

**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 № 5: Основні принципи управління консалтинговою фірмою

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 № 5. Стратегія консалтингової фірми та маркетинг консалтингових послуг

План лекції

1. Структура консультаційної організації
2. Управління консультаційною організацією

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

Текст лекції:

1. Структура консультаційної організації

Кожна консультаційна організація має певні особливості, специфічні ознаки, які залежать від сутності та об'єму діяльності, особистісних якостей співробітників, стратегії, традицій, юридичного та інституційного оточення. Втім усі вони мають схожі підрозділи, діяльність котрих націлена на виконання певного кола завдань. У

найбільш загальному вигляді до організаційної структури консультативної компанії входять п'ять ієрархічно



підпорядкованих підрозділів (мал. 5.1.). На найнижчій сходинці розташовані *бізнес-аналітики* та *допоміжний персонал*. Бізнес-аналітики – це група співробітників, які працюють не тривалий час і не мають достатнього досвіду для самостійного виконання завдань. Вони підпорядковуються Молодшим та старшим консультантам і виконують

роботу, пов'язану із добором інформації, виконанням розрахунково-аналітичних завдань. Основна мета їх діяльності – розвиток аналітичних та комунікативних здібностей, накопичення теоретичних знань. Допоміжний персонал забезпечує технічні аспекти роботи компанії. До цієї категорії відносяться працівники відділів технічного та господарського обслуговування, бібліотеки, відділу кадрів. На наступній сходинці розмістились *молодші консультанти*. Вони працюють під безпосереднім керівництвом старших консультантів. До складу завдань, які вони виконують відносяться: дослідження діяльності клієнтських організацій, ідентифікація проблем та підбір й обґрунтування можливих шляхів їх вирішення. Зазвичай, молодші консультанти спеціалізуються у окремих галузях (наприклад, інформаційне забезпечення, маркетинг, прогнозування тощо). *Старші консультанти* курирують окремі напрямки чи етапи консультативного процесу. Підпорядковуючись менеджерам груп, вони можуть очолювати окремі відділи чи спеціалізовані відділення консультативної компанії. *Менеджери груп* виконують організаторсько-управлінські функції та відповідають за планування роботи консультантів і контроль за їх виконанням, інформування керівництва про хід та об'єм виконаних робіт, якість роботи кожного консультанта, забезпечують зв'язок між керівництвом консультативної компанії та організації клієнта. Вищу ланку в організаційній структурі займають *партнери*. Це, як правило, спеціалісти високого рангу, котрі працюють тривалий час у компанії та згодом стають її співвласниками. Вони займають посади директорів, президента чи віце-президента. До обов'язків партнерів належать:

проведення попередніх переговорів про проблеми клієнтської організації та об'єм робіт, які необхідно виконати; підготовка контракту;

формування бригади консультантів; загальне спостереження за ходом роботи; вирішення конфліктних ситуацій у разі їх виникнення між працівниками консультантської і клієнтської організацій; перевірка, коригування й підписання звіту про виконану роботу і передача його керівництву клієнтської організації.

За організаційно-правовою формою консультаційний бізнес може приймати наступні види:

Одноосібне володіння – це бізнес, котрим володіє та веде одна особа. Власник може вести бізнес сам, чи мати декілька співробітників. Це проста форма, яка підходить для тих, хто починає консультаційну справу, або тих, хто бажає залишатись повністю незалежним.

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

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

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

2. Управління консультаційною організацією

Більша частина консультантських організацій – це організації, що надають різноманітні послуги, і по суті є багатoproфільними. Великі компанії мають територіальні підрозділи. Традиційно такі організації мають лінійно-функціональну структуру управління.

До структури консультантської організації входять: рада директорів (партнери компанії), управляючий директор та спеціалізовані функціональні департаменти й допоміжні відділи. Це можуть бути: територіальні підрозділи (міжнародні операції, регіональні офіси, філіали), функціональні підрозділи (виробництво й розробка, маркетинг,

фінанси, людські ресурси), галузеві підрозділи (банківська справа, будівництво, хімічна промисловість тощо), підрозділи по лініям послуг (стратегія та корпоративне управління, управління знанням, комплексне управління якістю), внутрішні послуги та адміністрування (інформація та бібліотека, відділ кадрів, фінанси та бухгалтерія, адміністрація).

Співробітники цих відділів виконують консультаційні проекти та безпосередньо підпорядковуються партнерам компанії. Територіальні підрозділи створюються у тому випадку, коли консультаційна фірма вирішує децентралізуватися, з метою наближення до клієнтів та підвищення ефективності. Такі підрозділи існують у формі офісу, ціль якого – маркетинг та зв'язок з клієнтами у відповідному географічному регіоні чи регіонального відділення, яке уявляє собою повністю укомплектовану локальну консультаційну організацію. Часто територіальні підрозділи мають галузеву спеціалізацію.

Консультаційні організації, які динамічно розширюють територіальні границі ринку надання своїх послуг, застосовують матричну структуру управління. Такі організації створюють регіональні відділення, філії, або групи фахівців на певних територіях, які самостійно шукають клієнтів і надають консультації. До виконання консультаційних проектів залучаються фахівці функціональних відділів організації. Такі фахівці перебувають у подвійному підпорядкуванні: у тимчасовому – у керівника регіонального відділення, у постійному – у керівника функціонального відділу. Такі підрозділи ефективні, якщо структура та об'єм бізнесу, який здійснюється у відповідному регіоні, відносно стабільні, або якщо бізнес розширюється.

Підводячи підсумок, можна сказати, що:

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

Кожна консультаційна організація має певні особливості, специфічні ознаки, які залежать від сутності та об'єму діяльності, особистісних якостей співробітників, стратегії, традицій, юридичного та інституційного оточення. Втім усі вони мають схожі підрозділи, діяльність котрих націлена на виконання певного кола завдань. Кожна консультаційна організація будує свою внутрішню структуру з огляду на власну спеціалізацію, коло клієнтів, обсяг замовлень і навіть прийняті в ній стереотипи організації виконання консультаційних проектів.