

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ «МИКОЛАЇВСЬКА ФІЛІЯ КИЇВСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ»**

Кафедра інформаційної, бібліотечної та архівної справи

Допущено до захисту

Протокол № _____ від «» _____ р.

**«ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ В УПРАВЛІНСЬКОМУ
КОНСУЛЬТУВАННІ»**

Кваліфікаційна робота
студентки 4 курсу,
групи ІБАС-28М
Гаркавенко Вікторії Петрівни

Науковий керівник:
кандидат педагогічних наук, доцент
Шуляк Світлана Олександрівна

Миколаїв – 2022

З М І С Т

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ У ВИЗНАЧЕННІ ПОНЯТТЯ «КОНСАЛТИНГ»		7
1.1. Сутність визначення поняття «консалтинг»		7
1.2. Становлення поняття консалтингу в розвинених країнах світу та України		12
Висновки до розділу 1		19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ		23
2.1. Типи консалтингової діяльності		23
2.2. Коучинг як метод консультування		27
2.3. Основні фази та етапи консультаційного процесу		32
Висновки до розділу 2		36
РОЗДІЛ 3. РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ		42
3.1. Ролі та поведінка консультанта		42
3.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування		47
3.3. Професійні риси та здібності консультанта		52
Висновки до розділу 3		56
ВИСНОВКИ		60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		65

ВСТУП

Актуальність теми. Поява менеджмент-консалтингу зумовлена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів.

Консалтинг у сфері інформаційних технологій стає все більш затребуваним, що пов'язано, з одного боку, зі збільшенням інформаційних потреб організацій, а з іншого – зі зростанням пропозицій з боку підприємств, що виробляють інформаційні системи - обчислювальну техніку, програмне та методологічне забезпечення.

Функціональні можливості інформаційних систем стають все більш вражаючими - зростає продуктивність обробки даних і швидкість їх передачі, зростають обсяги збереженої інформації, з'являються нові, зручніші в експлуатації засоби обчислювальної техніки, програмне забезпечення стає все більш комплексним, гнучким у налаштуванні під потреби споживачів.

Актуальність теми дослідження полягає у висвітленні основних аспектів консалтингової діяльності; визначення методики консультування; висвітлення ролі консультанта в консалтинговому процесі; розгляду теоретичних аспектів визначення консалтингу.

Стан наукової розробленості теми дослідження свідчить про те, що наукове підґрунтя консультування заклали видатні зарубіжні вчені: М. Кубр, Е. Бейч, П. Блок, М. Зильберман, Л. Кухлен, Г. і Р. Ліппіт, Д. Майстр, К. Макхем, Ф. Стилле, Ф. Уікхем та ін. Значний внесок у дослідження теоретичних та прикладних аспектів управлінського консультування, еволюції його становлення та чинників його розвитку зробили українські дослідники: С. Козаченко, В.

Новицький, В. Давиденко, О. Трофімова та ін. Проте ряд питань науково-методологічного обґрунтування залишаються нез'ясованими, зокрема методичні підходи до кількісного виміру ринкових параметрів управлінського консультування в Україні, визначення ролі управлінського консультування у процесі створення інформаційного простору, консалтингової підтримки розвитку підприємств.

Основи консультування, що в свою чергу формують базу для податкового консалтингу, висвітлені Воронковою А. Є. Аналіз зарубіжного досвіду організаційно-правового регулювання податкового консультування та можливість його адаптації до вітчизняних умов здійснено Смірноюю О. М. [54].

Серед зарубіжних вчених та практикуючих спеціалістів, які займаються аналізом та узагальненням теоретико-методологічних основ податкового консультування, слід відзначити такі прізвища як Тарасенко С. І. [59], Марченко Ю. [33], Верба В. А. [5], Бербенець О. В. [3], Гонтарева І. В. [9], Марченко О. С. [32], Тур О. Т. [60], Кленін О. В. [21], Фурсова О. В. [63], Ковальська К. В. [22], Соколенко В. А. [55], Нуккельт Й., Тільдіков А. В.. Загалом, аналіз робіт науковців дає змогу поглибити знання щодо теми, виявити основні шляхи її подолання.

Метою дослідження є аналіз ролі інформаційного консалтингу в управлінському консультуванні, висвітлення певних аспектів щодо значення консультування в системі життєдіяльності.

Виходячи з мети дослідження, були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність поняття «консалтинг» в різних країнах світу та в Україні;
- проаналізувати методику консультування;
- дослідити типи консалтингової діяльності;
- визначити місце коучингу як методу консультування;
- охарактеризувати основні фази та етапи консультаційного процесу;

- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє консультування;
- визначити роль консультанта в консультаційному процесі;
- охарактеризувати професійні риси та здібності консультанта.

Об'єктом дослідження є інформаційний консалтинг в управлінському консультуванні.

Предметом дослідження є консалтингова діяльність в консультаційному процесі.

В ході дослідження були використанні такі загальнонаукові **методи**: аналіз і синтез, термінологічний аналіз, історичний, логічний, термінологічний, системний, функціональний, структурний, ситуаційний підходи. За допомогою, яких було визначено сутність понять «консалтинг», «консультант» та інші; історичне становлення консалтингу в світі; було здійснено термінологічний та системний аналіз термінів консультаційна діяльність та коучинг; здійснено аналіз ролі консультанта в системі консультування.

В кваліфікаційній роботі під час проведення досліджень були, також використанні спеціальні методи, такі як, метод контент-аналізу; метод дослідження документних потоків; методи історичного дослідження (історично-порівняльний аналіз); джерелознавчі методи (виявлення і добір джерел; класифікація джерел). За допомогою цих методів було упорядковано зміст роботи; здійснений історичний аналіз консалтингу; систематизовано та впорядковано основний виклад роботи; було здійснено добір джерел – це праці таких відомих науковців як Тарасенко С. І., Марченко Ю., Верба В. А., Бербенець О. В., Гонтарева І. В., Марченко О.С., Тур О.Т., Кленін О. В., Фурсова О. В., Ковальська К. В., Соколенко В. А., Нуккельт Й., Тільдіков А. В., що розглядали консультаційну діяльність.

Апробацією результатів кваліфікаційної роботи є участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Культурологічні трансформації ХХІ ст.: від теорії до практики» з темою доповіді «Інформаційний консалтинг як сучасний вид

ділових послуг в системі управлінського консультування».

Структура кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження, логікою подання матеріалів і висновків. Вона складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

Загальний обсяг – 71 сторінка: основний текст – 63 сторінки, список використаних джерел – 64 найменування. Оригінальність тексту кваліфікаційної роботи – 67 %.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ У ВИЗНАЧЕННІ ПОНЯТТЯ «КОНСАЛТИНГ»

1.1. Сутність визначення поняття «консалтинг»

Сфера послуг є однією з найважливіших і швидкозростаючих складових світової економіки. В умовах глобалізації економіки послуги стають одними із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

Серед зарубіжних вчених та практикуючих спеціалістів, які займаються аналізом та узагальненням теоретико-методологічних основ консультування, слід відзначити такі прізвища як Тарасенко С. І. [59], Марченко Ю. [33], Верба В. А. [5], Бербенець О. В. [3], Гонтарева І. В. [9], Марченко О.С. [32], Тур О.Т. [60], Кленін О. В. [21], Фурсова О. В. [63], Ковальська К. В. [22], Соколенко В. А. [55], Нуккельт Й., Тільдіков А.В..

На сьогоднішній день ведення підприємницької діяльності є досить складною та ризикованою справою. Навіть в економічно розвинених країнах кожна фірма в процесі свого існування час від часу попадає в різні кризові ситуації. Для виходу з неї керівники застосовують різні методи. Це і звільнення одних менеджерів на різних рівнях управління та призначення на посади нових тощо. Але для ефективного управління підприємством будь-який керівник повинен вміти приймати рішення по великій кількості проблем, які виникають в процесі виробничої діяльності.

Тому для цього потрібно з'ясувати значення терміну «консалтинг». Консалтинг – це діяльність по здійсненню консультування виробників, продавців і покупців з приводу широкого кола економічних та інших питань, що пов'язані з господарством і правом, в тому числі в зовнішньоекономічній сфері.

Консалтингові фірми надають наступні послуги: дослідження і прогнозування ринку (товарів, послуг, ліцензій, «ноу-хау» і т.д.), цін світових товарних ринків; оцінка торгівельно-політичних умов, і ін.[46].

Мета консалтингу – задоволенням потреб організацій, інформаційна підтримка і супровід ефективної діяльності, і своєчасне проведення організаційних змін клієнтів-замовників [33].

Консалтинг є сферою нематеріальної економіки: його інтелектуальний продукт — це поради, проекти та розробки, змістом яких є спеціальні і специфічні знання та інформація, а головні ресурси є інтелектуальними [31, 66-67 с.].

В Україні раніше консалтингом називалося «впровадження науки у виробництво». Однак консалтинг – це поняття ринкової економіки, отже, воно відрізняється від науково-дослідницької діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від плановоцентралізованої [9, 7-8 с.].

Існує безліч напрямків консалтингу:

- бізнес-консалтинг;
- податкове консультування;
- юридичний консалтинг;
- інвестиційний консалтинг;
- кадровий;
- управлінський;
- антикризовий;
- кредитний;
- бухгалтерський;
- виробничий;
- ІТ-консалтинг.

Окремого розгляду заслуговує маркетинговий консалтинг – консультування з питань маркетингу, організації рекламних кампаній і акцій, взаємодії з споживчим ринком.

Не у всіх фірмах є штатні фахівці з маркетингу і реклами, а грамотне просування продукції на ринок – це, як відомо, рушій торгівлі. Маркетингова діяльність потребує особливо ретельного і точному розрахунку, інакше витрати на просування можуть не окупитися і принести збитки.

Консультанти з маркетингу оцінять рекламну кампанію, оптимізують бюджет, знайдуть ефективні медіа канали, розроблять стратегію і тактику просування товарів і послуг, допоможуть грамотно позиціонувати продукт на ринку [64].

Питання які можна вирішити за допомогою консалтингу дуже різноманітні. Іноді це може бути цілий комплекс завдань, а іноді він надається тільки у вузькій області. Основна перевага послуг консалтингу в тому, що керівник компанії може не відкривати нові вакансії, не шукати професійних співробітників. Це займає багато часу, сил, а також фінансових вкладень. Набагато простіше буде скористатися послугами вже створеної фірми, яка має штат досвідчених фахівців. Іноді погляд з боку на ситуацію всередині компанії допомагає побачити прості причини складнощів і шляхи їх вирішення. Саме тому консалтингові послуги настільки популярні в усьому світі [29].

Сучасний набір консультаційних послуг на Заході склався у 50-60-х рр. ХХ ст., які називають «золотим століттям консалтингу». У європейському довіднику консультантів з менеджменту в даний час консультаційні послуги об'єднані у вісім груп: загальне управління; адміністрування; фінансове управління; управління кадрами; маркетинг; виробництво; інформаційна технологія; спеціалізовані послуги [40, 28 с.].

Консалтингові послуги – це рішення організаційних або управлінських завдань всередині фірми за допомогою зовнішніх фахівців. Професійні консультанти в певній області запрошуються на роботу в компанію. Фахівці оцінюють стан, бачать причину проблем і створюють систему вирішення цих помилок. Компанія звертається до консалтингу не тільки в тому випадку, коли відчуває труднощі в розвитку [29].

Види послуг, які сформувалися на сучасному етапі розвитку консалтингу:

I. Комплексні консалтингові послуги:

– Дослідження ринку – оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій розвитку ринку.

– Стратегічний консалтинг (у т.ч. бізнес-планування) – дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічних цілей.

– Підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг – обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснення проєкту, його аналіз з погляду комерційної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності та ризику, пошук та залучення фінансування.

– Послуги у сфері інформаційних технологій – надання допомоги у виборі, впровадженні та супровід програмних продуктів, розроблення програмних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

II. Консультування у сфері функцій і процесів управління:

– Фінансовий консалтинг – консультування щодо поточного фінансового стану компанії, систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках.

– З питань управління маркетингом – розробка маркетингової стратегії, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організація збуту, реклама, управління товарними запасами), діагностика служби маркетингу фірми, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації.

– Операційний консалтинг – аналіз виробництва з точки зору: продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації трудових ресурсів.

– У галузі управління персоналом (у тому числі HR-консалтинг) – вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації.

– Конфлікт-консалтинг – консультування у галузі конфліктології: з питань закономірностей зародження, виникнення, розвитку, вирішення і завершення конфліктів будь-якого рівня.

– Консалтинг у сфері безпеки організації – формування захищеності фірми від різних небезпек і загроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні суперечності.

Існують також інші види професійних послуг з економіки та управління, які включаються в поняття «консалтинг» у широкому розумінні: аудит; бухгалтерське обслуговування; юридичні послуги; інжиніринг; рекрутинг; реклама й відносини із громадськістю; тренінг тощо [40, 27 с.].

Ринок консалтингових послуг пропонує їм практично весь спектр послуг, врахованих міжнародними класифікаторами. На жаль, в Україні немає загальновизнаного класифікатора консалтингових послуг. Ринок консалтингових послуг хаотичний. Дуже часто фірми, що займаються консалтингом у широкому сенсі цього слова, навіть не замислюються над цим, а фірми, що називаються консалтинговими, не мають уяви про консалтинг як такий. В українській нестабільній економіці спостерігається певне переплетення консалтингових послуг та інших видів професійних послуг, які не завжди одразу можна віднести до консалтингових [19].

Таким чином, консалтинг є ефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки допомагає зорієнтуватися особі, яка звернулась до консалтингової компанії у нових потребах та товарах, що цікавлять ринок, що призведе, до появи нових клієнтів, до підвищення попиту, а отже, підвищення прибутків, до припливу інвестицій, до підвищення іміджу (рейтингу, статусу) підприємства, до відкриття та охоплення нових горизонтів дій, зокрема і вихід на міжнародну торгівлю.

1.2. Становлення поняття консалтингу в розвинених країнах світу та України

Зародження і становлення консалтингу нерозривно пов'язані з розвитком виробничих сил та урізноманітненням у зв'язку з цим процесів виробництва і просування товарів. Ускладнення виробництва породило потребу в людях, здатних компетентно керувати його процесами, долати проблеми, які неминуче при цьому виникають.

Консультування як самостійна професійна діяльність започаткувало менеджмент як науку. Американський інженер Ф.-В. Тейлор (1856-1915), керівник великої французької компанії А. Файоль (1841-1925), британський консультант з питань управління Л. Урвік (1891-1983), американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880-1949) та інші дослідники вивчали проблеми, що виникли на конкретних підприємствах, а потім теоретично узагальнювали їх, започаткувавши науку управління як самостійну сферу досліджень, умотивувавши можливість ефективного використання наукових методів і підходів у практиці досягнення цілей організації [7].

Виникнення консалтингу пов'язане із зародженням наукового управління у другій половині XIX ст. З одного боку, становлення цієї сфери бізнесу було засноване на виявленні й описі різних методів і принципів консультування. З іншого – підприємець повинен був сам відчувати незадоволеність своїм

положенням і бажання вдосконалювати свої справи та методи управління. Консультування на основі теорії наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності й ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці та зниження витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів - експертами з ефективності [9,27 с.].

У 1920–30 рр., після Великої депресії, управлінський консалтинг завоював визнання у всіх промислово розвинених країнах. Однак його обсяги й області застосування залишалися обмеженими. Його послугами користувалися в основному великі промислові фірми. Разом з тим з'явився попит на консультування державного сектору й військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни.

Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 1950-і рр. Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науковотехнічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів.

Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і в цей час та займають лідируючі позиції. Навіть у періоди спаду загальної ділової активності консалтинг розвивається. Додатковим свідомством цього є зростаюча в цей час потреба консалтингових фірм як у фахівцях, так і в обслуговуючому персоналі.

Характерною рисою розвитку управлінського консалтингу, починаючи із другої половини 1960-х рр., стало активне впровадження в галузь найбільших аудиторських фірм. Число найбільш великих і представницьких з них завдяки гігантським злиттям послідовно звужувалося до «великої вісімки» на початку 1980-х рр., «шістки» – на початку 1990-х та «п'ятірки» і навіть «четвірки» – в наші дні. До 2001 року до «великої п'ятірки» відносили: PricewaterhouseCoopers (Pwc), Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu (DTT), Arthur Andersen [7].

Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. ХХ ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури [22].

У травні 1987 р. у Парижі відбулася Всесвітня конференція консультантів з управління. У ній взяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії й Філіппін. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. І саме в наступні роки спостерігалось особливе зростання консалтингових послуг в усьому світі [7].

Розвиток консультаційної індустрії у світі характеризується кількома особливостями.

1. Інтенсивне укрупнення консультаційних організацій (компаній), швидке збільшення обсягів діяльності лідерів галузі і їх транснаціоналізація. Так, компанія Accenture (до 2001 р. – Andersen Consulting), що почала діяльність з аудиторського бізнесу, нині налічує понад 75 тис. консультантів, які обслуговують клієнтів у мережі із 110 відділень, розташованих у 47 країнах. Укрупнення і транснаціоналізація консультаційних компаній спрямовані на задоволення потреб провідних промислових корпорацій і фінансових інститутів світу. Їх великі розміри зумовлюють істотне збільшення трудомісткості, вартості і тривалості розроблення та реалізації консультаційних проєктів. З огляду на це замовники роблять ставку на найпотужніші консультаційні фірми, щоб мінімізувати ризики.

2. Урахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при підходах до консультування. Сучасні транснаціональні та великі національні виробничі корпорації і банки прагнуть будувати управлінські структури і механізми функціонування своїх підрозділів на основі загальних підходів і принципів, незважаючи на національні особливості країн розташування цих підрозділів. Однак стандартні пакети послуг не завжди є достатньо ефективними.

З огляду на це проекти реструктуризації компаній передбачають залучення до міжнародних команд консультантів людей, які знають специфіку середовища бізнесу в різних країнах. Створення таких команд і надання відповідних послуг під силу лише великим консультаційним компаніям, що мають у своєму розпорядженні розгалужену мережу підрозділів у всьому світі.

3. Функціонування поряд з великими компаніями дрібних фірм і консультантів-одинаків. На відміну від інших галузей в управлінському консультуванні не існує значних бар'єрів для входження в бізнес, тому воно традиційно залишається своєрідним осередком вільної конкуренції.

4. Орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу. Запорукою успіху будь-якої консультаційної фірми є кваліфікований персонал. Його формування і розвиток здійснюються за допомогою технологій управління творчими людськими ресурсами. Технології передбачають «м'яку» внутрішню структуру консультаційних фірм, де індивідуальна заповзятливість і творчий потенціал співробітників майстерно спрямовуються у русло загальнофірмових цілей. Цьому сприяють вільний інтелектуальний обмін, змагання, використання проєктних команд. Серед консультантів такі методики називають «жорстко-м'яким» управлінням. Саме ці технології і висока оплата праці дали змогу лідерам світового консультування впродовж багатьох років залучати й утримувати найталановитіших випускників престижних шкіл бізнесу і стали одним із найважливіших чинників конкурентного успіху. Технології управління творчими людськими ресурсами проникли і в практику управління виробничими корпораціями як ефективний метод організування і ведення бізнесу, однак вони не дають поки що відчутних результатів внаслідок строгішої ієрархічної виробничо-управлінської структуризації цих корпорацій.

5. Перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації. До кінця 80-х років ХХ ст. консультаційні організації ґрунтувалися на засадах інституту партнерства. Партнер – це найвища кар'єрна сходинка, для досягнення якої необхідно було відпрацювати 8-10 років на різних

посадах (асистентом, молодшим консультантом, консультантом, старшим консультантом, менеджером проєкту) у певній організації. Досягнувши становища партнера, особа, як правило, ставала співвласником консультаційної організації. За кожним партнером закріплювали напрям діяльності (наприклад, облік і аудит, оподаткування, менеджмент-консалтинг, управління людськими ресурсами тощо). У межах кожного напрямку партнер керував кількома проєктами. Основними обов'язками партнерів були суворе контролювання якості послуг (продуктів) і забезпечення корпоративних принципів ділової етики й незалежності. Внаслідок службового зростання більшість партнерів ставали виразниками професійних традицій у цій сфері консультування [9].

Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг [5].

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науководослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проєктів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній.

Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством. Про колонізацію ринку консультування компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік ІТ-продуктів.

Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.) [22, 190 с.].

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.

Важливою проблемою розвитку управлінського консультування в Україні є кадрове забезпечення консультаційних організацій. На першому етапі зародження консультування в Україні виникла нагальна потреба у підготовці вітчизняних кадрів з огляду на недостатню кількість закордонних. Спочатку перевагу надавали фахівцям економічних спеціальностей з досконалим володінням іноземними мовами. Навчання відбувалося «на ходу», переважно завдяки запозиченню досвіду роботи зарубіжних консультантів, ознайомленню їх із проблемами вітчизняних підприємств, ментальністю управлінців і скеровуванню спільної діяльності у відповідне русло. Згодом українські консультанти створювали власні консультаційні організації або ставали «золотим капіталом» працедавців у сфері консультування.

Консультування в Україні розвивається разом з економікою і є ознакою її оздоровлення та соціально-психологічної стабілізації.

Таким чином, у процесі становлення та розвитку ринкової економіки в Україні вітчизняні підприємці та менеджери відчули потребу в отриманні консультацій фахівців з ринкової економіки щодо методів ведення бізнесу, відносин з іншими суб'єктами господарювання, органами державного управління, розроблення стратегій розвитку підприємств, дослідження ринку, впровадження інноваційних процесів, побудови організаційних структур управління, організації мотивування працівників і розвитку персоналу тощо [9].

Підсумовуючи можна стверджувати, що ринок консультаційних послуг є одним із сегментів загального ринку. Особливості його функціонування визначаються співвідношенням попиту і пропозиції, специфікою продукту, який подається на цей ринок, — консультаційної послуги, наявністю певної кількості консультаційних організацій та їх спеціалізацією, рівнем ціноутворення і стратегією

поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Різноманітність клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, підходів і осіб, які беруть участь у процесі управління, зумовлює наявність широкого спектра консультантів на ринку консультаційних послуг.

Висновки до 1 розділу

Виходячи з вищесказаного у розділі 1 дослідження, можна стверджувати, що беручи за основу еволюцію галузі консалтингу, можна вважати, що головною умовою успіху індустрії консалтингу стало те, що консультанти завжди отримували вигоду від змін структури економіки і в процесі поширення управлінських ідей пом'якшувати їх вплив на організації. Цей процес був не лінійним (оскільки одночасно існували різні покоління консалтингових компаній), а становив періодичну реструктуризацію самої галузі консалтингу [29, 99 с.].

Зародження і становлення консалтингу нерозривно пов'язані з розвитком виробничих сил та урізноманітненням у зв'язку з цим процесів виробництва і просування товарів. Ускладнення виробництва породило потребу в людях, здатних компетентно керувати його процесами, долати проблеми, які неминуче при цьому виникають. Перші консультаційні організації виникли у США: Foster Higgins (1845), Sedgwick (1858), Arthur D. Little (1886), A.T. Kearney і McKinsey&Companу (1925). Ці компанії надавали переважно бухгалтерські та інженерні консультаційні послуги. Розвиток консультаційного бізнесу в сучасній формі пов'язують з діяльністю McKinsey&Companу, яку було засновано для надання консультаційних послуг з менеджменту і фінансової діяльності. Ця компанія стала залучати фахівців з різних галузей економіки, які могли надавати високоякісні консультації завдяки особистому професійному досвіду, а з 1933 р. організувала підготовку консультантів усередині фірми. У 20-30-ті роки ХХ ст., після «великої депресії», управлінський консалтинг було визнано в усіх промислово розвинутих країнах. Проте його обсяги і сфери застосування

залишалися обмеженими. Послугами зовнішніх консультантів користувалися переважно великі промислові фірми, з'явився попит на консультування державного сектору і військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни [7].

Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта [18, 55 с.].

Консалтинг є дуже важливою галуззю діяльності, що швидко розвивається та вимагає ретельного аналізу, прагнення до досягнення чітко поставлених цілей, ефективного використання ресурсів і здатності переконувати людей у правильності своїх ідей [9, 3 с.].

Сьогодні до світової індустрії консалтингу належать консалтингові компанії, що займаються в основному наданням консультацій та допомоги в питаннях з ведення бізнесу та по управлінню різноманітними корпоративними питаннями: стратегічне планування (стратегічний управлінський консалтинг; бізнес-консалтинг на глобальному, міжнародному та місцевому рівнях, консультації з управління змінами; консалтингові послуги у сфері охорони здоров'я); організаційне планування (розробка бізнес-планів; стратегії зростання та глобальні зміни); аутсорсинг (транспорт, логістика та управління ланцюгами поставок, електронна комерція), фінансового планування та бюджетування; позиціонування, маркетингу і продажів (навчання управління продажами; навчання щодо обслуговування клієнтів, прояву лояльності до клієнтів та їх утримання); управління людськими ресурсами (розвиток лідерства, управління та розвиток команди, управління і навчання персоналу, коучинг); планування виробництва (управління проектами; вартісний аналіз); інформація і технології зв'язку; контроль планування; вирішення спорів; консалтингові послуги для уряду у сфері національної безпеки та оборони [63, 69 с.].

Послуги, які надають консалтингові компанії, можна класифікувати по-різному. Консультаційні послуги надаються спеціалізованими консалтинговими

фірмами виробникам, продавцям, покупцям і включають вирішення питань у сфері економіки, фінансів, права, зовнішньоекономічних зв'язків тощо. Консалтингові фірми проводять маркетингові дослідження, супроводжують процеси злиття і поглинання, проводять роботу з оптимізації управління персоналом в компанії та надають інші послуги. Класифікація консалтингових послуг, подана в Європейському довіднику консультантів з економіки й управління, складається з восьми розділів: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, виробництво, маркетинг, інформаційна технологія, спеціалізовані послуги [9, 10-12 с.].

Безпосередньо консультаційні послуги передбачають: консультації, наукові дослідження, аналітичну й експертну діяльність, спрямовану, у першу чергу, на покращання функціонування органів державної влади. Консультаційна робота передбачає моніторинг і прогнозування проблем державного управління та місцевого самоврядування, аналіз світового й вітчизняного досвіду їх розвитку. У рамках пропонованих консультацій розробляються методики, техніки і методології державного управління та їх упровадження, моніторинг, аналіз та моделювання механізмів реформування системи державного управління, проведення соціологічних досліджень з проблем внутрішньої і зовнішньої політики України на сучасному етапі, аналіз сучасних проблем проведення конституційної, політичної та адміністративної реформ, стратегічні завдання та стратегічне прогнозування щодо політичного та економічного реформування [12, 6 с.].

Отже, консалтингова послуга є особливим продуктом, оцінка вартості та корисності якої ускладнюється специфічним ставленням споживачів до її удаваної невідчутності та унікальності. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення консультування, або через якийсь проміжок часу.

Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається складно і неорганізовано, хоча в країні працює понад 300 вітчизняних консультаційних

фірм та відкриті представництва накрупніших світових компаній. Попит на консалтингові послуги в країні залишається низьким з причин складної макроекономічної ситуації та низької ділової активності, відсутності досвіду та культури роботи з незалежними консультантами, неспроможності потенційних клієнтів оцінити корисність консалтингової послуги. Окрім того, керівники українських підприємств, що працюють в умовах невизначеного ділового та юридичного середовища, невпевнені у дотримванні консультантом етичних норм та збереженні конфіденційності.

Перспективний успіх консалтингових організацій залежить від їх готовності до нововведень, адаптації набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, підвищення професіоналізму консультантів [4].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ

2.1. Типи консалтингової діяльності

З розвитком соціально-економічних відносин, що виникають між підприємствами та суб'єктами зовнішнього середовища відбувається розгалуження проблем та задач, які доводиться вирішувати сучасному управлінцю. Це призводить до появи широкого розмаїття предметних сфер та особливостей консультування, що викликає необхідність систематизації типів консалтингової діяльності [40, 128 с.].

Широка практика консультування, різноманітність об'єктів і суб'єктів, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, застосовуваних методологічних підходів, форм і моделей, інструментарію, консультаційних продуктів тощо зумовлює типологію його видів за рядом класифікаційних ознак:

1) За спеціалізацією:

- правове консультування;
- податкове консультування;
- консультування у галузі інформаційних технологій;
- аудит;
- оцінка майна та бізнесу;
- маркетингові дослідження;
- інвестиційне консультування;
- фондовий консалтинг;
- бізнес-процеси та управління;
- коучинг (тренінг) тощо.

2) За характером діяльності:

- науково-дослідницьке;
- прикладне.

3) За суб'єктами здійснення:

- внутрішнє;

- зовнішнє.

4) За масштабами об'єкта:

- макрорівень (державне, міждержавне);

- мезорівень (галузеве, муніципальне, регіональне);

- мікрорівень (корпорація, фірма, служба, сектор, відділ, підрозділ, цех, дільниця).

5) За широтою об'єктів консультування:

- однооб'єктне (індивідуальне);

- багатооб'єктне (колективне, групове).

6) За очікуваними результатами:

- консультування проєктів (продуктове);

- когнітивне консультування (навчальне);

- консультування процесів (процесне).

7) За тривалістю:

- короткострокове;

- середньострокове;

- довгострокове.

8) За повторюваністю (періодичністю):

- разове;

- повторне;

- на постійній основі.

9) За ступенем завершеності:

- етапне;

- завершене.

10) За ступенем радикальності змін:

- новітнє (принципово нові підходи, технології, методи);

- поліпшуюче (удосконалення існуючого, доповнення);

– змішане (поєднання поліпшуючого та новітнього).

11) За цільовою орієнтацією:

- єдиноцільове;
- багатоцільове.

12) За типовістю:

- унікальне;
- стандартне (типове).

13) За інтенсивністю впливу:

- шокове;
- повзуче.

Консультаційна або консалтингова (від англ. to consult – консультиувати, радити) діяльність полягає у наданні кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування [56, 21-22 с.].

Залежно від методів, які застосовуються у консультиванні, виділяють наступні типи консультаційної діяльності:

– експертне консультивання: консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх реалізації. В експертному консультиванні консультант виступає у ролі висококваліфікованого спеціаліста - експерта, думка якого часто не обговорюється. Він самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Обов'язок клієнта - забезпечити консультанту необхідні умови для роботи та потрібну інформацію, а також реалізацію порад і пропозицій консультанта.

– процесне консультування: консультанти на всіх етапах проєкту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, аналізувати проблеми та продукувати рішення. При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проєкту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень, - це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом.

– проєктне консультування: має цільове спрямування та являє собою реалізацію конкретних проєктів у певній сфері внутрішньофірмової діяльності. Воно являє собою створення конкретних проєктів у певній внутрішньо фірмовій сфері. Проєктне консультування дозволяє акумулювати ресурси в одному напрямку, здійснювати цільовий консалтинг, планувати результати та належним чином забезпечувати їх досягнення.

– навчальне консультування: консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і формує підґрунтя для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів тощо. При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й створює підґрунтя для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, конкретних ситуацій (кейсів) і т. д.

– консультування шляхом рефлексії: консультант, провівши аналіз і поставивши діагноз «хвороби» підприємства, надає керівництву картину його власної діяльності, потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику вийти за межі цієї діяльності і спостерігати за нею з боку (це дозволяє побачити і усвідомити власні помилки, а значить, і скорегувати їх з урахуванням побаченого). Поняття «рефлексія» виникло у філософії і означало процес роздумів індивіда стосовно того, що відбувається у його свідомості. Через

рефлексію індивід (людина) усвідомлює, яким його уявляють оточуючі (колеги, родичі, незнайомці).

– консультування шляхом взаємного навчання: консультант організовує безпосередній обмін навичками і досягненнями між керівниками [40, 128-135 с.].

Консультування співробітником служби клієнта або клієнтів являє собою (незалежно від методу) передачу інформації. Для будь-якого методу діяльності дорадчої служби схема комунікаційного процесу буде однією і тією ж.

Консультування клієнта консалтинговим формуванням у більшості випадків є безупинним процесом.

Щоб надана консультантом інформація користувалась у виробників товарів чи послуг попитом, вона повинна відповідати

1. Технічні аспекти повинні викладатися доступною мовою, абстрактна мова і жаргон у повідомленнях виключаються.

2. Повідомлення має бути структуроване, з ясною аргументацією викладу.

3. Ідеї у повідомленні повинні бути логічними; головні і другорядні частини легко відрізнитися одна від одної.

4. Основні аспекти у повідомленнях мають формулюватися стисло, аргументацію варто спрямовувати на досягнення головного завдання.

5. Повідомлення або інформація мають викладатися так, щоб вони викликали стимул у товаровиробників прочитати, прослухати, подивитися їх.

Таким чином, ефективність комунікації при передачі знань залежить не тільки від рівня професійної підготовки консультантів, а й від типів, методів передачі знань клієнтам – типології консалтингової діяльності [35].

2.2. Коучинг як метод консультування

Не зважаючи на те, що у світову практику управління коучинг увійшов уже понад три десятки років тому, в Україні це поняття залишається новим. Проте в умовах теперішньої динамічності та нестабільності сучасні підприємства

змушені шукати новітні методи підвищення ефективності своєї діяльності, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних капітальних витрат. На перший погляд, це нелегке та практично недосяжне завдання. За даних умов організаціям потрібно шукати або «виховувати» самостійно таких керівників, які зможуть досягти поставлених цілей в умовах економії, крім того такі управлінці повинні працювати над пошуком ідей та можливостей щодо покращення внутрішнього середовища підприємства. Одним із методів підвищення якості роботи менеджерів є проведення коуч-сесій для виявлення та вирішення проблем як психологічно-особистісного характеру, так і проблем функціональних підсистем організації [26, 179 с.].

Коучинг (англ. coaching) - це сфокусоване на рішенні, орієнтоване на результат і систематичне співробітництво, у ході якого коучер сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей [40, 137 с.].

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс» (1974 р. XX ст.), яка стала міжнародним бестселером.

Коучинг відрізняється від класичного тренінгу та класичного консультування тим, що коуч не дає порад і рекомендацій, а шукає вирішення спільно з клієнтом.

Сер Дж. Уітмор виділяє наступні переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:

- поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;
- швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення;
- поліпшення взаємовідносин у колективі;

- покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов'язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;
- краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників компанії;
- зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;
- висока еластичність і адаптивність до змін.

Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта – досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.

Розрізняють такі види коучингу:

1. По області застосування розрізняються кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг.

Кар'єрний коучинг останнім часом називають кар'єрним консультуванням. Воно включає в себе оцінку професійних можливостей, оцінку компетенцій, консультування з кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід в пошуку роботи.

Бізнес-коучинг спрямований на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії. При цьому проводиться робота з окремими керівниками компанії і з командами співробітників.

Лайф-коучинг полягає в індивідуальній роботі з людиною, яка орієнтована на поліпшення її життя у всіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємини).

2. По учасникам розрізняються індивідуальний, груповий, корпоративний коучинг.

3. За форматом - очний (особистий коучинг, фотокоучінг) і заочний (інтернет-коучинг, телефонний коучинг) види коучингу [27].

Варто відмітити базові принципи коучингу:

– усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;

– кожна людина має великий потенціал;

– у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;

– фокусування на сильні сторони;

– навчання на успішних прикладах, а не на помилках;

– орієнтир не на проблему, а на вирішення;

– прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;

– спрямованість: з сьогодення в майбутнє;

– «ні» оцінкам і порадам! Усі відповіді усередині людини – вона себе оцінює сама;

– легкість, позитив [34, 9-25 с.].

Процес коучингу включає такі фази:

1. Постановка мети та її з'ясування клієнтом.

2. Перевірка реальності, приведення цілей у відповідність до потреб, можливостей, потенціалу.

3. Побудова програми і деталізованого плану коучингу.

4. Виконання плану з проведенням необхідних змін і отримання певних результатів.

5. Контроль результатів і формування зворотного зв'язку.

Відмінність коучингу від усіх видів консультування полягає в акцентуванні уваги на реалізації потенціалу клієнтом, його прагненні до вдосконалення і розвитку. Це, в свою чергу, вимагає безперервних змін, що є досить складним питанням. Таким чином, коучер повинен сприяти якісним змінам свого клієнта, і тут він виступає як фасилітатор - фахівець, який полегшує цей часто болючий процес [40, 139 с.].

У процесі діяльності організації коучинг можна використовувати для вирішення таких питань: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності

роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар'єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі. Також коучинг можна використовувати для проведення співбесіди та вибору кращих кандидатів на посаду, діагностики корпоративного середовища, розробки бачення, місії компанії, вирішення організаційних конфліктів тощо [41].

Коучер – це висококваліфікований консультант, який повинен мати такі здатності та здібності:

- проводити дослідження з використанням загальнонаукових та спеціальних методів пізнання; будувати адекватну реалістичну модель консультованої проблеми;

- керувати власними емоціями; розуміти емоційний стан клієнта, та вміти його регулювати;

- креативно та аналітично мислити;

- переконувати клієнта, впливати на нього, управляти конфліктами, соціальною поведінкою;

- мати вольові якості, цілеспрямованість, стресостійкість, працездатність;

- володіти сучасними соціально-психологічними, інформаційними технологіями, підходами і методами сучасного менеджменту.

- освоювати знання у суміжних сферах; прагнути до безперервного навчання [40,139 с.]

Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту менеджменту, але можна стверджувати із впевненістю, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент менеджменту та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучингу відображатимуть закономірності розвитку організації, закладатимуть основу

нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку людських ресурсів; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників в напрямку розвитку [26, 182 с.].

2.3. Основні фази та етапи консультаційного процесу

Процес консультування заснований на взаємодії консультанта та персоналу клієнтської організації, має свій початок і завершення. Для досягнення поставленої цілі підчас реалізації консультаційного проєкту учасниками виконуються декілька необхідних дій [11].

Консультаційний процес складається із декількох фаз, котрі, у свою чергу, налічують різні етапи.

Фаза 1. Встановлення першого контакту і знайомство з клієнтом.

Етап роботи 1: перша зустріч

Привід для першого контакту, котрий веде до консалтингової взаємодії, може дати одна з трьох сторін:

- Потенційний клієнт. Відчуття наявності проблеми може бути приводом для звернення до будь-кого за допомогою. Для цього необхідна інформація про наявні види консультаційних послуг, котрими можна скористатись.

- Потенційний консультант. Приводом для контакту може слугувати пошук нових клієнтів або позитивний досвід консультанта у вирішенні аналогічних проблем.

- Третя сторона. Потребу клієнтської системи у допомозі може виявити хтось інший, хто знає про методи і ресурси консультування. Це може бути рекомендація, пропозиція, або трьохстороння зустріч.

Етап роботи 2: допомога у визначенні потреби у змінах. Після встановлення першого контакту починається налагодження робочих

взаємовідносин, яке охоплює ряд важливих процесів дослідницького характеру. Консультант допомагає потенційному клієнту всебічно дослідити проблему, уточнити її розуміння та отримати розширене уявлення про причини, котрі призвели до її виникнення.

Етап роботи 3: вивчення готовності до здійснення змін. Консультант вивчає готовність клієнтської організації витратити час і ресурси на вирішення проблеми. Клієнтська організація, з іншого боку, вивчає здібності та надійність потенційного консультанта і вирішує, чи можна йому довіряти.

Етап роботи 4: вивчення потенціалу спільної роботи. Кожна з сторін досліджує і перевіряє потенціал ефективних робочих відносин.

Фаза 2. Розроблення контракту і формування відносин «клієнт-консультант».

Етап роботи 5: визначення очікуваних результатів. Визначаючи потенційні трудові відносини, важливо встановити, які результати слід вважати необхідними і достатніми для успіху. На даному етапі саме внутрішньому консультанту простіше визначити необхідні зміни і шляхи їх досягнення. Зовнішній консультант може надати більш повну та об'єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.

Етап роботи 6: визначення обов'язків. На цьому етапі важливо визначити права та обов'язки кожної з сторін та закріпити ці положення у договорі на надання консалтингових послуг.

Етап роботи 7: визначення часових рамок і підзвітності. У договорі уточнюються терміни досягнення бажаних результатів і процедури їх оцінювання. Під термінами може розумітися закінчення основних етапів, на основі яких буде проводитись аналіз та прийматися рішення про продовження або припинення співпраці.

Фаза 3. Виявлення проблем та постановка завдань

Етап роботи 8: діагностика силового поля. Діагностика силового поля — це модель або метод ідентифікації сил, які перешкоджають досягненню цілей, і

сил, які сприяють цьому. У більшості випадків клієнтська система не може надати консультанту можливостей для збору даних і залучення персоналу. Задача консультанта – цілеспрямований і ретельний пошук фактів з метою пошуку причин наявних проблем та формулювання відповідних висновків.

Фаза 4. Постановка цілей і планування заходів.

Етап роботи 9: постановка цілей. Задля того, або сформульовані цілі були значимі (спонукали до діяльності та були досяжними), і клієнт, і консультант мають чітко усвідомлювати очікувані та можливі результати від співпраці. Таке усвідомлення слугує фундаментом для постановки задач та планування подальшої діяльності у відповідності із ними.

Етап роботи 10: планування заходів та їх виконання. Головне у плануванні досягнення значущих цілей — розробити для кожної з них порядок дій (визначити, що конкретно має бути зроблено).

Фаза 5. Проведення заходів і циклічний зворотний зв'язок

Етап роботи 11: успішне здійснення заходів. Консультант допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів. Ефективний консультант працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проєкті.

Етап роботи 12: оцінювання та зворотній зв'язок. Використання належних процедур стимулювання зворотного зв'язку і залучення до оцінювання процесу необхідних осіб – важлива складова роботи консультанта на етапі здійснення заходів. Безперервне оцінювання наслідків здійснюваних заходів дозволяє заощадити наявні ресурси.

Етап роботи 13: моніторинг дій та мобілізація додаткових ресурсів. Зворотній зв'язок корисний лише тоді, коли він використовується для перегляду цілей, стратегій роботи та, можливо, прийняття рішень щодо мобілізації додаткових ресурсів та внесення змін до розподілу обов'язків і ролей.

Фаза 6. Завершення контракту

Етап роботи 14: розробка системи забезпечення. Розробку систем забезпечення тривалих програм або змін можна назвати найбільш істотною перевіркою компетентності консультанта. Іноді результатом таких зусиль стає план регуляторного аналізу подій за участю широкого кола представників клієнтської системи. У багатьох випадках розробляється програма конференц-зв'язку з консультантом на предмет звірки термінів. Інший тип системи забезпечення передбачає ведення документації та оприлюднення звітів про досягнуті результати у вигляді публікацій і на професійних зустрічах.

Етап роботи 15: складання плану припинення співпраці

Професійний обов'язок більшості консультантів – поступово стати непотрібними клієнту. Здійснюється це різними способами, а саме:

- навчання членів клієнтської системи виконанню розпочатої консультантом роботи;
- встановлення термінів скорочення бюджету та обсягу участі консультанта;
- планування фінальної церемонії святкування результату спільних зусиль, наприклад у вигляді публікації.
- створення плану підтримки проєкту (наприклад щорічної супровідної сесії) [40, 146-149 с.].

За час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант має зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. Висновки, зроблені на підставі попереднього діагнозу, підсумовуються і консультант подає свій опис проблеми.

Після детального визначення попереднього діагнозу проблеми консультант має виявити ресурси, потрібні для виконання завдання на кожній стадії.

Джерелами і методами збору інформації є документи (файли, звіти, публікації), комп'ютерні файли, фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, рисунки,

фотографії, графіки. Факти із записів можна одержати шляхом пошуку і спостереження.

Спостереження — це метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. За допомогою спостереження консультант одержує інформацію про: розміщення господарства, складських приміщень і контор; методи роботи; трудову дисципліну і темп роботи; умови роботи; ставлення і поведінку керівників вищої і середньої ланок, контролерів, фахівців і робочих; міжособисті і міжгрупові стосунки. У разі консультування з питань управління більш поширеним методом збирання даних є бесіда. Однією з переваг бесіди є те, що кожна відповідь може бути перевірена і відпрацьована. Дискусію доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точного кількісного оцінювання об'єктів, параметрів, альтернатив.

Консультаційний процес, як і інший технологічний процес, складається з етапів, які об'єднані в періоди (фази) робіт. Недотримання послідовності або неякісне виконання окремих етапів робіт, веде до погіршення результативності консультаційного процесу, а в окремих випадках — і до недосягнення запланованого результату. Тому, дотримання технологічної дисципліни під час здійснення консультаційного процесу — важлива умова професіоналізму консультанта [1].

Висновки до 2 розділу

Підсумовуючи викладений матеріал у розділі 2 дослідження можна стверджувати, що консультування - це двостороннє спілкування, під час якого консультант допомагає клієнту прийняти інформоване рішення. Спільна діяльність консультанта і клієнта, спрямована на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього, називається консультаційним процесом. У консультаційному процесі його учасники взаємодіють між собою. Широка практика

консультування, різноманітність об'єктів і суб'єктів, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, застосовуваних методологічних підходів, форм і моделей, інструментарію, консультаційних продуктів тощо зумовлює типологію його видів за рядом класифікаційних ознак.

Залежно від методів, які застосовуються у консультуванні, виділяють наступні типи консультаційної діяльності: експертне консультування, процесне консультування, проєктне консультування, навчальне консультування, консультування шляхом рефлексії, консультування шляхом взаємного навчання. У конкретних проєктах чи на їхніх різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх перерахованих типів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним, проєктно-навчальним тощо.

Експертне консультування доцільно проводити у випадках:

- коли поява проблеми не пов'язана з конкретними умовами діяльності клієнтської організації;
- немає необхідності у проведенні глибоких діагностичних досліджень;
- від клієнта не потрібні нові, додаткові навички та вміння щодо вирішення проблем.

Процесне консультування включає такі етапи:

1. Діагностика проблеми;
2. Визначення базових альтернативних дій щодо усунення проблеми: виправлення ситуації, що погіршується; поліпшення стабільної ситуації; створення нових можливостей розвитку (перехід в нову ситуацію);
3. Визначення критеріїв та обмежень щодо вирішення проблеми;
4. Розробка проєкту консалтингового рішення;
5. Реалізація прийнятого рішення щодо усунення проблеми.

Проєктне консультування включає основні етапи:

1. Визначення замовником консалтингових послуг основних потреб, вимог, умов та обмежень щодо подальшої співпраці;

2. Поетапна підготовка та затвердження консалтингового проєкту;
3. Надання необхідних консультацій для реалізації проєкту;
4. Участь у реалізації проєкту на умовах, визначених клієнтом.

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання.

На практиці часто зазначені типи консультування доповнюють один одного, що підвищує результативність роботи консультанта.

Одним із більш нових видів консультування є коучинг. Коучинг походить від спортивного тренерства, тісно пов'язаний із прикладною психологією. З точки зору концепції управління знаннями організації, коучинг - це індивідуальний консалтинг, спрямований як на підвищення ефективності поточної діяльності людини, так і на її стратегічний розвиток на основі вдосконалення інтелекту, придбання та використання нових специфічних знань та вмінь.

Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає навчатися.

Важливо підкреслити умови якісного коучингу:

- сприйняття реальної потреби проведення коучингу, а якщо це організація, тоді має бути підтримка від керівництва і менеджерів;
- точне визначення зон відповідальності та способу поведінки;
- повна зосередженість на визначеній меті (рівнозначно як із боку коуча, так і клієнта);
- розуміння, що коучинг не є ні формою критики, ні формою покарання;
- атмосфера, де можна припускати помилки.

У коучингу мова йде про підтримку людини у досягненні того, до чого вона прагне. Разом з цим, потрібно це зробити не за неї, не за допомогою порад, що саме, і яким чином вона повинна це зробити. А досить часто саме цього і чекає клієнт, коли приходить за відповіддю до фахівця, у пошуках так званої, «магічної

пігулки», яка за мить вирішить усі його проблеми. Коучинг не є методом роботи для кожного. Ця технологія для осіб, які прагнуть до чогось в житті, мають амбіції, але потребують підтримки. Разом із цим, це особи, які мотивовані на роботу та повні рішучості узяти на себе відповідальність за досягнення відповідних результатів у своєму житті. Коучинг без сенсу застосовувати в роботі з тим, хто чекає, що коуч вирішить за нього усі проблеми та «порадить» йому «як треба жити». Коучинг також не буде ефективним, коли людина вимушена співпрацювати з коучем (у випадках, коли, наприклад, керівник «відправляє працівника до коуча в «добровільнопримусовому порядку»). Необхідним є розуміння, що без усвідомленості, мотивації, бажання та повної зануреності до процесу досягнення мети жодна співпраця не має шансів на успіх.

Консультаційний процес, як й інший технологічний процес, складається з етапів, які об'єднано в періоди (фази) робіт. Недотримання послідовності або низькоякісне виконання окремих етапів робіт призводить до погіршення результативності консультаційного процесу, а в окремих випадках — і до недосягнення запланованого результату. Тому дотримання технологічної дисципліни під час консультаційного процесу — важлива умова професіоналізму консультанта.

Фази і етапи консультаційного процесу:

Підготовка є початковою фазою будь – якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше один про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відбиваються в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії.

Діагностика – друга фаза процесу консультування, по суті є першою дійсно операційною фазою, її мета – детально і поглиблено вивчити проблему клієнта, виявити фактори й сили, які впливають на цю проблему, підготувати всю

необхідну інформацію для прийняття рішення, а також старанно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначити, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

Планування дій включає вироблення одного або декількох рішень діагностованої проблеми, вибір одного з альтернативних рішень, представлення пропозицій клієнтові і підготовку до здійснення рішення, прийнятої клієнтом.

Впровадження, четверта фаза процесу консультування – це кульмінація спільних зусиль консультанта і клієнта. З погляду клієнта, впровадити зміни, що ведуть до реальних поліпшень – основна мета будь якого консультаційного завдання. Консультант також бажає, щоб про його пропозицію не тільки добре говорили, але і запроваджували у життя з гарними результатами. Якщо не має впровадження процес консультування не можна вважати завершеним. Така ситуація складається, якщо клієнт не приймає пропозиції консультанта, представлені наприкінці фази планування дій. Може також статися, що консультант не знаходить жодного вирішення проблем клієнта. Можливо, проблема в запропонованому формулюванні не має вирішення. Таку ситуацію також варто виявляти і перепланувати роботу над пропозиціями на ранньому етапі, щоб при виробленні програм дій одержувати реалістичні пропозиції про те, як вирішувати переформульовану проблему.

Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультативного процесу: роботу, для якої був запрошений консультант, і взаємини між консультантом і клієнтом. По-перше, звільнення консультанта означає, що робота, у якій він брав участь, завершена, буде припинена або буде продовжуватися, але без допомоги з боку консультанта. По-друге, при звільненні консультанта завершуються взаємини консультант – клієнт. В ідеалі обидві сторони мають бути задоволені відносинами, що існували між ними при виконанні завдання. Клієнт має бути переконаний, що в нього був гарний консультант, до якого він із задоволенням звернеться знову. Консультант

повинен почувати, що йому довіряли, що робота з цим же клієнтом знову буде цікава. Ці взаємини мають також фінансову сторону: обидві сторони мають вважати, що за зроблені професійні послуги сплачена справедлива ціна.

Отже, консультування не є формалізованим і типізованим процесом, у чому його хід визначається видом консультування, характером розв'язуваної проблеми, сформованою ситуацією, ступенем залучення консультанта, його індивідуальними технологіями.

РОЗДІЛ 3. РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ

3.1. Ролі та поведінка консультанта

Основою консультування є спілкування з людьми. Клієнти приходять на консультацію для розв'язання певних проблем та завдань. Це і є однією із задач консультанта. Розглянемо декілька визначень консультанта.

Консультант – це фірма чи спеціаліст, який на контрактних умовах надає учасникам проекту консультаційні послуги з питань його реалізації [25].

Консультант – фахівець, службовим обов'язком якого є поради, висновки з питань його спеціальності [24].

Отже, узагальнюючи можна стверджувати, що консультант – це спеціаліст, який надає консультації з питань свого фаху.

Коли консультант і клієнт обрали певну модель стосунків співробітництва, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта [43].

Консультант насамперед – учитель і зразок; він доброзичливо приймає клієнта і залучає його в роботу, формуючи сприятливе оточення, в якому може проходити консультування. У цьому процесі консультанти прагнуть встановити з клієнтами довірчі відносини, засновані на вираженні прихильності, сталості та чесності (Wubbolding, 1998). Консультанти використовують для опису думок і дій клієнта відповідні граматичні форми, які підкреслюють дію в сьогоденні. Таким чином, робиться акцент на виборі – на те, що вирішує клієнт, які дії вибирає. Взаємодія клієнта і консультанта зосереджується на формах поведінки, які клієнт хотів би змінити, і на способах перетворити ці бажання в дійсність. Воно націлене на позитивні, конструктивні дії (Glasser, 1988). Особлива увага

приділяється метафор і тематиці висловлювань клієнта [53].

Поведінкова роль консультанта – спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації. Поведінкові ролі консультанта пов'язані з конкретним змістом та особливостями консультаційного проєкту, що вимагає від нього гнучкості в роботі, здатності до синтезу й диференціації при виборі повної ролі в процесі виконання робіт на різних етапах консультаційного проєкту [45].

Консультант і клієнт обговорюють певну поведінкову роль у відносинах консультант — клієнт: технічного експерта, помічника у розв'язанні проблем, учителя, консультанта-пропагандиста, пошукувача фактів, розробника альтернатив.

Технічний експерт на основі наявних у нього спеціальних знань та досвіду проводить технічну експертизу проєктів удосконалення управління, розроблених персоналом клієнтської організації. Схвалений консультантом варіант клієнт упроваджує самостійно.

Помічник у розв'язанні проблем доповнює дії клієнта на стадіях ідентифікації проблеми та розроблення заходів, необхідних для її подолання. Роль консультанта полягає в допомозі клієнту об'єктивно діагностувати проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій.

Завдання консультанта в ролі вчителя полягають в організуванні навчання персоналу клієнта (тренінги, тестування, вирішення ситуаційних завдань, проведення ділових ігор тощо). Необхідність проведення таких навчальних занять може виникнути у процесі виконання консультаційного проєкту, якщо виявиться, що рівень знань персоналу організації-клієнта не відповідає принципам організаційним чи технічним рішенням, розробленим консультантом. Навчання і тренінги можуть застосовуватися як окрема спеціалізована експертна послуга (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу консультантами спеціальних тренінгових організацій).

Роль консультанта-пропагандиста передбачає вплив на організацію-клієнта шляхом пропаганди певних підходів, поглядів, концепцій тощо з метою формування світогляду, уявлень, емоційного настрою, стилю поведінки людей. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, спонукаючи його до дій у певних сферах його діяльності (виробництво, управління, соціальна чи комерційна діяльність тощо). Метою методологічної пропаганди є вплив на рішення клієнта щодо вибору певної системи методів і прийомів подолання конкретної проблеми, але остаточне рішення приймає клієнт. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

Пошукувач фактів працює з інформацією клієнтської організації. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через науково обґрунтований відбір надійних та достовірних джерел даних, наукових методів аналізу й узагальнення отриманої інформації і подання отриманих результатів керівництву клієнта. Результатом таких досліджень є усвідомлення клієнтом недоліків та необхідних напрямів удосконалення своєї системи. Ця поведінкова роль ґрунтується на науковому підході консультанта до оброблення інформаційних масивів клієнтської організації. Володіючи доказовою інформаційно-аналітичною базою, клієнт може самостійно обрати оптимальне рішення.

Консультант у ролі розробника альтернатив пропонує клієнту на вибір кілька варіантів розв'язання проблеми, визначаючи при цьому для кожного з них критерії опіки альтернатив, стратегії реалізації кожного та супутній ризик. Вибір ефективного варіанта рішення покладається на клієнта [44].

Також відносяться:

– Експерт – це традиційно основна роль консультанта як людини, який завдяки своїм незвичайним здібностям і знанням може вивести клієнта на

рішення його проблем. Виконуючи цю роль, консультант демонструє клієнту свої знання та компетенції.

– Консультант з ресурсів допомагає клієнту, передаючи досвід та вміння: збирає інформацію, діагностує, вивчає пропозиції, розробляє нову систему ресурсообміну, навчає персонал новим методикам ефективної роботи, рекомендує організаційні та інші зміни, оцінює та корегує новий проєкт та ін.

– Консультант з процесу навчає організацію вирішувати проблеми на основі втручання в організаційні процеси з метою стимулювання змін.

– Агітатор. Така роль характерна для консультанта тоді, коли він намагається вплинути на клієнта у процесі ознайомлення його із системою запланованих змін.

– Посередник. У процесі співпраці з консультантом топ-менеджмент компанії-клієнта формує коротко- та довгострокові цілі.

– Помічник. Виконуючи цю роль, консультант допомагає компанії-клієнту у вирішенні проблем взаємодії членів групи із врахуванням їх положення в ієрархії підприємства.

– Спеціаліст. Консультанту відводиться роль неформального керівника, який організовує впровадження змін у групі з метою досягнення бажаного результату.

– Стратег. Беручи участь у процесі змін, консультант іноді виявляє, що деякі стратегічні питання «упущені» і групи не можуть помітити очевидні варіанти.

– Суддя. Клієнт, запрошуючи консультанта, чекає від нього певних оцінок, висновків, суджень.

– Знаходження альтернатив, генератор ідей. Оскільки цінність рішення залежить від досягнення заданого набору цілей, консультант може, як правило, запропонувати для вибору декілька альтернатив рішення і визначити супутній ризик.

– Дослідник. Всебічне вивчення бізнесу клієнта як зсередини, так і ззовні вимагає від консультанта таланту дослідника.

– «Наглядач», «філософ». У цій ролі консультант, наводячи клієнта на роздуми питаннями, які можуть допомогти прояснити або змінити дану ситуацію, стимулює його до прийняття рішень

– Кваліфіковане джерело інформації. Консультант з управління виступає в якості джерела інформації, до якого менеджери і адміністрація організації можуть звернутися у випадку необхідності.

– Каталізатор змін. Консультант з управління виступає у якості каталізатора змін [40, 77-80].

Отже, у загальному вигляді роль консультанта зводиться:

- до підвищення кваліфікації клієнтів;
- методичної підтримки та допомоги в освоєнні нових методів;
- посередництву у взаємодії із зовнішнім світом;
- методичному аудиту та передачі методів прийняття управлінських рішень.

У будь-якому випадку найчастіше консультантів сприймають тільки як експертів, які знають, як треба зробити, щоб стало краще. Але консультанти з управління та організаційного розвитку знають, що рецептів на всі випадки життя і для кожної організації не існує. Тому вони не дають «відповіді на питання», а консультують по процесу вироблення рішення і організують сам процес. Образно кажучи, вони не приносять рибу, а вчать її ловити.

Таким чином, в процесі вироблення рішення експертами виступають керівні працівники, які як ніхто інший знають проблеми своєї організації. Консультанти тільки супроводжують процес, оскільки знають алгоритми пошуку рішень (в даному випадку вони володіють знаннями з організації зазначеного процесу і в цій частині є експертами) [5].

3.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування

За останні десять років у світі стала помітною тенденція по створенню компаніями власних консалтингових підрозділів, або залучення консультантів до штату. Ці консультанти покликані надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм.

З огляду на відношення до клієнтської організації серед них виокремлюють:

- зовнішніх консультантів – незалежних від клієнта консультаційних компаній, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, оперування передовими знаннями і навичками;
- внутрішні служби управлінського консультування, створені, як правило, у великих корпораціях.

Основними перевагами їх є:

- менша вартість послуг (приблизно на 30-50% порівняно із зовнішніми консультантами);
- доступність консультантів у будь-який час для будь-якого підрозділу;
- глибоке знання справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації;
- конфіденційність [36, 1].

Розглянемо, сутність зовнішнього консультування, його переваги та недоліки.

Зовнішнє консультування забезпечує розвиток компанії в двох вимірах:

- 1) опосередковано – через створення інформаційного простору, розроблення нових принципів управління підприємствами, управлінських технологій, активної популяризації їх у середовищі управлінців;
- 2) безпосередньо – у процесі плідної співпраці менеджменту компаній з

консультантами у сфері пошуку ефективних напрямів, моделей і управлінських технологій розвитку.

Своєю чергою, рівень впливу управлінського консультування на розвиток підприємства визначається ступенем розробленості, впровадження та розвитку консалтингових продуктів і технологій.

Оцінку доходу, який генерують зовнішні консультанти (консалтингові компанії або незалежні консультанти), досить легко визначити шляхом розрахунку їх валового доходу від основної діяльності.

Сьогодні за умов економічної і фінансової кризи така модель організації бізнесу довела свою нездатність забезпечити навіть просте відтворення на підприємствах. Саме криза в нашому суспільстві, яка має (за оцінкою фахівців) цивілізаційний характер, має стати каталізатором структурних змін в економіці, що позначається у прискоренні інноваційних процесів, у тому числі шляхом активного залучення консультантів при створенні нематеріальних активів як джерела нових конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Серед перспективних напрямів зовнішньої консалтингової співпраці у майбутньому мають стати кросфункціональні сфери управлінського консультування:

- впровадження корпоративного управління,
- розробка і впровадження систем фінансового та процесного управління,
- ризик-менеджменту,
- впровадження системи управління вартістю компанії,
- консультаційне супроводження проєктів злиття і поглинання компаній тощо [42].

До переваг окремих зовнішніх консультантів слід віднести їх високо індивідуалізований і гнучкий підхід (що досить важко застосовувати більш великим консультаційним фірмам), а також доволі низьку вартість послуг у порівнянні з консультаційними фірмами.

Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень; не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали [13].

Недоліки зовнішнього консультування:

1. Слабке знання замовником консультанта призводить до ризику неякісного, формального виконання робіт.
2. Обмежений час роботи, так як консультант, як правило, працює в організації неповний день і певний проєктний термін.
3. Додаткові витрати часу на професійну і соціальну адаптацію консультанта. Професійна адаптація пов'язана з тим, що в різних організаціях використовуються властиві тільки їм технології та прийоми професійної діяльності. Соціальна – з необхідністю спільної роботи з працівниками організації в одній команді.
4. Вірогідність соціально-психологічного відторгнення консультанта неформальній середовищем організації.
5. Ймовірність розголошення конфіденційної інформації і ноу-хау (промислове шпигунство).

6. Великі витрати на консалтингові послуги.

Внутрішнє консультування може бути організовано такими способами:

1. Виділення спеціальної посади консультанта. Як правило, це фахівець, який володіє особливими експертними і часто неформалізованими знаннями та вміннями, добре зарекомендував себе, тривалий час працює на підприємстві, має досвід роботи у певній предметній області: технічній, виробничій, фінансовій, кадровій, юридичній та ін.

2. Організація спеціального підрозділу (наприклад внутрішнього аудиту), який на основі безперервної планової діяльності здійснює виявлення проблем підприємства і розробку рекомендацій щодо їх вирішення, здійснює заходи щодо безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Такий підрозділ доцільно

включити до системи управління якістю продукції (послуг) підприємства.

3. Створенням внутрішньофірмового інституту наставництва. При цьому у ролі консультанта-наставника можуть виступати не тільки управлінці, але й висококваліфіковані робітники (працівники), які здійснюють консалтинг у двох напрямках:

– навчання, професійна адаптація молодих недосвідчених робітників (працівників);

– участь спільно з фахівцями підприємства у вирішенні виробничих проблем та реалізації науково-технічних, інноваційних проєктів.

4. Виділення штабної одиниці, наприклад, радника керівника. У цьому випадку здійснюється індивідуальне консультування керівника, виконання його завдань, які мають часто неординарний характер та пов'язані з конфіденційною інформацією, службовою таємницею.

5. Створення штабної структури (штабу), яка включає, різнопрофільних фахівців, що дозволяє вирішувати певну проблему у комплексі. Такий штаб може мати цільове призначення, формуватися під певний процес або проєкт.

6. Консультант як тимчасовий керуючий підприємством. Для підприємств, що знаходяться в кризі, може застосовуватися самоусунення керівника (власника) від управління і призначення консультанта [40,83].

Внутрішнє консультування має переваги:

1. Добре знання своєї організації, сформованої ситуації.
2. Можливість швидкої реалізації прийнятих управлінських рішень.
3. Можливість залучення до консалтинговий проєкт нових співробітників.
4. Збереження конфіденційної інформації.
5. Отримання працівниками, залученими у консалтинг, нового досвіду.
6. Консультант постійно працює в організації, він завжди "під рукою" у керівника.

7. Консалтинг може бути перенесений з основного виду діяльності в суміжні або процесно-пов'язані, наприклад у взаємодію з постачальниками або торговельними посередниками.

8. Менший рівень витрат.

Недоліки внутрішнього консультування:

1. Залежність консультанта від керівників.

2. Суб'єктивність думки консультанта.

3. Недостатність досвіду, професіоналізму, відсутність відпрацьованих технологій консалтингу, неприйняття з боку працівників даної людини як консультанта.

4. Приєднання консультанта до стереотипних рішень [8].

Виходячи з вище сказаного, можна стверджувати, що характерною особливістю обох груп консультантів є випадковий і короткочасний характер наданої ними допомоги. В якості консультанта вони виступають по мірі виникнення такої потреби в організації та з ініціативи організації-клієнта, яка звернулася за допомогою.

3.3. Професійні риси та здібності консультанта

Особистість консультанта розглядається в структурних системах як найважливіших засобів комунікації з людьми, допомога та поради, які він може надати у певній сфері. Але кожен консультант повинен не мати певні здібності та навички у своїй роботі.

Це, зокрема, такі:

- прояв глибокого інтересу до людей і терпимості в спілкуванні з ними, чутливість до настанов і поведінки інших людей;
- емоційна стабільність та об'єктивність;
- здатність викликати довіру в інших людей;
- повага до прав інших людей [49].

На думку А. І. Пригожина, кваліфікація консультанта складається з наступних складових:

- Знання, тобто інформованість і вільна орієнтація в системі професійних істин, фактів, норм;
- Мистецтво, тобто комплекс формалізації прийомів, реакцій, а також професійна інтуїція;
- Ремесло, тобто володіння технікою здійснення конкретних консультативних дій і операцій: системний підхід і аналіз, новітні тенденції в практиці управління.

Л. Кроль і Е. Михайлова вважають, що в структуру професійної компетенції входять компетенції та установки. Серед них:

- Технічна компетентність – уміння консультанта трансформувати мету, вироблену з замовником, в систему конкретних завдань, вирішувати їх практично;
- Міжособистісна комунікативна компетентність – розвинені комунікативні навички, вербальні та невербальні, розуміння мотивів поведінки інших людей, високий рівень усвідомлення власних особистісних характеристик, установок;
- Контекстуальна компетентність – володіння соціальним контекстом, консультант повинен усвідомлювати, де і з ким він працює, не меншою мірою, ніж володіти самим предметом консультування;
- Адаптивна компетентність – здатність передбачати і переробляти зміни, пристосовуватися до мінливих умов практики;
- Концептуальна компетентність – володіння основами знань, на яких базується його практика;
- Інтеграційна компетентність – уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, вирішувати виникаючі проблеми та розставляти пріоритети.

Серед установок, які впливають на роботу консультанта, можна назвати:

- Прагнення до популярності своєї праці, установка на реалістичну оцінку вимог ринку і адаптацію до них;
- Професійну ідентичність - ступінь, до якої людина розділяє й глибоко засвоює норми професії;
- Знання етичних стандартів і вміння реалізовувати їх в діяльності;
- Прагнення до вдосконалення своєї професії;
- Мотивацію до безперервного навчання [6].

Виходячи з цього основними рисами консультанта є:

- соціальний та професійний статус, достатній досвід роботи у прийнятій сфері;
- високі інтелектуальні якості та знання, які в рамках ринкових відносин використовуються як товар;
- володіння сучасним методичним та технологічним інструментарієм;
- вміння працювати з інформацією – збирати та аналізувати факти, формулювати висновки, розробляти рекомендації;
- здатність та схильність до постійного навчання, готовність до змін та розвитку;
- орієнтація на позитивні соціальні взаємини, позитивну групову динаміку, екстравертність, толерантність;
- цілеспрямованість, оптимізм, вольові якості, твердість у відстоюванні власної думки;
- позитивна енергетика, мобільність, фізичне здоров'я, стресостійкість.

Також виділяють такі вміння консультантів:

- технічна компетентність – уміння консультанта трансформувати мету, сформульовану з замовником, в систему конкретних завдань, вирішувати їх практично;

– міжособистісна комунікативна компетентність – розвинені комунікативні навички, вербальні й невербальні, розуміння мотивів поведінки інших людей;

– контекстуальна компетентність – володіння соціальним контекстом, усвідомлення місця та суб'єктів співпраці, знання предмету консультування;

– адаптивна компетентність – здатність передбачати та корегувати зміни, пристосовуватися до мінливих умов практики;

– концептуальна компетентність – володіння системою знань, що складають основу для практики;

– інтегративна компетентність – уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та розставляти пріоритети [40,85-87].

Підсумовуючи, можна сформулювати такі критерії, на які повинні спиратися замовники при виборі консультанта:

1. Консультування, навчання та тренінги є основним видом діяльності консультанта або організації, що пропонує консультаційні послуги.

2. Досвід реалізації успішних проєктів; відгуки та рекомендації замовників.

3. Якість програм, продуктів, технологій, наявність авторських розробок.

4. Готовність тренера і консультанта, внесок у власний розвиток (наявність сертифікатів про проходження навчання, тренінгів тощо).

5. Співвідношення ціна – якість.

6. Якість підготовлених для замовника документів.

7. Оперативність у виконанні завдань замовника.

8. Членство в професійних організаціях і асоціаціях.

9. Наявність матеріально-технічної бази (приміщення, обладнання, засоби зв'язку і т.д.).

10. Наявність фірмового стилю, інформаційно-реklamних матеріалів, сайту.

Висновки до 3 розділу

Підсумовуючи викладений матеріал у розділі 3 дослідження можна стверджувати, що консультування є важливою складовою в сфері обслуговування, а компетентним в цьому є консультанти.

Планування консультаційного процесу включає роз'яснення учасникам суті процесу, його етапів, а також різноманітних задач, що передбачають виконання наступних поведінкових ролей:

- Експерт: консультант демонструє клієнту свої знання та компетенції.
- Консультант з ресурсів: передає досвід та допомагає клієнту вмінням та навичками (демонструє, вивчає аналізує тощо).
- Консультант з процесу: робота базується на засвоєнні працівниками клієнтської організації методів ідентифікації проблем та оцінювання наслідків проведених змін.
- Агітатор: роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування.
- Пропагандист: консультант намагається вплинути на клієнта.
- Посередник: консультант виступає посередником між вищим керівництвом фірми та співробітниками, оскільки багато рішень безпосередньо позначаються на робітниках організації та зачіпають їх інтереси.
- Інструктор, викладач, наставник: виконання цієї ролі консультантом передбачає організування періодичного або постійного інструктажу або навчання у межах клієнтської організації.

– Помічник: консультанти часто стикаються із ситуацією, коли групи ухиляються від реалістичного підходу до майбутнього, від вирішення питань, що торкаються її членів.

– Спеціаліст: роль спеціаліста консультанту набагато легше виконувати в організаціях з демократичним стилем управління, де керівник спроможний сприймати конструктивну критику зі сторони своїх підлеглих і передати частину своїх повноважень консультанту.

– Стратег: консультант може внести вагомий вклад, виступаючи в незвичній ролі стратега, підказуючи додаткові варіанти, котрі в іншому випадку не були б взяті до уваги.

– Суддя: очікувані судження можуть бути найрізноманітнішими: є проблеми чи ні; проводити реорганізацію чи ні; варто продовжувати виробляти даний продукт чи слід розробляти новий і т.д.

– Дослідник: клієнт схильний до прийняття рекомендацій консультанта за умови розуміння останнім специфіки консультованої проблеми.

По відношенню консультанта до організації розрізняють на два види зовнішнє і внутрішнє.

При зовнішньому консультиванні організація запрошує сторонніх консультантів на договірній основі. Внутрішнє консультивання передбачає постійну роботу консультанта або групи консультантів у штаті підприємства з підпорядкуванням керівнику підприємства.

Обидва види мають свої переваги та недоліки. Перевагами є:

- Тривалий професійний досвід, напрацьований практичною діяльністю;
- Незалежність та об'єктивність думки;
- Свіжі ідеї, інноваційність рішень
- Недостатнє знання специфіки діяльності підприємства;
- Неякісне, формальне виконання робіт;
- Обмежений час роботи у певний проєктний термін;

– Додаткові витрати часу на професійну і соціальну адаптацію консультанта;

- Ймовірність розголошення комерційної таємниці;
- Висока вартість послуг.

Недоліками є:

- Добре знання специфіки організації та проблемної ситуації;
- Можливість швидкої реалізації прийнятих управлінських рішень;
- Збереження конфіденційної інформації;
- Менший рівень витрат
- Залежність консультанта від керівників;
- Суб'єктивність думки консультанта;
- Недостатність досвіду, професіоналізму;
- Відсутність відпрацьованих технологій консалтингу;
- Прив'язка консультанта до стереотипних рішень.

Консультування є складним та багатограним процесом. Консалтингова діяльність є інтелектуальною, тому вимагає значних інтелектуальних здібностей консультанта. ось деякі з них:

- Швидке засвоєння нового матеріалу;
- Вміння спостерігати, підсумовувати, відбирати і оцінювати факти;
- Здатність передбачати й оцінювати людські реакції;
- Легкість у налагодженні людських контактів;
- Здатність завойовувати довіру і повагу;
- Здатність протистояти тиску ззовні і справлятися з невпевненістю;
- Здатність діяти врівноважено та об'єктивно;
- Самоконтроль в усіх ситуаціях;
- Гнучкість і адаптованість до мінливих умов
- Здорове честолюбство;
- Дух підприємництва;

- Усвідомлення власних компетенцій;
- Здатність визнавати помилки і виносити уроки з невдач.
- Здатність переносити специфічні робочі та побутові навантаження;
- Здатність повноцінно відновлювати витрачену енергію за відведений час відпочинку тощо.

Консультант у процесі роботи повинен дотримуватися певних норм поведінки та базових професійних цінностей. Ці питання є дуже важливими для встановлення продуктивних клієнт-консультантських відносин.

При роботі консультанта з клієнтами необхідно встановити зв'язок між претензіями замовників, з одного боку, пріоритетами, цінностями, етичними нормами консультанта, з іншого боку, і можливими компромісами між ними.

Підсумовуючи можна стверджувати, що неможливо сказати однозначно, який стиль консультування ефективніше. Це визначається багатьма факторами: особливостями ситуації клієнта і його особистості, характером проблеми, особливостями особистості самого консультанта.

ВИСНОВКИ

Через зростання невизначеності та нестабільність ринкового середовища керівникам підприємств стає дедалі складніше ухвалювати ефективні та обґрунтовані управлінські рішення. Тому до процесу управління розвитком підприємств залучають професійних консультантів.

Отож, питання щодо сфери послуг в умовах глобалізації залишається актуальним і стає одними із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

Тому виходячи із поставлених завдань дослідження можна зробити, такі загальні висновки.

Щодо вирішення завдання визначити сутність поняття «консалтинг» в різних країнах світу та в Україні, в дослідженні показано, що консалтинг - це діяльність по здійсненню консультування виробників, продавців і покупців з приводу широкого кола економічних та інших питань, що пов'язані з господарством і правом, в тому числі в зовнішньоекономічній сфері. В різних країнах світу поняття «консалтингу» має різне значення. Наприклад, в країнах Європи консалтинг – це сфера консультування з різних питань в різних сферах життєдіяльності (фінансовій, юридичній, технологічній, експертній тощо). Метою консалтингу є допомогти системі управління в досягнення поставлених цілей.

Щодо вирішення завдання проаналізувати методику консультування в роботі вказано, що є три поширені методики консультування: експертне, процесне та навчальне. Кожна із методик допомагає консалтанту вирішити поставленні цілі з різних сфер життєдіяльності. Експертне консультування – найбільш пасивний метод консалтингу. Консультант самостійно проводить діагностику, розробляє рішення і рекомендації щодо їх впровадження. При процесному консультуванні фахівці консалтингової фірми на всіх етапах

розробки проєкту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати ідеї, пропозиції. Консультанти разом із клієнтом аналізують проблеми і розробляють пропозиції. При навчальному консультуванні головне завдання фахівців – підготувати ґрунт для виникнення ідей і вироблення рішень. На практиці в чистому вигляді жоден з перерахованих методів консультування не застосовується; як правило, використовуються комбінації всіх трьох методів.

Щодо вирішення завдання дослідити типи консалтингової діяльності в дослідженні показано, що основними типами консалтингової діяльності є:

– експертне консультування: консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх реалізації. Роль клієнта при такому консультуванні зводиться в основному до забезпечення консультанту доступу до необхідної інформації;

– процесне консультування: консультанти на всіх етапах проєкту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, аналізувати проблеми та продукувати рішення. При цьому роль консультантів полягає в основному у зборі ідей, оцінюванні рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи, формулюванні рекомендацій;

– проєктне консультування: має цільове спрямування та являє собою реалізацію конкретних проєктів у певній сфері внутрішньофірмової діяльності (наприклад маркетинговий проєкт виходу фірми на ринок, проєкт технічного переозброєння підприємства тощо).

– навчальне консультування: консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і формує підґрунтя для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів тощо.

– консультування шляхом рефлексії: консультант, провівши аналіз і поставивши діагноз «хвороби» підприємства, надає керівництву картину його власної діяльності, потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику вийти за межі цієї діяльності і спостерігати за нею з боку (це дозволяє

побачити і усвідомити власні помилки, а значить, і скорегувати їх з урахуванням побаченого);

– консультування шляхом взаємного навчання: консультант організовує безпосередній обмін навичками і досягненнями між керівниками.

У конкретних проєктах чи на їхніх різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх перерахованих типів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним, проєктно-навчальним тощо.

Щодо вирішення завдання визначити місце коучингу як методу консультування в дослідженні показано, що коучинг (англ. coaching) – це сфокусоване на рішенні, орієнтоване на результат і систематичне співробітництво, у ході якого коучер сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей. Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту менеджменту, але можна стверджувати із впевненістю, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент менеджменту та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучингу відображатимуть закономірності розвитку організації, закладатимуть основу нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку людських ресурсів; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників в напрямку розвитку.

Щодо вирішення завдання охарактеризувати основні фази та етапи консультаційного процесу в дослідженні показано, що консультаційний процес складається із декількох фаз, таких як: встановлення першого контакту і знайомство з клієнтом, розроблення контракту і формування відносин «клієнт-консультант», виявлення проблем та постановка завдань, постановка цілей і

планування заходів, проведення заходів і циклічний зворотний зв'язок, завершення контракту . Та з основних етапів процесу: перша зустріч, допомога у визначенні потреби у змінах, вивчення готовності до здійснення змін, вивчення потенціалу спільної роботи, визначення очікуваних результатів, визначення обов'язків, визначення часових рамок і підзвітності, діагностика силового поля, постановка цілей, планування заходів та їх виконання тощо.

Щодо вирішення завдання проаналізувати зовнішнє та внутрішнє консультування, в роботі показано, що при зовнішньому консультуванні організація запрошує сторонніх консультантів на договірній основі. Внутрішнє консультування передбачає постійну роботу консультанта або групи консультантів у штаті підприємства з підпорядкуванням керівнику підприємства. Кожне з них має свої переваги та недоліки. Перевагами є:

- Тривалий професійний досвід, напрацьований практичною діяльністю;
- Незалежність та об'єктивність думки;
- Свіжі ідеї, інноваційність рішень
- Недостатнє знання специфіки діяльності підприємства.

Недоліками є:

- Добре знання специфіки організації та проблемної ситуації;
- Можливість швидкої реалізації прийнятих управлінських рішень;
- Збереження конфіденційної інформації;
- Менший рівень витрат.

Щодо вирішення завдання визначити роль консультанта в консультаційному процесі в роботі показано, що у будь-якому випадку найчастіше консультантів сприймають тільки як експертів, які знають, як треба зробити, щоб стало краще. Але консультанти з управління та організаційного розвитку знають, що рецептів на всі випадки життя і для кожної організації не існує. Тому вони не дають " відповіді на питання», а консультують по процесу

вироблення рішення і організовують сам процес. Образно кажучи, вони не приносять рибу, а вчать її ловити.

Таким чином, в процесі вироблення рішення експертами виступають керівні працівники, які як ніхто інший знають проблеми своєї організації. Консультанти тільки супроводжують процес, оскільки знають алгоритми пошуку рішень (в даному випадку вони володіють знаннями з організації зазначеного процесу і в цій частині є експертами).

Щодо вирішення завдання охарактеризувати професійні риси та здібності консультанта в дослідженні показано, що консультант виконує багато поведінкових ролей та повинен мати чимало здібностей для консультування в певних сферах життєдіяльності. Вимоги до особистісних якостей консультанта, як і до професійним знанням і навичкам, по суті, нероздільні і пред'являються в сукупності, так як вони взаємозумовлені й пов'язані з тим, якими здібностями володіє консультант як людина.

Отже, завдання виконанні в повному обсязі, мета була досягнута повністю проаналізовано ролі інформаційного консалтингу в управлінському консультуванні, висвітлення певних аспектів щодо значення консультування в системі життєдіяльності.

У дослідженні було з'ясовано, що для успішного проведення консультаційного процесу менеджерам організацій необхідно використовувати ситуаційний підхід в обиранні моделі взаємовідносин консультантів з клієнтами. Даний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення» контрагентів. Використовуючи зазначену методику обирання моделі, учасники консультаційного процесу матимуть підстави краще зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній виробничій ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безкровний М. Ф. Методологія консультування при наданні дорадчих послуг [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5715> (дата звернення: 30.10.2021).
2. Безпалько І. Р. Теоретико-методичні засади податкового консультування в Україні [Електронний ресурс] // Ефективна економіка № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4543> (дата звернення: 30.10.2021).
3. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу [Електронний ресурс]// Інвестиції: практика та досвід № 12/2021. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf (дата звернення: 30.10.2021).
4. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств [Електронний ресурс]// Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/055-059.pdf (дата звернення: 30.10.2021).
5. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс]. URL: <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=547> (дата звернення: 30.10.2021).
6. Вимоги до класифікації консультанта [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/60496/psihologiya/vimogi_kvalifikatsiyi_konsultanta (дата звернення: 30.10.2021).
7. Виникнення і становлення консалтингу у розвинених країнах світу [Електронний ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/7133464/page:4/> (дата звернення: 30.10.2021).
8. Внутрішній і зовнішній управлінський консалтинг [Електронний ресурс]. URL: https://studme.com.ua/15970122/menedzhment/vnutrenniy_vneshniy_upravlencheskiy_konsalting_preimuschestva_nedostatki.htm (дата звернення: 30.10.2021).

9. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємства [Електронний ресурс]// Харків, Вид. ХНЕУ, 2016. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/Konspekt-lektsyj_posl.pdf (дата звернення: 30.10.2021).
10. Етапи процесу консультування [Електронний ресурс]. URL: https://studme.com.ua/10810806/menedzhment/etapy_protsesta_konsultirovaniya.html (дата звернення: 30.10.2021).
11. Етапи процесу консультування [Електронний ресурс]. URL: <https://uchika.in.ua/navchalenij-posibnik-z-kursu-metodologiya-ta-metodi-roboti-z-p.html?page=25> (дата звернення: 30.10.2021).
12. Загородню С. В. Консультування як вид послуг органів державного управління [Електронний ресурс]. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/07-ZAGORODNYUK-KRAYSNECHUK.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).
13. Зовнішні та внутрішні консультанти [Електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/22753/> (дата звернення: 30.10.2021).
14. Інформаційний консалтинг [Електронний ресурс]. URL: <https://sites.google.com/site/informacijniproduktiiposlugi/informacijnij-konsalting> (дата звернення: 30.10.2021).
15. Інформаційний консалтинг [Електронний ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/7133464/> (дата звернення: 30.10.2021).
16. Інформаційний консалтинг: поняття, функції, принципи [Електронний ресурс]. URL: <https://opu-konf.at.ua/2011/l.s-prokopenko.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).
17. Капильцова В.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/189-193.pdf (дата звернення: 30.10.2021).
18. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі Європейського досвіду [Електронний ресурс]. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

19. Класифікація консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://pidru4niki.com/1359042159340/marketing/klasifikatsiya_konsaltingovih_poslug_ukrayini (дата звернення: 30.10.2021).

20. Класифікація консультаційних послуг [Електронний ресурс]. URL: <http://um.co.ua/1/1-1/1-137642.html> (дата звернення: 30.10.2021).

21. Кленін О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком [Електронний ресурс]. URL: http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/29.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

22. Ковальська К. В. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

23. Консалтингові послуги — поняття, види, переваги [Електронний ресурс]. URL: <https://obrii.com.ua/main/23853-konsaltingovi-poslugi-ponyattya-vidi-perevagi.html> (дата звернення: 30.10.2021).

24. Консультант [Електронний ресурс]. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82> (дата звернення: 30.10.2021).

25. Консультант [Електронний ресурс]. URL: <https://ua.opredelim.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82> (дата звернення: 30.10.2021).

26. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс]. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16864/2/16kivhrm.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

27. Коучинг як модель управлінського консалтингу [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/2146/menedzhment/kouching_model_upravlinskogo_konsaltingu (дата звернення: 30.10.2021).

28. Кремень В. М. Сучасний етап та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

29. Лихолат С. М. Еволюція галузі консалтингових послуг [Електронний ресурс]. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_11/95_Lycholat_19_11.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

30. Мазур Н. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/187/179/> (дата звернення: 30.10.2021).

31. Марченко О.С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки [Електронний ресурс]. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%E2%84%96-1_65-75.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

32. Марченко О.С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу [Електронний ресурс]. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/32-51.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

33. Марченко Ю. Консалтинг. Основні форми консалтингових послуг. Інформаційний консалтинг [Електронний ресурс]/Ю. Марченко, З. Гадецька. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/66-tridtsyat-p-yata-v-seukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/857-konsalting-osnovni-formi-konsaltingovikh-poslug-informatsijnij-konsalting> (дата звернення: 30.10.2021).

34. Нежинська О. О. Основи коучингу [Електронний ресурс]. Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/710073/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BB.%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%83.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

35. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс]. URL: https://pidru4niki.com/74034/marketing/organizatsiya_konsaltingovoyi_diyalnosti (дата звернення: 30.10.2021).

36. Організація консультаційного процесу консультанта [Електронний ресурс]. URL: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2013/03/7560_1295425925_lekts_za_2_organizatsiya_konsaltingovoyi_diyalnosti.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

37. Організація та управління консалтинговими фірмами [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons007.html> (дата звернення: 30.10.2021).

38. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ІНЖЕК, 2010.– 484 с.

39. Основні поняття, мета і функції інформаційного консалтингу [Електронний ресурс]. URL: https://pidru4niki.com/74037/marketing/osnovni_ponyattya_meta_funktsiyi_informatsiyного_konsaltingu (дата звернення: 30.10.2021).

40. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг [Електронний ресурс]// К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16543/1/International%20Consulting_Tutorial.doc (дата звернення: 30.10.2021).

41. Падухевич О. Коучинг як один з напрямів менеджменту [Електронний ресурс]. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (дата звернення: 30.10.2021).

42. Переваги і вади зовнішнього консультанта [Електронний ресурс]. URL: <http://referatss.com.ua/work/perevagi-i-vadi-zovnishnogo-konsultuvannja/> (дата звернення: 30.10.2021).

43. Поведінкові ролі консультанта [Електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/24952/#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82%20%D0%B4%D0%BE>

%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%94%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D0%B1,%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%96%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BC (дата звернення: 30.10.2021).

44. Поведінкові ролі та завдання консультанта [Електронний ресурс]. URL: https://studfile.net/preview/5198988/page:2/http://ni.biz.ua/11/11_14/11_148803_rol-konsultanta.html (дата звернення: 30.10.2021).

45. Поведінкові ролі [Електронний ресурс]. URL: https://mybiblioteka.su/2-5226.htmlhttp://ni.biz.ua/11/11_14/11_148803_rol-konsultanta.html (дата звернення: 30.10.2021).

46. Поняття та сутність консалтингу [Електронний ресурс]. URL: https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00045119_0.html (дата звернення: 30.10.2021).

47. Попова Н. В. Управлінський консалтинг [Електронний ресурс]// Х.: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326465972_Upravlinskij_konsalting/links/5b4f695a45851507a7ad55bd/Upravlinskij-konsalting.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

48. Послуги з консалтингу [Електронний ресурс]. URL: https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/Fin_Services/Part23.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

49. Професійні навички консультанта [Електронний ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/1623426/> (дата звернення: 30.10.2021).

50. Ринок консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://leschishin.org/review/r003.php> (дата звернення: 30.10.2021).

51. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html> (дата звернення: 30.10.2021).

52. Роль консультанта [Електронний ресурс]. URL: http://ni.biz.ua/11/11_14/11_148803_rol-konsultanta.html (дата звернення: 30.10.2021).

53. Роль консультанта [Електронний ресурс]. URL: http://ni.biz.ua/11/11_14/11_148803_rol-konsultanta.html (дата звернення: 30.10.2021).

54. Смірнова О.М. Організаційно-правове регулювання податкового консультування: зарубіжний досвід // Науковий вісник Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економіки України : збірник наукових праць. – Вип.7-8 (110-111) : Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2010. – с.47-52.

55. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

56. Спільник І. В. Консалтингова діяльність [Електронний ресурс]. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/25868/1/G_konsaltyng.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

57. Становлення та розвиток ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21266/1/%d0%93%d1%80%d0%b8%d1%86%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9b.%d0%ae.%20%d0%9e%d0%9c%d0%9e%d0%bc-11.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

58. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України [Електронний ресурс]. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%20%D0%A2%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%A3%202%2837%292018-101-106.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

59. Тарасенко С. І. Управлінське консультування [Електронний ресурс]/ С. І. Тарасенко//Дніпровський державний технічний університет.-Кам'янське,2017.- 147 с. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-mzs77.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

60. Тур О.Т. Класифікація консультаційних послуг в цивільному обороті [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8435/12.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 30.10.2021).

61. Управлінське консультування як інструмент розвитку підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5262/1/monograf_1.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

62. Фази і етапи консультаційного процесу [Електронний ресурс]. URL: https://studopedia.com.ua/1_53040_fazi-i-etapi-konsultatsiynogo-protsesu.html (дата звернення: 30.10.2021).

63. Фурсова О. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

64. Що таке консалтинг простими словами [Електронний ресурс]. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1002-konsalting--shho-ce-take-7-etapiv-konsaltingovogo-procesu.html> (дата звернення: 30.10.2021).