

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-
ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ МЕТОДАМИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Виконав: студент 635мз групи

галузі знань:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Спінатій Володимир Валерійович

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор

Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: кандидат політичних наук,
доцент

Бондар Ганна Леонідівна

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ.....	9
1.1. Поняття та зміст управлінського консультування в сучасній практиці вирішення конфліктів.....	9
1.2. Зарубіжний досвід розвитку управлінського консультування.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ.....	32
2.1. Основні напрями та методи використання управлінського консультування в системі управління персоналом.....	32
2.2. Модель управлінського консультування для вирішення трудових конфліктів в системі соціально-трудоових взаємовідносин.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ МЕТОДАМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	53
3.1. Аналіз основних проблем управлінського консультування в системі вирішення соціально-трудоових конфліктів.....	53
3.2. Шляхи вдосконалення системи вирішення соціально-трудоових конфліктів методами управлінського консультування.....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	91

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ЄС – Європейський Союз

ЗУ – Закон України

КМУ – Кабінет Міністрів України

ОВС – органи виконавчої служби

ОДВ – органи державної влади

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОСН – органи самоорганізації населення

ОТГ – об'єднанні територіальні громади

США – Сполучені Штати Америки

УК – управлінське консультування

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні керівництву будь-якої установи доводиться зважати на умови ведення діяльності, що весь час змінюються. Як лідерам ділового світу, так і невеликим компаніям потрібне ясне розуміння масштабів та суті змін, що відбуваються, а також знання нових концептуальних підходів, необхідних для успішного ведення справ. Управлінське консультування є засобом надання допомоги організаціям та відповідальним особам як у вдосконаленні методів управління, а також у підвищенні особистої та організаційної ефективності керівництва та персоналу. Цей метод може застосовуватися не лише консультантами, для яких управлінське консультування є основною роботою, а й компетентними особами, основним родом діяльності яких є навчання, проведення тренінгів, досліджень, розробка та оцінка проектів і т.д. Для досягнення результатів такі фахівці мають володіти навичками консультування. Кількість соціально-трудова конфліктів в установах зросла в даний час в силу як об'єктивних (криза соціальної системи), так і суб'єктивних (свобода слова дозволяє розглянути соціально-трудова конфлікти, раніше недоступні громадській думці) причин. Конфлікти в установах нерідко надають визначальний вплив на перебіг їхньої діяльності. Кожному керівнику на будь-якому рівні сьогодні необхідні знання про способи попередження та конструктивного вирішення соціально-трудова конфліктів. Такі знання важко отримати, спираючись, тільки на здоровий глузд, не можна їх і цілком запозичити й у фахівців, оскільки вітчизняні соціально-трудова конфлікти є надто специфічними.

Актуальність даного дослідження також полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та вироблення методичних підходів щодо запобігання та вирішення соціально-трудова конфліктів на всіх ієрархічних рівнях установи, методами управлінського консультування. Крім того вивчення проблематики соціально-трудова конфліктів, представляє як

науковий, так й практичний інтерес, оскільки від її вирішення чималою мірою залежить забезпечення соціальної стабільності у суспільстві, регіонах, територіальних громадах. Вирішення проблеми конфліктів має важливе значення для органів публічного та державного управління, насамперед під час вибору ефективних методів соціального управління в умовах суспільно-політичної напруженості та політизації соціальних, у тому числі соціально-економічних процесів.

Сучасна наука про управління визнає, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Багато керівників або прагнуть придушувати конфлікти, або не хочуть втручатися в них. Обидві позиції помилкові, бо вони призводять до значних витрат в діяльності організації. Перша позиція може перешкоджати розвитку потрібних, корисних для організації конфліктів. Друга дає можливість вільно розвиватися тим конфліктам, які наносять шкоду організації в цілому і працюючим в ній людям зокрема.

Погляди вітчизняних та зарубіжних учених на природу соціально-трудова конфліктів та способи їх вирішення суттєво розходяться. Одні з них переконані у необхідності силової боротьби між противниками, вважаючи, що це універсальний шлях щодо вирішення назрілих суспільних протиріч. На користь їхньої позиції свідчать факти заподіяння великої шкоди внаслідок масових страйків економіці, виробництву, матеріальному становищу персоналу. Інші дослідники наполягають на тому, що найкращий шлях подолання соціально-трудова конфліктів в установах пов'язаний із застосуванням переговорів між сторонами, що «борються», що ведуть до досягнення компромісу та зміцнення системи соціального партнерства.

В процесі виконання дослідження було вивчено наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних авторів щодо проблем управління персоналом, і, зокрема питанням дослідження соціально-трудова конфліктів в установах. Загальним регіональним аспектом проблем у сфері трудових взаємовідносин

займалися такі вчені як В. Верба, А. Гриценко, Т. Бурлай, А. Жуковська, В. Соколенко, О. Лінькова, В. Шпильова та ін.

Представляють інтерес і роботи зарубіжних авторів, таких як Л. Герасіна, М. Панов, Н. Осіпова, О. Карпенко, О. Пищуліна, К. Маркевич та інші, в їх роботах освітлені види та причини конфліктів в організаціях, процес їх розгортання, структурні та міжособистісні способи розв'язання конфліктних ситуацій, розглядаються управлінські функції як задача розвитку особистості, звертається першочергова увага на профілактику конфлікту, поняття психологічного напруження в колективі, взаємодія людей тощо.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання врегулювання конфліктних ситуацій в державних установах.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації процесів державного регулювання конфліктних ситуацій.

Об'єктом дослідження – є соціально-трудова конфлікти.

Предметом дослідження – є вирішення соціально-трудова конфліктів методами управлінського консультування.

Мета дослідження – розглянути шляхи вирішення соціально-трудова конфліктів методами управлінського консультування.

Зазначена оцінка визначила постановку наступних завдань:

– дослідити визначення понять, що стосуються проблеми управлінського консультування в конфліктних ситуаціях;

– охарактеризувати механізми та моделі управлінського консультування в організації;

– проаналізувати основні проблеми вирішення соціально-трудова конфліктів;

– окреслити основні шляхи вдосконалення системи вирішення соціально-трудових конфліктів методами управлінського консультування.

Методи дослідження. Під час написання роботи використовувалася ціла низка загальнотеоретичних та спеціально-наукових методів, а саме: метод теоретичного аналізу спеціальної літератури, аналітичний метод, аналіз статистичних показників та даних, а також науковий метод. Також проведення дослідження спирається на системний та структурно-функціональний підхід щодо аналізу проблемної ситуації, об'єкта та предмета дослідження, соціально-економічне уявлення щодо соціально-трудових конфліктів як цілісної, динамічної системи соціальних взаємодій, процесів та взаємовідносин між його суб'єктами. Важливе значення мають при цьому принципи єдності теоретичного та емпіричного у пізнанні, взаємозв'язку об'єкта та суб'єкта конфліктного протистояння сторін, відповідності керуючої та керованої систем у процесі конфлікту.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що автор проаналізував можливі шляхи управління соціально-трудовими конфліктами, відмінною рисою яких є функціональний підхід, що передбачає комплексне використання економічних, соціально-емоційних елементів, методів та способів на основі зворотних зв'язків; наголошено на складності розуміння проблеми конфліктів, котра полягає: по-перше, у розмаїтті підходів вчених щодо осмислення проблеми; по-друге, у мінливості самих суспільних взаємовідносин та соціальних процесів, у контексті яких виникають конфлікти; по-третє, в особливостях національно-культурного середовища, в якому виникають соціальні конфлікти; по-четверте, у складності пояснення процесів зародження та перебігу конфліктів. У той самий час, конфлікти є невід'ємною частиною життя сучасного суспільства. Це зумовлює пильну увагу суспільствознавців до вивчення конфліктів та робить актуальним роз'яснення та розуміння проблем соціально-трудових конфліктів на всіх рівнях суспільної системи для будь-якого громадянина. Суспільство, владні та адміністративні структури, керівники підприємств та

окремі громадяни досягатимуть більш ефективних економічних результатів у своїх діях, якщо вони не закриватимуть очі на конфлікти та конфліктні ситуації, а слідуватимуть певним правилам, спрямованим на їх регулювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використати результати проведеного аналізу представниками населених пунктів, які задіяні в сфері благоустрою внаслідок відсутності необхідної інформації або браку необхідного досвіду здійснення регулювання соціально-трудова конфліктів. Отримані положення та висновки, визначення ряду актуальних понять й практичні рекомендації можуть виявитися корисними для організацій, установ, об'єднань, державних органів влади, що займаються питаннями запобігання та профілактики конфліктів.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів, програм теоретичних та прикладних досліджень, спрямованих на вивчення та регулювання соціально-трудова конфліктів, в обґрунтуванні прийняття управлінських рішень з питань підтримки соціально-економічної системи підприємства у рівноважному та інтеграційному стані, зокрема, при підготовці курсів «Конфліктологія», «Публічне управління», «Психологія управління, конфліктологія та медіація» тощо.

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 90 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Поняття та зміст управлінського консультування в сучасній практиці вирішення конфліктів

Важливість консультування в суспільно-політичних та управлінських сферах обумовлена недостатньою психологічною компетентністю багатьох керівників малих і великих організацій та установ у розв'язанні міжособових конфліктів своїх підлеглих, які заважають в досягненні загальних оцінок; створенні міцного колективу, формуванні внутрішньої мотивації працівників. Саме тому консультативна робота психолога в управлінні є дуже актуальною допомогою в діяльності організацій та установ. У наукових працях співіснують різні точки зору щодо співвідношення понять управління та менеджменту [9]. З одного боку поняття «управління» та «менеджмент» ототожнюються, оскільки в словниках англійської мови поняття «менеджмент» перекладається саме як «управління», «керівництво», «адміністрація» та інші. З іншого – ряд дослідників вважає, що поняття «менеджмент» вже є «управлінням», оскільки менеджмент є одним із видів управління [22]. Для ефективного управління людьми потрібно знати їх психологію, інакше керівник одноосібно не зможе ефективно вирішувати всі питання психологічного характеру в колективі. Напрацювання спеціалістів-психологів, консультації щодо питань управління та менеджменту суттєво допомагають керівникам в роботі з персоналом, а також розвивають професійну та практичну майстерність.

Як в будь-якій іншій сфері, в управлінні консультант надає допомогу щодо виявлення психологічних проблем, їх аналізу, сприяє виконанню

прийнятих рішень, але сам рішень не приймає і не відповідає безпосередньо за виконання завдання [27]. Саме тому до консультування вимагає від психолога-консультанта специфічних знань в сфері психології управління, а також певного рівня поінформованості в тій сфері, в якій він надає послуги.

Психологами-консультантами з питань управління діяльністю можуть бути одночасно особи, які працюють відповідно до отриманої ліцензії, або спеціалізовані консалтингові фірми, які пропонують організаціям різної форми послуги, а саме: кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності та бізнес-тренінги. Кар'єрний коучинг (або кар'єрне консультування) включає в себе оцінку професійних можливостей, оцінку компетенцій, консультування з питань планування кар'єри, вибору шляхів розвитку тощо. Бізнес-коучинг спрямований на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей установи. При цьому проводиться відповідна робота з окремими керівниками установи та з іншими всіма співробітниками.

Широке поширення набуває такий вигляд тренінгу, спрямований на згуртування колективу, як тимбілдінг. Оскільки досить часто в компаніях виникає проблема комунікацій між персоналом, оцінкою такого виду тренінгу є підвищення ефективності роботи колективу, повноцінний розвиток компанії. Навіть високий рівень професіоналізму окремо кожного менеджера компанії не є запорукою успіху [34]. Тимбілдінг-тренінги спрямовані на безпосередню побудову команди, вироблення командного духу і вміння працювати в команді, виявлення лідерів, а також створення атмосфери неформального спілкування.

Консультанти можуть працювати в штаті, або запрошуватися на певний час. Інколи, немає необхідності проводити постійні консультації та, відповідно, економічно не вигідно утримувати консультанта в штаті. Іншою причиною запрошення консультанта на певний час є соціально-психологічна атмосфера в колективі, котра змушує звернутися до послуг нейтральних осіб. На противагу зовнішнім консультантам штатні консультанти досить добре

знайомі з станом речей в установі, й спроможні досить швидко оцінити ситуацію та прийняти правильне рішення. Головною сферою діяльності консультантів в цьому напрямку є організація та управління професійною діяльністю, але разом з тим, розглядаються проблеми організаційної діяльності та стратегія розвитку установи.

Крім того, варто розрізнити поняття «психологічного консультування» та «консалтингу», котре означає консультування або вид інтелектуальних послуг, що взаємопов'язаний з вирішенням проблем установи в сфері управління та організаційного розвитку. З одного боку, це цілий комплекс консультаційних та практичних послуг, з іншого – послуги щодо управління та організація діяльності. Одним із видів консультування є управлінський консалтинг – «діяльність спеціальних компаній щодо консультування керівників та менеджерів установ щодо досягнення цілей в сфері технічної та економічної діяльності» [39]. Як синонім в науковій літературі зустрічаємо також поняття «управлінського консультування», який розглядається як метод психологічної допомоги особі та групі, як професійна діяльність, котра зводиться до надання послуг установою та організацією щодо виявлення та аналізу управлінських проблем, вироблення рекомендацій для їх вирішення та, за необхідності, сприяння у виконанні таких рішень (табл. 1.1) [42].

На думку Л. Орбан-Лембрика, управлінське консультування – є «системною допомогою установам, управлінським кадрам щодо вдосконалення практики управління, підвищення як індивідуальної діяльності, так й ефективної діяльності установи в цілому» [50, с. 45-46]. Відомий фахівець сучасності у галузі управлінського консультування, М. Кубр визначає «управлінське консультування – як діяльність, спрямовану на надання незалежних професійних послуг, що носять рекомендаційний характер й допомагають керівникам та організаціям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення й використання нових можливостей, впровадження змін та навчання» [50, с. 47].

Теоретичні підходи до розуміння «управлінського консультування»

Автор	Трактування «управлінського консультування»
К. Чакірова	висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка надається незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізувалися у певній галузі [69, с. 44]
Л. Лейман	це діяльність і професія, його змістом є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду [64, с. 33]
Р. Рапопорт	різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються [59]
П. Прокопенко	послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомоги керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному рішенні управлінських і виробничих проблемах [51, с. 55]
І. Гонтарева	ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду [46]

Управлінське консультування як метод удосконалення управлінської практики використовують керівники організацій у сферах:

- загальних питань управління (визначень стратегій та основних етапів розвитку організації, формування організаційної культури тощо);
- проблем управління фінансовою діяльністю організації;
- проблем управління маркетингом (визначення стратегії маркетингу, обґрунтування заходів щодо його здійснення та ін.);
- управління людськими ресурсами та їх розвитку (власне психолого-управлінське консультування) та інше [40, с. 43].

Психологічне консультування в управлінні допомагає керівникам планувати діяльність, комплектувати штат, водночас розглядається питання кар'єри керівників та розвитку кадрового потенціалу тощо. Головними завданнями психологів-консультантів є не лише надання психологічної

допомоги людям у складних життєвих ситуаціях, а й спрямування їх на досягнення професійного вдосконалення та створення позитивного мікроклімату в колективі. У кожній організації в управлінні працюють люди, які мають свої індивідуально-психологічні особливості, які так чи інакше впливають на ефективність діяльності та, зокрема, управління. Розглянемо наступні напрямки консультування в управлінні та менеджменті:

- 1) консультування керівників;
- 2) консультативна робота з групами працівників;
- 3) персональне консультування [32, с. 11].

Досить часто діяльність керівника взаємопов'язана з подоланням виробничих, економічних, соціальних, психологічних проблем, іноді важко прийняти рішення щодо суспільства, визначеної галузі чи соціальної сфери [27]. Тому психолог-консультант, як незалежна особистість, допомагає прийняти оптимальне рішення. Також допомога керівнику потрібна під час:

- вирішення соціально-психологічних проблем колективу;
- вивчення причин виникнення внутрішньо організаційних конфліктів, їх подолання та попередження конфліктних ситуацій;
- формування в керівника індивідуального стилю керівництва;
- дослідження рівня професійної компетентності керівників підрозділів;
- створення позитивного іміджу самої організації та її керівника тощо;
- з'ясування керівників важливості посадового просування, що допомагає з'ясувати кар'єрні цілі та способи їх досягнення, опанувати техніками та методиками прийняття управлінських рішень;
- формування готовності до поновлення змісту праці, насамперед, необхідно оцінити знання, вміння та навички керівника, його поведінку [18, с. 9].

Для цього консультант створює атмосферу довіри та відкритості, для того, щоб спільно з керівником здійснити аналіз його кар'єрних цілей та можливостей реалізації. Також у процесі консультування визначають кінцеву

мету та шляхи її досягнення, готують план відповідних заходів, водночас здійснюється контроль за виконанням плану. Щодо проведення консультування з групами працівників, то воно орієнтовано на вирішення соціально-психологічних проблем організації та узгодження рівня розвитку особистості керівника з певними групами людей, керівниками підрозділів. Таке консультування спрямоване на:

- моніторинг ефективності використання керівниками системи управління;
- дослідження рівня професійної компетентності керівників усіх ланок;
- удосконалення стилю та методів управління;
- систематизацію поведінки керівника у конфліктних ситуаціях;
- взаємин з підлеглими, колегами, вищим керівництвом;
- створення позитивного іміджу як самої організації, так і її керівника тощо [13, с. 98].

У роботі психолога з персоналом розрізняють такі напрямки:

- аналіз професійних якостей під час прийому на роботу;
- розвиток професійних якостей співробітників;
- визначення ступеня особистісної конфліктності та стратегії поведінки у конфліктній ситуації;
- аналіз психофізіологічного стану співробітників за контекстних умов праці, режиму роботи тощо [6].

Вирішуючи завдання персонального консультування психолог-консультант повинен здійснити психодіагностику особистісно-професійних якостей та емоційно-психологічного стану працівників, діагностичне оцінювання соціально-психологічного стану справ у організації та інформувати про отримані результати керівника. В разі необхідності консультант має провести психотерапевтичну роботу з метою попередження та усунення стресових станів, нервово-психічних розладів персоналу, організувати та проводити тренінги, семінари, конференції тощо,

запропонувати рекомендації щодо розробки програм, проектів, рішень, спрямованих на вдосконалення діяльності організації та її співробітників, сприяння керівництву раціональному формуванні персоналу, розподілі функцій між працівниками [11, с. 50].

Реалізація задач соціально-психологічного консультування персоналу досягається завдяки індивідуальному консультуванню, соціально-психологічній роботі з групою, психодіагностичного та психокорекційного забезпечення процесу управлінського розвитку. На кожному з рівнів (індивідуальному або груповому) здійснюється пошук ефективних механізмів впливу, покликано забезпечити розвиток психологічної контркультури як об'єкта певного впливу (комунікативної компетентності, спостережливості, сенситивності, рівня духовного розвитку особистості, знань, умінь і навичок, рівня естетичного сприйняття тощо).

Водночас Л. Орбан-Лембрик виділяє два види консультування в управлінні: персональне та групове [30]. Персональне консультування спрямоване на зняття напруги щодо соціально-психологічних проблем, пошук оптимальних шляхів діяльності керівника, оптимізацію і корекцію його взаємовідносин з підлеглими, його поведінки в суперечливих та проблемних ситуаціях тощо. Результатами такого консультування є:

- адаптація керівника до умов життєдіяльності в колективі, вимог системного оточення;
- зміна структури діяльності керівника, методів і способів спілкування та взаємодії з підлеглими;
- виявлення недоліків в діяльності та розвитку установи, способів їх подолання та відновлення [34, с. 87].

У ході персонального консультування особливу увагу приділяють профілактиці регресивного розвитку керівника, запобігання професійної управлінської деформації, чому сприяє корекція індивідуальної управлінської концепції керівника. Однак, як підтверджують дослідження, в визначені періоди управлінського розвитку керівника розкриття перед ним

перспектив особистісної регресії, обумовлених системним оточенням, є досить неефективним і недоцільним.

В процесі розвитку персонального консультування прийнято виділяти такі види персональних консультацій [47, с. 14]:

1. Пасивне консультування. Воно відбувається у формі монологу керівника, а роль психолога зводиться до уважного вислуховування і професійної підтримки обговорення. Найчастіше таке консультування обумовлено бажанням керівника висловитися щодо основних проблем, знайти підтримку, співчуття, визнання того, що труднощі справді існують й є вагомими.

2. Інформативне консультування. Воно використовується під час необхідності інформування керівника про психологічні результати досліджень. У разі необхідності консультація зводиться до отримання керівником повних знань щодо себе та своєї діяльності.

3. Формуюче консультування. Найефективнішим воно виявляється для нових керівників й використовується для ефективного інформування керівника щодо організаторських та лідерських якостей.

4. Консультування з оцінкою корекції. Направлено на зміну стилю управління, управлінської концепції, взаємовідносин в організації, установок та ін.

В певній мірі персональне психологічне консультування є єдиним видом психологічної допомоги керівникам і ефективним методом удосконалення практики управління [59, с. 55].

Групове консультування спрямоване на психологічну допомогу групі, організації, щодо виявлення проблем, прихованих міжособистісних конфліктів у групі, справжніх причин особистісних та управлінських проблем, а також на зняття протиріч під час виявлення проблем управлінської діяльності, колективне вироблення є оптимальним для групи та керівників способом подолання наявних труднощів, конкретизацію для групи

методів управління. Клієнтами групового психологічного консультування є групи співробітників, а іноді й персонал цілої організації [64, с. 118].

Персональне та групове консультування може здійснюватися як за допомогою одного консультанта (індивідуальне консультування), так й за допомогою команди консультантів (вони виконують певні функції). Форма психологічного консультування залежить від конкретних проблем управління, специфіки спільної діяльності та особливостей функціонування психологічної служби.

Як один з видів управлінського консультування Л. Орбан-Лембрик виділяє психолого-акмеологічне консультування – що є спеціально організованим процесом спілкування психолога-консультанта, спрямованого на формування професійного та управлінського розвитку керівників, досягнення у ньому певних вершин (акме). Особливостями психолого-акмеологічного консультування є саме акмеологічний характер консультативного процесу, оскільки предметом психологічного аналізу є проблеми, пов'язані з досягненням вершини розвитку, професійною кар'єрою; характером проблем, які клієнт ставить перед консультантом [67, с. 43].

Процес психолого-акмеологічного консультування відбувається за наступними напрямками:

- моделювання образу бажаного майбутнього співставлення управлінської діяльності клієнта чи групи;
- конкретизація та систематизація ключових факторів успіху, оскільки вони сприяють продуктивному зближенню керівника з бажаним образом;
- переструктурування та переосмислення проблем, на які, як думає клієнт, він не можна вплинути [69, с. 43-44].

Позитивні результати консультування забезпечують попередні дослідження, психодіагностика, зона зацікавленості керівників у активному використанні рекомендацій консультантів, з адаптації своїх індивідуально-психологічних властивостей в управлінську діяльність. У роботі кожної організації чи установи досить часто виникають проблеми різноманітні за

змістом і характер. Керівники і персонал організації не завжди чітко і однозначно можуть представити шляхи вирішення виниклої ситуації. В такому разі організація змушена звертатися за допомогою до кваліфікованих фахівців [73, с. 387]. Консультування одночасно враховувати взаємозв'язок психологічної культури і управлінської, тобто єдність системи норм, цінностей, способів поведінки, ритуалів, традицій, заборон, звичок та ін.

Психологу-консультанту під час роботи варто врахувати особливості взаємовідносин керівника та підлеглих, а саме: стиль керівництва, форми контролю, дотримання дисципліни, роль жінок в колективі та на керівних посадах, способи запобігання та профілактики конфліктів, стиль спілкування співробітників, методи оцінки ефективності роботи. Саме про це під час вибору способів, методів психологічного консультування необхідно пам'ятати та зважати на взаємозв'язок психологічної культури та культури організації, для того, щоб допомогти розвитку керівника та підвищити ефективність управлінської діяльності [75]. Один з обов'язків керівника – позитивно впливати на підлеглих. Щоб дія була позитивною, необхідні тонкі якості керівника: майстерність, професіоналізм, комунікативні здібності, стиль керівництва, авторитет тощо.

Психологічною основою авторитету керівника є його компетентність, вміння швидко та правильно приймати рішення, коректність в здійсненні взаємодії з підлеглими. Затвердженню авторитету керівника сприяють також впевненість, наполегливість, віра в себе, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість тощо.

Для успішного здійснення управління керівник повинен мати як мінімум половину вказаних якостей. Іноді, коли керівник вимагає виконання конкретних задач або обов'язків, співробітник може займатися актуальними для нього справами. Як наслідок, виникають конфлікти, що в свою чергу спричиняє погіршення взаємовідносин у колективі і пониження продуктивності діяльності. Якщо самотійно не вдається вирішити питання

та уникнути конфліктів, необхідно звернутися за консультацією до психолога [2, с. 56-57].

Психолог-консультант він може рекомендувати керівнику організації використання певних механізмів формування корпоративної системи стимулювання праці співробітників, створення власного стилю (інтер'єру установи, розробка особливих предметів або символів тощо), відповідного соціально-психологічного клімату, особливої організаційної культури, організація заходів, побудову взаємин в колективі. Потрібно також відзначити, що зміст психолого-консультативної допомоги залежить від специфіки діяльності кожної організації [9].

Таким чином, управлінське консультування в сфері управління сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу, створює належні передумови становлення відповідного позитивного психологічного клімату, самореалізації та ефективної взаємодії співробітників, а також координує психологічні аспекти діяльності в установі. Психологічне консультування керівників та персоналу має сприяти вирішенню завдань, які розглядаються на самому високому рівні, дбаючи про їх взаємозв'язок з перспективою виробництва та персоналу. Серед вчених все ще ведеться суперечки в трактуванні визначення управлінського консультування. Як бачимо, більшість формулювань наголошує на професіоналізмі консультантів, тому це можемо вважати характеристикою і наріжним каменем консалтингової діяльності. Консультування розглядається як вид експертної допомоги керівництву організації при вирішенні завдань управління в рухливих умовах. Поняття консультування за змістом ширше і глибше ніж поняття експертиза. Тому експертна допомога є тільки частиною процесу консультування. Особлива різниця в тому що експертна допомога виконується для клієнта, а управлінське консультування це процес, який здійснюється разом з клієнтом.

1.2. Зарубіжний досвід розвитку управлінського консультування

Управлінське консультування – це вид інтелектуальної діяльності, що полягає в наданні допомоги системі управління для досягнення заявлених цілей [12, с. 90-91]. Протягом часу свого розвитку управлінське консультування здійснило поступовий перехід від вирішення проблем окремо взятої особи до проблем організацій у цілому, а також деяких структурних одиниць територіальних систем управління. Одними з перших видів професійних консультаційних послуг були юридичні, наприклад, послуги нотаріусів та адвокатів. Залученням фахівців з сфери юриспруденції керівники організацій займаються вже багато сотень років.

Ускладнення економіки та розвиток суспільних наук наприкінці XIX століття поклало початок формування нового виду професійних послуг – консультування з економіки та управління, тобто управлінське консультування або консалтинг. Початок XX століття можна вважати відправною точкою розвитку управлінського консалтингу, оскільки потужний технічний прогрес викликав необхідність перегляду основних підходів щодо організації управління на підприємствах; відбувається систематизація та врегулювання основних характерних ознак управлінського консультування (рис. 1.1) [28, с. 55].

У цих умовах виник гострий брак інформації, нових знань та навичок, здатних допомогти керівникам підприємств підлаштуватися під нові умови, які диктував ринок, а також зросла конкурентна боротьба. Знаковими фігурами у цей час стали: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон та Артур Д. Літл, їх роботи в галузі наукової організації праці та ефективності виробництва принесли їм світову популярність [33].

У 1914 р. Едвін Буз організував одну з перших консалтингових компаній у світі, що займалася діловими дослідженнями. Зростання та труднощі найбільших промислових організацій у Сполучених Штатах

Америци на рубежі століть створили ринок для професійних фірм, що об'єднують фахівців у галузі інжинірингу, бухгалтерської справи та юриспруденції, які пропонували послуги незалежних корпоративних консультантів [42].

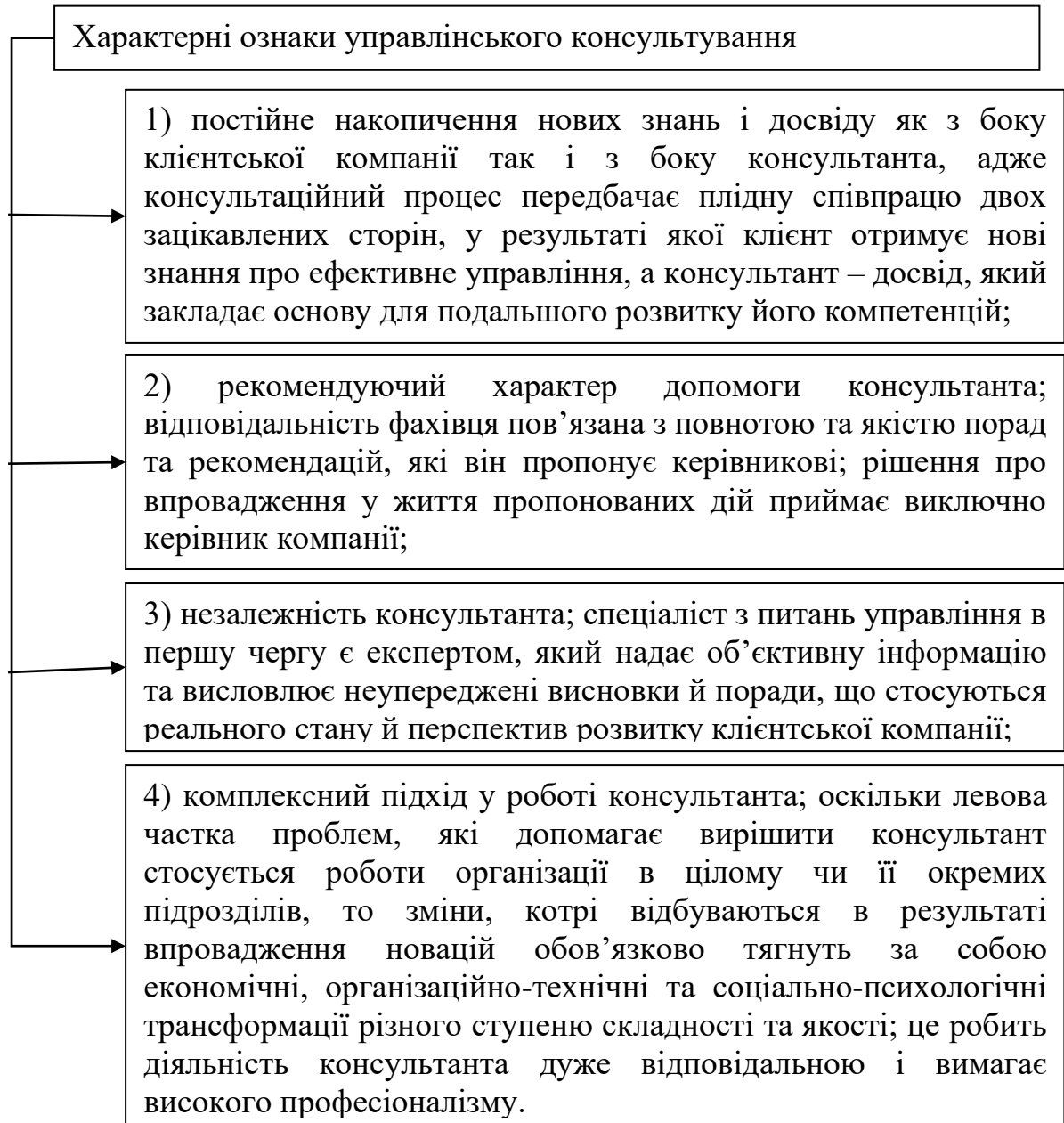


Рис. 1.1. Характерні ознаки управлінського консультування

До 1890-х років керівники великих виробничих компаній, які потребували технічних консультацій, але не хотіли мати у штаті штатного інженера, могли звернутися за технічними знаннями до інженерів-консультантів, таких як Артур Д. Літл, або до електротехнічних фірм, таких

як Stone & Webster [43]. Аналогічно, у 1890-х роках корпоративні менеджери наймали американські дочірні організації британських бухгалтерських фірм, таких як Price Waterhouse, для проведення зовнішніх аудитів та фінансового контролю за зростаючими компаніями. Ця розширювальна корпоративна клієнтура дозволила молодим консалтинговим компаніям запроваджувати практику «управлінського інжинірингу» у більш старих і великих фірмах, або ж започаткувати нові спеціалізовані організації. Молоді фахівці навмисно запозичували навички та знання з областей, не пов'язаних з їх професійною підготовкою, оскільки вони щосили намагалися залучити клієнтів. Наприклад, у 1927 році Джеймс МакКінсі, бухгалтер і юрист з Чикаго, написав «бухгалтери та інженери» на своєму фірмовому бланку [51].

Здебільшого це була реакція на попит, але іноді це було наслідком навчання більш ніж однієї професії. Однак Джеймс МакКінсі був не єдиним хто поєднував юридичну підготовку з управлінським консалтингом; він був колишнім керівником відділу кадрів Джорджа Фрейзера та його протеже Марвіна Бауера, обидва були юристами за освітою [53, с. 8]. Як й інші, інженери-менеджери використовували багато професійних посвідчень, щоб підтримати свої претензії на спеціалізовані знання та професійну підтримку власних зусиль щодо просування на ринку нової та маловивченої послуги. Ці інженери, бухгалтери та юристи часто працювали на комерційних банкірів, а ті, у свою чергу, координували весь спектр послуг, які на рубежі століть були найближчим функціональним еквівалентом управлінського консультування в американських умовах [60, с. 100]. Оскільки торгові банкіри надавали як комерційні, так й інвестиційні банківські послуги, їх співробітники виступали як внутрішніми консультантами, які допомагають своїм компаніям-клієнтам, так й зовнішніми регулюючими органами для захисту інтересів інвесторів. Банкірам часто доводилося оцінювати вартість, організацію та перспективи компаній для таких різноманітних проектів, як оцінка первинного публічного розміщення акцій, реорганізація збанкрутілої компанії або адміністративна інтеграція двох корпорацій, що зливаються.

У 1920-ті роки National City Bank (нині Citibank) провів управлінські інженерні дослідження для оцінки первинного фінансування United Aircraft, проблемних кредитів в Anaconda Copper та злиття шести окремих компаній з виробництва бізнес-машин з Remington Rand [62, с. 87]. Щоб отримати повне уявлення про все більш складні корпорації, банкіри залучали та координували роботу як внутрішніх, так і зовнішніх фахівців. Інвестиційні компанії наймали інженерів для проведення оцінок та організаційних досліджень, бухгалтерів для проведення аудитів та встановлення контролю фінансових витрат, а також юристів для обслуговування комітетів з реорганізації та власників облігацій.

У 1920-х роках Arthur Andersen & Company здобула національну популярність завдяки своїм дослідженням заводів, продуктів, ринків, організації та майбутніх перспектив компаній, які страхували інвестиційні банки у Нью-Йорку та Чикаго [72, с. 387]. Використовуючи широкий спектр професійних послуг, консультуючи корпоративне керівництво з питань планування, організації та виконавчого контролю, банкіри надавали широкий спектр організаційних консультацій, підкріплених бездоганною репутацією, з якою згодом могли зрівнятися лише консультанти з менеджменту.

У той час, як послуги управлінського консультивання були доступні з початку століття і в подальшому переживали швидке зростання, як у кількості, так і в розмірах, становлення незалежних консалтингових фірм з питань управління почалося тільки під час Великої депресії. Саме в 1930-х роках консалтингові фірми з управління вийшли за рамки кількох партнерів-засновників та відкривали філії у нових містах. Зростання числа фірм відбивало розширення самих фірм. Наприклад, James O. McKinsey and Company, яку МакКінсі заснував у Чикаго в 1926 році, до 1936 року розширилася до більш ніж 25 співробітників і мала другий офіс у Нью-Йорку. У період з 1930 по 1940 рік кількість консалтингових фірм з питань управління зростало в середньому на 15% на рік з приблизно 100 фірм у 1930 році до 400 до 1940-х років [76].

У 1920-х роках знайомі місцеві компанії наймали інженерів-управлінців для аналізу обмежених технічних проблем. Але до 1930-х років сотні великих корпорацій, включаючи Armour, Union Carbide, Kroger, Carrier, Sunbeam, U.P.S., Borden, Upjohn, Johnson Wax і Sears регулярно наймали інженерів з управління для покращення загальної стратегії, структури та фінансових показників своєї організації [5, с. 67].

Зростання управлінського консультування в 1930-х роках було не просто «природною» реакцією ринку на економічний спад. Натомість це була інституційна відповідь на нове державне регулювання. Регулювання банківської справи та цінних паперів «Нового курсу» сприяло зростанню управлінського консультування в середині 1930-х років. У 1933 році Конгрес ухвалив закон Гласса-Стігалла про банківську діяльність, щоб виправити очевидні структурні проблеми та помилки галузі, які, на думку сучасників, привели до краху фондового ринку у жовтні 1929 року та банкрутствам банків на початку 1930-х років. Відповідно до закону Гласса-Стігалла стався поділ функції інвестування та прийому депозитів у таких банках, як J.P. Morgan та National City Bank, на дві окремі галузі: комерційна банківська справа та інвестиційна банківська справа. J.P. Morgan & Company, наприклад, воліла залишитися комерційним банком, але деякі з партнерів пішли, щоб сформувати інвестиційно-банківську фірму Morgan, Stanley & Company [9].

Одночасно Конгрес створив Комісію з цінних паперів та бірж для регулювання фінансових ринків та забезпечення більш відкритої системи розкриття корпоративної інформації. Ці законодавчі зміни, які реконфігурували банківську діяльність та сприяли швидкому зростанню незалежних аудитів бухгалтерського обліку, також сформували інституціоналізацію управлінського консультування [8].

Оскільки закон Гласса-Стігалла заборонив комерційним банкам займатися «небанківською діяльністю», тобто комерційні банки більше не могли виступати як консультанти з управління. Комісія з цінних паперів та бірж (Securities and Exchange Commission, або S.E.C.) вимагала, щоб страхові

компанії проводили зовнішню перевірку випусків цінних паперів та корпоративних реорганізацій, щоб інвестиційні банки не могли використовувати своїх внутрішніх інженерів по управлінню для сертифікації нових випусків [14, с. 6-7].

Федеральне регулювання змушувало інвестиційні та комерційні банки з 1934 року наймати зовнішніх консультантів для винесення висновків щодо організації збанкрутілої компанії або перспективи новоствореної громадської компанії. Керівникам компаній доводилося наймати консультантів з управління, оскільки співробітники банків більше не могли координувати внутрішні організаційні дослідження клієнтів. Нові інституційні механізми, створені урядом США, створили вакуум у банківській сфері, до якої звернулися фірми консультантів з питань управління. Таким чином, витоки сучасного управлінського консультування, на думку МакКенні, сягають 1930-х років [17, с. 66-67].

Всупереч поширеним припущенням, тейлоризм не вплинув на розвиток консалтингових фірм. Швидше, інженери з управління спиралися на практику бухгалтерів, інженерів та юристів, щоб запропонувати дослідження організації, стратегії та операцій на рівні генерального директора. Основні зміни в цій професії сталися у 1930-х роках і були насамперед результатом політичних подій. До 1930-х років комерційні банкіри координували ці дослідження. Проте, закон Гласса-Стігалла та правила розкриття інформації S.E.C. змусили комерційних та інвестиційних банкірів відмовитися від внутрішнього консалтингу з питань управління, навіть незважаючи на те, що регулюючі органи зобов'язали їх проводити зовнішні дослідження. Ці необхідні дослідження у поєднанні зі зростаючим визнанням інженерів-управлінців керівниками корпорацій сприяли швидкому зростанню консалтингових фірм із 1930-х років [19, с. 25-26].

Законодавство «Нового курсу» і систематизація на рівні фірм стали каталізатором розвитку цієї особливості американської форми професійного корпоративного юрисконсульта. Починаючи з 1930-х років консультанти з

менеджменту реорганізували найбільші та найбільш важливі організації у світі. Під час Другої світової війни федеральний уряд наймав велику кількість консультантів для оптимізації громадського провадження та реорганізації збройних сил [23, с. 222].

До 1949 Cresap, McCormick & Paget працювала в Комісії Гувера з реструктуризації виконавчої влади. Оскільки консультанти працювали на уряд, вони передавали ідеї між державним та приватним секторами бюрократії, прискорюючи процес організаційних інновацій та поширення інформації. Оскільки в інших країнах законодавчо не було передбачено поділ комерційного та інвестиційного банкінгу, інституціоналізація управлінського консалтингу ніколи не відбувалося за межами Сполучених Штатів Америки. Коли американські консультанти з менеджменту розширили свою присутність у Європі на початку 1960-х років, вони «продавали» американські управлінські «ноу-хау» європейським менеджерам, які прагнули ефективно використовувати організаційні структури, які Дж. Серван Шрайбер назвав «американським викликом» [26, с. 52].

До 1970-го років McKinsey and Company децентралізувала чверть зі ста найбільших компаній у Великій Британії. Консультанти з менеджменту розповсюджували американські методи управління по всьому світу. Але саме інституційне та професійне зростання консультантів протягом 1930-х років було необхідною передумовою переважання американських консультантів з менеджменту у всьому світі й через них панування американських моделей корпоративної організації після Другої світової війни [9].

У цей період компанії стали наймати консультантів як штатних співробітників. Однак ці дії призвели до подвійної ситуації: як штатні співробітники менеджмент-консультанти добре знали організаційну структуру компанії, одночасно з цим втрачали свіжий погляд на вирішення проблем компанії. У подібній ситуації керівникам організацій, як і раніше, доводилося наймати зовнішніх спеціалістів.

Поступово темпи розвитку консалтингу почали знижуватись і почався перехід до промислового консалтингу 1970-1980-х рр. Цей період можна охарактеризувати підвищенням попиту на комплексні дослідження та диференціацією консалтингових послуг. Попит на комплексне консультування спровокував перехід від робіт консультантів-одинаків та окремих консалтингових фірм до створення національних асоціацій, і надалі світових консалтингових асоціацій [35, с. 87].

У 1960 році в Парижі була утворена FEASO, з ініціативи голландської, французької, німецької, шведської та швейцарської асоціацією. Далі до організації приєдналася Італійська асоціація, за нею асоціації Австрії, Бельгії, Данії, Фінляндії, Норвегії та Іспанії, й, нарешті, асоціації Греції та Кіпру [38].

Починаючи з 1991 року, стали приєднуватись асоціації Центральної та Східної Європи, серед них Польща, Угорщина та Чеська Республіка, за якими пішли Словенія, Румунія та Болгарія, а також Кіпр. Асоціації Боснії та Герцеговини та Хорватії приєдналися до них нещодавно.

Європейська федерація управлінського консалтингу (FEASO) визнає та приймає лише одну національну асоціацію у кожній країні. З самого початку основними цілями FEASO було надання підтримки членам, що входять до її складу національних асоціацій у тих галузях, де колективний голос сильніший, ніж сума його окремих членів, та забезпечення платформи для активної міжнародної взаємодії між асоціаціями консультантів з питань управління, окремими консультантами та федераціями консультантів з питань управління інших частин світу, а також аналогічні організації європейського рівня, з якими FEASO поділяє спільні інтереси. Федерація розробила керівні засади професійної та етичної поведінки для галузі. Ці керівні принципи були інтегровані в Кодекси поведінки, які асоціації-члени нав'язують своїм колегам [41].

У січні 1991 року FEASO створила свій операційний офіс у Брюсселі для розвитку взаємовідносин з міжнародними інститутами та Європейським Союзом, щоб безпосередньо захищати інтереси консультантів з управління у

важливих для галузі питань. З січня 2002 року FEASO має можливість надавати членство у формі партнерського членства неєвропейським асоціаціям управлінського консультування. Рішення щодо розширення членства у неєвропейських асоціаціях є результатом нової стратегії, яка враховує процес глобалізації.

Варто вказати, що асоціація Гонконгу була першою неєвропейською асоціацією, яка була прийнята в січні 2002 року як афілійований член. 1998 рік став ще одним успішним роком для індустрії управлінського консалтингу у Європі. Комісійний дохід, наданий асоціаціями-членами FEASO оцінюється приблизно в 25 млрд. євро [45].

Дослідження показало, що у Європі на 1998 рік працювало близько 200000 консультантів із менеджменту. Практики, що є членами організацій, об'єднаних у FEASO, наймають понад 57000 консультантів з менеджменту, що становить майже 30% загального європейського ринку. Обидві цифри показують зростання приблизно на 10% для тих країн, де було можливе порівняння з минулорічними показниками, що робить консалтингову індустрію одним із найбільших рекрутерів висококваліфікованих спеціалістів, особливо випускників університетів. Варто вказати, що Німеччина і Великобританія на той момент були найбільшими ринками управлінського консалтингу, на частку яких припадало близько 60 % всіх європейських комісійних прибутків. Проте Італія (11%), Франція (7%), Іспанія (4,6%) та Нідерланди (3,1%) також мали значні ринки збуту. В Швейцарії, Сполученому Королівстві, Угорщині та Німеччині темпи зростання були вищими за середнє. За підсумками дослідження FEASO, інформаційні технології (консалтинг та системна розробка інтеграція разом узяті) виявилися найбільшим джерелом комісійного доходу останніх п'яти років, склавши 9,2 млрд. євро або 37,4% від загального обсягу комісійного доходу [52, с. 4-5]. Корпоративна стратегія та організаційний розвиток зайняли друге місце і склали 20,8% при 5,1 млрд. євро. Тим не менш, з погляду доходів корпоративна стратегія та організаційний розвиток

збільшилися порівняно з попередніми роками, а також комісійні доходи від фінансових та адміністративних систем, управління виробництвом і послугами та управління проектами. Людські ресурси, економічні та екологічні послуги, маркетинг та корпоративні комунікації показали зниження [52, с. 5].

З точки зору зайнятості управлінського консалтингу важко знайти загальну тенденцію в більшості європейських країн. У більшості європейських країн банківський та страховий сектор був найбільшим покупцем послуг управлінського консалтингу. На частку цього сектора припадало понад 25% загального обсягу використання, і він був найбільшим роботодавцем управлінського консалтингу у Європі. Можна сказати, що транспорт та зв'язок (15,6%) займають другу позицію, а виробництво (15,4%) наближається до неї. Загалом, 13,1% від загального обсягу комісійних доходів надійшло з державного сектору, але цікаво відзначити, що пропорційне використання у відповідних країнах варіювалося від більш ніж 50% в Угорщині до 4,7% в Іспанії [61, с. 111].

Під час опитування фірмам-членам, які входять до FEACO, було запропоновано дати прогноз розвитку консалтингової індустрії у різних ключових галузях послуг, а також попиту на консалтингові послуги з секторів економіки [9]. Щодо сфери послуг, то вже третій рік підряд більшість передбачала, що робота в галузі інформаційних технологій буде діяльністю з найкращими перспективами, за якою підуть корпоративна стратегія та розвиток організації, а також фінансові та адміністративні системи. Всі решта послуг однаковою мірою розглядалися як галузі сталого зростання. Враховуючи різні сектори економіки, індустрія фінансових послуг, роздрібна торгівля та міжнародний бізнес розглядалися як ключові ринки для управлінського консультування останніх років.

Відповідаючи на запитання про ключові рушійні сили управлінського консультування в найближчому майбутньому багато фірм підкреслили наступне:

- інтенсифікація конкуренції через глобалізацію;
- приватизація та дерегулювання;
- швидкий прогрес у галузі інформаційних технологій та таких питань, як електронна торгівля;
- злиття та поглинання [65].

Ще однією асоціацією, що об'єднує консультантів з управління, стала СМС-Global або ICMCI (International Council Management Consulting Institutes) [67, с. 45-46]. Організація була заснована в 1987 році, з метою стимулювання тіснішої взаємодії між усіма консалтинговими організаціями, які займаються реєстрацією та сертифікацією індивідуально працюючих консультантів з управління. Подібна взаємодія, на думку ICMCI, сприятиме зміцненню стандартів професійного консультування з управління, а також впізнаваності та якості знака «сертифікованого консультанта з управління». У липні 2001 року СМС-Global (ICMCI) отримала спеціальний консультативний статус при Економічній та Соціальній Раді Організації Об'єднаних Націй (ECOSOC). Цей спеціальний консультативний статус є можливістю стратегічного позиціонування, яке забезпечить міжнародне визнання СМС-Global [71].

ECOSOC схвалив практику СМС-Global за напрямом висококваліфікованих та досвідчених консультантів з питань управління країни з менш розвиненою економікою. СМС-Global навчає, тренує та наставляє місцевих консультантів з менеджменту та молоді інститути консультантів з менеджменту основ консалтингу та налагодження зв'язків з іншими інститутами управлінського консультування (ІМС) у їхньому регіоні та по всьому світу. СМС-Global також допомагає консультантам з менеджменту у розробці Кодексу етики, стандартів членства та сертифікації, а також у створенні програм допомоги консультантам у сусідніх країнах. СМС-Global працюють над проведенням навчальних курсів з управлінського консультування, створення національних інститутів управлінського консультування (ІМС) та сертифікацією консультантів у країнах для

отримання статусу «сертифікований консультант з управління» (СМС). Зараз у організацію входять 49 національних інститутів [74].

Таким чином, у західних країнах управлінське консультування (management consulting) давно визнано професійною службою, котра допомагає керівникам, спираючись на набутий досвід, вирішувати поставлені практичні завдання. У промислово розвинутих країнах сотні тисяч приватних компаній і громадських організацій користувалися і продовжують користуватися послугами управлінських консультантів, які набули значного досвіду і широко його застосовують для свого професійного зростання та навчання молоді. Випускники багатьох університетів і бізнес-шкіл вважають консалтингову компанію одним з найперспективніших місць роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Основні напрями та методи використання управлінського консультування в системі управління персоналом

Управлінське консультування як професійна діяльність почало формуватися на рубежі 60-х-70-х рр., а діяльність більшості професійних консультантів демонструють, що це були не просто консультанти, що орієнтувалися на консультування як суцього професійну діяльність, це були фахівці широкого профілю. Сучасні дослідження також виявили безліч проблем професійного характеру. Так, деякі дослідники наголошують на існуванні певних видів управлінського консультування, які мають як сильні, так і слабкі сторони [46, с. 165].

По-перше, це експертне консультування. Консультант-експерт, має необхідні знання щодо визначеної області управління і набір типових рішень, після діагностики пропонує клієнту рішення, представлене у вигляді проекту (наприклад, проекту нової організаційної структури). Експерт є компетентним в більшості необхідних питань, саме він знає, як діяти управлінцям за тих або інших обставин. Звідси широко розповсюджена назва цього виду консультування – «проектне консультування», інколи «консультування проекту» [4, с. 45-46]. Цей вид консультування має свої недоліки та обмеження. Так, рішення щодо організації приходять «зі сторони», вони не є інтелектуальною власністю працівників організації, з усіма витікаючими звідси наслідками. З процесу їхньої роботи, як виявляється, виключені ті, хто повинен їх реалізовувати. Володіючи найповнішим знанням щодо певного та визначеного питання, скажімо,

документообігу, консультант-експерт надає компетентні висновки й рекомендації щодо поліпшенню цієї сторони управління. Однак, покращивши в системі щось одне, можна погіршити її функціонування в цілому, це аксіома системного підходу. Консультант-експерт не може враховувати всі сторони діяльності системи управління та організації в цілому [7]. Його рекомендації так само відірвані від необхідного контексту, як і рекомендації більшості дослідників. Він також не може знати особливості та унікальності зникає організації, оскільки його рекомендації універсальні й розроблені для визначеного класу проблем, здебільшого типових проблем. А реальні, конкретні рішення все одно приймає керівник. І якщо в якійсь організації намагаються вдосконалити той же документообіг окремо від інших сторін системи управління, то вони нічого не зможуть вдіяти, оскільки, як і в більшості випадків, це призведе до створення дисбалансу і непропорційності системи, знижуючи тим самим ефективність її роботи. Крім того, консультант-експерт він може завдати організації шкоди тому, що створює, в деяких випадках, ілюзію вирішення тієї чи іншої проблеми, знімає відповідальність з осіб, які уповноважені приймати щодо вказаного питання рішення, знижує активність, самостійність та ініціативність, необхідних для серйозної роботи щодо розв'язання проблем.

Методологічне консультування. Консультант-методолог в ході консультування створює в організації таку ситуацію, яка стимулює членів організації до самостійного вирішення своїх проблем. Цей вид діяльності будується як методична допомога щодо організації поетапного руху представників установи, від він формулювання завдання та діагностики ситуації – до їх вирішення. Консультанти-методологи обирають відповідні групи керівників та спеціалістів, організують пошук та шляхи вирішення проблем, цілей, рішень та проектів. На хід роботи вони, зазвичай, не вмішуються [15, с. 819]. Їхня задача – організувати працівників організації-клієнта на самостійне вирішення наявних проблем організації. Традиційно цей процес роботи називається «процесним консультуванням» чи

«консультуванням процесу». Головний недолік вказаного підходу в тому, що в осмисленні ситуації та рішень не сприймаються нові знання й наявний досвід в практиці інших організацій. До того ж, вказаний вид консультування надає можливість вирішити складні управлінські проблеми силами людей, які не мають відповідної кваліфікації, що представляється зовсім сумнівним. Так, як сумнівним є створення космічної ракети силами навіть тисячі людей, що знають про неї зовсім не багато й не мають практичного досвіду, а лише здатні організувати феєрверк. Крім того, консультант-методолог рідко має авторитет у практиків, оскільки розмови «про справу» з ними не ведеться. Напруга вона виникає і від замкненості таких спеціалістів на методологічній стороні роботи, незвичної для робітників практичної сфери, незнайомої термінології, жорстких форм взаємодії [20, с. 447]. Варто звернути увагу на ще один факт, що стандартні методи завжди призводять до стандартних результатів, що часто створюють лише ілюзію ефективного рішення, оскільки зважаючи на свою стандартність, вони не можуть бути адекватними щодо динамічно мінливих обставин. І останнє: якщо група керівників схилитиметься до невірної рішення, то такий консультант не зможе перешкодити та запобігти непоправній помилці.

Системне консультування. Консультанти при абсолютизації системного способу роботи втрачають зі свого поля зору багато природні процеси в організації, оскільки ці процеси можуть не знайти місця в їх системній картині світу та їх системних уявленнях про організації. Бачачи ціле, вони часом втрачають потребу множинного – економічного, соціального, юридичного, політичного, технологічного, а також психологічного, в тому числі суб'єктивного, особистісного, інтуїтивного обґрунтування аналізу та рішень, а також бачення та обліку цих процесів та відповідних можливостей. Як правило, вони втрачають людину. Втрачають контакт із живим життям, підмінюючи його різноманітними штучно виділеними або сконструйованими системами. У багатьох випадках вони не можуть, через сказане, вірно, передбачати найближчі та віддалені наслідки

своєї роботи з організацією. Бачачи навколо тільки системне, вони упускають випадкове та спонтанне, тобто саме життя [24, с. 44-45].

Практичне консультування. Найчастіше такі консультанти є вихідцями з колишніх керівників з практичним досвідом управлінської роботи, у них відсутні недоліки вище наведених типів консультантів. Справді, практик знає, як вирішувати ті чи інші проблеми, однак тут виникають певні труднощі, взаємопов'язані зі способом його роботи. Такий консультант схильний абсолютизувати власний досвід управлінської роботи. І коли його рішення виявляється помилковим, він дивується оскільки в іншій установі й нього все спрацювало. Такий консультант вважає зазвичай, що «наука наукою, а тут справу треба робити», що «підкупує» представників сфери практичного управління та бізнесу й відкидає їх певним чином назад. Консультант-практик тяжіє до перенесення старого досвіду на сьогодні та завтра. Але в новій ситуації старий досвід часто не спрацьовує, особливо в період інтенсивних змін і криз. Як вважають деякі дослідники «стереотипи вирішення старих проблем призводять такого фахівця та тих, кого він консультиє, до грубих та небезпечних помилок». Вони наголошують на необхідності ведення поняття «інноваційне консультування».

Інноваційне консультування – це професійна допомога керівникам та персоналу організації у принципово новому вирішенні складних нестандартних проблем їхнього життя та діяльності [25, с. 56-57]. Консультант, що спеціалізується у сфері інноваційного консультування, виступає не як носій певного змістовного погляду, а як помічник під час вироблення рішення членами певної організації. Головне завдання консультанта – запуск механізмів самоврядування, самоорганізації та саморозвитку через «людиноорієнтовані» засоби, методи та форми роботи. Інноваційне консультування, побудоване багато в чому на методах соціології та соціальної психології, спрямоване на забезпечення процесів оновлення та розвитку всіх сфер життя людини та її самої за допомогою сприяння вирішенню перспективних проблем та безперервного оновлення свого

методичного арсеналу. Інноваційне консультування використовується там і тоді, де та коли всі інші види консультування та допомоги «не спрацьовують». Більшість дослідників виділяють певні особливості інноваційного консультування представлені:

- орієнтацією на майбутній розвиток соціальної системи;
- орієнтацією на соціальну систему як цілісність;
- орієнтацією на унікальні особливості соціальної системи, її специфічність та особливість від інших соціальних систем;
- врахуванням спонтанного, випадкового, ситуаційного прояву життя соціальної системи;
- розгляду людини, в якості центральної ланки всіх без виключення етапів консультування;
- орієнтацією як на процеси та необхідність оновлення, розвитку й покращення функціонування соціальної системи, так й на збереження традицій;
- відмовою від абсолютизації минулого досвіду;
- повагою до інтелектуальної сфери, використанням всіх її досягнень;
- стимулюванням представників організацій до самостійного й творчого пошуку рішень;
- орієнтацією на передачу способів і методів успішнішої діяльності;
- роботою зі стереотипами з метою їх критичного аналізу, використання й подолання;
- орієнтацією на підвищення в людей проявів практичності, тверезості, обачності, того що не породжуватиме ілюзій;
- прагненням скорочення часу взаємодії з організацією, недопущенням «консультаційної наркоманії» [27].

Консультант, в першу чергу, є носієм загальнолюдських та загальносоціальних цінностей [29, с. 1187]. «Система координат», у якій працює консультант, визначається нормами та цінностями, властивими

людині як родовій та соціальній істоті з використанням відповідних методів (рис. 2.1) [32, с. 60]. Цей вищий рівень орієнтирів дозволяє консультанту уникнути обмеженості культурних парадигм, що регулюють діяльність людини в різних сферах життя, а також парадигм наукових і філософських ідей, які актуальні й сьогодні, однак втрачають свою силу і замінюються іншими теоріями та результатами. Спираючись на загальнолюдські норми та цінності, консультант у ході своєї роботи використовує все, що нагромадив за своє життя.

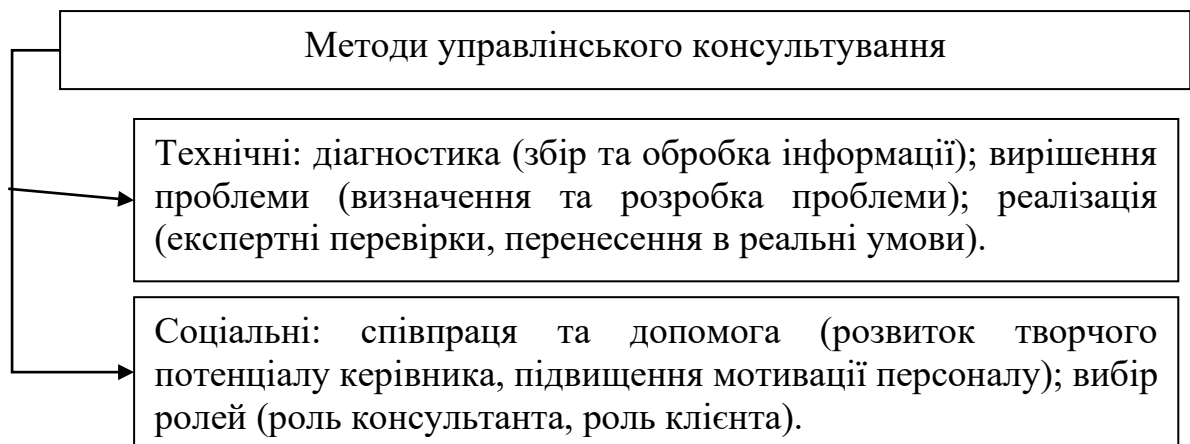


Рис. 2.1. Методи управлінського консультування

Таким чином, виділяючи сферу управлінського консультування, ми виділяємо професійну діяльність, спрямовану на вдосконалення діяльності управлінців, основними завданнями яких є виявлення протиріч, вирішення назріваючих соціально-економічних проблем та вирішення конфліктів (табл. 2.1) [36, с. 90]. Розглянемо докладніше стадії та етапи розвитку конфліктної ситуації та опишемо їх основні характеристики. Конфліктна ситуація включає три стадії: передконфліктна ситуація, конфлікт і постконфліктна ситуація, які представлені шістьма етапами [9]. Це послідовна зміна процесів і подій, кожен з яких характеризується певними ознаками, елементами, взаємозв'язками та взаємовідносинами, що посилюють або послаблюють соціальну напруженість. Виділяючи конфлікт як етап у конфліктній ситуації, ми тим самим звертаємо увагу на те, що в багатьох конфліктних ситуаціях

може бути відсутній етап конфлікту, за таких умов конфліктна ситуація набуває хронічного характеру.

Перший етап – зародження. Характеризується аморфністю, загальністю та включеністю у всі різноманітні взаємовідносини між суб'єктами. Суперечності на цьому етапі існують потенційно. Вони укладені у різних і навіть суперечливих цінностях, нормах, потребах, знаннях тощо [37, с. 334].

Таблиця 2.1

Етапи консультаційного процесу

Етап	Опис
Підготовка	Тривалість етапу становить від 2-4 днів. На даному етапі відбувається знайомство з потенційним клієнтом, попередня постановка проблем, укладання договору. Результатом є виявлення потреби керівництва до проведення змін, а також початкова зміна областей
Діагностика	Тривалість етапу близько 3 тижнів. У процесі діагностики проводиться експрес-аналіз діяльності та складається короткий звіт для клієнтів. По завершенню цього етапу консультант виявив проблему та структуру проблемного поля та визначив можливість рішення проблем
Вибір проблем та формування організаційної структури	Тривалість становить від 1,5 до 2 тижнів. У ході цього етапу вибираються спільно з клієнтом основні проблеми для консультування, формується організаційна структура для розробки та реалізації програм. Метою є визначення найбільш актуальних проблем, що піддаються вирішенню сил клієнта та підбір членів організаційної структури для ефективного вирішення проблем
Розробка та реалізація програм	Етап є найбільш ємним за часом та триває від 8 до 10 місяців. Тут розробляється програма та детальні плани (графіки), навчаються члени проблемних груп, реалізується програма та плани, ведеться контролю над ходом реалізації. В результаті цього етапу вирішуються конкретні завдання підвищення продуктивності, змінюється рівень організаційного розвитку клієнтської організації, а також підвищується рівень адаптивних можливостей організації до змін зовнішнього середовища
Завершення	Етап завершення триває близько місяця. У ході цього етапу складається підсумковий звіт з оцінкою отриманих результатів, консультант йде з компанії або укладає новий договір на надання послуг. Кінцева мета етапу – це оцінка отриманих результатів та визначення напрямку подальшої роботи

На цьому етапі є точки відліку, довкола яких надалі може розвиватися конфлікт, це загальний інтерес, нові взаємозв'язки, взаємовідносини, спільний простір тощо. Тому будь-яка людина – це потенційний противник у майбутньому конфлікті. На першому етапі відбувається об'єднання всіх людей, що характеризується проявами:

- аморфності й повсюдності;
- неусвідомленої психологічної напруги між людьми;
- наявністю різноманітних протиріч;
- спільною діяльністю, проживанням, тимчасовими контактами;
- спільністю інтересів тощо [44, с. 200].

Другий етап – «дозріваючи» з різноманітних взаємозв'язках і взаємовідносинах суб'єкт починає вибирати ті, у яких центрується прийняття чи неприйняття чогось: роботи, сексу, форми поведінки, грошей, влади, процесу пізнання тощо. Загальноприйнято називати вказане «конфліктогенами» [9]. Крім того відбувається конкретне виділення суб'єкту (групи) як носій тієї або іншої привабливості чи відштовхування й навколо нього починає концентруватися певна інформація. Продовжується пошук відповідних людей, які симпатизують чи не симпатизують конкретній групі чи людині. Другий етап характеризують:

- виділення конкретно встановленого опонента;
- нагромадження певної (негативної) інформації щодо суб'єкту;
- чітке виділення сфери конфліктної ситуації (родини, роботи, дружби тощо);
- концентрація певних чи окремих груп прихильників та противників, котрі ціннісно-орієнтовані на відповідних представників опозиції;
- посилення та усвідомлення психологічного напруження між опозиціями (емоційного, розмовного, оціночного, переконань, почуттів тощо) [74].

Третій етап – інцидент. Досить часто перед вказаним етапом відбувається певне «затишшя», «вичікування» [71]. Прийнято виділяти

позиції «провокатора», «жертви», «судді», «базарної баби», «борця за справедливість» тощо. Як би обережно не поводитися опозиція, привід для інциденту знайдеться завжди. Й в ролі приводу може виступати будь що: «не таким тоном сказали», «не так глянули», «не попередили» або, навпаки, покритикували, або промовчали – це лише «зачіпка» чи «привід». Сам інцидент – є «дрібним камінчиком», що може викликати обвал, змушуючи до дії всю міць «гірської породи». Фіксація інциденту не дозволяє побачити основні протиріччя й предмет конфлікту між суб'єктами. Однак він є відправною точкою для зіткнення. Ситуація дозріла до відкритого пред'явлення позицій і починається зіткнення, тобто власне конфлікт [3, с. 185].

Четвертий етап – зіткнення (конфлікт). Цей етап можна порівняти з вибухом, в результаті якого на поверхню викидається як порожня порода, так і цінна. Пряме зіткнення проявляється у всіх планах: емоційно-психологічному, фізичному, політичному, економічному тощо. Вимоги, претензії, звинувачення, емоції, стреси, скандали захоплюють суб'єктів у боротьбі, протистоянні та конфронтації. Наскільки суб'єкти можуть відокремити «цінну породу» від «порожньої» залежить від того, яким шляхом піде конфлікт: раціональним або ірраціональним. Вказаний етап характеризують:

- яскраво виражені опозиції;
- виділення предмету конфлікту, усвідомленого суб'єктами тощо;
- поява третьої сторони (спостерігачі, групи підтримки тощо) та визначення масштабу й меж конфліктної ситуації;
- пред'явлення засобів управління й маніпулювання суб'єктами під час конфлікту;
- поява фактів, що підтверджують необхідність зіткнення [8].

Конфлікт стає подією для оточуючих, його бачать, про нього говорять, щодо нього формується певне ставлення.

П'ятий етап – розвиток конфлікту. Говорячи про розвиток, ми маємо на увазі зміну деяких елементів і характеристик, які залучені до ситуації, а також факторів, які чинять той чи інший вплив на конфлікт. У вказаному етапі наявні певні елементи, що розвиваються й змінюються, тобто найстатичніші, постійні, представлені:

- предметом конфлікту;
- соціальними фактами;
- базовими цінностями;
- стратегічною метою [9].

Елементи, що можуть частково змінюватися представлені:

- взаємозв'язками й взаємовідносинами між суб'єктами (групами);
- інтерпретацією фактів;
- інтересами й потребами;
- тактичними завданнями;
- уявленнями про конфлікт, суб'єктів, взаємовідносини [11, с. 50].

Елементи, що можуть бути замінені іншими представлені:

- змістовним контекстом;
- позицією, роллю;
- засобами боротьби;
- соціальними нормами, принципами взаємодії;
- уявленнями;
- типом мислення, реакціями, почуттями, емоціями тощо.

Саме за таких динамічних зрушень відбувається розвиток конфлікту [16, с. 9-10]. Дії конфлікуючих сторін визначаються саме вказаними зрушеннями.

Шостий етап – наслідки. Вони можуть розвиватися у двох напрямках. Перший – домінування руйнівних процесів, другий – домінування творчих процесів. З точки зору виділення етапів конфліктної ситуації варто відзначити, що досить часто конфлікуючі сторони починають

усвідомлювати ситуацію саме з 3-го та 4-го етапів, коли конфлікт вже дозрів і багато процесів вийшли з-під контролю. Тобто, суб'єкти вже перебувають всередині конфлікту і діють у його логіці: боротьба та протистояння, знищення й придушення [22].

Таким чином, виділяючи етапи та основні характеристики, ми можемо побачити, що це закономірний процес розвитку конфліктної ситуації, без якої жоден конфлікт не відбудеться. У той же час можемо стверджувати, що конфліктна ситуація без конфлікту цілком можлива як хронічна ситуація. За часом, конфліктна ситуація і конфлікти можуть бути швидкоплинними або млявими, проте, послідовність при цьому, зберігається. Крім того, щоб створити чи змодельовати конфлікт, необхідно врахувати послідовність специфічних характеристик природного перебігу конфлікту, у якому було виділено місце для рефлексії процесів. Необхідно наблизити рефлексію до самого процесу. Тоді виникає можливість мінімізувати руйнівні процеси, тобто, не дати часу вщент зруйнувати свідомість суб'єкта і зупинити або обмежити деструктивні процеси. Також на підставі виділення етапів розвитку конфліктної ситуації та виділення специфічних характеристик можна:

- сформулювати завдання для здійснення цілеспрямованого втручання у конфлікти на різних етапах конфліктної ситуації;
- застосовувати закономірність у практиці управління та у навчальному процесі;
- застосовувати вказані схеми для діагностики конфліктної ситуації;
- професійно керувати конфліктною ситуацією через зміну основних характеристик та елементів;
- професійно «вбудовуватися» в конфлікт з метою управління ситуацією зсередини і т.д.

2.2. Моделі управлінського консультування для вирішення трудових конфліктів в системі соціально-трудова взаємовідносин

Під час необхідності ухвалення управлінського рішення керівнику підприємства рекомендується попередньо ознайомитися з азами конфліктології, вникнути у її суть. Використання на всіх рівнях керівництва подібних навичок дозволить краще зрозуміти свої потреби та потреби підлеглих, що необхідно для своєчасної мотивації, що відповідатиме очікуванням та цінностям діяльності конкретного співробітника для підприємства, допомагатиме зміцнити неформальні лідерські позиції. Також вони стануть у нагоді під час:

- реалізації функції планування;
- розробки форм контролю;
- призначенні на посади;
- побудови організаційної структури або під час її вдосконалення для адаптації до циклічної динаміки кон'юнктури ринку;
- делегування повноважень та позначення меж відповідальності;
- допоможуть знизити ризик виникнення гострих проблемних ситуацій, пов'язаних з міжособистісною взаємодією;
- побудувати ефективні соціально-трудова взаємовідносини [24, с. 44-45].

Конфлікти для підприємства неминучі, особливо у період браку матеріальних благ [27].

Необхідно намагатися «гасити конфлікти» на їх початковій стадії, а краще вміти попереджати їх заздалегідь, однак це не завжди можливо й проблема ускладнюється. Важливо пам'ятати, що конфлікт – це не тільки негативне явище, при ефективному управлінні він здатний привести до конструктивного виходу і стати відправною точкою для вибудовування

нових ефективніших робочих взаємовідносин, стати стимулом для творчої активності.

Щодо соціально-трудового конфлікту, то таким конфліктом на підприємстві мається на увазі «тип соціально-трудова взаємовідносин на підприємстві, що виражається в суперечності інтересів суб'єктів соціально-трудова взаємовідносин на підприємстві в процесі їх трудової діяльності, що може у перспективі або вже призвело до негативних наслідків як для самих суб'єктів, так і для функціонування організації» [34, с. 11-12].

Під управлінням трудовими конфліктами на підприємстві має на увазі комплекс узгоджених управлінських рішень, який здійснюють менеджери всіх ланок управління, щодо попередження, діагностики, вирішення, оцінки ефективності вирішення трудових конфліктів, а також на основі аналізу причин загрози можливого або вже конфлікту виявлення проблемних зон в управлінні, розробка та впровадження управлінських рішень, оцінка їх ефективності щодо усунення даних проблемних зон. Для застосування даної моделі практично необхідно зрозуміти, як здійснити індивідуальний підхід до суб'єкту соціально-трудова відносин для підприємства під час вирішення трудового конфлікту. Зіткнення інтересів співробітників, що супроводжується гострими емоційними переживаннями та найчастіше негативними реакціями, корениться в самій природі людини й іноді є несвідомим, що не виключає дискомфорт і заважає вирішити протиріччя [38].

Варто зазначити, що успішне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління конфліктами. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке може сприяти досягненню цілей не тільки цього управління, але й цілей управління підприємством загалом з відповідним використанням тієї або іншої моделі управління конфліктами або консультування.

Модель консультування вибирається в залежності від проблеми, що вирішується, особливостей організації-клієнта, навичок, досвідчених якостей консультантів. Становлення різних видів моделей управлінського

консультування обумовлено етапами його розвитку. Одна з найвідоміших класифікацій моделей консультування була запропонована Е. Шайном [40]:

- надання інформації або спеціальної експертизи;
- взаємодія за схемою «лікар-пацієнт»;
- консультування за процесом (процесне консультування) [40].

Перша модель передбачає, що клієнт прийняв рішення про те, в чому полягає проблема, яка допомога потрібна і до кого за цією допомогою слід звернутися. Іншими словами, можемо говорити про т.зв. конфліктологічну експертизу – це експертиза за участю фахівців-конфліктологів, які використовуються як носії спеціальних знань та досвіду. Сфера її компетенції не обмежується аналізом та оцінкою актуальних конфліктів, але включає ситуації, які можуть перерости чи не перерости у конфлікт, а також моделювання наслідків рішень, що змінюють існуючий баланс сил. На відміну від цього експертиза конфлікту може здійснюватися спеціалістом певної галузі без залучення понятійного апарату конфліктології. В якості ілюстрації цієї моделі Е. Шайн наводить приклади запрошення фахівців для розробки комп'ютерної програми, аналізу можливих юридичних наслідків певного рішення чи проведення опитування споживачів. Дослідник Е. Шайно відзначає, що ця модель взаємодії консультанта клієнтом може бути ефективною при дотриманні наступних умов:

- клієнт правильно оцінив здібності консультанта;
- клієнт правильно сформулював проблему та характер послуги, якої він потребує;
- клієнт продумав та усвідомив усі можливі наслідки отримання консультаційної послуги [44, с. 199].

Друга модель «лікар-пацієнт» передбачає, що консультант наділений правом отримати відповідну кваліфікацію для того, щоб провести діагностику, виявити характер «патології» і призначити «лікування». Ця модель може бути ефективною у випадку, якщо:

- діагностичний процес сприйматиметься як корисний;

- клієнт правильно виявив «хвору» область;
- люди, які мають відношення до «хворої» області, нададуть інформацію, необхідну для встановлення правильного діагнозу;
- клієнт зрозуміє та правильно інтерпретує отриманий консультантом діагноз і виконає всі призначення «лікаря»;
- клієнт зможе залишитися «здоровим» після того, як консультант завершить «лікування» [47, с. 14].

Третя модель «процесного консультування» відноситься до того, як консультант вибудовує взаємовідносини з клієнтом, але не до того, що робить клієнт. Консультант допомагає клієнту подолати проблему. Ця модель найбільш ефективна у випадках, коли:

- клієнт відчуває певний дискомфорт, але розуміє його джерело і знає, що з ним робити;
- клієнт не знає, яка допомога може бути доступною й до якого консультанта можна звернутися;
- природа проблеми така, що клієнт не тільки потребує допомоги для з'ясування, у чому справа, а й виграє від участі у процесі діагностики;
- цілі та цінності клієнта можуть бути прийняті консультантом;
- клієнт є єдиним, хто знає, яке втручання може реально допомогти;
- клієнт здатний навчитися тому, як діагностувати та вирішувати його власні проблеми [51].

Не заперечуючи того, що всі три моделі можуть бути ефективними в різних обставинах, Е. Шайн віддає перевагу «процесній моделі». Особливо ефективними є такі підходи на початку консультаційного процесу «лікаря». Процесна орієнтація допомагає краще зрозуміти, які поради чи рішення потрібні клієнту. Крім класифікації моделей консультування, запропонованої Е. Шайном, у міжнародній практиці прийнято виділяти такі моделі:

- процесне або проектне;
- експертне та навчальне консультування [53, с. 11].

Розглянемо їх докладніше. Особливості процесного або проектного консультування відносяться до спільної роботи консультанта з персоналом та керівництвом компанії-замовника. Дана взаємодія зводиться до розробки та впровадження рішень щодо оптимізації процесів у компанії, необхідних для досягнення конкретних цілей. Коротко описати риси процесного консультування можна наступним чином:

- організація процесу пошуку рішень та аналізу альтернатив фахівцями компанії без суджень, оцінок та коментарів консультанта по суті розглянутої проблеми;
- організація та проведення ділових та інноваційних ігор з проблеми, інших форм групової та індивідуальної роботи;
- активна участь в процесі прийняття рішень;
- нагляд за впровадженням рекомендацій та участі у впровадженні;
- пряме втручання в процес управління [58].

Процесне консультування включає певні етапи представлені:

1. Діагностикою проблем;
2. Визначенням базових альтернативних дій щодо усунення проблеми: виправленням ситуації, що погіршується; поліпшенням стабільної ситуації; створенням нових можливостей розвитку (переходу до нової ситуації);
3. Визначенням критеріїв та обмежень щодо вирішення проблеми;
4. Розробкою проекту консалтингового рішення;
5. Реалізацією прийнятого рішення щодо усунення проблеми [61, с. 87-88].

Сутність процесного консультування можемо відобразити наступними положеннями щодо:

- активної участі клієнта;
- консультуванням, що розглядається як процес, котрий виконується в певній послідовності дій, з використанням певних технологій, методів та інструментів;

– консультуванням, що спрямовано на проведення системних змін в організації, виступає комплексним і максимально враховуючим специфіку клієнта [65].

Під час процесного консультування консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати власні ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень, – це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом.

Експертний вид консультаційних послуг передбачає розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження після проведення діагностики в компанії-замовниці. При цьому роль клієнта зводиться лише до забезпечення консультанта необхідною інформацією для оцінки ситуації. Експертне консультування має риси представлені:

- усними консультаціями в режимі «питання-відповіді»;
- усними консультаціями в формі дискусії, обговорення проблем, причин їхнього виникнення, можливих заходів щодо усунення;
- письмовими відповідями на поставлені питання;
- письмовими аналітичними оглядами літератури, нормативними документами, практикою;
- експрес-аналізом ситуації, визначенням напрямів втручання;
- поглибленим аналізом ситуації, виявленням істинних, глибинних причин труднощів підприємства;
- структуруванням завдань, пошуком рішень, аналізом альтернатив, розробкою рекомендацій, експертними оцінками та висновками [67, с. 67-68].

Експертне консультування здійснюється у певних формах, зокрема:

- поради, рекомендацій консультанта;
- питань клієнта – відповідей консультанта;
- висловлювань консультанта – реакції клієнта та обговорення;
- письмового звіту (огляду, проекту, аналітичної записки) консультанта;

- експрес-аналізу ситуації з використанням спостереження, співбесід, письмового опитування та анкетування, вивчення документів;
- більш поглибленим аналізом ситуації, виявленням причин труднощів підприємства за допомогою вибору критеріїв оцінювання та розробки оціночних шкал та еталонів, спеціальних програм досліджень тощо [69, с. 122-123].

Експертне консультування доцільно проводити за необхідності та умов:

- коли поява проблеми не взаємопов'язана з конкретними умовами діяльності клієнтської організації;
- немає необхідності провести глибокі діагностичні дослідження;
- від клієнта не потребують нових, додаткових навичок та вмій щодо вирішення проблем [71].

Крім того, в експертному консультуванні консультант, здебільшого, виступає саме в ролі висококваліфікованого спеціаліста – експерта, думки якого часто не обговорюються. Саме він самостійно здійснює діагностику, розроблення відповідного рішення та рекомендацій щодо їх впровадження.

При навчальному консультуванні роль консультанта зводиться до надання клієнту необхідної інформації у формі семінарів, лекцій, тренінгів, методичних посібників та інших форм. Навчальне консультування має риси:

- стандартної програми (клієнт обирає семінари, ділові ігри та інші форми навчання з пропонованого консультантом списку);
- спеціальної адаптованої програми (проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму та обирає форму навчальних заходів);
- спеціально сформованої групи (консультант проводить спеціальні заходи щодо формування навчальної групи – розробляє вимоги до учасників та проводить добір);
- підготовки учасників до групової роботи (для підвищення ефективності та результативності навчальних заходів, спрямованих на вирішення практичних завдань бізнесу, взаємопов'язаних із судженням і

пошуком рішень, консультант проводить тренінги з розвитку комунікативних навичок та прийняття колективних рішень);

- навчання методик та інструментарію розв'язання задач (передача умінь і навичок використання технологій спеціалістам компанії таким чином, щоб вони могли самостійно вирішувати завдання);

- повного занурення учасників у проблематику (проводиться для того, щоб у максимально стислий термін навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або виробила необхідні рішення) [74].

Крім того, саме навчальне консультування можемо розглядати в якості відповідної форми впровадження знань в практичну діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання. Під час навчального консультування консультант не лише збирає ідеї, аналізує рішення, але й створює підґрунтя для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекції, семінарського заняття, тренінгу, ділової гри, навчально-практичного посібника, конкретної ситуації (кейсу) тощо.

Список запропонованих моделей управлінського консультування може бути значно розширений моделями консультаційної діяльності, представленими в роботі Г. Васильєва, представлених:

- консультуванням проекту – консультант сам аналізує, ставить діагноз, розробляє та пропонує проект вирішення проблеми;

- консультуванням процесу – консультант організує групову роботу співробітників клієнтської організації до пошуку необхідного вирішення проблеми, використовуючи активні методи навчання; він також може брати участь у розробці рекомендацій;

- консультуванням через рефлексію – консультант, провівши аналіз і поставивши діагноз «хвороби» підприємства, надає керівнику картину його власної діяльності, потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику як вийти за межі цієї діяльності й спостерігати за нею з боку;

– консультуванням шляхом взаємонавчання – консультант по спеціальній програмі організовує безпосередній обмін навичками та досягненнями між керівниками;

– навчальним консультуванням – консультант в аудиторній обстановці демонструє фахівцям-управлінцям пропрацьовані шляхи та способи вирішення різних нетривіальних завдань;

– експертне консультування – як консультанти виступають вузькі фахівці (юристи, соціологи тощо), клієнт надає їм інформацію, контролює їх діяльність, засвоює рекомендації та приймає відповідні управлінські рішення [33].

Слід зазначити, що залежно від конкретних завдань, на різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх перелічених моделей консультування. В більшості країн найбільшою популярністю користується саме навчальне, або експертно-навчальне консультування, тоді як у інших країнах на перші позиції виходить процесне і процесно-експертне [74].

При прийнятті управлінського чи виробничого рішення менеджер стикається не лише з проблемою внутрішньоособистісного конфлікту, йому необхідно дотриматись інтересів роботодавця та організації, враховуючи інтереси працівника та свої власні, а також не порушити правові норми, врахувати характер виробництва, обмеженість ресурсів, норми корпоративної культури та знайти розумний вихід. Під виробничим рішенням мається на увазі дія чи бездіяльність суб'єкта соціально-трудова відносин на підприємстві – робітника, службовця, спеціаліста, який не є менеджером, у процесі його трудової діяльності на підприємстві. Наприклад, робітник приймає рішення про те, чи повідомляти наладчика про збій у роботі верстата чи самотійно усунути цю проблему, чи дизайнер вибирає колірну гаму для рекламного плаката і приймає рішення про те, чи радитися йому з маркетологом з цього питання чи ні [30]. Під управлінським рішенням мається на увазі дія чи бездіяльність менеджерів всіх ланок управління у процесі виконання ними функцій планування, організації, мотивації,

контролю та корпоративної культури на підприємстві. При вирішенні конфлікту у сфері соціально-трудова відносин важливо зрозуміти, в чому вона полягає, у чому корениться, і як її можна вирішити, за допомогою яких методів, для збереження або відновлення комфорту персоналу і при цьому, дотримуючись меж закону етики та інтересів організації, не придушувати саму особу працівника, поважати свободу її вибору.

Таким чином, модель управлінського консультування соціально-трудова конфліктами – це інформаційно-управлінська система, призначена для превентивного та своєчасного врегулювання трудових конфліктів, завдання якої полягає в тому, щоб на базі серйозного діагностичного та прогностичного аналізу відстежувати зародження та розгортання конфліктних процесів у соціально-трудова сфері кооперативної організації та залежно від їх характеру висувати обґрунтовані пропозиції щодо запобігання, локалізації, регулювання. Запропоновані різними авторами моделі не можна сліпо застосовувати у всіх випадках, але їх можна адаптувати до конкретної ситуації та використовувати як хорошу основу для вироблення та планування процесу консультування. Ці обставини дозволяють зробити висновок, що питання вдосконалення моделі консультування є актуальним по сьогодні, тому основним завданням консультантів є створення ефективної моделі управлінського консультування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ МЕТОДАМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

3.1. Аналіз основних проблем управлінського консультування в системі вирішення соціально-трудо­вих конфліктів

На сьогодні управлінське консультування становить певну індустрію, рівень розвитку якої повністю перебуває під суттєвим впливом загального політико-економічного становище в країні. Функціонування такого ринку є безпосередньо залежним від специфічності самого продукту, а саме консалтингових послуг, в першу чергу, управлінського консультування. В свою чергу, управлінське консультування виступає в якості відповідного інтелектуального продукту, що залишається у володінні клієнта після завершення самого процесу управлінського консультування. Варто наголосити, на існуванні основної особливості управлінського консультування, якою є його певна «прихованість» та невідчутність впливу на людину. Тобто необхідна управлінська інформація не нав'язується, а лише подається клієнту у відповідній та доступній формі [11, с. 50-51]. Позитивний результат управлінського консультування безпосередньо залежить від рівня професіоналізму й комунікабельності конкретного консультанта, його манери спілкування, вміння чітко та зрозуміло доводити власну точку зору не ображаючи при цьому клієнта, тобто замовника. Тому особливого значення під час консультування набуває пряме взаєморозуміння й плідна співпраця консультанта й клієнта.

У сучасних економічних умовах ми спостерігаємо не тільки зростаюче насичення ринку різними товарами та послугами, а також посилення конкурентної боротьби (рис. 3.1) [9].

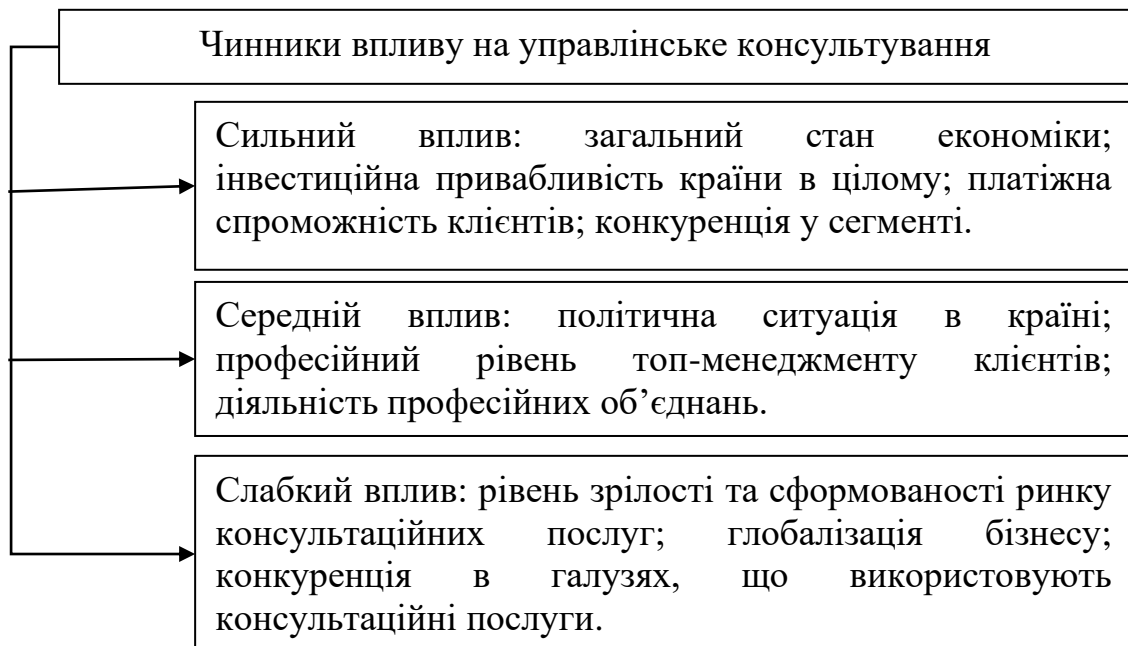


Рис. 3.1. Вплив різноманітних чинників на розвиток галузі управлінського консультування

У споживача постійно зростають запити до асортименту, якості та ціні пропонованих товарів. Це змушує підприємця вести грамотну, економічно обґрунтовану ринкову політику, адаптувати використання всіх внутрішніх ресурсів до середовища, що змінюється. Професійну підготовленість керівників та фахівців вітчизняних підприємств до роботи на конкурентних умовах ринку більшість вважає задовільною [12, с. 89-90]. Однак, недостатнє знання наукових засад управління, інструментарію організаційного та економічного аналізу, сучасних управлінських технологій, навичок управлінської культури заважає їм вчасно виявити проблеми підприємства та знайти правильні рішення.

Істотну допомогу щодо вирішення питань може надати управлінське консультування, яке широко розвивається в економічно розвинених країнах в останні десятиліття. Управлінське консультування або консалтинг

управління, як свідчить світова практика, є «найефективнішим засобом прискорення нових дифузії управлінських технологій, нових методів та прийомів ведення бізнесу, найнадійнішим методом, який дозволяє швидко освоїтися у малознайомих або швидкозмінних умовах» [17, с. 25-26]. Своїм розвитком управлінське консультування завдячує ускладненню бізнес-середовища:

- активного розвитку науки і техніки;
- скорочення життєвого циклу товарів;
- обладнання та технологій;
- зміни у формах власності [21, с. 18].

Все це змушує підприємця створювати собі конкурентні переваги в різних сферах діяльності, у тому числі й в управлінні організацією, цим призводячи до збільшення попиту послуги у сфері управління. Розвиток управлінського консультування допомагає керівникам різних підприємств долати кризи, виживати, зберігати робочі місця, підвищувати продуктивність і змістовність своєї праці та праці своїх підлеглих. Зростання потреб в допомозі консультантів обумовлюється не лише необхідністю нових знань, аналітичних умінь, заходів і методологічних підходів, які можуть принести консультанти до клієнтської організації, а й тим, що сторонні консультанти також покликані допомагати менеджерам орієнтуватися за складних умов прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що здійснює надзвичайний вплив на майбутнє організації. Більшість фахівців, які досліджують вказаний ринок, вважають, що попит на управлінське консультування обумовлюється в першу чергу такими факторами, як:

- постійна завантаженість менеджерів, котра негативним чином впливає на їх можливості щодо самостійного вирішення нагальних проблем установи;
- посиленням прагнення отримати незалежну оцінку стану справ в установі;

- необхідність постійно підвищувати ефективність виробництва й бізнесу за умов посилення й так жорсткої конкуренції;
- інтернаціоналізації вимог і стандартів;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям [24, с. 31].

Потенційні споживачі управлінського консультування представлені будь-якими організаціями, що мають певні управлінські проблемами, зокрема: приватними компаніями, банками, державними установами, професійними асоціаціями, інвестиційними фондами та ін. [35, с. 33].

За допомогою добре організованого управлінського консультування можна вирішити багато соціально-економічні проблеми організації, що стосуються сенсу її існування та основних цілей, ділової політики та стратегії, загального планування, структури та контролю за роботою організації. Їх виникнення можна визначити за станом справ підприємстві:

- погіршуються загальні результати діяльності;
- зростає невдоволення співробітників;
- знижується конкурентоспроможність, прибуток, падає попит продукції тощо [38].

Будь-яка компанія рано чи пізно переживає кризу свого розвитку, яка полягає у використанні нових джерел ефективності у стратегічній роботі, створення нових конкурентних переваг, більш складної мотивації персоналу, нової клієнтської організації [41]. Однак ані підприємці, ані керівники не здатні робити це належним чином. Розуміючи це, власники бізнесу звертаються до послуг зовнішніх консультантів. Управлінське консультування може включати такі типи послуг:

- питання стратегічного управління;
- визначення цілей та стратегії фірми;
- вдосконалення процесів прийняття рішень;
- проектування та вдосконалення організаційних структур;
- дослідження та розвиток стилю керівництва та комунікацій [50].

Консультанти з управління пропонують підприємцю:

по-перше, управлінські нововведення зі світової практики в обробленому, доступному вигляді;

по-друге, мають досвід вирішення конкретних проблем у різних організаціях;

по-третє, виробляють та застосовують спеціальні методи аналізу та вирішення управлінських завдань [57].

В результаті такої взаємодії у підприємця та фірми, яка надає управлінські послуги, можуть виникнути серйозні проблеми. Управлінське консультування включає вирішення проблем на трьох рівнях:

- 1) загальна будова організації;
- 2) сфера організаційних взаємовідносин;
- 3) рівень управлінських рішень.

Усі проблеми, з якими стикається консультант у процесі надання послуги поділяється на дві великі групи [60 ,с. 65-66]:

– багатofункціональні, коли консультант має справу з кількома функціями ділової активності – виробництво, технологія, організація, маркетинг, кадри, фінанси та ін.;

– міждисциплінарні [9].

Зважаючи на труднощі розвитку управлінського консультування варто звернути увагу й на особливості соціально-трудоxв конфліктів. Варто вказати, що декілька останніх десятиліть вітчизняне суспільство перебуває в стані реформування, як у політичній, так і соціально-економічній сфері. На цьому фоні зростає і соціальна напруга, виникають конфлікти різної спрямованості, сили перебігу та наслідків у різних галузях життєдіяльності та в різних соціальних інститутах. Зауважимо, що державні службовці все ще є однією з найуразливіших професійних груп, оскільки безпосередньо взаємодіють із населенням, яке далеко не завжди задоволене наявною ситуацією та результатами діяльності держави на різних рівнях влади. Соціально-трудоxв конфлікти, що виникають у професійній діяльності службовців, зачіпають як чиновників, так й впливають на окремих громадян.

З одного боку, соціально-трудоий конфлікт – явище повсякденне, властиве будь-яким організаціям. Він чітко вбудовується в логіку організаційних процесів та є їх каталізатором. З іншого, соціально-трудоий конфлікт має подієвий характер, виявляючись через протистояння, протидію чи боротьбу двох чи більше суб'єктів за цінності та претензії на певний статус, владу та ресурси всередині організації [65, с. 67].

Всі конфлікти беруть свій початок з вибудованої у соціальному просторі шкали нерівностей, що маркує потенційний чи реальний доступ співробітників до цінних благ, таких як, матеріальний достаток, влада, престиж, професійний розвиток [69, с. 67]. Людина потрапляє в простір соціальних нерівностей, кожна з яких має свою стратифікаційну шкалу, що займає певне місце, отримує доступ до цінностей та набуває соціального статусу [70]. При цьому взаємини між людьми вибудовуються через порівняльну перспективу, загострюючи проблему соціальної справедливості в розподілі потенційних та реальних можливостей, що розширює погляд на природу конфлікту державних органів. Слід зазначити, що соціально-трудоі конфлікти, що виникають у професійній діяльності службовців можуть надавати негативний вплив на виконання чиновниками своїх професійних обов'язків, у свою чергу, негативно впливаючи на населення та загальний рівень розвитку суспільства та держави [22].

Зазначимо, що більшість дослідників, котрі займаються вивченням природи соціально-трудоих конфліктів на муніципальній службі, сходяться на думці, що соціально-трудоі конфлікти на відрізняються певним соціальним статусом чиновника, а також передумовами та причинами зародження конфлікту, умовами його протікання.

Слід особливо підкреслити, що інститут державної служби сучасної України характеризується підвищеним рівнем конфліктогенності та різноманіттям протиріч. На наш погляд, головним негативним фактором, що впливає на розвиток державної служби, є наявність протиріччя між встановленою системою адміністративних правил та групових норм, з одного

боку, та потребою суб'єктів управління мати високі статусні ролі, що забезпечують їм свободу діяльності та реальну можливість самовираження, – з іншого боку [40].

Специфіка державної служби привносить до соціально-трудових конфлікти свої відмінні риси. Безумовно, подібні конфлікти надають негативний вплив на виконання чиновниками своїх професійних обов'язків. Об'єктивними причинами соціально-трудових конфліктів можуть бути недоліки, помилки у під час професійної діяльності, які призводять до зіткнення інтересів та поглядів співробітників, зумовлюють неминучу конфронтацію між окремими службовцями чи групами. Суб'єктивні причини соціально-трудових конфліктів у середовищі чиновників ґрунтуються на індивідуальних, особистісних особливостях характеру опонентів [42].

Таким чином, більша частина соціально-трудових конфліктів вирішується у відділах самотійно, у крайньому випадку, із залученням лінійного керівника; у відділах з високим рівнем згуртованості колективу та взаємопідтримки, конфлікти, що виникають, в основному не носять характер конфронтації та не так часто зустрічаються в повсякденному житті, при цьому чиновники намагаються ухилитися від конфліктної ситуації або використовують стратегію співробітництва.

Керівники ж натомість вважають, що в організації з низьким рівнем конфліктності не потрібно приділяти підвищену увагу регулюванню соціально-трудових конфліктів. Однак, незалежно від місця протікання соціально-трудових конфліктів, сфери діяльності та специфіки організації, подібні ситуації сприймаються однозначно як загроза стабільності трудового колективу, завдяки чому можна виявити протиріччя та причини збоїв у роботі.

Все залежить і від стратегій управління конфліктами, прийнятими в організації, взаємовідносин керівництва до такого явища. Вміло керований конфлікт, якраз і призводить до позитивних змін, а ось конфлікт, залишений

без належної уваги, доведений до ескалації, несе явні деструктивні наслідки, що неприпустимо у сфері державної служби [41].

Отже, проблема в колективі, з якою може зіткнутися консультант має бути розглянута з кількох сторін, оскільки вона може мати кілька різних аспектів (конструктивний та деструктивний), які потребують ретельного вивчення. Наприклад, проблема вироблення ділової стратегії може мати технологічні, економічні, фінансові, юридичні, мотиваційні, політичні та інші аспекти.

Виділимо найпоширеніші проблеми управлінського консультування щодо соціально-трудова конфліктів:

1. Попит на ринку консалтингових послуг випереджає кваліфіковану пропозицію. Консультанти з управління в основній своїй масі – самоучки, які набувають знання і методи, необхідні їм, або з літератури, або один від одного. Це призводить до того, що клієнти з настороженістю ставляться до консультанта, а іноді зовсім уникають таких контактів.

2. Нерозуміння клієнтом корисності консалтингових фірм. У країнах, що розвиваються багато бізнесменів і менеджерів не розуміють, навіщо звертатися до консультанта, який не працює в їх організації, а значить, не може допомогти вирішити будь-які проблеми.

3. Віковий бар'єр. Чим молодший консультант, тим менша ймовірність, що до нього звернеться за порадою людина старша за нього за віком [44].

4. Проблема конфіденційності. Люди не впевнені, що інформація, яку вони нададуть консультанту не стане відома чи конкуренту, чи державним органам.

5. Відсутність досвіду у вирішенні управлінських проблем. Значна частина управлінського консультування фактично має справу з питаннями, що відносяться до мистецтва управління, і щоб знайти та здійснити найкраще рішення, необхідний досвід, який не завжди мають консультанти.

6. Відсутність комплексності. Деякі консультанти схильні пропонувати те, що їм подобається робити, а не те, що полегшить життя менеджера.

Наприклад, багатьом організаціям потрібна допомога не за якоюсь однією проблемою, а по кількох областях одночасно. А консультанти не організовані і не досить міцно взаємопов'язані з іншими фахівцями, щоб надати весь набір послуг.

7. Етичні проблеми. Деякі консультанти схильні переоцінювати власні можливості та неправильно себе позиціонувати, пропонуючи послуги клієнтам. Багатьом треба підвищити самодисципліну під час роботи з організацією-клієнтом, навчитися поважати розклад та строки виконання завдання.

8. Проблема опору змін. Зміни, які планує провести керівник, можуть бути по-різному сприйняті персоналом. Тому консультант, пропонуючи щось змінити у діяльності організації, несе відповідальності за результат, але до його обов'язків має входити допомога керівнику в такому впровадженні [46, с. 14].

Вирішити деякі проблеми можна за допомогою організації асоціацій консультантів або інститутів управління, які дозволять зустрітися з бізнесменами та пояснити їм природу та переваги консультування. Але найголовніше – показати роботу консультантів на практиці. Прикладом може бути виконане завдання, яке дало вимірювані результати. Наприклад, збільшення збуту, покращення функціонування, економія фінансових коштів, впровадження технології та ін.

Таким чином, наявна практика управлінського консультування підприємств протягом ряду років дозволяє зробити висновок про те, що у сучасних умовах бізнесу потрібні не окремі консультаційні послуги з різних функцій, а безперервне комплексне консультування, що включає рішення різних сторін комплексних проблем функціонування організацій, зокрема вирішення соціально-трудова конфліктів. Отже, управлінське консультування буде корисним тим організаціям, яким необхідний професійний погляд на перспективи подальшого розвитку, хто вирішив використати нові технології та підходи в управлінні, застосувати новий

досвід роботи, прагне вийти на більш високий рівень ефективності діяльності та якісно новий рівень розвитку всієї організації. І все ж, незважаючи на існуючі проблеми, сфера управлінського консультування залишається затребуваною у всьому світі й продовжує розвиватися попри все.

3.2. Шляхи вдосконалення системи вирішення соціально-трудова конфліктів методами управлінського консультування

Перспективним напрямом діяльності консультантів з питань управління та організаційного розвитку стає консультування органів державного управління та державної служби. На виході із фінансово-економічної кризи політики та чиновники орієнтовані впритул займатися не лише соціально-економічними проблемами, а й питаннями вдосконалення державного апарату. Держава як управлінська структура залишається значною мірою неефективною. Державно-апаратні структури численні, складні та неекономічні. В їхньому функціонуванні присутні дублювання, паралелізм, при цьому ряд цілей та завдань випадає із зони уваги. Для консультаційної діяльності державна сфера дуже перспективна, але вона є найважчою та непривабливою [49]. З одного боку, консультуючи орган державного управління, фахівець може отримати вигідний для себе статус, популярність, набути сприятливої репутації серед своїх клієнтів. З іншого боку, на його діяльність накладається безліч обмежень, що стосуються цілей та завдань, методів та результатів, характеру та типу консультування. Причому ці обмеження бувають і об'єктивного, і суб'єктивного характеру. В результаті фахівець, який консультує органи державного управління, якщо і виграє у результатах своєї роботи (передусім для себе самого), нерідко програє як консультант.

Особливості консультування органів державного управління обумовлені їхньою специфічною природою та властивостями. Організаційна структура державних органів, враховуючи відносну сталість цілей та завдань їхньої діяльності, відноситься до одного з типів бюрократичної структури. Зміст та структура діяльності визначаються нормативно, тобто закріплюються у положеннях, посадових регламентах тощо. У зв'язку з цим зростає роль достатньо жорсткої організаційної структури у процесі регулювання та реалізації її цілеорієнтованої та контролюючої функції. У такому разі може спостерігатися парадокс: первинність структури перед метою.

Після створення організаційної структури, підпорядкованої конкретним цілям та функціям, вже не вони визначають і коригують структуру, а, навпаки, вона забезпечує орієнтацію державного службовця у своїй діяльності на цілі, що задаються нею. Державна бюрократична організація схильна до саморозвитку, який достовірно описано англійський фахівець в сфері менеджменту С. Паркінсоном [51, с. 4]. Наприклад, ускладнення об'єкту управління приводить до «розбухання» організаційної структури. Замість пріоритетного використання у досягненні відповідності суб'єкта управління складнішому об'єкту таких способів, як зростання професіоналізму державних службовців та застосування сучасних технологій у їх діяльності, всупереч логіці створюються нові підрозділи та посади, збільшується чисельність персоналу. Стримуючим фактором цих негативних явищ можуть бути фіксований бюджет та громадський контроль, проте вони здатні лише уповільнювати кількісне зростання елементів організаційної структури.

Структурні підрозділи органів управління, зазвичай, сформовані за цільовим ознакою. Але оскільки норми вітчизняного законодавства багато в чому є суперечливими, одні й ті ж об'єкти права часом виявляються розкиданими за різними нормативними актами а, отже, за різними адміністративними підрозділами. Результатами цього стають паралелізм,

перевитрата ресурсів та організаційні конфлікти під час такої діяльності. Не виключений і протилежний ефект – великий комплекс завдань чи об'єктів випадає з поля зору державних органів.

Зазвичай організаційна структура органів управління вибудовується спонтанно, найчастіше як наслідок суб'єктивного її бачення керівниками вищого рівня. У ній накопичується чимало дисфункцій, найпоширенішою в тому числі є «панування структури над функцією» [56]. Розподіл посадових та структурних обов'язків, їх нормативне закріплення в органах державного управління є тривалим та складним процесом. Тому їхнє перепроєктування є трудомісткою, дорогою і не завжди бажаною процедурою. Невипадково, якщо у діяльності з'являються нові цілі та функції, то найчастіше це не супроводжується перебудовою існуючої структури, вона лише доповнюється новими структурними елементами (підрозділами чи посадами). В результаті організаційна структура «розростається та відбувається її подорожчання». Але подібне рішення стає більш прийнятним, оскільки навіть на короткий час не допускається втрата контролю за діяльністю. Організаційна структура державних органів зазвичай містить багаторівневу ієрархічну систему управління із значною централізацією. При цьому нерідко діапазон керівництва на вищих рівнях управління ширший, ніж на низьких, що дуже рідко зустрічається в інших організаціях. Вивчення стану органів державної служби свідчить про загальне звуження діапазону управління при переміщенні вниз за щаблями організаційної ієрархії. Так, на посаді голови адміністрації найчастіше спостерігається діапазон 9-12 підлеглих, на посадах заступників – 6-8, начальників відділів – 4-6 (іноді і менше) підлеглих [74].

На цей парадокс вказав словацький дослідник Я. Яшек у роботі «До обґрунтування діапазону управління в організаційних структурах» [9]. Його причини взаємопов'язані з об'єктивними труднощами виміру та оцінки, а значить контролю діяльності нижчих в ієрархії службовців державних органів за допомогою необхідних формалізованих методів, а також підвищеною соціальною та управлінською відповідальністю керівників за

прийняті рішення, що спонукає їх розширювати масштаби особистого контролю.

Однак слід визнати, що «парадокс Яшека» свідчить швидше про нераціональність організаційної структури та різке зниження ступеня реальної функціональної відповідальності на середньому та нижчому рівнях управління. Цю структуру можна охарактеризувати як лінійно-функціональну або лінійно-штабну. Перевагою лінійних структур є те, що в них є чіткі прямі субординаційні взаємозв'язки, які забезпечують швидку реакцію на зміну ситуації. Водночас «лінія» працює добре за умови порівняно невеликого обсягу інформації у системі. Тоді як зростання її обсягу паралізує елементи лінійної структури. На додаток до цього надцентралізація процесу прийняття рішень часто призводить до прийняття рішення на рівні, що не має прямого зв'язку з об'єктом управління [1, с. 73].

Вважається, що в організаційній ієрархії будь-яке рішення повинно прийматися на тому рівні управління і в тому підрозділі, де акумульований найбільший масив, необхідний для цієї інформації. Але інформація за своєю природою повинна задовольняти цілі підготовки рішення та, водночас, сприяти його зв'язку з іншими рішеннями, а не суперечити їм. Трапляється, що конфронтація між рішеннями залишається непоміченою на нижніх рівнях ієрархії. Тому рішення, точніше їх проекти, доцільно аналізувати та затверджувати на вищих рівнях організаційної ієрархії.

Проект рішення, розроблений фахівцями відповідного підрозділу, просуваючись вгору ієрархією, коригується і стає раціональнішим. Однак верхні рівні ієрархії, як правило, не в змозі детально вивчити та оцінити всі складові проекту рішень. Керівнику завжди доводиться вдаватися до узагальнення, причому тим частіше, чим вище його положення у ієрархії. І, тим менше, у нього залишається часу навіть на перегляд проектів рішень. Виникає загроза того, що проект рішення, досягнувши вищого керівника, буде представлений без жодної альтернативи. У зв'язку з цим «реальні» рішення, що розробляються на нижчих щаблях організаційної ієрархії, на

вищих її шаблях трансформуються у «формальні», тобто затверджуються без будь-якого серйозного аналізу. Відмінності між «реальними» та «формальними» рішеннями тим помітніше і значніше, що більше рівнів в ієрархії і що більше віддаленість один від одного масивів інформації, зосереджених на відповідних рівнях [2, с. 88-89].

У результаті якість прийнятих рішень невисока. Виконавець часто не отримує чітких інструкцій щодо необхідних дій та виконує їх через своє розуміння ситуації. Центри прийняття рішень нечисленні та зосереджені у вищому ешелоні управління. Горизонтальна координація слабка чи взагалі відсутня. Ведеться короткострокове планування під бюджет. Здійснюється малоефективний контроль за відсутності чітких критеріїв. Організація зворотної зв'язку та взагалі інформаційна інфраструктура розвинені недостатньо. До сильних сторін такої організації належать:

- дисципліна;
- швидке визначення поточних пріоритетів діяльності;
- бюджетний контроль [7].

Специфічним є забезпечення органів державного управління кадрами. У постановці завдань, формуванні пріоритетів у виборі механізмів управління забезпеченням державної служби кадрами головне зводиться до того, що кадрові заходи мають проводитися в рамках єдиного правового поля та на основі державної кадрової політики. Тим не менш при підборі кадрів враховуються досить формальні кваліфікаційні вимоги. В результаті за відсутності чітких критеріїв оцінки особистої результативності їхньої діяльності не гарантується якість персоналу.

Аргументи на користь створення ефективних «команд» політиків та чиновників також не підтверджують свою переконливість політико-адміністративною практикою. Досвід більшості цивілізованих країн свідчить про те, що найбільш продуктивною є модель, при якій змінюється лише частина державних службовців категорії «Б» [24, с. 66]. Повинні існувати

технології та механізми, які знеособлюють чиновника та не дають підстав підозрювати його в упередженості під час ведення справ.

Пріоритетами сучасного кадрового забезпечення державних органів мають стати відмова від колишніх надмірно централізованих технологій, авторитарного стилю роботи та утвердження демократичних технологій. Серед них – застосування відкритих конкурсів при прийомі на службу, кваліфікаційних іспитів, атестації, випробувального терміну, відкритості та об'єктивності у формуванні професійних кадрів, висуванні на нову посаду, плануванні та реалізації кар'єри.

Однак багато нормативних актів, що передбачають запровадження нових кадрових технологій, не містять відповідних інструментів їхньої обов'язковості. Процес формування нормативно-правової бази, що визначає порядок регулювання добору, переміщення, оцінки кадрів, продовжується. Мотивація та стимулювання професійної діяльності державних службовців здійснюються шляхом захисту їх матеріальних та інших соціальних прав, через можливе подальше посадове зростання, присвоєння відповідних чинів, а також усвідомлення підвищеної соціальної відповідальності, яке, у свою чергу, забезпечується у вигляді підбору кадрів, гідних місій державної служби і які володіють необхідними діловими і моральними якостями, а також виховання персоналу, включаючи застосування відповідних дисциплінарних стягнень. При цьому дослідження факторів мотивації в органах державного управління доводить загальну орієнтованість службовців на санітарно-гігієнічні, а не на мотивуючі чинники праці (за Ф. Герцбергом), на процес діяльності, а не на її результати [25, с. 99]. Для них найбільш приваблива робота без великої напруги та стресів. Вони прагнуть просунути по службі, але без додаткових зусиль зі своєї сторони. Найзначнішим чинником праці продовжує залишатися матеріальна винагорода.

Організаційну культуру також має низку особливостей. Персонал державних органів можна поділити на три категорії: консерватори,

кар'єристи та ініціатори. Консерватори складають основну масу технічних службовців та виконавців середньої ланки. Ці люди не мають надмірних амбіцій: вони, можливо, вже досягли стелі у своїй службовій кар'єрі або очікують незначних просувань по службі. Вони схильні чинити опір змінам із принципу, особливо якщо не впевнені в собі, а отже, у своїй корисності для організації. Консерватори уникають ситуацій з великою невизначеністю, які становлять небезпеку їхньої звичної ролі. Коли в організації відбуваються зміни, вони пристосовуються, але воліють робити це поступово.

Кар'єристів характеризує амбітність. Вони становлять значну частину «других» осіб державних органів та керівників підрозділів. Їх успіх взаємопов'язаний з прийняттям правильних рішень. Кар'єристи готові приєднатися до ініціаторів, коли буде досягнуто консенсусу про підтримку нового підходу і коли реалізація нововведень не викликатиме великих сумнівів. Проблема, створювана кар'єристами, полягає в їх нездатності запропонувати відповідне та правильне рішення. Їхня діяльність ефективна, коли їм дана директива і потрібно виконувати завдання [27].

Ініціатори становлять меншість на державній службі і зазвичай не процвітають. Люди з ідеями прагнуть ризику. У них є певні цінності та уявлення про те, що і як має бути зроблено. Ініціатори прагнуть успіху і вірять у те, що роблять, намагаючись відігравати лідируючі ролі.

Поява консультанта (зазвичай на запрошення першої особи) тягне за собою зміни в організаційній культурі. Співробітники, яких консультант ретельно відбирає для формування механізму активного саморозвитку організації, у розпал роботи можуть піти у відпустку за графіком, значна частина персоналу очікує закінчення проекту, щоб усе стало на свої місця. Поширення нововведень у державних органах ускладнено через низку проблем, зокрема об'єктивного характеру, серед них:

- 1) існування необхідності постійного набору цілей та функцій, досить статичної організаційної структури, ієрархічної та вкрай централізованої системи управління;

- 2) наявність високої формалізації діяльності (процедури виконання функцій регламентуються великою кількістю нормативних документів);
- 3) обмеження з боку законодавства, що передбачає організацію державного управління на основі принципів функціонального поділу: рішення відокремлено від виконання, виконання поділено за функціями, а завдання закріплені у посадових регламентах;
- 4) труднощі з вибором критеріїв оцінки діяльності державних органів, їх персоналу та ефективності самих нововведень;
- 5) монополізм державних органів (вони, як і раніше практично не зазнають тиску з боку конкурентів та споживачів їх послуг);
- 6) відсутність у державних службовців суттєвих стимулів для використання інновацій [33].

Протидія цим проблемам може бути знижена шляхом організації нововведень, у межах яких необхідно керуватися загальними та технологічними принципами. Загальні принципи включають актуальність, керованість та системність нововведень. До значних технологічних принципів належить узгодженість процесу нововведень із процесом виконання основних функцій. Реалізація повноважень органів державного управління не може бути призупинена на період впровадження нововведень. При цьому нововведення створює тимчасову обстановку нестабільності доти, доки воно не буде повністю реалізовано. У процесі організації необхідно забезпечити такий баланс старого і нового, при якому нововведення, що впроваджуються, не впливатимуть негативно на досягнення цілей органу управління в період впровадження [35, с. 87].

Інший важливий технологічний принцип – методичне забезпечення організації процесу нововведень. При розробці та реалізації нововведень застосовуються різні методи та засоби. Необхідно приділяти належну увагу як методам підготовки проекту змін та впровадження, так і організації роботи з управління процесом впровадження нововведень. Ключовий технологічний принцип полягає в тому, що результативність процесу нововведень прямо

пропорційна зацікавленості та участі в ньому керівництва державного органу. Позиція керівництва може і збільшити корисний ефект змін, що проводяться, і звести його нанівець.

Організаційний порядок, що склався, здатний «перемолоти» інновації, що впроваджуються, якщо зосередитися тільки на технічному вирішенні проблем клієнта. Тому з першого дня консультування державного органу необхідно здійснювати політичний супровід розробок. Велике значення мають формування офіційних та неформальних коаліцій на підтримку планів розвитку органу управління, виявлення зовнішніх груп сприяння. Ефект залучення на свій бік політично референтних осіб може призвести до кардинальних змін у організаційній культурі. В управлінській літературі він відомий як «ефект множника». Він виникає, коли з'являється переконання у дедалі більшій кількості співробітників (щонайменше 20%) що обрали правильний курс дій, тому цю політику треба підтримати [47, с. 18-19]. Говорячи науковою мовою, відбувається зміна преференцій позиційних груп і формується нова позиційність, яка дозволяє створити механізм саморозвитку. Крім того, доцільно використати метод «вузької бази» – універсального правила інноватики, тобто нововведення слід починати з такої точки, де воно має більше шансів на успіх, а потім його тиражувати. Можливі об'єкти нововведень варіюються відповідно до видів діяльності: це цілі, завдання, структура, технологія, персонал.

Діяльність державних органів характеризується тим, що її цілі та завдання не змінюються довільно. Їхня зміна обмежена. Вони закріплюються та регулюються нормативно-правовими актами чи рішеннями керівництва. Виникнення нових завдань управлінської діяльності зазвичай не тягне за собою реформування існуючих органів. Для цього створюються нові органи або підрозділи, що найчастіше призводить до розростання структури [57, с. 32-33].

Переважає створення ще одного органу (структурного підрозділу, посади), а не перепроєктування органу управління, що залишає його без

регламентів, які найчастіше виступають чи не єдиним способом цілеорієнтації та підставою для контролю. Структура діяльності відображає стійкі лінійні та функціональні взаємозв'язки між її компонентами. Вона повинна перебудовуватися при зміні внутрішніх організаційних умов та зовнішніх взаємовідносин.

Органи державного управління мають жорстку пірамідальну структуру. При цьому предметним полем нововведень є зміна концентрації управління (співвідношення централізації та децентралізації), зменшення або збільшення кількості рівнів управлінської ієрархії, коригування діапазону керування.

Велике значення має також зміна порядку спеціалізації управлінської діяльності – горизонтального поділу праці. Технологія діяльності складається з процедур та методів, що вимагають постійної оцінки за критеріями надійності, оперативності та економічності. Для наближення технології до бажаного стану необхідно визначити наскільки виправданий прийнятий порядок підготовки та реалізації управлінських рішень. наскільки ефективні застосовувані способи на об'єкт керування. Тому головні завдання зміни технології – це скорочення тривалості циклу підготовки та реалізації управлінських рішень, підвищення їх якості та ефективності [59, с. 23-24].

Персонал є найдинамічнішим об'єктом інновацій. Якість управління безпосередньо залежить від компетентності службовців, їх прагнення підвищувати результативність своєї праці. Тому змін зазнає професійно-кваліфікаційна структура персоналу державного органу. Але найбільшу питому вагу мають займати інновації, які вдосконалюють форми управління персоналом. Основним об'єктом змін є механізм реалізації кадрової політики. Інновації в ній включають вдосконалення процедур підбору та просування службовців, програм професійного розвитку, технологій та критеріїв оцінки ефективності діяльності.

При аналізі особливостей консультування органів державного управління необхідно також розглянути професійні вимоги до консультанта,

що працює з ними. В ході консультування змінюється суб'єктність ризику: переважно ризикує не клієнт, а консультант [9].

Працюючи з державними структурами потрібен лідерський стиль консультування, що характеризується значною незалежністю консультанта при встановленні цілей, завдань, методів роботи у клієнтській організації. В багатьох випадках клієнт не може правильно визначити та сформулювати свої проблеми, не бачить взаємозв'язку між ними. Зазвичай він використовує називні формулювання проблем, які консультант доопрацьовує до проблемної форми. Вже цьому етапі консультант лідирує на півкроку. На всіх наступних етапах він повинен випереджати розуміння клієнтом необхідності тих чи інших дій. Водночас консультуючий не дає готових рецептів, а лише створює передумови для «запланованого інсайду» у свідомості свого клієнта.

Клієнт часто має приховані цілі та проблеми й використовує процес консультування як прикриття для реалізації вже наміченої політики. У такій ситуації виникає загроза зіткнення лідерських потенціалів консультанта та першої особи клієнтської організації. Якщо консультант не зможе в короткий час зацікавити такого керівника, то йому, швидше за все, доведеться відмовитися від співробітництва у рамках процесного консультування [74]. Лише лідерський стиль захищає його від маніпуляцій клієнта. У ряді випадків керівники державних органів намагаються від початку поставити консультанта в залежне становище, доручаючи йому переважно експертні завдання. Перед консультантом виникає дилема: або лише «поправити орфографію» у поданому йому для експертизи проекті, або почати збирати додаткову інформацію, переходячи до повноцінного консультування. Лише ефективний у професійному та особистісному плані фахівець здатний пройти між цими «Сциллою та Харібдою» [61, с. 50-51].

Лідерський стиль впливає на структуру консультаційного процесу, що у першому етапі обов'язково включає організаційну діагностику. Консультант, працюючий з державними органами, повинен вміти проводити

діагностику також із урахуванням їх особливостей. Йому складно розраховувати на те, що персонал клієнтської організації буде з ним відвертим. Тому найбільш дієвим є діагностичний, або клінічний підхід до заявлених позицій респондентів. Клінічний підхід вперше застосували американські вчені Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Дж. Діксон у дослідженнях поведінки фабричних робітників на початку 1930-х років [44]. Суть цього підходу – не сприймати факти буквально, а бачити за ними причинність. Висловлювання респондентів мають піддаватися дворівневому аналізу. Зміст їхніх відповідей на питання консультанта важливо враховувати, проте це лише частина корисної діагностики інформації. Іноді найбільш значущим виявляється інший рівень сприйняття та інтерпретації: консультанту слід сприйняти відповідну точку зору респондента як симптом, що свідчить про певні латентні явища в організації.

Таким чином, думка респондента цінна не саме по собі, а у зв'язку з причинами, що його породили. У середовищі державних службовців цей другий рівень аналізу призводить до прийнятніших результатів діагнозу, ніж перший. Чиновники, як відомо, не зацікавлені у змінах. Вторгнення зовнішнього консультанта сприймається ними як загроза, спроба проконтролювати діяльність, «зробити оргвисновки», скоротити фінансування. Цілком природна захисна реакція з їхнього боку, що виявляється в тому, що респонденти один за одним починають відтворювати якусь «офіційну» версію життєдіяльності організації, далеку від реальності [46, с. 14]. Клінічний підхід дозволяє виявити і наскільки можна нейтралізувати «оборону» персоналу. За допомогою цього підходу консультант може вийти на розуміння ключових проблем клієнтської організації, оскільки організаційні табу свідчать про справжні, а не уявні проблеми. Ці табу дуже конкретні, тому якщо респонденти одноголосно намагаються переконати консультанта, скажімо, в існуванні управлінської команди в їхній організації, але не можуть навести виразних прикладів її діяльності, значить йому вдалося виявити проблеми [9].

Клінічний підхід дозволяє вирішити інше важливе завдання. На відміну від клієнта, консультант не повинен обмежуватися лише інтерпретацією наявної інформації, навіть більше вдалою. Його місія полягає не так у перетворенні інформації, що у її виробництві. Стереотипи діяльності державних органів настільки добре засвоєно їх персоналом, що будь-яка спроба змін у рамках цих стереотипів заздалегідь приречена на поразку. Тому на етапі організаційної діагностики саме цей підхід забезпечує виробництво консультантом релевантної інформації, невідомої чи маловідомої клієнту. Клінічний підхід вже на ранніх стадіях співпраці допомагає провести позиціонування організації. У державних органах це особливо важливо, оскільки існування неформальної структури у них зазвичай досить активне [56]. Але невизнання цього явища не означає його фактичної відсутності. Позиційні групи у державних органах існують і виявляють себе вже на етапі діагностики. Отже, клінічний підхід дозволяє не тільки виявити проблеми організації, а й створити передумови для майбутньої конструктивної роботи з формування груп підтримки організаційних змін. Облік розглянутих особливостей консультування органів державного управління може підвищити ефективність проведення консультаційної роботи в таких органах.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективне використання управлінського консультування сприятиме запобіганню та вирішенню конфліктів в організації на основі:

- наявності вивіреної кадрової політики (ефективного добору та розстановки кадрів враховуючи їхні професійні, психологічні якості);
- наявного авторитету керівника, передумовою якого є компетентність, організованість, чесність, вимогливість та вболівання за спільну справу;
- дотриманням та стимулюванням позитивних традицій як додаткової норми соціальної регуляції поведінки, які необхідно всіляко заохочувати,

пам'ятаючи при цьому, що зробивши з них самоціль, перетворимо їх на консервативний чинник;

- проведенням об'єктивного оцінювання, диференційованого стимулювання праці співробітників, що може мати вигляд своєрідного вияву вдячності керівника своїм підлеглим, підкреслення їхньої надійності та відданості справі;

- заохоченням соціально-професійного навчання, що сприятиме кращому розкриттю наявних творчих, інтелектуальних, моральних можливостей співробітників;

- дій щодо зміцнення неформальних взаємовідносин в організації;

- підтримання стабільного складу колективу.

ВИСНОВКИ

Розглянувши проблему соціально-трудо­вих конфліктів у сфері управління, можна зробити висновок, що конфлікт – це нормальний прояв соціальних зв'язків і взаємовідносин між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, позицій та інтересів, протиборство взаємопов'язаних, але переслідуючих свої цілі двох чи більше сторін. Отже, основне завдання полягає в тому, щоб надати конфлікту по можливості позитивного характеру, звести до мінімуму неминучу шкоду від його негативних наслідків. Способами вирішення соціально-трудо­вих конфліктів стають методи управлінського консультування, результат яких – компроміс сторін, визнання своєї неправоти. У результаті взяв гору функціонально-позитивний результат. Будь-який соціально-трудо­вий конфлікт – є прямим результатом накопичення незадоволення існуючим становищем, зростанням протиріч, загостренням соціальної на­пруги. Доповненням до цього можуть бути умови, властиві тій чи іншій сфері діяльності, регіону країни чи конкретної організації. Вирішенню соціально-трудо­вих конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових взаємовідносин, зміцнює взаємну повагу та довіру, а саме методи управлінського консультування.

В результаті написання магістерської роботи було зроблено такі висновки:

1. Ринок послуг з управлінського консультування в Україні та світі на сьогодні є досить великим і різноманітним. Аналіз наявної практики свідчить, що консультаційні послуги стають такими ж необхідними, як і послуги банків, фінансових, інвестиційних компаній тощо. Стрімкий розвиток консультаційної діяльності в сучасних умовах в Україні вимагає уточнення понять «консультування», «управлінське консультування», «консалтинг» та ін. Сутність та зміст управлінського консультування набувають значимої важливості як для консультаційних установ під час

визначення основних напрямків діяльності, так і для їх дійсних або потенційних клієнтів. Нагальною є потреба вирішити низку проблемних питань, зокрема: в чому полягає суть поняття «консультування», яким чином впливає управлінське консультування на забезпечення інноваційного розвитку країни, ефективність публічного управління тощо. Управлінське консультування як професійна допомога існувало й активно розвивалося в соціалістичний період країни у вигляді економічних і галузевих науково-дослідницьких інститутів, які розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання трудових, матеріальних та інших ресурсів. В сучасних умовах розвитку суспільства та держави управлінське консультування перетворюється на особливу індустрію, що приносить значні прибутки. Зміст роботи, яким займається управлінське консультування, широкий і динамічний. Це стратегічний аналіз, фінансове управління, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

2. З посиленням розвитку сучасних соціально-економічних взаємовідносин, що виникають між організаціями, установами, підприємствами та суб'єктами зовнішнього середовища відбувається певне розгалуження проблем і задач, що доводиться вирішувати сучасному управлінцю. Вказане, досить часто призводить до появи широкого розмаїття предметних сфер та особливостей управлінського консультування, що викликає необхідність систематизувати механізми та моделі управлінського консультування під час соціально-трудова конфліктів. Залежно від методів, котрі використовуються під час консультування, можемо виділити наступні моделі управлінського консультування представлених:

–експертним консультуванням: консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їхньої реалізації. Роль

клієнта за такого консультування зводиться в основному до забезпечення консультанту доступу до необхідної інформації;

–процесним консультуванням: консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його до висловлювання власних ідей, розуміння, пропозицій, аналізу проблеми й продукування рішень. При цьому роль консультантів полягає в основному в зборі відповідних ідей, оцінюванні рішень, отриманих під час процесу спільної з клієнтом роботи, формулювання рекомендацій;

–проектним консультуванням: має цільове спрямування та являє собою реалізацію конкретних проектів у певній сфері внутрішньої організаційної діяльності (наприклад маркетинговий проект виходу фірми на ринок, проект технічного переозброєння підприємства тощо).

–навчальним консультуванням: консультант не лише збирає ідеї, аналізує рішення, але й формує підґрунтя для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну та практичну інформацію у формі лекції, семінару тощо.

–консультуванням шляхом рефлексії: тобто консультант, після проведення аналізу та постановки діагнозу «хвороби» організації, надає керівництву пояснення щодо його власної діяльності, а потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику вийти за межі такої діяльності та спостерігати за нею наче б то «з боку» (вказані дії дозволяють побачити й усвідомити власні помилки та скорегувати їх із врахуванням побаченого);

–консультуванням шляхом здійснення взаємного навчання: консультант відповідним чином організовує здійснення безпосереднього обміну відповідними навичками та досягненнями між керівниками, керівниками та підлеглими, співробітниками тощо.

Зауважено, що за конкретних проектів або за різних стадій можуть використовуватися досить різні комбінації всіх перерахованих моделей консультування, яке може бути: експертно-процесним, процесно-

навчальним, експертно-навчальним, проектно-навчальним тощо. У високого розвинених країнах перевага надається процесному та експертно-процесному консультуванню, тоді як в Україні найбільшого поширення отримало використання саме експертного й експертно-навчального консультування, що обумовлено невідповідністю клієнтів здійснювати та виконувати творчу роботу консультантами та бажанням керівників одержати готові рішення.

3. На сьогодні вітчизняній сфері державного управління та державної служби доводиться стикатися з вирішенням цілого ряду надзвичайно складних проблем. Цілком логічним за таких умов було б звернення керівників організацій до послуг відповідних консалтингових консультантів, однак більшість керівників не готові довірити вирішення своїх проблем вітчизняним консультантам, особливо тих, що стосуються соціально-трудова взаємовідносин. До основних причин, що перешкоджають формуванню кваліфікованого попиту щодо управлінського консультування в Україні, можемо віднести:

- посилення «відчуття» щодо необхідності одержання кваліфікованої допомоги, однак слабого розуміння особливостей її змісту, методів і джерел;
- вітчизняні консультанти є більш зорієнтованими на власні знання та послуги, ніж на проблеми клієнтів, тому більшість з них розглядають свою діяльність в якості надання експертних знань клієнтам;
- відсутність інформації за одночасної зацікавленості щодо одержання даних про внутрішню ситуацію та зовнішні умови у відповідній організації;
- прагнення до самостійності з одночасною наявністю певних соціальних обмежень;
- наявність незначного рівня інтеграції вітчизняних консультантів у відповідні міжнародні консалтингові структури;
- менеджери вітчизняних організацій основною причиною відмови від послуг консультантів вважають наявність невиправдано високих цін на відповідні послуги консультування.

Крім того в кожній сфері, державна служба не виключення, існують власні досить специфічні проблеми щодо залучення консультантів серед яких можемо виділити наступні:

- багато державних структур у своїй структурі мають відповідні служби, які спеціалізуються на соціально-трудовах питаннях, займаються вирішенням проблем своєї установи, а також надають консультаційні послуги іншим організаціям та установам;

- відсутність вітчизняних спеціалістів з управлінського консультування саме в державних структурах, оскільки ця сфера є відносно новим напрямом діяльності більшості консалтингових компаній;

- необхідність залучення зарубіжних спеціалістів, пов'язана з переходом на міжнародні стандарти, введенням корпоративного управління і створенням служб внутрішнього контролю, що потребує використання значних людських та фінансових засобів.

4. Враховуючи сучасний стан та досить низькі темпи розвитку українського консалтингового ринку, можна запропонувати ряд заходів, реалізація котрих, на нашу думку, сприятиме вирішенню відповідних проблем управлінського консультування:

- організації, що надають консультаційні послуги повинні постійно вдосконалювати якість наданих таких послуг, що стимулюватиме попит на такий продукт. Оскільки з часом все змінюється, консультанти зобов'язані удосконалювати навички власної роботи, модифікувати методи виконання поставлених завдань, використовувати новітні інформаційні технології у своїй роботі;

- організації, які прагнуть стати успішними та конкурентними на ринку, повинні перейти на постійне консультаційне обслуговування. Ця перспектива є вигідною, як для розвитку управлінського консультування так і вітчизняної сфери управління в цілому;

- клієнти (замовники консультаційних послуг) повинні усвідомлювати вигоду та користь залучення до власної роботи кваліфікованих

консультантів. Оскільки пріоритетом цього є швидке та раціональне вирішення існуючих проблем, отримання нової інформації, нестандартних ідей та пропозицій;

– тісна співпраця консультанта та керівництва установи щодо підготовки й прийняття рішень, що мають безпосередній вплив на стан соціально-трудова взаємовідносин в колективах підприємств, установ та організацій, що також має враховувати права та законні інтереси найманих працівників, сторін соціально-трудова взаємовідносин, передбачених Конституцією та іншими законодавчими актами України;

– на рівні установи системна профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів та виконанням професійних обов'язків;

– за потреби звертатися за кваліфікованою консультацією щодо дотримання положень Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» у відділення Національної служби посередництва і примирення;

– більш активно залучати для участі у засіданнях примирних органів представників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, депутатського корпусу, інших зацікавлених представників.

Таким чином, можна зробити висновок, що управлінське консультування це складний, багатогранний процес, що має свої особливості, етапи, проблеми та перспективи. Консалтинг на території України набуває популярності, перетворюючись на прибутковий вид діяльності, але для того, щоб розвиватись, необхідна відповідна якість та вартість наданих послуг. Майбутнє управлінського консультування на пряму залежить від підвищення професіоналізму консультантів, дотримання етичних стандартів і норм, якості виконання замовлень, здатності задовольняти потреби клієнтів, високого рівня довіри до консультантів та розуміння клієнтами потреби в консалтингових послугах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н. Ефективне управління конфліктами в публічному управлінні // Агафонова Н.О., Андріяш В.І. // Ольвійський форум-2017: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези. Актуальні проблеми міжнародних відносин: глобальний та регіональний аспекти; Публічне управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів: в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції 8-11 червня 2017 р., м. Миколаїв / чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. – С. 72-74.
2. Алешникова В.І. Використання послуг професійних консультантів / В. Алешникова. – М. : Инфра-М, 1999. – 240 с.
3. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень / Ю. Андріянова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2014. – №3(31). – С. 183-192.
4. Балух В.С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів / В. Балух // Право і суспільство. – 2015. – № 4. – С. 45-50.
5. Берченко В.С. Особливості розвитку сучасного світового ринку консалтингових послуг / В. Берченко // Інновації та інвестиції. – 2019. – № 6. – С. 66-70.
6. Братищенко І.В. Управлінське консультування як інструмент організаційного розвитку навчального закладу / І.В. Братищенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib2.znaimo.com.ua/doc.htm>
7. В Україні скорочується ринок консультаційних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unn.com.ua/ua/news/24-11-2010/210352/>
8. Вартість консалтингових послуг знизилася [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/consulting/cons107.html>

9. Вдовиченко Р. Управлінське консультування як консультаційна послуга / Р. Вдовиченко // Якість технологій та освіти. – 2011. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/yakict_2011_2_3.

10. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. – Харків : Право, 2016. Т. 11. Трудове право / редкол.: С.М. Прилипко (голова), М. І. Іншин (заст. голови), О.М. Ярошенко та ін. : Нац. акад. прав. наук України; Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. 2018. – 776 с.

11. Верба В. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / В. Верба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Сер.: Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С. 49-54.

12. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник / В. Верба, Т. Решетняк. – К. : КНЕУ. – 2000. – 244 с.

13. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. Верба. – Київ: КНЕУ, 2020. – 327 с.

14. Вергуненко Н. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг / Н. Вергуненко // Економічний простір. – 2021. – № 71. – С. 5-14.

15. Ганусик Ю.Б. Закономірності розвитку консалтингових послуг на світовому ринку / Ю. Ганусик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. № 5. – С. 818-825.

16. Геєць В. М. Соціалізація та соціальні інновації у розвитку економіки / В. Геєць // Економічна теорія. – 2020. – № 4. – С. 5-24.

17. Герасіна Л. М. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків : Право. – 2012. – 256 с.

18. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку / М. Л. Гончарова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 9 с.

19. Гриценко А. Вплив цифровізації на соціальний розвиток / А. Гриценко, Т. Бурлай // Економічна теорія. – 2020. – № 3. – С. 24-51.

20. Громадська Н. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу / Громадська Н., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 445-470.

21. Громадська Н. Соціальна стратифікація сучасного суспільства: етнічний аспект / Н.А.Громадська, В.І.Андріяш // Наукові праці. Державне управління – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2012. – Вип. 135. – Т. 147. – С. 17-21.

22. Дядик Н. Мобінг – негативна тенденція в суспільстві та її правове регулювання (02.12.2021). Вища школа адвокатури НААУ [Електронний ресурс] / Н. Дядик. – Режим доступу : <https://www.hsa.org.ua/blog/mobing-negatyvna-tendentsiya-v-suspilstvi-ta-yiyi-pravove-regulyuvannya/>.

23. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2013 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Т. 3. – С. 222-224.

24. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія : навч. посібник / Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. – Київ : КНЕУ, 2003. – 315 с.

25. Ємельянов В. Психологія управління : навчальний підручник / Ємельянов В.М., О.Н. Євтушенко, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – 292 с.

26. Жуковська А. Перспективи розвитку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 1. – С. 51-56.

27. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2021 рік. Бюлетень Національної служби посередництва та примирення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5>

28. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції / Т.П. Кальна-Дубінюк // Інтер АГРО 2010: зб. статей. – К. : НУБіП, 2010. – С. 20-24.

29. Карпенко О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду / О. Карпенко // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 27. – С. 54-58.

30. Кифяк В. І. Консалтингові процеси в світовій економіці / В. Кифяк, К. Сирожко // Молодий вчений. – 2018. – № 11 (51). – С. 1186-1189.

31. Колективний договір та угода [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://book.li.org.ua/ua/map/r10/102/>.

32. Колот А. М. Атомізація життєвого простору та дифузія трудової діяльності в умовах коронакризи: прояв, наслідки, вектори подолання / А. Колот, О. Герасименко, Ю. Маршавін // Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – 2021. – № 2. – С. 10-25.

33. Колот А. М. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку / А. Колот, О. Герасименко // Економіка України. – 2022. – № 5. – С. 59-76.

34. Кочеров М. Трудові конфлікти: як їм запобігти (10 листопада 2020). Юридична Газета [Електронний ресурс] / М. Кочеров. – Режим доступу : <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/trudovi-konflikti-yak-yim-zapobigti-.html>.

35. Кукса Ю. С. Соціально-трудова конфлікти в організації та методи їх вирішення (на матеріалах ДП «Остерське лісове господарство») : магістерська робота : 073 Менеджмент / Ю. С. Кукса ; керівник роботи Мекшун Л. М. ; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра управління персоналом та економіки праці. – Чернігів, 2019. – 67 с.

36. Кучма К. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації на прикладі підприємства ТЗОВ «ОЛГІС» : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / К. Кучма. – Тернопіль : ТНТУ, 2021. – 80 с.

37. Лазор В. Поняття трудових спорів, конфліктів та їх позовний і непозовний характер / В. Лазор // Право України. – 2012. – № 7. – С. 90-95.

38. Левіщенко О. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу / О. Левіщенко // Управління проектами, системний аналіз і логістика Технічна серія. – 2017. – Вип. 9. – С. 333-337.

39. Мазур Н. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін [Електронний ресурс] / Мазур Н., Ніколашин А. // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 24. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php>

40. Макарова О. В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів / О. Макарова // Економіка України. – 2015. – № 3. – С. 41-53.

41. Малікіна О. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії [Електронний ресурс] / О. Малікіна, Н. Громадська, В. Андріяш // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2201>

42. Методика аналізу соціально-економічних і соціально-трудова відносин та прогнозування колективних трудових спорів (конфліктів). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document>

43. Міжнародний досвід вирішення колективних трудових спорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nspp.gov.ua>.

44. Назаров Н. Дослідження соціально-трудова конфліктів в теорії людського розвитку [Електронний ресурс] / Н. Назаров // Економіка та суспільство. – 2023. – № (47). – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2100/2029>

45. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи / Н.К. Назаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5(2). – С. 198-201.

46. Новіков Д. Мобінг поза законом: як протидіяти насильству на роботі. Журнал соціальної критики «Спільне» [Електронний ресурс] /

Д. Новіков. – Режим доступу : <https://commons.com.ua/uk/mobing-poza-zakonom-yak-protidiyati-nasilstvu-na-roboti/>.

47. Олешко О. Удосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі як необхідний фактор зниження рівня корупції / О. М. Олешко // Актуальні проблеми державного управління. – 2017. – № 2. – С. 164-170.

48. Олійник С.М. Консалтинг по-новому / С. Олійник // Експрес. – 2016. – № 7. – С. 13-15.

49. Організація державної служби: теорія та практика. Навчальний посібник рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів. (За загальною редакцією В.І. Андріяш, М.С. Іванова, В.С. Фуртатова); – Андріяш В.І. – співавтор та керівник редакційної колегії. – Миколаїв. – Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – 2007. – 244 с.

50. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. – Донецьк : ТОВ «ВРА Епіцентр». – 2013. – 188 с.

51. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / І.В. Семеняк, Д.В. Мангушев. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2012. – 128 с.

52. Переговорний процес Е[лектронний ресурс]. – Режим доступу : <http://5ka.ru/data/72/261/261.html>.

53. Петрик О.А. Аналіз світового ринку консалтингових послуг / О. Петрик // Вісник НБУ. – 2017. – № 9. – С. 3-7.

54. Пищуліна О. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка / О. Пищуліна, К. Маркевич. – К. : Центр Разумкова, 2022. – 21 с.

55. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – 490 с.

56. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України № 137/98-ВР від 03.03.1998 р. (в чинній редакції). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws#Text>.

57. Про порядок підготовки і прийняття рішення Національної служби посередництва і примирення по суті колективного трудового спору (конфлікту) у разі звернення сторін колективного трудового спору (конфлікту) по сприяння у його вирішення: Положення. Затверджено наказом Національної служби посередництва і примирення 08.09.2005 # 97. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/r#Text>.

58. Про соціальний діалог в Україні. Закон України № 2862-VI від 23.12.2010 р. (в чинній редакції). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2862-17?lang=uk#Text>

59. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf

60. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 326 с.

61. Семенча І.Є. Розвиток економічного консультування: проблеми сьогодення / Семенча І.Є., Калашнікова Ю.М. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – Вип. № 39. – С. 97-101.

62. Семикіна М.В. Сучасна теорія соціально-трудових відносин: курс лекцій. Навчальний посібник для студентів та аспірантів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / Семикіна М.В., Смутчак З.В., Пасека С.Р. – Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 236 с.

63. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посібник / В. Соколенко, О. Лінькова ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 215 с.

64. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.

65. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку / О. Стрижак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2016. – Випуск 4(99). – С. 116-123.

66. Тема №1: Наймасмо радника / Український діловий тижневик «Галицькі Контракти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html.

67. Термінологічний словник до навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для здобувачів вищої освіти програми *мінор* «Власна справа», СО «Бакалавр». / В. А. Оверчук, В. Г. Боженко. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. – 132 с.

68. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Ю. С. Залознава, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, Л. Л. Шамілева, О. В. Панькова, І. М. Новак, А. Д. Шастун, О. Ю. Касперович, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, Л. П. Амелічева, В. В. Компанієць; НАН Укр аїни, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2022. – 385 с.

69. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дис. канд. екон. наук : 08.07.01 / О. К. Трофімова ; Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний ін-т». – Х., 2002. – 222 с.

70. Управлінський консалтинг: підручник / Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. – К. : Видавництво Ліра-К, 2019. – 336 с.

71. Філатова О. Державна служба як соціальний інститут / Філатова О.В., Андріяш В.І. // Ольвійський форум-2017: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези. Актуальні проблеми міжнародних відносин: глобальний та регіональний аспекти; Публічне управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів: в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції 8-11 червня 2017 р., м. Миколаїв /

чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. – С. 66-68.

72. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.business-centre.com.ua.

73. Шпильова В. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / В. Шпильова // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 23. – С. 173-176.

74. Шульга Г. Б. Психологічні аспекти впливу міжособистісних конфліктів на розвиток особистості / Шульга Г. Б. // Проблеми загальної та педагогічної психології : збірник наукових праць. – К.: інститут психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. – 2012. – Т. XIV, ч. 1. – С. 386-392.

75. Щодо стану соціально-трудових відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у першому півріччі 2022 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regul2022-roku.html>

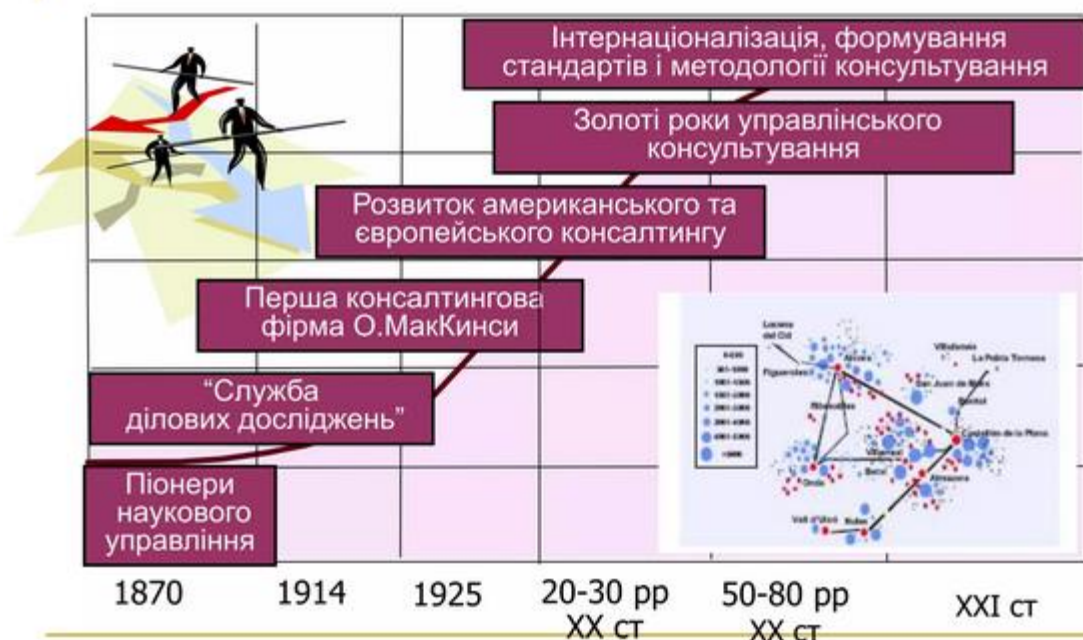
76. Management Consultant, Management Consultant Salary [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://managementconsulted.com/con2021>

77. NMS Consulting (2020). The Biggest Management Consulting Trends in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nmsconsulting.com/4281>

ДОДАТКИ

Додаток А

Історичні сходинок управління консультування



Управлінське консультування як професія

