіді правильні.

2. Особливості консалтингової послуги:

- а) якість наданої послуги можна оцінити як відразу так і через деякий проміжок часу;
- б) відсутність завершеної матеріальної форми;
- в) якість консультування залежить від особистої участі та професіоналізму консультанта;
- г) всі відповіді правильні.

3. Причини залучення консультантів:

- а) поточна завантаженість менеджерів; необхідність постійного підвищення ефективності діяльності;
- б) потреба об'єктивної оцінки стану організації; подолання кризи;
- в) ускладнення управлінських проблем; навчання новим технологіям управління;
- г) всі відповіді правильні.

4. Коли виник консалтинг як самостійна професійна діяльність?

- а) з появою людини;
- б) з появою менеджменту на початку XX століття;
- в) в період промислової революції в країнах з ринковою економікою;
- г) всі відповіді правильні.

5. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:

- а) низька платоспроможність клієнтів;
- б) неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;
- в) наявність подвійних систем обліку, що передбачає сувору конфіденційність;
- г) всі відповіді правильні.

6. Поведінка консультанта м'яка і гнучка, орієнтована більше на персонал. Це особливість....консультанта.

- а) нового;
- б) західного;
- в) вітчизняного;
- г) всі відповіді правильні.

7. Використання системи особистих відносин для доступу в організацію клієнта та наступне спілкування в ній. Це особливість....консультанта.

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

8. Національний ринок консалтингових послуг знаходиться на стадії:

- а) формування;
- б) стабільного отримання максимального прибутку;
- в) занепаду;
- г) всі відповіді правильні.

9. *Висока професійність – професійна освіта, наукова і методологічна база, досвід, можливість удосконалюватися. Це особливість.....консультанта.*

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

10. *Жорстка прив'язка до формальних установок і норм поведінки. Це особливість.....консультанта.*

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

Таблиця 10.1 – Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	г	б	г	в	б	а	в	в

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО 10-го РОЗДІЛУ

1. Алешникова В.И. Современные тенденции развития управленческого консультирования // Российский экономический журнал. – 2006. – № 10. С. 66-74
2. Зильберман М. Консалтинг : методы и технологии : пер. с англ. / Зильберман М. – СПб. : Питер. – 2006. – 432 с.
3. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
4. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг : учебное пособие для студентов вузов / Курбатова О.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2005. – 80 с.

5. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / Макхем К. – М. : Дело и Сервис. – 1999.

6. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / Огнев А.С. – СПб. : Речь. – 2003. – 192 с.

7. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П. – М. : ГУВШЭ. – 1999. – 240 с.

8. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. – М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.

9. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии : пер. с нем. / под ред. Кубра М. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.

10. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

ГЛОСАРІЙ

Асоціація – це відображення в свідомості людини взаємозв'язку між предметами, явищами дійсності та психічним сприйняттям, відчуттям, руховими актами, уявленнями.

Аудит – це контроль, який стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності та відповідності чинному законодавству фінансової звітності (перевірка публічної бухгалтерської звітності).

Аутсорсінг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії, підрядник адаптує універсальні знання під конкретний бізнес замовника, використовує їх на користь замовника за плату.

Бенчмаркінг (метод контрольного порівняння) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних.

Внутрішні консультанти – це фахівці з економіки і управління, зайняті в штаті компанії.

Головний критерій ефективності консалтингової компанії – це рівень задоволеності потреб клієнта в реалізації розробленого управлінського рішення в межах конкретної організації.

Гра – це механізм акумуляції та передачі колективного досвіду, причому головним у цьому механізмі є сам процес діяльності її учасників.

Групова дискусія – це спільне обговорення суперечливого питання з метою всебічного огляду проблеми та визначення власного ставлення до неї.

Делегування – це процес передачі менеджером повноважень співробітникам, які знаходяться на низових рівнях ієрархії та готові прийняти на себе відповідальність за позитивне їх виконання.

Ділова послуга – це вид діяльності, який створює необхідні умови для якісного та ефективного функціонування сфер народного господарства (матеріальних і нематеріальних), які обслуговуються і сприяють формуванню і взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу.

Діагностика – це сукупність досліджень за визначеними цілями функціонування підприємства, способами їх досягнення і виявленям недоліків.

Диверсифікація виробництва – це одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту товарів.

Директивна роль – це робота в режимі орієнтації на консультанта; консультант займає позицію керівника або є ініціатором дій.

Евристика – методика постановки питань та відповіді на них, при вирішенні незапрограмованих проблем.

Експертне консультування – це процес консультування, за яким консультант робить діагностику, розробляє рішення та рекомендації щодо їх впровадження.

Експертні оцінки – це група методів, за допомогою яких у експертів можна одержати додаткову інформацію, коли інші дані відсутні.

Етап консультування – це окрема стадія консультаційного процесу.

Етичні норми регулюють поведінку людини в ситуаціях, коли його особисті інтереси суперечать поняттю добра та зла.

Ефективність консультування – це його результативність щодо досягнення цілей консультаційного контракту.

Завдання управлінського консультування – надання консультантом клієнту певних інструментів, методик для організаційної діагностики стану підприємства, вирішення проблем, розробки стратегічного плану розвитку організації.

Закриті системи – це системи ізольовані від зовнішнього середовища.

Зв'язок – це елемент структури, який відображає відносини між елементами системи (характеризується напрямом, силою, характером). Поняття зв'язку одночасно характеризує і будову (статику), і функціонування (динаміку) системи.

Знаходження фактів – це збір даних і їх надання клієнту таким чином, щоб переконати його в тому що необхідні покращення в роботі.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам за умовами договору.

Інжиніринг – обособлений в самостійну сферу діяльності комплекс інженерно-консультаційних послуг комерційного характеру з підготовки і забезпечення процесу виробництва і реалізації продукції, в обслуговуванні будівництва та експлуатації промислових, інфраструктурних та інших об'єктів.

Інтегроване консультування розраховане на тривале (роки) співробітництво консультанта і клієнта, передбачає участь консультанта в стратегічному плануванні клієнта, постійному моніторингу маркетингового середовища, прогнозуванні ризиків, будується на довгострокових, довірчих, взаємовигідних відносинах між консультантом і клієнтом.

Кадрова політика – це система правил, які приводять персонал у відповідність до стратегії компанії, а також сприяють зростанню професійної компетенції консультантів.

Кадрове консультування – це консультування з метою підбору і розстановки кадрів на підприємстві.

Кінцевий консультаційний звіт – це заключний документ консультування, його метою є підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії.

Клієнт – будь-яка фізична або юридична особа, яка звернулася за рішенням проблеми до консультанта, надала йому мінімально необхідну інформацію про суть проблеми і уклала договір на надання консультаційних послуг.

Консультант – спеціаліст, який має знання, досвід і навички, необхідні для виявлення проблем, знаходження потрібної інформації, аналізу і синтезу, розробки пропозицій щодо вдосконалення роботи, спілкування з людьми, планування змін, подолання опору змінам, допомоги клієнтам в накопиченні досвіду, передачі методів управління.

Консультант-інструктор і викладач навчає клієнта і розробляє навчальні програми.

Консультант-помічник у вирішенні проблем пропонує альтернативи і бере участь в рішеннях.

Консультант-пропагандист пропонує шляхи вирішення, переконує або направляє процес вирішення проблем.

Консультант-технічний експерт дає інформацію і пропозиції з питань політики і практики.

Консультаційна послуга – рекомендація в предметній області інтересів клієнта, яка отримується в процесі взаємодії консультанта і клієнта консультування.

Контракт на консалтингові послуги – це форма закріплення партнерських зв'язків, волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.

Контрольне порівняння – це процес дослідження продуктивності, якості, цінності підрозділів фірми і виробничих операцій, який проводиться шляхом порівняння з існуючими стандартами.

Коуч – експерт в розкритті власних можливостей клієнта.

Коучінг – наставництво, в управлінському консультуванні – особове тренування на досягнення найвищих результатів в мінімальні терміни.

Лабораторія консультування – поведінково-орієнтоване навчальне середовище, яке створює можливість дій з боку учасників, що імітують реальні управлінські ситуації і процеси.

Ліцензування – це один із способів захисту клієнтів від неякісних консультаційних послуг.

Лобіювання – легальний вплив на державні органи для створення оптимальних умов діяльності фірм.

Менеджмент-консалтинг – надання незалежних порад і допомоги з питань управління (включає: визначення і оцінку проблем і / або можливостей; рекомендації відповідних заходів; допомогу в їх реалізації).

Мета консультування – допомога іншим людям вирішити проблеми та чітко побачити можливості.

Метод зразків (алгоритмічний аналіз) – послідовне виконання дій щодо виявлення, уточнення і усунення технічних суперечностей.

Метод інверсії – пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний.

Метод консультування – план дій, розроблений на основі досвіду проведених консультацій даного виду; це загальна схема, сформована на базі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, яка дозволяє опрацювати відповідну програму дій, що включає поняття методики, методичний інструментарій консультування та методології консультування.

Методика – сукупність дій, яка дозволяє досягти цілей.

Методика консультування – сукупність коректних у методичному відношенні директив, які вказують на спосіб дій та методи досягнення встановлених цілей.

Методичний інструментарій консультування – сукупність методик, які має консультаційна фірма.

Методологічна пропаганда – роль, при якій консультант намагається впливати на клієнта, щоб він активно вирішував проблеми і використовував для цього певні методи, але при цьому намагається не пропагувати якимсь певним рішенням (що є *позиційною пропагандою*).

Методологія класифікації консультантів – це класифікація, орієнтована на консультантів за методами їх роботи.

Метод синектики – навчання учасників використанню у процесі мозкової атаки методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного роздуму.

Метод фантазування – це спосіб спільної діяльності консультантів, коли досягається уявлення неіснуючого образу об'єкта (виробу), який функціонує і вирішує поставлену проблему, тобто є розв'язанням певної проблеми, навіть якщо деякі елементи конструкції цього об'єкта невідомі.

Метод фокальних об'єктів – перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на фокальний об'єкт, внаслідок чого отримують незвичні поєднання, які дають змогу подолати психологічну інерцію.

Мозкова атака – метод групової роботи, мета якої полягає в отриманні безлічі ідей за короткий проміжок часу.

Моніторинг – це систематичне дослідження даних про стан і розвиток ринку; пасивна форма контролю за наслідками впливу.

Навчальне консультування – це процес консультування, коли консультант збирає ідеї, аналізує рішення, готує базу для їх появи, надає відповідну теоретичну і практичну підготовку в формі лекцій, семінарів і має на меті підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Нагляд – це вид контролю який у разі виявлення порушень супроводжується заходами державно-владного характеру.

Недирективна роль консультанта – це робота консультанта в режимі орієнтації на вільний вибір керівника (замовника консультаційної послуги), консультант надає інформацію для клієнта, якою той може скористатися або ні.

Нейролінгвістичне програмування – модель пояснення, структу-
рування власного досвіду.

Організація – це процес створення організаційної структури за допомогою визначення видів діяльності необхідних для досягнення ці-
лей підприємства та прийом персоналу.

Організаційна діагностика – це систематичний збір та аналіз ін-
формації про стан організації або окремих її підсистем з метою вияв-
лення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання.

Організаційна патологія – дисфункція (збій) у виконанні функції
або стійке недосягнення мети організації, або досягнення мети, але з іс-
тотно великими витратами часу, сил і засобів у порівнянні із запланова-
ним рівнем.

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на ор-
ганізацію клієнта, які покликані внести і закріпити в її діяльність пози-
тивні зміни.

Партисипативне консультування – це сумісна робота клієнта та
консультанта при розробці та впровадженні новацій.

Планування дій – це стадія консультаційного процесу, яка вклю-
чає: діагностування проблем, розробку рішень, подання пропозицій клі-
єнту, підготовку до здійснення рішення, прийнятого клієнтом.

Позиційність – це властивість соціальних груп поділятися на мік-
рогрупи (джерело поділу – конкурентність інтересів членів груп).

Позиційна пропаганда – це роль за якою консультант намагається
вплинути на вибір визначених цінностей клієнтом.

Позиційний аналіз – це діагностична методика управлінського
консультування, яка дозволяє: виявити позиційність в клієнтській ор-
ганізації, розмежувати позиційні групи (групи, які перебувають у стані
конфлікту).

Попредметна класифікація консультаційної діяльності – це кла-
сифікація консультування в залежності від розділів менеджменту: зага-
льний менеджмент, адміністративний менеджмент, операційний мене-
джмент, фінансовий менеджменту, кадровий менеджмент, антикризовий
менеджмент, стратегічний менеджмент.

Проблема – це невідповідність фактичного стану управління бажа-
ному, загроза нормального плину справ або зниження її ефективності.

Проблемне поле – це схема формування структурованої проблемної області.

Пропозиція – в письмовій формі надає обґрунтування здатності консультаційної фірми надати консультаційну послугу клієнту. *Технічна пропозиція* – це змістовна частина пропозиції. *Фінансова пропозиція* – це обґрунтування вартості консультаційного проекту.

Процесне консультування – діяльність консультанта, що допомагає клієнту виявити, зрозуміти і вплинути на події, які відбуваються в його оточенні. Процесне консультування характеризується постійною взаємодією консультанта з клієнтом для оцінки ідей, пропозицій, підготовки рішень.

Процес консультування – це послідовні дії консультанта щодо вирішення проблем, досягнення позитивних змін або сумісна діяльність консультанта з клієнтом для досягнення певного результату в організації клієнта.

Психологічне тестування – спрямоване на виявлення та використання особистих властивостей персоналу.

Результат консультаційного проекту – продукт співпраці консультанта з клієнтом і відображає як кількісну так і якісну сторони.

Рекрутмент – це послуги з підбору та оцінки кадрів.

Рефлексія – це стимулювання клієнта до прийняття рішень, наводячи його на роздуми питаннями, які зможуть змінити ситуацію.

Ринок консультаційних послуг – це сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Роль клієнта консультаційної компанії – надання консультанту необхідної інформації та оцінка результатів.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які змінюються у часі.

Системний аналіз – це методологія дослідження системи з метою визначення найбільш ефективних методів управління.

Спостереження – метод діагностики, який дозволяє одержати дані, які не фіксуються в документах.

Стадія – це визначений ступінь у розвитку будь чого.

Структура системи – це склад елементів та взаємовідносин між ними.

Тест є стандартизоване і обмежене за часом випробування, результати якого дозволяють отримати кількісні та якісні оцінки характеристик, які аналізуються.

Технічне завдання формулює клієнт консультанту: власне бачення проблеми і очікувані результати її вирішення; узгодження змісту контракту з консультантом.

Творчість – це створення якісно нового.

Тренінг – це навчання, рекомендації в галузі управлінського консультування; це сукупність вправ, спрямованих на формування і вдосконалення умінь клієнта.

Управлінське консультування – це консультування з метою удосконалення управління організацією; це діяльність консультативної компанії, яка працює за контрактом та надає платні послуги за допомогою кваліфікованих людей, їх основна функція допомогти клієнту виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх та вирішити.

Управлінський коучінг – взаємодія з клієнтом на тривалій основі, метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення. Метою коучінга є надання експертної і психологічної підтримки, які спрямовані на вирішення актуальних задач клієнта. На відміну від консалтингу, коучінг зміщує фокус уваги на майбутнє. Задача коучінга – розробити маршрут руху до обумовленої мети.

Фасилітатор – фахівець щодо організації колективної творчої роботи, який допомагає учасникам чітко формулювати ідеї та пропозиції.

Якість консультування – це оцінка клієнтом і консультантом результату консультування.

**Контрольні питання до курсу
«Основи управлінського консультування»**

Модуль I. Основи управлінського консультування

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультативної діяльності та консультативної послуги. Види консультативних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультативній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.
7. Поняття процесу управлінського консультування.
8. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультування.
10. Методи активізації творчого мислення.
11. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
12. Метод нейролінгвістичного програмування.
13. Метод номінальних груп.
14. Метод організаційної самодіагностики.
15. Створення консультативної організації. Економіка та стратегія консультативної організації.
16. Типи організаційних структур консультативних організацій. Правове забезпечення діяльності консультативної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультативної організації.
17. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації

Модуль II. Організація консультант-клієнтського співробітництва

18. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.
19. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
20. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.
21. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
22. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
23. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.
24. Зміст кінцевого консультаційного звіту.
25. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
26. Структуризація проблемного поля.
27. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми.
28. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
29. Збір і аналіз даних на об'єкті консультування.
30. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.
31. Оцінка результатів консультування.
32. Характеристика українських консультаційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
33. Структура консультаційних послуг яка склалася на українському ринку.
34. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.
35. Способи оцінки результатів управлінського консультування.
36. Економічний ефект від роботи консультанта.
37. Етапи управлінського консультування.
38. Звіт за результатами роботи консультанта.
39. Ділові послуги та їх функції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Блинов А. О. Управленческое консультирование : учебник / Блинов А. О., Дресвянников В. А. – М. : Дашков и К. – 2013. – 212 с.
2. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе / Гончарук В.А. – М. : Дело. – 2001. – 296с.
3. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. – Донецьк : ТОВ „ВРА Епіцентр”. – 2013. – 188 с.
4. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта / Пятенко С.В. – М. : ФБК-Пресс. – 2001. – 360с.
5. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Токмакова Н.О. М. : МЭСИ. – 2002. – 176 с.
6. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав. – 2008. – 240 с.

Допоміжна:

1. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / Блинов А.О. – М. : ИНФРА. – 2002.
2. Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. – М. : Дело. – 1998. – 128 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. Российский менеджмент : учебное пособие для вузов. Кн. 1 Ситуационное обучение менеджменту / Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. – М. : ГАУ. – 1997. – 148 с.
4. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / Гончарук В.А. – М. : Дело. – 1998.
5. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей / Капустин П.А. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса». – 2000. – 160 с.
6. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / под ред. Посадского А.П. – М. : ОАО «Новости». – 1998.

7. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования : учеб. пособие / Красовский Ю.Д. – М. : ОАО «Новости» – 2000. – 366 с.
8. Красовский Ю.Д. Организационное поведение / Красовский Ю.Д. – М. : ЮНИТИ – 1999.
9. Ліпатов С.А. Методи практичної соціальної психології: Діагностика. Консультування. Тренінг : навчальний посібник для вузів / під ред. Жукова Ю. М. – М. : Аспект Пресс. – 2004.
10. Ліпатов С. А. Організаційна діагностика: теоретичні та методологічні підстави // Личность. Культура. Общество. – № 3. – 2005.
11. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. : пер. с англ. – М. : Дело и Сервис. – 1999.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело. – 1992.
13. Методы работы консультантов по управлению / Хабакук М.Я. – Таллин : ЭстНИИИТИ. – 1985.
14. Некрасов С. І., Некрасова Н. А., Бусигін О. В. Фактори організаційного розвитку підприємств / Некрасов С. І., Некрасова Н. А., Бусигін О. В. – М. – 2009.
15. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Питерс Т., Уотермен Р. – М. : Прогресс, 1986.
16. Посадский А.П. Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг : учебн. / Посадский А.П. – М. : БЕК. – 1994.
17. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / Посадский А.П. – М. : ГУВШЭ. – 1999. – 240 с.
18. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России : практическое пособие для менеджеров и предпринимателей / Посадский А.П., Хайниш С.В. – М. : Финстатинформ. – 1995. – 176 с.
19. Пригожин А.И. Современная социология организаций / Пригожин А.И. – М. : Интерпракс. – 1995. – 295 с.
20. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта / Пятенко С.В. – М. : ФБК-ПРЕСС. – 1998.
21. Российский менеджмент : учебные конкретные ситуации / под ред. Зобов Л.М., Киселев Б.Н. – М. : ГУУ – 1998. – 1032 с.

22. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования : материалы для самостоятельной работы и контроля знаний / Румянцева З.П. – М. : ГАУ. – 1994.
23. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». – М. : ГУУ. – 1998. – 48 с.
24. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности / Савенкова Т.И. – М. : МНИИПУ. – 1990.
25. Тарануха Е.Н. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг в Украине / Е.Н. Тарануха, И.С. Клименко, Н.К. Амелина // Экономика и управление на транспорте. – К. : НТУ. – 2017. – Вып. 4. – С. 130-135.
26. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент / Тобиас Л. – М. : Класс – 1999.
27. Управленческие нововведения в США : проблемы внедрения / под ред. Ушанова Ю.А. – М. : Наука. – 1986.
28. Управленческое консультирование : путеводитель по профессии : пер. с нем. / под ред. Кубра М. – М. : СП «Интерэксперт». – 1992.
29. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М. : Наука. – 1998.
30. Хайниш С.В., Харченко ВЛ. Ассортиментная политика предприятий : из опыта управленческого консультирования / Хайниш С.В., Харченко ВЛ. – М. : МНИИПУ – 1992.
31. Чакыров К. Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью / Чакыров К. – М. : МНИИПУ. – 1990.
32. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика / Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. – М. : Экономика. – 1988. – 240 с.
33. Lawler E. E, Nadler, D. A, Cammann, C. Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. – N.Y. – 1980.
34. Journal of Management Consulting.

Ресурси Інтернет:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.beg.ru>
4. [www.cfin.ru-](http://www.cfin.ru)
5. [www.management.com-](http://www.management.com)
6. [www.2learn.ru-](http://www.2learn.ru)
7. [http://kis.pcweek.ru-](http://kis.pcweek.ru)
8. [http://uamc.com-](http://uamc.com)
9. <http://www.wsclan.narod.ru/>
10. <http://www.hrm.ru/>
11. <http://www.igisp.ru/>
12. http://management.com.ua/consulting/consoo_6.html
13. http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832
14. <http://consult.webzone.ru/disser.htm>
15. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
16. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.ht>
17. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>
18. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
19. http://www.martex.ru/printuseful_who.html
20. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
https://studme.com.ua/20080215/menedzhment/metodologiya_metody_upravlencheskogo_konsultirovaniya.htm
21. http://library.uipa.edu.ua/library/BD/VidannaKaf/6/1/Osnovi_Upravlinskogo_Konsultuvanna/konspekt_lekcij.htm
22. <http://www.plunkettresearch.com>.
23. Офіційний веб-сайт інтернет-журналу про консалтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
24. Офіційний веб-сайт статистичного огляду ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.plunkettresearch.com>.

ЗМІСТ

Вступ	3
Структура курсу «Основи управлінського консультування»	4
Модуль I. Основи управлінського консультування	5
Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності	5
1.1. Предмет, основні цілі, завдання дисципліни	5
1.2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги	9
1.3. Характерні риси управлінського консультування	16
Навчальний тренінг	19
Список літератури до 1-ої теми	21
Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	23
2.1. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта	23
2.2. Внутрішні та зовнішні консультанти	29
2.3. Аналіз проблем клієнтської організації	33
Навчальний тренінг	40
Список літератури до 2-ої теми	43
Тема 3. Процес управлінського консультування	44
3.1. Поняття процесу управлінського консультування	44
3.2. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика	45
3.3. Стадії і етапи управлінського консультування	48
Навчальний тренінг	52
Список літератури до 3-ої теми	56
Тема 4. Методи управлінського консультування	57
4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація	57
4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту	60
4.3. Методи активізації творчого мислення	62
4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор	70
Навчальний тренінг	79
Список літератури до 4-ої теми	82
Тема 5. Управління консультаційною організацією	82
5.1. Економіка та стратегія консультаційної організації	83
5.2. Типи організаційних структур консультаційних організацій	91
5.3. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації	99
Навчальний тренінг	101
Список літератури до 5-ої теми	104

Модуль II. Організація консультант-клієнтського співробітництва	105
Тема 6. Вибір консультаційної організації	105
6.1. Види консультаційних організацій	105
6.2. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності	108
6.3. Алгоритм пошуку консультаційної організації	109
Навчальний тренінг	114
Список літератури до 6-ої теми	117
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	118
7.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги	118
7.2. Характеристика експертного, навчального та процесного консультування	121
7.3. Зміст кінцевого консультаційного звіту	127
Навчальний тренінг	132
Список літератури до 7-ої теми	135
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	136
8.1. Організаційна патологія. Організаційна діагностика	136
8.2. Структуризація проблемного поля	146
8.3. Методи групової роботи	150
Навчальний тренінг	154
Список літератури до 8-ої теми	157
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	158
9.1. Системний підхід до рішення управлінських проблем	158
9.2. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування	169
9.3. Методи оцінки якості консультаційних послуг	177
Навчальний тренінг	181
Список літератури до 9-ої теми	185
Тема 10. Український ринок консультаційних послуг	186
10.1. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг	186
10.2. Структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку	190
10.3. Особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні	192
Навчальний тренінг	193
Список літератури до 10-ої теми	197
Глосарій	198
Контрольні питання до курсу «Основи управлінського консультування»	207
Список основної та допоміжної літератури	209

Навчальне видання

СОКОЛЕНКО Володимир Анатолійович
ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Основи управлінського консультування

Навчально-методичний посібник
для студентів економічних спеціальностей

Відповідальний за випуск *проф. Н.С. Краснокутська*
Роботу до видання рекомендував *проф. В.А. Міщенко*

В авторській редакції

План 2017 р., поз. 131

Підп. до друку 22.12.2017 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 12,7.
Наклад 100 прим., 1-й з-д – 20 пр. Зам. № 5. Ціна договірна

Видавець і виготовлювач
Видавничий центр НТУ «ХП»,
вул. Кирпичова, 2, м. Харків-2, 61002

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5478 від 21.08.2017 р.