

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Методичні рекомендації з виконання домашньої роботи

з дисципліни

«Управлінське консультування»

для студентів 5-го курсу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Укладач: к.е.н., доцент Гращенко І.С.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної
діяльності підприємств
Протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри _____ Ільєнко О.В.

Київ - 2018

Тема роботи.
Розробка пропозицій в основних сферах управлінського консультування

Мета роботи (відповідно теми та задач дипломної роботи, об'єкту і предмету дослідження, а також бази переддипломної практики)

Розумітися в основних сферах управлінського консультування та навчитися (вміти) розробляти пропозицій та створювати проекти його удосконалення.

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

1. сучасні концепції управлінського консультування;
2. основні етапи розвитку управлінського консультування як теоретичної сфери та практики управління;
3. підходи до визначення та класифікації сфер та методів управлінського консультування;
4. зміст, особливості, переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього управлінського консультування;
5. визначення та характеристику консалтингових послуг як специфічного товару;
6. тенденції вітчизняного та міжнародного ринку консалтингових послуг;
7. психологічні аспекти та етичні принципи управлінського консультування;
8. організаційно-правові засади створення та особливості функціонування консалтингових фірм в Україні;
9. поняття та структуру консультаційних проектів.

Вміти:

10. застосовувати сучасні методи та інструменти управлінського консультування;
11. діагностувати проблему або комплекс проблем на підприємстві та обирати відповідні методи управлінського консультування;
12. обґрунтовувати доцільність залучення зовнішніх консультантів для вирішення проблем підприємства;

13. визначати потребу та можливості внутрішнього управлінського консультування;
14. досліджувати тенденції розвитку ринків консалтингових послуг;
15. аналізувати нормативно-правову базу функціонування консалтингових фірм в Україні;
16. розробляти структуру консультаційного проекту в залежності від сфери управлінського консультування, глибини та складності проблеми та обраних методів управлінського консультування;
17. обґрунтовувати пропозиції консультаційного проекту, оцінювати прогнозну ефективність запропонованих заходів.

Зміст і послідовність виконання завдання

Консультуванню властива певна єдність принципів і методів. Деякі з них є фундаментальними, ними користуються переважна більшість консультантів. Наприклад, психологічне тестування, застосовується лише при певних завданнях по відборі персоналу. Навпаки, всі консультанти застосовують опитування і повинні вміти писати звіти.

Під *методом консультування* розуміється загальна схема (план дій), яка сформована на основі досвіду консультацій даного виду, і яка дозволяє виробити відповідну програму дій.

Методика є сукупністю коректних директив, які вказують спосіб дій і методи досягнення поставлених цілей.

Методичний інструментарій (методична база) консультування є сукупністю методик, які має в своєму розпорядженні консультаційна фірма (консультант).

Методологія консультування втілюється в двох частинах:

- Методи взаємодії із співробітниками компанії-клієнта з метою впровадження знань і розробок в клієнтну організацію.
- Методи інтелектуальної діяльності, які необхідні для аналізу проблем і розробки рішень.

У консультуванні застосовуються методи соціології, психології,

статистики, математики і інших наук: інтерв'ю, опитування, тестування, синтез, прогнозування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей, граф проблем та ін.

Кожен консультант, що спеціалізується в конкретній області, має своє бачення вирішення проблеми, що говорить про багатство методичного інструментарію. Оскільки методи є основою конкурентних переваг консультанта, то вони тримаються в секреті. Але *стають доступними у міру їх використання і передачі клієнтові в процесі навчання і спільної роботи при вирішенні проблеми.*

Класифікація методів консультування

Виділяють групи методів по етапах консультаційного процесу: методи діагностики; методи вироблення рішень; методи впровадження розробок і рекомендацій.

З розвитком процесного консультування розробляються методи залучення клієнта в роботу над проектом.

Нижче наведено групування методів за різними критеріями.

1. Методи вирішення змістовної частини проблем.

Методи діагностики.

Методи збору інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, соціо-психометричні спостереження групової роботи, ділових ігор.

Методи обробки інформації: класифікація даних, аналіз проблем, порівняння, аналіз взаємовпливу, експрес-аналіз групової роботи, ділових ігор.

Методи вирішення проблем.

Методи визначення проблем: дерево цілей, методи оцінки пріоритетів проблем (експертний і логічний аналіз), методи побудови графа проблем.

Методи розробки і оцінки рішень; методи вироблення альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, методи аналізу якості рішень, що приймаються, методи аналізу потенційних проблем; методи ділових ігор; методи групової роботи.

1.3. Методи реалізації.

- 1) Методи експериментальної перевірки: групова робота, ділові ігри.
- 2) Методи перенесення результату в реальні умови: методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад.

2. Методи роботи з клієнтом.

Методи вибору ролей консультанта і клієнта.

Методи співпраці і допомоги клієнтові в здійсненні змін.

Методи навчання і тренування персоналу клієнтної організації.

Методи розвитку творчого потенціалу керівників клієнтської організації.

Методи мотивації персоналу до змін: методи переконання, методи використання відчуття напруги і тривоги, методи заохочення і покарання, методи участі і довіри тощо.

Джерелами даних для аналізу є:

1) Записи — факти, що зберігаються у формі, придатній для читання або перетворення:

1. документи (файли, звіти, публікації);
2. комп'ютерні файли;
3. магнітні стрічки;
4. фільми, мікрофільми;
5. малюнки, фотографії;
6. графіки і так далі.

2) Події і умови — що піддаються спостереженню дії і супутні ним обставини.

3) Пам'ять - вся інформація, що зберігається в пам'яті людей, які працюють в організації клієнта, пов'язані з нею або просто можуть дати інформацію, корисну для консультанта.

Шляхи здобуття фактичних даних:

- 1) Пошук інформації по існуючих записах, що характеризують діяльність організації.
- 2) Спеціальні записи (в разі ненадійності існуючих записів).

3) Спостереження (проводиться зазвичай за групами, а не окремими особами).

4) Спеціальні звіти (виклад думок по певних аспектах проблеми організації, пропозиції).

5) Опитування.

6) Бесіда (найбільш поширений метод при консультуванні по питаннях управління).

7) Проведення діагностичних інтерв'ю.

8) Зустрічі із співробітниками організації для збору даних.

9) Огляди стосунків службовців (за допомогою спостереження, опитування, бесіди; методи соціометричних досліджень; методи вивчення мотивації).

10) Оцінки (в разі відсутності фактів або неможливості їх здобуття з якої-небудь причини).

3. *Методи організаційного розвитку* направлені створення умов для проведення змін в поведінці працівників через дію на ціннісні орієнтації, між особову і між групову взаємодію; створення умов для інтенсивнішого використання ресурсів:

1. *технологічні* - методи вдосконалення виробничих процесів (наприклад, ротація, зміна і збагачення вмісту робіт, дослідження із зворотнім зв'язком);

2. *структурні* - методи створення нових ролей, нових підрозділів або нових стосунків (горизонтальна і вертикальна диференціація, формалізація, централізація, координації);

3. *управління людськими ресурсами* - методи, направлені на оздоровлення організаційного клімату і між особових стосунків, цінностей, здоров'я, функціонування і існування (навчання, тренінг, втручання і індивідуальний і груповий розвиток), методи залучення до управління (системи винагороди); методи, орієнтовані на поліпшення між групових між особових стосунків (Т-групи, методи формування команд, ролевий аналіз, метод конфронтації і ін.); методи роботи з індивідумом (індивідуальний тренінг).

Методики за умовами втілення діляться на:

7. *спеціалізовані* - застосовуються для особливих умов (наприклад, оргструктури для підприємницьких мереж, віртуальних компаній); певного типу організацій (малих або великих; комерційних або некомерційних); галузі (банки, страхові компанії, промислові підприємства).

8. *універсальні* - застосовуються практично у всіх типах клієнтних організацій незалежно від галузевої приналежності, масштабів діяльності, форм власності.

Прикладом універсальних методик з технології управління конфліктом на підприємствах є: зняття після конфлікту напруги в колективі; комплексний аналіз конфліктної ситуації; захист підприємства від страйку; дії конфліктолога в передстрайковий період; організація страйку; соціологічні методи діагностики і прогнозування конфлікту; тренінги (переговори, комунікації в умовах конфлікту і його дозволу); ділові ігри.

За критерієм економічності методики діляться на:

9. *безвитратні* — заходи, які не вимагають капіталовкладень і швидко показують свої вигоди і переваги. Вони направлені на зміну методів роботи.

10. *низьковитратні* — потрібні невеликі витрати, які будуть повернені протягом року. Ця група має за мету підвищення ефективності використання устаткування.

11. *витратні* — пов'язані з крупними капіталовкладеннями.

Методики за **екологічним консультуванням** (охорона довкілля, ресурсозберігання, екологічний аудит тощо):

12. *витратні* (наприклад, реінжинірінг);

13. *низьковитратні* (комплексне управління якістю, екологічний аудит);

14. *безвитратні* (мотивація персоналу організації на охорону довкілля, економію матеріальних і знергетичних ресурсів).

Методи роботи консультантів

Основним чинником успіху консультаційного проекту є майстерність консультанта. Для ефективного ведення обговорення він може використовувати цілий ряд прийомів: від елементів лекції до «мозкового штурму» і роботи в малих групах. Робота в малих групах є вирішальною у процесному консультуванні. За допомогою консультанта творчий потенціал групи компанії-клієнта, різко активізується, і вона за короткий строк може виробити рішення, що визначають розвиток цієї компанії на тривалий термін.

Атмосфера роботи має бути невимушеною і повинна сприяти інтенсивній творчості. Завданням консультанта при роботі в групах є залучення до обговорення всіх учасників, що підвищує вірогідність вироблення оптимальних рішень. Крім того, консультанту необхідно утримати обговорення в певних рамках.

Консультант повинен утримуватися від загальних думок і в той же час допомагати учасникам чітко формулювати ідеї, пропозиції, основні проблеми. Це є **завданням консультанта** — він готує підсумковий звіт, систематизуючи, узагальнюючи отриманий матеріал, представляючи його в зручному для аналізу і осмислення вигляді. Коли звіт готовий, він знову розглядається групою, та/або схвалюється, або вирушає на доопрацювання. Схвалення звіту є формальним завершенням процесного консультаційного проекту.

Для успішного вживання методу процесного консультування мають бути встановлені довірчі стосунки між клієнтом і консультантом; керівництво компанії-клієнта має бути «віддане ідеї» проекту і вміти передати цю відданість своїм колегам і співробітникам; співробітники компанії-клієнта повинні присвятити проекту досить часу.

Навчальне консультування додає до вищеперелічених методів активного навчання управлінського персоналу компанії-клієнта в ході здійснення проекту.

Класичним методом навчального консультування є так званий *лабораторний метод* (метод Т-групи), де під «лабораторією консультування» мається на увазі навчальне середовище та дії учасників, що імітують реальні

управлінські ситуації і процеси.

При такому підході необхідно, аби консультант стежив за дотриманням наступних правил:

1 відповідальність учасника за власну залученість в процес, поведінку і навчання;

2 необхідна наявність соціального групування, яке визначається існуванням загальних умов;

3 лабораторний метод — це «навчання реальності», він ґрунтується на імітації реальних ситуацій.

Досвід роботи в таких Т-групах може привести консультантів до розширення їх ролей в житті, коли багато хто з процесно-орієнтовних консультантів приходить до консультування як колишні учасники Т-групи.

Багато консультантів з організаційного розвитку рекомендують своїм клієнтам взяти участь в деяких формах лабораторного навчання. Основні цілі — вивчити як краще взаємодіяти з іншими, як вирішувати поведінкові проблеми.

Для досягнення ефекту навчання необхідно «пропускати» дані через себе з метою їх використання, оскільки інакше втрачається відчуття відповідності між досвідом, придбаним за лабораторною програмою, і реальним світом.

Існує безліч ефективних *лабораторних вправ*: між групові, ігри на формування довіри, вправи на спілкування і так далі. За всіма цими вправами можна змодельовувати специфічні ситуації, максимально поліпшуючі навчання і що є найбільш загальними в не лабораторних умовах.

Види навчального консультування у формі лабораторії:

15. організаційна лабораторія;
16. лабораторія з розбору ризикової ситуації;
17. лабораторія з життєдіяльності організації.

Етапи консультування у формі лабораторії:

1. Попередня діагностика. Група експертних і процесних консультантів здійснює обстеження підприємств шляхом інтерв'ю керівників і вивчення

документації.

2. Консалтинг-семінар («лабораторія»). Проводяться виїзні семінари (3-5 днів) для управлінського персоналу клієнтської організації із застосуванням всіх методів експертного, процесного і навчального консультування.

Методичні рекомендації з виконання роботи

Розробка рекомендацій. За підсумками семінару систематизувалися, виробляються і пропонуються рішення для впровадження в клієнтській організації.

Лабораторний метод як форма навчального консультування є найбільш ефективною в сучасних умовах, оскільки:

1. Він звичний для наших менеджерів, тому що схожий на методи «економічного навчання» за радянських часів.

2. Лабораторний метод забезпечує сильнішу мотивацію навчання, оскільки ролева практика сприяє тому, що учасник відчуває потребу краще зрозуміти конкретні питання. Він не просто слухає, а «проходить» через реальну ситуацію і прагне всесторонньо осмислити її.

3. Лабораторний метод моделює процес щоденного спілкування клієнта і тому ефективніший, ніж дидактичне навчання. Успішне вживання лабораторного методу сприяє акцентуванню уваги учасників на питаннях ухвалення рішень «в реальному часі» внаслідок того, що в цьому методі вони грають істотну роль.

4. Лабораторний метод характерніший для концепції процесного консультування. Одна з особливостей доброї «лабораторії» полягає в можливості коректування програми згідно діям учасників і персоналу.

Дидактичний підхід відводить від процесу навчання і повертається до традиційної форми експертного консультування. Можлива комбінація трьох названих форм консультування (експертного, процесного і навчального) в рамках одного проекту.

Найбільше поширення отримало експертне і експертно - навчаюче

консультування, тоді як в промислово розвинених країнах з ринковою економікою переважно здійснюється експертно процесне і процесно - навчаюче консультування. В першу чергу, це пояснюється невідповідністю самих клієнтів до творчої роботи з консультантами, прагненням керівників отримати готові рішення. Таке положення часто призводить до негативних наслідків і незадоволення підсумками консультаційних проектів, оскільки, по-перше, клієнт може взагалі не сприймати готових рішень, якщо вони не вироблені спільно з ним; по-друге, істотна інформація не може бути отримана консультантом без активного діалогу з представниками клієнтної організації.

Крім того, через низьку кваліфікацію менеджерів, впровадження часто плутають із здобуттям конкретного результату від консультаційного процесу, причому останній зводиться до грошового вираження — така точка зору навряд чи прийнятна.

Рекомендована література

Основні рекомендовані джерела

3.1.1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.

3.1.2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.

3.1.3. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.

3.1.4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.

3.1.5. Основи управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.

3.1.6. Князь С. В. Основи управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.

3.1.7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.

3.1.8. Липпит, Гордон. Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.

3.1.9. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.

3.1.10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.

3.1.11. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.

3.1.12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла ; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков : Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

3.1.13. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Додаткові рекомендовані джерела

3.1.14. Бейч Э. Консалтинговый бизнес [Текст] : Основы профессионализма / Элейн Бейч ; [пер. с англ. А. Смольского]. — СПб.: Питер, 2015. — 272 с.

3.1.15. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас, Д. Твитчелл; [Пер. с англ. С. В.Гавриленко; Под ред. Т. В.Безвенюк, В.П.Нагорняка] — 2-е изд. — М.; СПб.; К.: Диалектика, 2014. — 273 с.

3.1.16. Блок П. Безупречный консалтинг / Питер Блок ; [пер. с англ. Л. Круглова-Морозова, Д. Раевской]. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — 304 с.

3.1.17. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / Майлз Дауни ; [пер. с англ. Е. Гладковой]. — 2-е изд. — М.: Добрая книга, 2013. — 288 с.

3.1.18. Марченко, Ольга Сергіївна. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем : екон.-теорет. аналіз. / О.С.Марченко. — Х.: Право, 2015. — 279 с.

3.1.19. Роббинз С. П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами : [пер. с англ.] / С. П. Роббинз, Ф. Л. Хансейкер. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2012. — 456 с.

3.1.20. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. / [Пер. с англ. Б.С.Пинскер; Науч. ред. Б.М.Шпотов] – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 406 с.

3.1.21. Форсайт П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха / Патрик Форсайт ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. — М.: ЭКСМО, 2015. — 272 с.

3.1.22. Чирков, Владимир Григорьевич. Аудит: консалтинговая функция. : Постановка проблемы. / В. Г. Чирков. — К.: Феникс, 2015. — 53 с.

Порядок захисту

Подібно захисту курсової роботи.

Шкала оцінювання

13-14	Відмінно
11-12	Добре
8-10	Задовільно
менше 8	Незадовільно