

**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 № 4. Особливості взаємодії консультанта і  
клієнта: професійні та етичні аспекти**

**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.

## **Лекція № 4. Ключові аспекти взаємин консультанта та клієнта**

### **План лекції**

1. Побудова ефективних консультант-клієнтських відносин
2. Професійні якості фахівця з управлінського консультування
3. Етичні норми діяльності управлінського консультанта
4. Оцінка ефективності управлінського консультування

### **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. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 212 с.
2. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития: размышления об управленческой деятельности. — М.: Экономика, 2002. — 566 с.
3. Бутиліна О.В. Фахівець з управлінського консультування: штрихи до соціально- психологічного портрету // Соціально-психологічні технології управління персоналом: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (26-27 березня 2010р.). — Харків: АдВА™, 2010. — С. 7-9.
4. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244с.
5. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244с.
6. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. — М.: Гос. ун-т управления, 2000. — 366 с.
7. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. — М.: Рефл.- бук.; К.: Ваклер, 1999. — 287 с

### **Текст лекції:**

- 1. Побудова ефективних консультант-клієнтських відносин**

Консультавання – це двосторонній процес, в якому ефективна взаємодія консультанта і клієнта є запорукою успішної реалізації проекту та впровадження змін в організації. Налагодженню плідної співпраці можуть перешкоджати різні фактори, адже для керівника консультант завжди буде людиною «зі сторони». На заваді побудови довірливих відносин консультанта і клієнта можуть стати *невпевненість* останнього у правильності вибору консультанта та його професійних якостях, *відчуття загрози* в тому, що справа тимчасово перейде до рук сторонньої людини й керівник втратить контроль, *побоювання* показатись некомпетентним керівником, оскільки є проблеми, які без допомоги не можна вирішити, *острах* розкрити конфіденційну інформацію, *сумніви* щодо отримання позитивного результату (вплив негативного досвіду співпраці чи сумнівних відгуків колег), *стурбованість* необхідністю взаємодіяти з професіоналами високого рівня, які можуть демонструвати свою компетентність та підкреслювати недоліки керівника. Отже, консультант може зіткнутись із суперечливими очікуваннями, надіями та страхами, повагою та нехтуванням, довірою та підозрою. Втім, незважаючи на різноманітні ситуації, що виникають підчас роботи, консультант із клієнтом мають забезпечити три аспекти взаємодії: співробітництво, обмін знаннями та взаємну довіру.

*Відносини співробітництва* – основа досягнення бажаного результату. Клієнт не завжди готовий взаємодіяти з консультантом, бо вважає, що розробка шляхів вирішення проблеми – це виключно справа самого консультанта. Часто готовність до співробітництва перевіряється на стадії збирання даних. Якщо клієнт щось приховує, з небажанням надає інформацію про стан справ чи навіть перешкоджає отриманню певних даних, то перед початком роботи, консультант має запевнити клієнта у необхідності співпраці. Він має довести, що проект не досягне бажаного результату, якщо консультант не зможе користуватись необхідною інформацією чи спілкуватись з певними співробітниками, що саме завдяки співробітництву мобілізуються ресурси компанії та розкриваються компетенції співробітників, що без співробітництва буде неможливим навчання та обмін знаннями між клієнтом та консультантом.

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

Співробітництво та обмін знаннями породжують *взаємну довіру*.

Якщо цей аспект взаємин консультанта і клієнта не виникає, то імовірно за все, консультант буде вимушений займатись обмеженим колом питань, вирішення яких не наблизить клієнта до бажаного результату. Підчас сумісної роботи консультант має перетворитись у довіреного радника керівника.

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

1. «Кваліфікований клієнт». Цей тип клієнта здатний на швидке навчання, розуміння завдань, які дає консультант. Якщо йому вдало все пояснити, то такий клієнт перетвориться у незамінного помічника і відносини співробітництва принесуть омріяний результат.
2. «Шукач дива». Такий клієнт вимагає неможливого, ставить завдання, яких майже неможливо досягти. Однак, частіше таке ставлення формується не стосовно конкретного консультанта, а в цілому до управлінського консультування.
3. «Стагнат». Керівник, котрий на словах готовий до будь-яких змін, активно приймає участь у розробці варіантів рішення проблеми, проте коли діло доходить до конкретних дій, все гальмується. Організація не розвивається.
4. «Командир». Владна особа, котра схильна бачити навіть у зовнішньому консультанті підлеглого. Командир видає завдання, які можуть навіть не стосуватись професійних компетенцій консультанта та вимагає їх вирішення.

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

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

#### 1. Демонстрація технічної кваліфікації.

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

## 2. Прояв професійної цілісності й передача знань.

Довіра клієнта залежить від того, наскільки добре консультант виконує свої зобов'язання, сумлінно, методично й ефективно він працює. Консультант може показати свої кращі якості на різних етапах й у різних аспектах виконання проекту, наприклад, виявивши самодисципліну й наполегливість у зборі даних, здатність виявляти підводні камені, раціонально використовувати час, тактовність у рішенні делікатних питань. Помітний вплив на людей робить той факт, що консультант охоче ділиться своїми знаннями й методами роботи.

## 3. Демонстрація співпереживання.

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

## 4. Використання активного переконання.

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

## 5. Створення поділюваного бачення.

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

## 6. Співробітництво й довіра.

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

## 7. Використання заохочень і покарань.

Консультанти не можуть застосовувати ті ж методи заохочення й покарання, що й керівництво організації клієнта. Проте, вони можуть впливати на людей, даючи, або не даючи їм те, що ті хочуть одержати. Це може бути публічне визнання чийось знань або винятковості внеску в досягнення мети консультаційного проекту. Визнання значимості

людини служити заохоченням. Покаранням для особи може стати незапрошення на збори, у яких вона хотіла би взяти участь, або втримання в секреті від неї якоїсь інформації.

#### 8. Використання напруженості й занепокоєння.

Хоча це й не усвідомлюється, але напруженість і занепокоєння відіграють свою роль у процесі консультування. Часто сама присутність консультанта створює напругу, дає людям привід поміркувати про латентні причини й можливі наслідки їх прояву в організації, які можуть порушити існуюче положення й вплинути на положення й інтереси окремих людей або груп. Напруженість у колективі може бути використана для збору інформації, одержання вірного уявлення про положення справ. Використовувати метод потрібно дуже акуратно.

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

#### 2. Професійні якості фахівця з управлінського консультування.

*Професійні якості фахівця з управлінського консультування:*

1. Компетентність та загальна ерудиція. Професійні консультанти повинні володіти високим рівнем загальних знань у сфері економіки, відслідковувати зміни й тенденції в економічному розвитку країни й регіону, мати навички, досвід і спеціальну компетенцію в сфері управління організаціями. Поради, рішення й рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх фактів, що стосуються справи. Консультант повинен мати здатності до «аналізу дилеми». Це вимагає від спеціаліста володіння особливими діагностичними навичками та вміння враховувати всі особливості клієнтської компанії та всі ситуаційні змінні. Для аналізу дилеми необхідні інтуїція та проникливість. Крім аналітичних здібностей консультанту необхідні навички, пов'язані з впровадженням його пропозицій. Очевидно, що для цього консультант повинен мати базові знання психології та соціології, володіти теорією та мати практичні навички у сфері своєї спеціалізації. У той же час консультанту необхідні уява та гнучкість, засновані на досвіді, оскільки жодна реальна життєва ситуація ідеально не підходить під стандартні прийоми та методи, що викладені у підручниках. Звідси, консультант повинен мати достатньо уяви для адаптації концепцій до реального життя.
2. Незалежність та неупередженість. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультант, працюючи із клієнтом, пропонує необхідні рішення, які не впливають на його власні інтереси. Консультант повинен уникати будь-яких дій або

ситуацій, які можуть завдати шкоди його професійному обов'язку або честі. Даючи пораду або рекомендацію, він повинен керуватися винятково своїм об'єктивним поглядом і діяти в інтересах клієнта. Консультант повинен також давати пояснення, поради клієнтові по всіх важливих питаннях щодо вигоди, що він очікує від діяльності консультанта. У випадку виникнення обставин, які можуть зашкодити справі або які, на думку клієнта чи інших осіб, негативно вплинуть на об'єктивне ставлення консультанта до певного завдання, консультант повинен негайно з'ясувати їх. Це стосується причетності до будь-якого бізнесу, що конкурує з бізнесом клієнта; фінансової зацікавленості в товарах або послугах, які рекомендують або надають клієнтові; особистих взаємин з будь-ким із персоналу клієнта; особистих інвестицій в організацію клієнта або його материнську або дочірню компанію; участі в одночасному виконанні робіт для конкурентів; будь-якої роботи для третьої сторони (допомога в придбанні замовлень, товарів, оцінювання продукції, наявної в клієнта тощо). Консультант повинен забезпечити повну поінформованість клієнта про процес виконання завдання.

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

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

### 3. Етичні норми діяльності управлінського консультанта.

*Етичні норми діяльності управлінського консультанта.*

1. Навички спілкування. Консультант повинен мати добре відчуття часу, врівноважений характер та розвинені навички спілкування.



Консультування – це ділові стосунки з людьми, тому консультант повинен уміти спілкуватись, домовлятись із людьми, створювати атмосферу довіри, тактовності, ввічливості та дружелюбності. Це важливо, оскільки вплив особистості консультанта повинен бути мінімальним. Успіх роботи консультанта часто залежить від переконливості та тактовності консультанта у взаєминах з клієнтом.

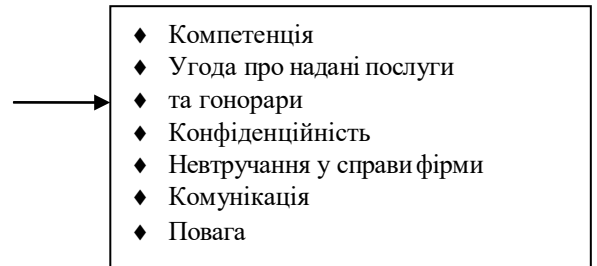
2. Конфлікт інтересів. Консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними зобов'язаннями або за умов, які можуть зашкодити його честі. Якщо виникає загроза конфлікту інтересів, консультант повинен, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, відсторонивши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й дістати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.
3. Додаткові винагороди. Етичні норми передбачають відмову від комісійних, подарунків. Розгляд їх як ознаки прихильності клієнта свідчить про психологічну слабкість і певну міру безвідповідальності консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації.
4. Відповідальність. По-перше, відповідальність перед клієнтом, яка виражається у нерозголошенні конфіденційної інформації, що надає керівник організації, у використанні консультантом чесної інформації про себе і свою компанію, по-друге, відповідальність перед консультантською службою, де працює спеціаліст, та колегами, що виявляється у збереженні та підвищенні репутації компанії та наданні правдивих даних про рівень кваліфікації співробітників, по-третє, відповідальність перед собою, яка є у певному сенсі стимулюючим фактором до постійного підвищення рівню кваліфікації й самовдосконалення.

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

Вимоги містяться переважно в правилах поведінки консультантів, складених їхніми асоціаціями. Наприклад, Інститут консультантів з питань управління, що є визнаною професійною асоціацією консультантів у Великобританії, має сформований кодекс професійної поведінки, якому підкоряються всі його члени (мал. 4.1).

Таким чином, головним критерієм професійної компетенції консультанта виступають зміст та якість прийнятих рішень, у яких реалізуються його знання, уміння й досвід. Організаторські здібності вимагають уміння досягати максимальної ефективності взаємодії із системою клієнта. Тут необхідне вміння йти на ризик і здатність прийняття новаторських рішень. Особисті якості консультанта можуть

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



#### **Малюнок 4.1 Структура кодексу професійної поведінки консультанта**

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

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

#### **4. Оцінка ефективності управлінського консультування**

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

Лапигін Ю.Н. пропонує розділити результати консультаційної роботи на дві групи: прямі та непрямі. У свою чергу, кожна група може виражатись у кількісних та якісних показниках.

*Прямі результати.*

До *прямих кількісних* результатів відносять насамперед зниження

витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо. Відзначені результати проявляються швидко й дають відчутний ефект через реалізацію таких рішень, як оптимізація оподатковування, зупинка й закриття збиткових виробництв, ліквідація зайвого устаткування, прискорення виробничого циклу, зниження браку тощо.

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

*Непрямі результати.*

Серед непрямих результатів відзначимо *кількісні*, до яких варто віднести залучення інвестицій, налагодження зв'язків з новими партнерами по бізнесу, ріст курсу акцій, до *якісних* можуть бути віднесені – встановлення контактів з місцевими органами влади, нові позиції в ділових колах, а також результати навчання клієнта.

У якості **висновку** відзначимо: успіх спільної роботи залежить не тільки від кваліфікації консультанта, але й від уміння клієнта використати знання й досвід консультанта.

Ключовими елементами партнерського підходу до рішення проблем і побудови ефективних взаємин є наступні:

- Співробітництво клієнта й консультанта для отримання незалежності від різних аспектів процесу вирішення проблеми;
- Двобічність виробітки рішення, підтвердження відповідальності й експертизи;
- Збір й аналіз даних у тісному співробітництві клієнта й консультанта; Бачення рішення конфлікту як джерела нових ідей;
- Продовження партнерства завдяки зусиллям по досягненню взаєморозуміння щодо напрямків рішення проблеми;
- Визначення змісту і характеру відповідальності в процесі дискусії про ролі клієнта й консультанта, доступні ресурси, фіксація їх у контракті.