

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**  
з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського  
консалтингу»  
вибіркових компонент  
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

**053 Психологія (практична психологія)**

**ТЕМА № 1. Управлінський консалтинг як вид професійної діяльності.**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.22 № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 26.08.22 р. № 6

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної  
ради ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.22 № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та  
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук  
Мороз А.В.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

### План лекції

1. Передумови становлення управлінського консультування як професійної діяльності. Етапи розвитку управлінського консультування.
2. Теоретико-методологічні основи управлінського консультування. Дискусії щодо визначення управлінського консультування.
3. Сфери застосування управлінського консультування. Діапазон консультаційних послуг у сучасному світі.
4. Вимоги до консультанта з питань управління.
5. Особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

### Література:

#### Основна:

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. — М.: Академический Проект, 2006 — 352 с.
3. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
4. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.
5. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. — 272 с.

#### Додаткова:

1. Верба В.А. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги /Управління розвитком: Зб. наук. статей. — Х.: ХНЕУ. — 2008. — 319. — С. 11-13.
2. Джордж Р., Кристиани Т. Консультирование: теория и практика /Пер. с англ. — М.: ЭКСМО, 2002. — 448 с.
3. Землянская Ю. А. Управленческое консультирование: сущность, задачи, методы // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. — С. 387 – 399.
4. Капустин С. Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. — М.: Дашков и К, 2002. — 548 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 720 с.
6. Трофимова О.К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.uamc.com.ua/articles/article04.htm](http://www.uamc.com.ua/articles/article04.htm)

## Текст лекції

### 1. Передумови становлення управлінського консультування як професійної діяльності. Етапи розвитку управлінського консультування.

Актуальність вивчення управлінського консультування обумовлюється тим, що процеси становлення ринку в Україні характеризуються інституціональними, структурними й функціональними змінами. У структурному аспекті розвиток ринку пов'язаний з виникненням нових видів бізнесової діяльності. Одним з таких видів є управлінське консультування.

Управлінське консультування як вид діяльності існувало здавна й проявлялося в передачі досвіду найбільш успішних керівників молодим працівникам, у навчанні фахівців, у проведенні дослідницьких робіт із проблем функціонування й розвитку організацій.

У розвитку управлінського консультування як виду професійної діяльності можна виділити три етапи.

**Перший етап.** Активно розвиватися управлінське консультування стало на рубежі XIX - XX ст. — у період бурхливого розвитку промисловості й суспільних перетворень, пов'язаних із промисловою революцією.

Систематизація накопиченого досвіду засновниками класичної школи управління Ф. У. Тейлором, Ф. Гілбретом і Л. Гілбретом, Г. Л. Грантом й Х. Емерсоном дозволила їм виробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організацій, а також виступати з лекціями, писати книги, проводити теоретичні семінари.

Наприклад, в останні роки своєї діяльності У. Тейлор основним своїм видом діяльності зробив консультування, тобто став професійним консультантом по управлінню. Що ж стосується першої консалтингової фірми в області управлінського консультування, то створена у 1914 р. у Чикаго Е. Бузом фірма за назвою «Служба ділових досліджень», найімовірніше, є такою.

У цей же період інший американець, Дж. О. Мак-Кінсі, прихильник ґрунтовної діагностики бізнесу, заснував у 1925 р. консультативну фірму, що існує й у наш час, носячи його прізвище й займаючи на ринку консалтингових послуг значиме місце.

У свій час і відомий американський менеджер Лі Якокка після виходу на пенсію став професійно консультувати керівників, читати лекції, проводити робочі семінари з розбором конкретних ситуацій, писати книги.

**Другий етап.** Бурхливий розвиток світової економіки й формування транснаціональних корпорацій у другій половині XX ст. у поєднанні зі стрімким прогресом науки й техніки обумовили ріст попиту на консалтингові послуги. У цей період була створена величезна кількість нових фірм, що професійно займаються управлінським консультуванням. Кількісні зміни згодом переросли в зміни якісні, що знайшло відбиття в

широкій диверсифікованості послуг.

**Третій етап.** Третя хвиля консультантів розробила методи реалізації накопиченого досвіду. У фокусі консультування виявилися методи, які можуть організувати процес вироблення рішення й внесення змін в організацію.

В останні десятиліття XX ст. управлінське консультування розвивалося як у частині вдосконалювання методології діяльності консультантів, так й у частині залучення клієнта в сам процес консалтингової діяльності. Змінився й сам клієнт: він краще підготовлений теоретично до спільної діяльності з консультантом, добре орієнтується на ринку консалтингових послуг.

Управлінський консалтинг перетворився не тільки в захоплюючу діяльність своїх прихильників, але й в одну з найбільш ефективних сфер бізнесу.

**Управлінське консультування** — особливий вид професійної діяльності з надання клієнтам допомоги в рішенні проблем, результатом консультування стає надання управлінської послуги з боку фахівців в області управління, тобто в процесі консультування відбувається органічне об'єднання теорії й практики управління. Проте, до цього часу тривають не тільки дискусії навколо трактування сутності терміну "консультування", невизначеними залишаються сфери застосування консалтингу, серед яких і соціальний розвиток фірми. Сучасні консультанти по управлінню — це фахівці з удосконалення управління соціальними системами, які беруть участь у рішенні проблем різного організаційного рівня як експерти.

Існують різні погляди на управлінське консультування. Деякі вважають, що це лише метод удосконалення практики керування, яким можуть скористатися керівники, а консультанти є їхніми помічниками (ними, до речі, можуть бути й самі керівники). Разом з таким широким функціональним поглядом розповсюджений підхід, відповідно до якого консультанти є представниками окремої професії, що виникла на хвилі загальносвітової тенденції — професіоналізації посередницьких функцій. До останнього належать і функція консультування з питань організації й управління системами різного рівня.

Метою управлінського консультування є надання консультаційною організацією, консультантом послуги, замовленої та оплаченої організацією, орієнтованої й призначеної для вдосконалення управління нею.

Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації й викликають або можуть привести до її неефективної діяльності.

Не тільки консультант є суб'єктом консультування. Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Тому, суб'єктом управлінського консультування вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної й

клієнтської організації, залучену в процес консультування, розробки консультативних рекомендацій й їхньої реалізації.

Об'єктами управлінського консультування є виробнича структура організації, організаційний розвиток й організаційні зміни, процеси розробки стратегії її розвитку й програмування їхньої реалізації, аутсорсинг (програмування дій керівництва організації, спрямованих на підвищення її ефективності й конкурентоздатності шляхом внесення кардинальних змін у формуванні процесу праці, фінансів, організаційної структури й людських ресурсів) непрофільних видів діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур керування, організація мотивації й винагороди працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, введення нових методів керування, раціональна організація праці тощо.

Розглянемо характерні риси управлінського консультування, які найбільше відповідають ключовим вимогам нової економіки.

1. Консультування носить назву управлінське, тому що його призначення — надання реальної допомоги керівникові (керівникам) конкретної організації. Воно пов'язане з управлінням ресурсами організації й процесами, які протікають у ній. Саме цим управлінське консультування відрізняється від інших видів консультування. Приміром, технічного, при розробці, впровадженні й удосконалюванні існуючих або нових технічних засобів і технологій; проектного, при проектуванні, впровадженні й актуалізації різних проектів тощо.

2. Управлінське консультування — це допомога, що не носить директивного характеру. По суті, поради й пропозиції управлінського консультанта, його думка, оцінка, аналіз, надання інформації, рішення певної проблеми, навчання та ін., не можуть бути обов'язковими в організації, у силу того, що управлінський консультант не має адміністративної влади.

Єдиною причиною для впровадження ідей управлінського консультанта служить їхня доцільність, якість й оцінка того, у якому ступені ці ідеї сприяють розвитку й удосконалюванню організації в умовах нової економіки.

3. У результаті управлінської консультаційної допомоги підвищується ефективність функціонування й управління організації. Впровадження в управлінську канву дій внутрішньоорганізаційного менеджменту управлінських інновацій, пов'язаних з вимогами нової економіки, спрямовано на узгодження внутрішньої й зовнішньої ефективності в трьох її аспектах — економічному, організаційно-технічному й соціально-психологічному.

4. Незалежність управлінського консультанта, проявляється в тому, що він виступає як експерт, що входить до складу бізнес-організації.

У той же час, дорадчий характер думки управлінського

консультанта припускає відповідальність за її повноту й об'єктивність, високу якість, а також глибоку переконаність у тім, що пропоновані їм поради й рекомендації на даний момент найбільш оптимальні. Так, оцінки, пропозиції й проекти управлінського консультанта не мають обов'язкового характеру стосовно діяльності організації і її співробітників. Адже після прийняття й затвердження керівництвом організації саме поради й рекомендації управлінського консультанта стають керівництвом до дії.

5. Незалежність висловленої думки й конкретних пропозицій у вигляді того, що управлінський консультант не значиться в штаті організації й не піддається службовому пресингу з боку формальних і неформальних лідерів. Такого роду незалежність надає оцінкам, порадам і пропозиціям управлінського консультанта, об'єктивність, а самому йому можливість залишатися нейтральним при розгляді проблем поза обмеженими рамками існуючої організації й з різних точок зору.

6. Спеціалізація управлінського консультанта в певній області наукових і практичних знань, як застереження керівникам клієнтської організації від допомоги тих фахівців, які показують готовність робити консультаційні послуги в усіх напрямках й обіцяють високі й негайні результати. Клієнтській організації, що запрошує управлінського консультанта, варто чітко усвідомлювати, що в умовах нової економіки управлінське консультування — важка, кропітка й напружена робота. Її результати приводять до рішення ряду проблем, нерозв'язних для самої бізнес-організації, сприяють максимальному усуненню недоліків функціонування організації, оптимізують цілісне управління на основі перекладу його на позиції й принципи партнерських відносин.

Нарешті, управлінське консультування створює передумови для того, щоб керівники клієнтської організації виробляли в собі більш широкий погляд на навколишні проблеми для того, щоб передбачити й ліквідувати їх виникнення. Саме нова економіка й глобальна інформатизація викликають об'єктивну нагальну потребу приділяти увагу управлінським проблемам.

Відомий дослідник у галузі управлінського консультування М. Кубр, визначаючи сутність цього виду діяльності, пропонує розглядати його як комплексний феномен. Він надає наступне визначення: «Управлінське консультування — це діяльність по наданню незалежних професійних послуг, що носять рекомендуєчий характер та допомагають керівникам та організаціям у реалізації організаційних цілей та завдань, шляхом вирішення управлінських та ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання».

Управлінському консультуванню властиві такі особливості:

- ♦ прикладний характер консультаційної роботи, що зв'язує науку про організацію й управління із практикою, тобто рішення реальних

організаційно-управлінських завдань;

- ◆ соціальна й ділова зацікавленість членів організації як об'єктів консультування в результатах роботи консультанта, якими виступають поради, рекомендації щодо вдосконалення роботи організаційної системи або рішення конкретних проблем;
- ◆ консультанти несуть відповідальність лише за якість і завершений характер порад, вони не мають влади, права приймати рішення про зміни й впровадження їх у життя (відповідальність за це несуть клієнти-керівники);
- ◆ консультативна діяльність стосується не тільки організаційних структур, але й відносин між соціальними групами, у тому числі на рівні територій.

#### **Різноманітні також функції управлінського консультування:**

- дослідницька функція (розробка гіпотез, теоретичних концепцій консультування, розробка методик дослідження, здійснення спостережень й опитувань, аналіз отриманої інформації, розробка практичних рекомендацій),
- консультаційна (надання консультаційних послуг з питань організації й керування),
- виховна.

Серед методів консультування відзначаються такі:  
**консультування процесу, консультування проекту, рефлексивний метод.** При консультуванні процесу консультант пропонує лише способи аналізу й пошуку рішення проблеми. При консультуванні проекту консультант сам пропонує конкретний варіант рішення. **Рефлексивний метод** передбачає, що за матеріалами організаційної діагностики консультант демонструє керівникові картину його власної діяльності, екранує деякі її проблемні осі, спонукуючи цим керівника до переосмислення своїх методів і стилю роботи. Особливу роль відіграють **соціологічні й соціально-психологічні методики**, серед яких є групова робота, ігрові форми, соціально-психологічний тренінг. Питання, пов'язані з управлінським консультуванням, найбільш розроблені щодо сфери бізнесу, тоді як при консультуванні соціального розвитку фірми виникають концептуальні питання: хто і як може консультувати фірми з питань соціального розвитку, яка специфіка таких консультаційних послуг.

## **2. Теоретико-методологічні основи управлінського консультування.**

### **Дискусії щодо визначення управлінського консультування.**

Консалтинг характеризується двома основними підходами.

*Перший* — характеризується широким функціональним поглядом на управлінське консультування. Прихильник цього підходу Фріц Стіл визначає управлінське консультування так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при яких консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим,



хто відповідальний за це». Згідно даної точки зору управлінське консультування розглядається як універсальний метод, що забезпечує практичні поради й допомогу, які можуть даватися будь-якими особами.

Прихильники другого підходу розглядають управлінське консультування як професійну службу. Леррі Грейнер і Роберт Метцгер визначають управлінське консультування як «консультативну службу, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з рішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень».

Ці підходи є взаємодоповнюючими.

Одне із завдань управлінського консультанта — дати об'єктивні оцінки й неординарні рекомендації такого масштабу, які можуть вплинути на істотну зміну справ. Інше завдання — сформулювати таке освітнє середовище в бізнес-організації або її підрозділах, що забезпечить подальший поступальний розвиток всіх співробітників за тими напрямкам, які саме вони допомогли визначити й усвідомити.

При цьому завжди варто пам'ятати, що консультант служби управлінського консультування — насамперед радник, але не виконавець. Його завдання — сформулювати й обґрунтувати пропозиції й рекомендації з окремих питань і проблем управління цілісним виробничим процесом бізнес-організації в різних її підрозділах. Проходячи за довгі роки роботи через багато бізнес-організацій, консультанти з питань управління зіштовхуються з безліччю мінливих обставин, здобуваючи при цьому досвід розпізнавання загальних тенденцій і звичайні причини проблем. Це дає їм підставу знайти правильне рішення, формує вміння швидко орієнтуватися в нових підходах і можливостях. Нарешті, відслідковуючи систематично в спеціальній літературі із проблем управління розвиток методів і систем керування, що відповідають вимогам нової економіки (включаючи розробки, здійснювані в університетах і наукових інститутах), управлінські консультанти перетворюються в сполучну ланку між теорією й практикою управління.

Думається, що все вищесказане про сучасне бачення управлінського консультування й підштовхує сучасних керівників бізнес-організацій звертатися за допомогою до управлінських консультантів. Використовуючи їхні особливі знання й навички, бізнес-організація зовсім не підписується у своїй некомпетентності або відсутності у своїх працівників відповідних знань. Темп змін у навколишньому середовищі й у техніці управління в умовах нової економіки настільки стрімкий, а потреби настільки різні, що навіть потужні бізнес-організації не мають сил без допомоги з зовні вирішувати нові проблеми й використати нові можливості. Використовуючи інтенсивну допомогу професіоналів — управлінських консультантів на

тимчасовій основі, менеджмент бізнес- організації одержує можливість не тільки виграти час, але й одержати об'єктивне бачення практичних і теоретичних проблем. У цьому випадку управлінські консультанти виконують своєрідну роль "резонатора" перед тим, як керівництво прийме важливі інноваційні управлінські рішення. Особливо важливо таке резонансне звучання управлінського консультанта у випадку, коли керівництво організації саме визначило цілі, прийняло рішення, але шукає додаткове підтвердження їм, опираючись на пропозиції й поради управлінського консультанта.

Управлінське консультування є багатогранною сферою використання спеціальних знань, що відрізняється, як від їхнього безпосереднього застосування в управлінні процесами змін, так і від викладання. Воно являє собою також особливу сферу послуг і складову частину інфраструктури ринкової економіки.

### **3. Сфери застосування управлінського консультування. Діапазон консультаційних послуг у сучасному світі.**

Проблеми, які спонукують організації до використання консультаційних послуг, різноманітні. Вони й визначають спектр тих сфер, де застосовується управлінське консультування.

Виділяють кілька основних проблем, які спонукують практикуючих менеджерів звертатися до консультантів.

1. Нестача ресурсів (людей, часу, навичок, знань) для рішення управлінських проблем. На певному етапі розвитку організації виникає необхідність залучення нових знань, навичок. Наприклад, керівництву необхідно здійснити певні зміни, але в компанії немає фахівців, які можуть запланувати, розробити й ефективно здійснити складний процес цих змін. Професійні консультанти по управлінню володіють принципово іншим потенціалом знань і навичок у порівнянні із практикуючими менеджерами, їхнє завдання полягає у впровадженні новітніх досягнень науки керування в практику діяльності організацій, а це передбачає постійний контакт із науковцями й участь у наукових дослідженнях. Таким чином, наукові знання консультантів постійно збагачуються й оновлюються. Отже, консультанти, з одного боку, привносять в організацію знання й навички, яких не вистачає, з іншого — передають їх менеджерам клієнта.

2. Необхідність одержати інтенсивну допомогу на тимчасовій основі. Часто організація, навіть при наявності кваліфікованих кадрів, не має можливості вирішити проблеми, які виникли зненацька. Це пов'язане з великою завантаженістю штатних фахівців рутинними проблемами. Їм бракує часу, щоб поєднувати практику з теорією. У цьому випадку запрошені консультанти на певний час беруть на себе виконання поточних функцій. Це дає можливість не тільки зосередити наявні людські ресурси на рішенні нових завдань, а й підготувати їм заміну, навчивши інших співробітників кваліфіковано виконувати певні роботи. У процесі тимчасової заміни консультанти можуть виявити управлінські огріхи й запропонувати способи їх виправлення. У таку ситуацію, наприклад, може

потрапити організація, що бажає розвинути новий напрямок діяльності або знизити виробничі або комерційні витрати. Такі проекти мають короткострокову інтенсивну фазу аналізу й планування й довгострокову фазу виконання. Залучення консультаційних компаній для допомоги на першому етапі сприяє його швидкому й ефективному подоланню.

3. Потреба в погляді з боку. Важливою якістю професійного консультанта є вміння в середовищі, що змінюється розпізнавати загальні тенденції й типові причини проблем у кожному конкретному випадку. Його шанси знайти правильне рішення високі, оскільки він опирається не тільки на практику, а й на теорію керування. Консультант, на відміну від менеджера, є незалежним. Він завжди може говорити правду й пропонувати чесні й об'єктивні поради, не турбуючись про особисті інтереси. Його перевагою є нестандартний підхід і неупередженість у тих ситуаціях, у яких члени організації не можуть бути об'єктивними. Консультант не пов'язаний із клієнтом особистими відносинами, традиціями й цінностями, що склалися в організації. Деякі керівники використовують консультантів як "резонатор", розглядаючи з ними всі важливі рішення, перш ніж прийняти їх.

4. Можливість використання досвіду інших організацій. Залучення консультантів часто дає можливість порівняти свою організацію з успішними компаніями в даній сфері й наблизитися до їхніх показників або навіть поліпшити їх. Консультанти працюють із провідними світовими компаніями, аналізують їхню діяльність, виробляючи концепцію кращих індустриальних практик, тому вони завжди можуть порекомендувати, як вибудувати бізнес-процеси, щоб досягти високих показників.

5. Необхідність обґрунтування пропонованих управлінських рішень. При умовах постійних змін зовнішнього середовища існують високі ризики допустити помилки при розробці й прийнятті управлінських рішень. Коли ризики досягають десятків, а те й сотень мільйонів доларів, необхідно залучати консультантів для незалежного оцінювання управлінських рішень. Менеджерам для обґрунтування управлінських рішень потрібні кілька неупереджених думок. Якщо консультанти погоджуються із прогнозами менеджерів, підтверджують ефективність запропонованих рішень, то їх затверджують і реалізують. Якщо консультантам ці рішення здаються неефективними, їх допрацьовують або виробляють нові. Таким чином, знижуються ризики. Крім цього, таке співробітництво консультантів з менеджерами є своєрідною атестацією професіоналізму менеджерів. Із цього погляду, консультанти просто незамінні для власників бізнесу.

6. Можливість підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників організації за допомогою консультування. Жодна організація не має у своєму штаті фахівців, здатних вирішити всі без винятку проблеми. Саме консультанти здатні робити це оперативно й професійно. Крім того, вони вчать працівників організації клієнта, передаючи їм свої знання й навички. Компанія в такий спосіб підвищує загальний рівень

знань своїх працівників, а консультант розширює свій практичний багаж. Тому освітній ефект консультування є одним з найважливіших спонукальних факторів для встановлення контакту з консультантами.

Кожна організація самостійно вирішує питання про доцільність запрошення консультантів для рішення певної проблеми або можливість виходу з неї самотужки.

Консалтингові послуги нараховують більше 100 видів, які класифікуються за вісьмома великими напрямками:

- Загальний напрямок;
- Адміністрування,
- Фінансове керування,
- Керування кадрами,
- Маркетинг,
- Виробництво,
- Інформаційні технології,
- Спеціалізовані послуги.

#### **4. Вимоги до консультанта з питань управління.**

Найчастіше висуваються такі вимоги до особистості консультанта організацій:

- комунікабельність (здатність швидко встановлювати довірчі відносини з партнером);
- володіння мистецтвом міжособистих відносин,
- здатність переконати партнера: все те, що робить консультант, йому допоможе; впевненість у собі, у своїх силах;
- розвинуте інтуїтивне мислення;
- вміння аналізувати, узагальнювати дані, користуючись логічними прийомами;
- порядність, додержання норм професійної етики;
- цільність характеру, прямота, чесність; розвинута уява; розсудливість;
- передбачуваність поведінки;
- високий інтелектуальний рівень;
- критичність та самокритичність, творче мислення, розвинуті аналітичні здібності;
- працелюбність тощо.

Для консультанта організації важливу роль відіграє подолання стереотипного, фрагментарного, некритичного мислення, відмова від його одномірності.

Специфіка консультаційної роботи вимагає, щоб нею займалися підготовлені особистості, люди не тільки досить обізнані з питань теорії організації та управління, але й неординарні, здатні викликати до себе і до своєї роботи повагу і довіру. Звичайно, остання виникає лише в разі ефективної роботи консультанта, зокрема його вміння уникати скороспішних, поверхових висновків. Критерії ефективності роботи консультанта по управлінню до цього часу однозначно не визначені,

незважаючи на важливість цього питання. На практиці найчастіше використовуються такі характеристики: запрошення консультанта в одну і ту саму організацію повторно, через деякий час, коли виникли нові, непередбачені проблеми; інтенсивність роботи консультанта, постійне збільшення кількості замовників на його послуги; певні прояви задоволення керівництва, персоналу організації роботою консультанта (наприклад, публічне визнання високої професійності консультанта); зростання винагороди консультанту за надання консультаційних послуг тощо. Основні вимоги до управлінського консультування організацій - це його відповідність критеріям оперативності, цілеспрямованості, науковості, відповідальності, результативності.

## **5. Особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.**

Консалтингова діяльність у СРСР зародилася в 20-х рр. XX ст. й істотно вплинула на формування й удосконалення теорії та практики управління. Управлінське консультування бере початок з концепції наукової організації 20-30-х рр., коли Інститут техніки управління при Наркоматі займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в епоху індустріалізації й зміцнення адміністративно-директивного стилю керування, консалтингова діяльність була зупинена. Багато років вона мала епізодичний характер, зусилля консультантів ґрунтувалися на особистій ініціативі.

У 1971 р. була прийнята Комплексна програма подальшого вдосконалення співробітництва й поглиблення соціалістичної економічної інтеграції, де особливо робився наголос на процесі обміну виробничим досвідом між країнами - членами Союзу економічної взаємодопомоги (СЕВ). У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (Москва) було підготовлено кілька описів досвіду господарської діяльності передових підприємств країн СЕВ.

У СРСР поступово накопичився значний досвід по управлінському консультуванню. У 80-і роки XX ст. радянські й болгарські фахівці проводили загальні розробки по практичному експериментальному застосуванню методів діагностичного аналізу в управлінському консультуванні. Цей досвід, безперечно, мав важливу теоретичну й практичну цінність. Також почали відроджуватися служби наукової організації праці, націлені, насамперед на рішення питань підвищення ефективності праці й управління. За змістом діяльності вони наближалися до служб внутрішніх консультантів у США.

Розвиток ринкової економіки надав управлінському консультуванню новий імпульс. Нині в Україні працює близько 500 вітчизняних консультаційних організацій, з яких 42% займаються лише наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті також представництва закордонних консультаційних фірм.

На відміну від розповсюдженого в економічно розвинених країнах

планомірного співробітництва комерційних організацій з консультантами з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

- відомі транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або по грантах, наданих Євросоюзом, з питань вступу в міжнародні організації, удосконалення оподатковування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують загальні та іноземні виробничо-господарські організації та банки в Україні;
- представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим й активно завойовують стратегічні позиції на ньому;
- іноземні консультаційні організації, які працюють за програмами міжнародних донорських організацій і надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо.);
- іноземні й міжнародні фінансові установи, які дають оцінки, консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції й розвитку та ін.);
- вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги по окремих напрямках управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);
- міжнародні й українські консультаційні компанії, які спеціалізуються на ІТ-консультуванні;
- міжнародні й українські консультаційні компанії, які спеціалізуються на відборі менеджерів вищої ланки;

На ринку консультаційних послуг активно працюють рекрутингові компанії, які спеціалізуються на підборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає декількох десятків тисяч доларів за проект. Українських компаній, які займаються відбором менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу - одиниці. Це, імовірно, обумовлено традицією підбирати вищих керівників в українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на які покладені функції відбору керівників, дотримуватися рекомендацій з боку.

- приватні консультанти;
- псевдоконсультаційні організації;

На вітчизняному ринку діють і псевдоконсультаційні організації, які разом з консультаційними послугами включили у свої устави різноманітні види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проектно-кошторисні та будівельні роботи, торговельна й

виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, металообробка, видобуток корисних копалин, рибальство тощо.). Сподіватися на одержання якісних консультаційних послуг від таких «багато профільних» організацій не варто.

Нетрадиційні постачальники консультаційних послуг. Це компанії, основною сферою діяльності є надання послуг іншого роду, а консультування розглядається як корисний та вигідний додаток до послуг, що надаються. Це можуть бути:

- Постачальники та виробники комп'ютерного обладнання;
- Фірми-розробники програмного забезпечення;
- Комерційні банки, страхові компанії та ін.. фінансові організації;
- Постачальники обладнання та проектів «під ключ» у енергозбереженні, перевезеннях та ін.. секторах послуг;
- Економічні, статистичні та галузеві інформаційні центри та НДІ;
- Організації, чий внутрішні консультанти надають послуги іншим компаніям.

#### **Сфера застосування знань й умінь українських консультантів охоплює:**

- 1) стратегічне консультування;
- 2) консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, впровадження фінансового менеджменту;
- 3) питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;
- 4) рекламний і маркетинговий аудит;
- 5) управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- 6) управління персоналом: відбір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;
- 7) персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування в сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

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

Не зважаючи на те, що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультаційної допомоги з питань управління, попит на консультаційні послуги в Україні низький. **Основними причинами цього є:**

- складна макроекономічна ситуація й невисока ділова активність у багатьох секторах національної економіки;
- низька культура праці з незалежними експертами;
- наявність подвійних систем обліку (для себе й для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неможливість оцінити корисність консультаційних послуг;

- недостатньо активна маркетингова діяльність консультативних організацій.

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

У підсумку зазначу, що управлінське консультування визнано важливою професійною службою, яка покликана допомагати менеджерам аналізувати і вирішувати проблеми в розвитку їх організацій, ефективно впроваджувати передовий досвід, уникати організаційних криз та запобігати їх руйнівному впливу на організацію та її персонал. Тому управлінське консультування часто розглядають як різновид професійної діяльності по удосконаленню управління, центральною ланкою якої є експертна допомога менеджерам у вирішенні проблем управління фірмою або будь-якою організаційною системою. При цьому управлінське консультування пов'язує науку з практикою. Управлінське консультування спрямоване на допомогу й підтримку в рішенні як ситуативних, ясно усвідомлюваних проблем, так і стратегічних завдань. Ця діяльність має тісний зв'язок з актуальною ситуацією в розвитку фірми в процесі інтеграції України в систему світового господарства.