

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування

**МЕНЕДЖМЕНТ-
КОНСАЛТИНГ**

Конспект лекцій

для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності
D3 «Менеджмент» денної та заочної форм
здобуття вищої освіти



Миколаїв

2026

УДК 65-01
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 19.03.2026 р., протокол №7.

Укладач:

А. І. Бурковська – доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

В.М. Понкратов – директор ТОВ «АСАТ-ЮГ»

А. В. Бурковська – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2026

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1: ВВЕДЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ	6
1. Становлення і розвиток управлінського консалтингу.....	6
2. Поняття і принципи управлінського консалтингу.....	7
3. Причини виникнення потреби в консалтингових послугах.....	8
4. Консалтинг в Україні.....	9
ТЕМА 2: КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ.....	10
1. Класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів.....	10
2. Класифікація консалтингу за методологією його проведення.....	11
3. Види консалтингових послуг.....	12
4. Якість консалтингових послуг.....	13
5. Ціноутворення на консалтингові послуги.....	13
ТЕМА 3: КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА.....	15
1. Класифікація консалтингових організацій.....	15
2. Управління консалтинговими організаціями.....	15
3. Фахівці з консалтингу.....	16
4. Професійні об'єднання консультантів.....	17
ТЕМА 4: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС.....	18
1. Передпроектна стадія консалтингового процесу.....	18
2. Проектна стадія консалтингового процесу.....	18
3. Післяпроектна стадія консалтингового процесу.....	19
ТЕМА 5: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ.....	20
1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем.....	20
2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави).....	20
3. Аналіз причини і наслідку (Gar-модель Зейтгамла).....	21
4. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators).....	22

ТЕМА 6: КОУЧИНГ.....	23
1. Визначення та філософія коучингу.....	23
2. Базові сфери компетенції коуча.....	24
3. Сфери застосування коучингу.....	24
4. Принципи коучингу.....	25
5. Процес коучингу.....	25
ТЕМА 7: АУТСОРСИНГ.....	27
1. Поняття аутсорсингу.....	27
2. Види аутсорсингу.....	27
3. Переваги і недоліки аутсорсингу.....	28
4. Вибір аутсорсингової компанії.....	29
5. Етапи проекту аутсорсингу.....	29
ТЕМА 8: БЕНЧМАРКІНГ.....	31
1. Поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу.....	31
2. Переваги бенчмаркінгу.....	31
3. Типи бенчмаркінгу.....	32
4. Принципи бенчмаркінгу.....	32
5. Процес бенчмаркінгу.....	33
ТЕМА 9: РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	34
1. Базові поняття реінжинірингу.....	34
2. Стадії реінжинірингу бізнес-процесів.....	34
3. Ролі в реінжинірингу бізнес-процесів.....	35
4. Створення структури РБП.....	35
5. Процес реінжинірингу.....	36
6. Створення карти процесу.....	36
7. Принципи реінжинірингу.....	37
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнесу, цифровізації управлінських процесів та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої ваги набуває менеджмент-консалтинг як професійна діяльність, спрямована на підвищення ефективності функціонування організацій. Сучасні підприємства та органи управління все частіше залучають консультантів для розв'язання стратегічних, організаційних, фінансових, кадрових та інноваційних проблем, що зумовлює зростання попиту на фахівців у сфері управлінського консалтингу.

Дисципліна «Менеджмент-консалтинг» є важливою складовою професійної підготовки здобувачів вищої освіти управлінського та економічного профілю і спрямована на формування системного бачення консалтингової діяльності, оволодіння сучасними методами діагностики проблем організацій, розроблення та впровадження управлінських рішень.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент-консалтинг» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок у сфері управлінського консалтингу, розвиток аналітичного мислення, здатності ідентифікувати управлінські проблеми, обґрунтовувати та пропонувати ефективні консалтингові рішення з урахуванням специфіки діяльності організацій та вимог сучасного бізнес-середовища.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент-консалтинг» є: розкриття сутності, ролі та місця менеджмент-консалтингу в системі сучасного управління; ознайомлення з основними видами та моделями консалтингової діяльності; вивчення етапів консалтингового процесу та технологій роботи консультанта; формування навичок діагностики організаційних проблем і потреб клієнта; опанування методів аналізу, розроблення та оцінювання управлінських рішень; засвоєння етичних принципів та стандартів професійної консалтингової діяльності; розвиток комунікативних навичок взаємодії консультанта з клієнтом.

У результаті вивчення дисципліни «Менеджмент-консалтинг» здобувачі вищої освіти повинні **знати**: теоретичні основи менеджмент-консалтингу; сутність і класифікацію консалтингових послуг; функції, ролі та компетенції управлінського консультанта; основні методи аналізу та діагностики організацій; етапи реалізації консалтингових проєктів; принципи оцінювання ефективності консалтингової діяльності.

Здобувачі вищої освіти повинні **вміти**: ідентифікувати управлінські проблеми організацій; формулювати цілі та завдання консалтингового проєкту; застосовувати сучасні методи аналізу й обґрунтування управлінських рішень; розробляти рекомендації щодо вдосконалення системи управління; презентувати результати консалтингових досліджень; оцінювати результативність запропонованих управлінських рішень та дотримуватися професійних стандартів консалтингової діяльності.

ТЕМА 1: ВВЕДЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ

1. Становлення і розвиток управлінського консалтингу

Управлінський консалтинг як сфера виник у відповідь на потребу підприємств у спеціалізованій допомозі щодо покращення управління, підвищення ефективності, адаптації до змін і розвитку конкурентоспроможності. Історія консалтингу починається наприкінці ХІХ — на початку ХХ століття, коли індустріалізація та зростання великих виробничих компаній поставили перед бізнесом нові виклики. Саме тоді з'явилися перші консультанти з управління, які, опираючись на ідеї наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, почали надавати фахові поради з організації праці та управління виробничими процесами. Одним із перших визнаних фахівців у цій сфері був Артур Д. Літл, а згодом і Джеймс МакКінзі, який заснував компанію McKinsey & Company — одну з найвпливовіших консалтингових фірм у світі.

У період після Другої світової війни управлінський консалтинг набув широкого поширення в США та Західній Європі. Виникла потреба в раціоналізації виробництва, модернізації управлінських структур, впровадженні стратегічного планування та нових підходів до організації бізнесу. Поступово консалтинг трансформувався з технічного консультування у комплексну сферу, що охоплювала стратегію, фінанси, маркетинг, людські ресурси, організаційний розвиток та інші напрямки. У 1970–1980-х роках відбулося формування професійних стандартів консалтингу, розширення інструментарію, поширення методик аналізу ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

У 1990-х роках управлінський консалтинг виходить на новий рівень — він глобалізується, проникає на ринки країн, що переходять до ринкової економіки, зокрема й до України. Саме в цей час міжнародні компанії відкривають свої представництва в нових регіонах, а також починають з'являтися національні консалтингові фірми. Цей період характеризується зростанням попиту на послуги, пов'язані з реструктуризацією підприємств, адаптацією до конкурентного середовища, впровадженням сучасних систем управління та бізнес-моделей.

У 2000–2010-х роках управлінський консалтинг все більше орієнтується на цифровізацію. Розвиток інформаційних технологій, бізнес-аналітики, програмних рішень для автоматизації управління та впровадження ERP-систем суттєво змінює характер роботи консультантів. Вони починають працювати не лише з людьми та структурами, а й з даними, аналітикою, цифровими процесами. Консалтинг поступово переходить до інтегрованих рішень, де поєднуються стратегія, технології, управління змінами та цифрові інструменти.

Сучасний етап розвитку управлінського консалтингу, що розпочався у 2020-х роках, пов'язаний із новими викликами, зокрема пандемією COVID-19, війнами, нестабільністю світових ринків, технологічними проривами та новими очікуваннями бізнесу. Консалтинг адаптується до умов віддаленої роботи, зростає попит на гнучкі моделі управління, цифрову трансформацію, впровадження штучного інтелекту, управління ризиками та сталий розвиток. Зростає роль

спеціалізації: компанії шукають вузькопрофільних консультантів, здатних надати не загальні поради, а конкретні, швидко реалізовані рішення.

В Україні управлінський консалтинг почав активно формуватися в 1990-х роках, у період переходу від планової до ринкової економіки. Він розвивався під впливом як внутрішніх потреб підприємств у нових знаннях і практиках, так і зовнішніх донорських програм, які підтримували реформи. Спочатку переважали послуги у сфері приватизації, аудиту, фінансового управління, але поступово вітчизняні компанії почали звертатися і до стратегічного планування, управління персоналом, підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, управлінський консалтинг пройшов шлях від порад з організації праці до складних аналітичних і стратегічних рішень, інтегрованих у цифрову економіку. Його розвиток тісно пов'язаний зі змінами в економічному середовищі, технологічним прогресом і новими викликами, що постають перед бізнесом.

2. *Поняття і принципи управлінського консалтингу*

Управлінський консалтинг — це професійна діяльність, спрямована на допомогу організаціям у вирішенні проблем управління, розробці та впровадженні стратегій розвитку, підвищенні ефективності управлінських процесів, удосконаленні організаційної структури та прийнятті раціональних управлінських рішень. Основне завдання консультанта полягає не лише в аналізі ситуації, а й у наданні практичних рекомендацій, адаптованих до особливостей конкретної організації. Управлінський консалтинг включає роботу з вищим керівництвом компанії, середньою ланкою менеджменту та, іноді, з окремими підрозділами чи командами.

Однією з головних відмінностей управлінського консалтингу є його орієнтація на зміну управлінської практики замовника, тобто на досягнення конкретних результатів через впровадження нових методів, стратегій чи підходів. Консультант виступає як незалежний експерт, здатний об'єктивно оцінити ситуацію ззовні та запропонувати найбільш ефективні рішення, не залежні від внутрішньої політики організації.

Управлінський консалтинг ґрунтується на низці принципів, які визначають етичні, професійні та методологічні засади цієї діяльності. Першим базовим принципом є незалежність консультанта, що означає здатність діяти об'єктивно, без впливу з боку замовника чи інших зацікавлених сторін. Другим важливим принципом виступає конфіденційність: консультант зобов'язаний зберігати у таємниці всю інформацію, отриману в процесі роботи, навіть після завершення проєкту. Принцип компетентності передбачає, що консультант повинен володіти належними знаннями, досвідом і кваліфікацією для виконання поставлених завдань.

Ще одним ключовим принципом є орієнтація на інтереси клієнта. Консультант має працювати на досягнення цілей замовника, уникаючи нав'язування власних рішень або шаблонних підходів. Крім того, важливою засадою є принцип партнерства, що передбачає взаємну довіру, відкритість і

активну співпрацю між консультантом і замовником протягом усього проекту. Ефективна консультаційна діяльність також неможлива без дотримання принципу системності, коли консультант враховує всі взаємозв'язки у структурі організації та зовнішньому середовищі, а також працює з причинами проблем, а не лише з їхніми проявами.

Таким чином, управлінський консалтинг — це не просто передача знань, а процес партнерської взаємодії, який базується на професіоналізмі, етичних стандартах, стратегічному мисленні та прагненні до реальних змін у діяльності організації. Його ефективність безпосередньо залежить від дотримання принципів, які забезпечують довіру, результативність і довгострокову користь для бізнесу.

3. *Причини виникнення потреби в консалтингових послугах*

Потреба в консалтингових послугах виникає як відповідь на ускладнення управлінських процесів, стрімкі зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні трансформації в самих організаціях. У сучасному бізнесі підприємства дедалі частіше стикаються з ситуаціями, у яких їм не вистачає власної експертизи, ресурсів або часу для ефективного вирішення складних управлінських завдань. Саме в таких умовах виникає необхідність звернення до зовнішніх консультантів — фахівців, здатних надати об'єктивний аналіз, запропонувати ефективні рішення і допомогти реалізувати зміни.

Однією з ключових причин звернення до консалтингу є брак спеціалізованих знань у певній сфері. Це може стосуватися стратегічного планування, фінансового управління, оптимізації бізнес-процесів, цифрової трансформації чи впровадження нових систем управління. Консультанти володіють досвідом, який дозволяє їм бачити проблеми під новим кутом, використовуючи перевірені методики та кращі практики з інших компаній і галузей.

Ще одна важлива причина — потреба в об'єктивній, неупередженій оцінці. Внутрішній персонал часто емоційно залучений у процеси, що ускладнює прийняття рішень. Зовнішній консультант забезпечує незалежний погляд і допомагає уникнути помилок, спричинених внутрішньою корпоративною упередженістю.

Потреба в консалтингу також виникає у ситуаціях змін — реструктуризації, злиття або поглинання, виходу на нові ринки, впровадження інновацій, цифровізації або антикризового управління. У таких випадках компанії шукають підтримки в управлінні змінами, зменшенні ризиків і забезпеченні контрольованості трансформаційного процесу.

Крім того, важливим чинником є динамічність зовнішнього середовища — зміни в законодавстві, конкурентному середовищі, технологіях, поведінці споживачів. Бізнесу необхідно швидко адаптуватися, і саме консалтинг дозволяє оперативно отримати експертизу без довготривалого навчання персоналу або внутрішньої перебудови.

Таким чином, причинами потреби в консалтингових послугах є брак власної експертизи, потреба в незалежному аналізі, складність змін, високі ризики рішень, нестача часу та необхідність швидкої адаптації до нових умов. Консалтинг стає інструментом підвищення ефективності, гнучкості й конкурентоспроможності компаній в умовах постійних викликів і трансформацій.

4. Консалтинг в Україні

Консалтинг в Україні почав формуватися в 1990-х роках, у період значних політичних та економічних змін, коли країна переходила від планової економіки до ринкової. В цей час українські підприємства стикнулися з новими викликами, пов'язаними з приватизацією, реформуванням управлінських структур, впровадженням ринкових механізмів і необхідністю підвищення конкурентоспроможності. Саме тому виникла гостра потреба в професійній підтримці, яку могли надати консалтингові компанії.

На початковому етапі консалтинг в Україні розвивався переважно у сферах аудиту, бухгалтерського обліку та юридичного супроводу, оскільки саме ці послуги були найбільш затребувані під час трансформації бізнесу. Проте з часом спектр консалтингових послуг значно розширився і почав охоплювати стратегічне планування, управління персоналом, оптимізацію бізнес-процесів, фінансовий менеджмент, маркетинг та інші напрямки.

Важливою особливістю українського консалтингу стало те, що разом з появою місцевих фірм на ринок вийшли й міжнародні компанії, які принесли з собою світові стандарти роботи, сучасні методики та досвід управління. Це сприяло підвищенню якості консалтингових послуг і стимулювало розвиток ринку в цілому.

Незважаючи на значний прогрес, ринок консалтингових послуг в Україні досі має низку особливостей і викликів. Серед них — недостатній рівень довіри до консалтингу з боку деяких підприємств, обмеженість внутрішніх ресурсів та компетенцій, а також потреба у подальшій адаптації міжнародних практик до національних особливостей бізнесу і законодавства.

Сучасний український консалтинг активно реагує на зміни у глобальному і локальному бізнес-середовищі, зокрема зростаючу роль цифрової трансформації, необхідність управління ризиками та відповідальність за сталий розвиток. В умовах сучасних викликів консалтингові компанії в Україні стають не просто консультантами, а стратегічними партнерами бізнесу, які допомагають адаптуватися, розвиватися і залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому і міжнародному ринках.

Отже, консалтинг в Україні пройшов складний шлях становлення і сьогодні продовжує динамічно розвиватися, відіграючи важливу роль у трансформації і модернізації національної економіки.

ТЕМА 2: КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

1. Класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів.

Класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів базується на розподілі консалтингових послуг відповідно до основних сфер управління і діяльності організацій, у яких замовники потребують експертної підтримки. Такий підхід дозволяє чітко визначити специфіку завдань консультанта і спрямувати його зусилля на конкретні проблеми або процеси.

Перш за все, можна виділити стратегічний консалтинг, який зосереджується на розробці довгострокових цілей, виборі напрямків розвитку бізнесу, аналізі ринку і конкурентного середовища, формуванні бізнес-моделей і стратегій зростання. Клієнти звертаються за допомогою у визначенні місії компанії, розробці планів експансії, виходу на нові ринки чи впровадженні інновацій.

Фінансовий консалтинг орієнтований на вдосконалення фінансового менеджменту підприємства, оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками, підготовку фінансової звітності, оцінку вартості бізнесу, а також у питаннях податкового планування і управління ризиками. Цей тип консалтингу допомагає підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і забезпечити фінансову стабільність.

Консалтинг у сфері управління персоналом або HR-консалтинг охоплює питання підбору і мотивації персоналу, організаційної культури, розробки систем оплати праці, оцінки продуктивності, навчання і розвитку працівників. Важливою функцією є підтримка змін в організаційній структурі та управлінських процесах, пов'язаних з людським капіталом.

Операційний консалтинг спрямований на оптимізацію виробничих і бізнес-процесів, підвищення якості продукції або послуг, скорочення витрат і покращення логістики. У цій сфері консультанти допомагають впроваджувати методики управління якістю, автоматизацію, а також оптимізують роботу різних підрозділів підприємства.

Маркетинговий консалтинг зосереджується на розробці і впровадженні маркетингових стратегій, дослідженні споживчого попиту, брендингу, просуванні продуктів і послуг, а також на аналізі конкурентного середовища і поведінки клієнтів. Консультанти допомагають компаніям краще розуміти ринок і підвищувати ефективність комунікацій.

Крім того, існують галузеві консалтингові послуги, які орієнтовані на особливості певних секторів економіки, наприклад, IT-консалтинг, консалтинг у сфері охорони здоров'я, енергетиці чи будівництві. Вони враховують специфіку галузевих процесів, нормативних вимог і тенденцій розвитку.

Отже, класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів допомагає більш точно адаптувати консультативну підтримку до конкретних завдань і забезпечити комплексний підхід до вирішення управлінських проблем у різних сферах діяльності підприємств.

2. Класифікація консалтингу за методологією його проведення.

Класифікація консалтингу за методологією його проведення передбачає розподіл видів консалтингової діяльності залежно від підходів, методів і форм взаємодії консультанта з клієнтом. Цей підхід допомагає краще зрозуміти, яким чином відбувається процес надання консультаційних послуг і як вони реалізуються на практиці.

Перш за все, можна виділити аналітичний консалтинг, який базується на глибокому дослідженні проблем замовника. Тут консультант збирає, систематизує і аналізує інформацію, виявляє слабкі місця, оцінює ризики і можливості, після чого надає рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів або стратегічних рішень. У цьому випадку основна увага приділяється якості аналітики і точності висновків.

Другим типом є проектний консалтинг, який передбачає безпосередню участь консультанта у реалізації конкретного проекту або заходу. Це може бути впровадження нової системи управління, реструктуризація підприємства, запуск нового продукту тощо. У такій методології консультант не лише радить, а й допомагає організувати процес, контролює виконання заходів і підтримує зміни до досягнення цілей.

Тренінговий консалтинг зосереджується на навчанні і розвитку персоналу замовника. У цьому випадку консультант виступає як викладач або фасилітатор, який проводить семінари, тренінги, майстер-класи для підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій і навичок. Такий підхід сприяє не лише отриманню знань, а й зміні поведінки співробітників.

Наставницький (менторський) консалтинг передбачає тривалу підтримку і супровід керівників або команд у процесі прийняття рішень та впровадження змін. Консультант виступає як досвідчений радник, що допомагає замовнику розвивати стратегічне мислення, самостійно долати складнощі і поступово підвищувати рівень управлінської майстерності.

Крім того, існує фасилітаційний консалтинг, у якому консультант організовує і проводить робочі зустрічі, сесії стратегічного планування, мозкові штурми, де допомагає команді клієнта знаходити спільні рішення і виробляти нові ідеї. В цьому випадку консультант не дає готових відповідей, а стимулює колективну роботу і креативність.

Варто також згадати консалтинг на основі технологій, який передбачає використання спеціалізованих програмних засобів, аналітичних платформ, автоматизованих систем для діагностики, моделювання і оптимізації управлінських процесів. Такий підхід дозволяє підвищити точність оцінок і швидкість прийняття рішень.

Отже, класифікація консалтингу за методологією проведення відображає різноманіття форм і способів надання консультаційної допомоги, кожен з яких має свої переваги і застосовується залежно від специфіки проблем, цілей замовника і особливостей робочого процесу.

3. Види консалтингових послуг.

Види консалтингових послуг охоплюють широкий спектр напрямків, у яких консультанти допомагають організаціям покращувати свою діяльність, розвиватися і адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Ці послуги можна розглядати як відповіді на різні потреби клієнтів, що виникають у процесі управління, фінансів, маркетингу, технологій та інших сфер.

Перш за все, стратегічний консалтинг спрямований на допомогу у формуванні та реалізації довгострокових планів розвитку компанії. Це включає аналіз ринку, конкурентів, визначення ключових напрямків зростання, розробку бізнес-моделей, а також підтримку у впровадженні інновацій та нових технологій.

Фінансовий консалтинг полягає у наданні експертної підтримки щодо управління фінансами, оптимізації структури капіталу, контролю грошових потоків, підготовки фінансової звітності, а також у питаннях податкового планування і управління ризиками. Цей вид послуг допомагає підвищити фінансову стійкість і ефективність підприємства.

Консалтинг у сфері управління персоналом або HR-консалтинг включає послуги з підбору, мотивації та розвитку персоналу, формування корпоративної культури, розробки систем оплати праці, оцінки продуктивності та організаційної структури. Консультанти підтримують клієнтів у побудові ефективних команд і адаптації до змін.

Операційний консалтинг допомагає оптимізувати виробничі і бізнес-процеси, підвищити якість продукції або послуг, знизити витрати, поліпшити логістику і управління ланцюгами поставок. Тут використовуються різні методики управління якістю, автоматизації і стандартизації.

Маркетинговий консалтинг спрямований на розробку та впровадження маркетингових стратегій, дослідження ринку і споживачів, брендинг, просування товарів і послуг, а також аналіз конкурентного середовища. Це допомагає компаніям краще розуміти свій ринок і підвищувати продажі.

Технологічний консалтинг або IT-консалтинг зосереджується на впровадженні інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифровій трансформації, розробці і впровадженні програмних рішень, кібербезпеці та управлінні даними. Це дозволяє підвищити ефективність і гнучкість організації в умовах цифрової економіки.

Крім того, існують спеціалізовані види консалтингу, пов'язані з конкретними галузями чи завданнями — екологічний консалтинг, юридичний, антикризовий, інноваційний, управління ризиками та інші. Вони допомагають розв'язувати вузькоспеціалізовані проблеми з урахуванням особливостей конкретної сфери діяльності.

Отже, різноманітність видів консалтингових послуг відображає широкий спектр викликів, з якими стикаються сучасні організації, і дає змогу вибрати найбільш відповідну підтримку для підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та стійкості.

4. Якість консалтингових послуг.

Якість консалтингових послуг є ключовим чинником, що визначає ефективність і результативність консультативної підтримки для замовника. Вона впливає на рівень довіри між консультантом і клієнтом, успішність реалізації рекомендацій і загальний вплив консалтингу на розвиток організації.

Якість консалтингових послуг залежить від низки взаємопов'язаних складових. Перш за все, це професійна компетентність консультанта — його знання, досвід, навички та здатність застосовувати сучасні методики і підходи для аналізу і вирішення управлінських проблем. Важливим є постійне підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій і адаптація до змін у бізнес-середовищі.

Другим важливим аспектом є глибина і точність проведеного аналізу. Якісний консалтинг передбачає ретельне вивчення проблеми, врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, а також комплексний підхід до оцінки ситуації. Це дозволяє надати обґрунтовані, практично застосовні рекомендації, які враховують особливості конкретної організації.

Велику роль відіграє рівень комунікації та взаєморозуміння між консультантом і клієнтом. Якісні послуги забезпечуються завдяки відкритості, чіткому формулюванню цілей, регулярному обговоренню проміжних результатів і готовності адаптувати рекомендації відповідно до зворотного зв'язку. Від цього залежить ефективність співпраці і прийняття запропонованих змін.

Також якість консалтингових послуг пов'язана з етичними стандартами роботи консультанта — дотримання конфіденційності, об'єктивності, незалежності і відповідальності за результати своєї роботи. Це створює основу для довготривалих і надійних партнерських відносин.

Не менш важливим є здатність консультанта підтримувати впровадження змін і надавати супровід на всіх етапах реалізації рекомендацій. Консалтинг не обмежується лише формулюванням порад, а включає допомогу у практичній адаптації та оцінці результатів.

Таким чином, якість консалтингових послуг — це комплексна характеристика, що включає професіоналізм, аналітичну глибину, ефективну комунікацію, етичність та підтримку клієнта на всіх етапах співпраці. Висока якість забезпечує максимальну користь для організації і сприяє її сталому розвитку.

5. Ціноутворення на консалтингові послуги.

Ціноутворення на консалтингові послуги є складним і багатофакторним процесом, який враховує специфіку роботи консультанта, особливості замовника, масштаб і складність проекту, а також ринкові умови. Формування ціни має забезпечувати баланс між вартістю послуг і їхньою цінністю для клієнта, а також покривати витрати консультанта і приносити прибуток.

Одним із головних факторів, що впливають на ціну, є рівень експертизи і репутація консалтингової фірми чи окремого фахівця. Досвідчені консультанти з високою кваліфікацією та унікальними знаннями можуть встановлювати вищі

тарифи, оскільки їхні рекомендації мають більшу вагу і здатні суттєво підвищити ефективність бізнесу клієнта.

Вартість послуг залежить також від виду консалтингу і складності завдань. Наприклад, стратегічний або фінансовий консалтинг, що потребує глибокого аналізу і довготривалого супроводу, зазвичай оцінюється дорожче, ніж окремі консультації або тренінги. Обсяг роботи, тривалість проекту і необхідність залучення додаткових ресурсів теж враховуються при формуванні ціни.

Ринкові умови, конкуренція і попит на конкретні послуги впливають на гнучкість цінової політики. У регіонах з високою конкуренцією або для нових гравців ринку ціни можуть бути нижчими, щоб залучити клієнтів, тоді як відомі компанії часто орієнтуються на преміальний сегмент.

Поширеними моделями ціноутворення є погодинна оплата, коли клієнт платить за фактично витрачений час консультанта, фіксована вартість за весь проект, а також оплата за результат, що стимулює консультанта до досягнення конкретних показників. Іноді використовуються комбіновані підходи, залежно від специфіки роботи.

Важливим елементом є прозорість і чіткість умов оплати, що допомагає уникнути непорозумінь і формує довіру між сторонами. У договірних документах зазвичай деталізуються обсяг робіт, строки, етапи оплати і можливі додаткові витрати.

Таким чином, ціноутворення на консалтингові послуги — це складний процес, що враховує експертизу консультанта, характер і обсяг завдань, ринкові умови і потреби клієнта, а також застосування різних моделей оплати для забезпечення ефективної і взаємовигідної співпраці.

ТЕМА 3: КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА

1. Класифікація консалтингових організацій

Класифікація консалтингових організацій базується на різних критеріях, які відображають їхній розмір, спеціалізацію, масштаб діяльності, форму власності та структуру роботи. Такий поділ допомагає краще розуміти особливості функціонування різних типів консалтингових компаній і їхню роль на ринку послуг.

За масштабом діяльності консалтингові організації можна поділити на міжнародні, національні та регіональні. Міжнародні компанії працюють у багатьох країнах і часто мають розгалужену мережу офісів по всьому світу, що дозволяє їм обслуговувати великі корпорації з глобальними інтересами. Національні фірми діють у межах однієї країни, орієнтуючись на місцевий ринок і специфіку бізнес-середовища. Регіональні організації працюють у певному регіоні або місті, задовольняючи потреби малого і середнього бізнесу.

За спеціалізацією консалтингові організації поділяються на універсальні, які надають широкий спектр послуг у різних сферах управління, і вузькоспеціалізовані, що концентруються на конкретних напрямках, наприклад, фінансовому, юридичному, ІТ-консалтингу, маркетингу чи управлінні персоналом. Вузька спеціалізація дозволяє глибше розбиратися у конкретних проблемах і пропонувати більш точні рішення.

За формою власності консалтингові фірми можуть бути приватними, державними або змішаними. Приватні організації орієнтовані на ринкові механізми і конкурентоспроможність, державні — часто виконують функції підтримки державних програм і реформ, а змішані можуть поєднувати ознаки обох типів.

Ще одним критерієм є структура організації і кількість залучених фахівців. Великі консалтингові компанії мають складну ієрархію, численний штат консультантів різного рівня, розвинені внутрішні системи управління і стандарти роботи. Маленькі або індивідуальні консультаційні бюро часто мають більш гнучку структуру, швидко реагують на запити клієнтів і можуть пропонувати більш індивідуалізований підхід.

Таким чином, класифікація консалтингових організацій за різними ознаками допомагає замовникам орієнтуватися на ринку послуг і обирати найбільш відповідного партнера для вирішення своїх управлінських завдань.

2. Управління консалтинговими організаціями

Управління консалтинговими організаціями має свої особливості, пов'язані з характером їхньої діяльності, яка базується на наданні інтелектуальних послуг, високій кваліфікації персоналу та потребі у гнучкості й адаптивності до змін у ринковому середовищі. Ефективне управління такими організаціями вимагає комплексного підходу, що охоплює як стратегічне планування, так і оперативне керівництво.

На стратегічному рівні керівництво консалтинговою компанією визначає напрямки розвитку, формує конкурентні переваги, визначає цільові ринки і послуги, які будуть надаватися. Важливим завданням є створення бренду, підтримка репутації і побудова довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Для цього необхідно постійно моніторити ринкові тенденції, впроваджувати інновації і вдосконалювати якість послуг.

Організаційна структура консалтингової фірми зазвичай будується за функціональним або матричним принципом, що дозволяє ефективно координувати роботу спеціалістів різного профілю і забезпечувати гнучкість у формуванні проектних команд. Управління персоналом відіграє ключову роль, оскільки від кваліфікації і мотивації консультантів залежить якість наданих послуг. Важливим є розвиток компетенцій, навчання, оцінка ефективності праці та формування корпоративної культури.

Процес управління проектами в консалтингових організаціях включає планування, розподіл ресурсів, контроль виконання завдань і оцінку результатів. Особливістю є висока ступінь індивідуалізації кожного проекту, що потребує адаптивного підходу і тісної взаємодії з клієнтом на всіх етапах роботи.

Фінансове управління передбачає ефективне планування бюджету, контроль витрат, формування цінової політики і управління прибутковістю. Важливо також враховувати ризики, пов'язані з сезонністю попиту і коливаннями ринку.

Крім того, у сучасних умовах значну увагу приділяють управлінню знаннями всередині організації, використанню інформаційних технологій для автоматизації процесів і підтримці комунікації як між співробітниками, так і з клієнтами.

Отже, управління консалтинговими організаціями є складним процесом, що вимагає поєднання стратегічного бачення, ефективної організаційної структури, розвитку людських ресурсів, управління проектами і фінансами для забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку на ринку послуг.

3. Фахівці з консалтингу

Фахівці з консалтингу відіграють ключову роль у наданні якісних консалтингових послуг, адже саме їхні знання, досвід і навички визначають успіх проектів і задоволеність клієнтів. Консультанти — це професіонали, які володіють глибокими теоретичними знаннями у сфері управління, фінансів, маркетингу, ІТ або інших спеціалізованих галузях, а також здатні застосовувати ці знання на практиці для вирішення конкретних проблем бізнесу.

Для ефективної роботи фахівці з консалтингу повинні мати не лише технічну експертизу, а й розвинені комунікативні навички, аналітичне мислення, вміння працювати в команді і адаптуватися до різних ситуацій. Вони часто виступають посередниками між замовником і внутрішніми структурами організації, тому важлива здатність до переговорів і побудови довірливих відносин.

Консультанти можуть спеціалізуватися на різних напрямках залежно від типу консалтингу: стратегічному, фінансовому, операційному, ІТ, HR тощо. Деякі

фахівці працюють у вузьких нішах, маючи глибокі знання в конкретній галузі, що дозволяє їм надавати високоспеціалізовані рекомендації.

Рівень фахівців у консалтингових організаціях зазвичай поділяється на кілька категорій: молодші консультанти, консультанти, старші консультанти, менеджери проектів і партнери або директори. Кожен рівень передбачає різні обов'язки, ступінь відповідальності і рівень залучення до прийняття рішень.

Важливою складовою професійного розвитку консультантів є постійне навчання, обмін досвідом, участь у професійних спільнотах і конференціях. Це дозволяє їм залишатися в курсі новітніх тенденцій, методик і технологій, що підвищує якість наданих послуг.

Таким чином, фахівці з консалтингу — це висококваліфіковані професіонали, які поєднують глибокі знання і практичні навички, здатні адаптуватися до різноманітних завдань і забезпечувати клієнтам ефективні рішення для розвитку і вдосконалення бізнесу.

4. Професійні об'єднання консультантів

Професійні об'єднання консультантів відіграють важливу роль у розвитку консалтингової галузі, сприяючи підвищенню якості послуг, стандартизації практик, обміну досвідом і захисту інтересів своїх членів. Вони створюють платформу для взаємодії фахівців, формують етичні норми і сприяють професійному зростанню консультантів.

Ці організації об'єднують індивідуальних консультантів і консалтингові компанії, які прагнуть дотримуватися високих стандартів професійної етики та якості надання послуг. Участь у таких об'єднаннях дозволяє отримувати доступ до навчальних програм, сертифікації, професійних ресурсів і баз знань, що допомагає підтримувати і розвивати експертність.

Професійні об'єднання також виконують функції лобіювання інтересів консалтингової спільноти на рівні державних органів і ринку, беруть участь у розробці нормативних актів і стандартів, що регулюють діяльність у сфері консалтингу. Вони сприяють підвищенню довіри клієнтів до консалтингових послуг через впровадження кодексів етики і контролю якості.

Крім того, такі організації організують конференції, семінари, круглозіри і інші заходи, що сприяють налагодженню контактів між професіоналами, обміну новими ідеями і розвитку інновацій у консалтингу.

Приклади міжнародних професійних об'єднань включають Міжнародну федерацію консалтингових фірм (ICF), Асоціацію управлінських консультантів (IMC), а також національні асоціації, які діють у багатьох країнах, включно з Україною.

Отже, професійні об'єднання консультантів є важливим елементом екосистеми консалтингу, сприяючи підвищенню професіоналізму, розвитку галузі і забезпеченню якісної підтримки для клієнтів.

ТЕМА 4: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС

1. Передпроектна стадія консалтингового процесу

Передпроектна стадія консалтингового процесу є початковим і надзвичайно важливим етапом, що закладає основу для подальшої успішної співпраці між консультантом і клієнтом. На цьому етапі відбувається формування взаєморозуміння щодо проблеми, визначення цілей і очікувань, а також оцінка можливостей і ресурсів для реалізації майбутнього проекту.

Перш за все, консультант проводить попередній аналіз ситуації в організації клієнта, що включає збір первинної інформації, вивчення діяльності компанії, її внутрішнього і зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати початкове уявлення про проблеми та виклики, з якими стикається замовник.

Наступним кроком є визначення завдань консалтингового проекту, узгодження з клієнтом ключових цілей і результатів, яких планується досягти. Важливо також обговорити обсяг робіт, строки виконання, ресурси, необхідні для реалізації, а також критерії оцінки ефективності проекту.

На передпроектній стадії формується попередня пропозиція або технічне завдання, яке містить опис планованих заходів, методів роботи, орієнтовний бюджет і умови співпраці. Цей документ служить основою для підписання договору між консультантом і клієнтом.

Важливою складовою є встановлення контактів і побудова довірчих відносин, що забезпечують відкритість і ефективну комунікацію протягом усього консалтингового процесу.

Таким чином, передпроектна стадія є фундаментом для успішного консалтингового проекту, оскільки саме на цьому етапі визначаються цілі, ресурси і взаємні очікування, що впливають на подальшу якість і результативність роботи консультанта.

2. Проектна стадія консалтингового процесу

Проектна стадія консалтингового процесу є ключовим етапом, на якому відбувається безпосередня реалізація заходів, спрямованих на вирішення визначених на передпроектній стадії проблем і досягнення поставлених цілей. Цей етап включає детальний аналіз, розробку рекомендацій та їх впровадження.

На початку проектної стадії консультанти проводять глибоке дослідження внутрішніх процесів і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації клієнта. Це може включати збір і аналіз даних, інтерв'ю з працівниками, оцінку бізнес-процесів, фінансових показників, ринкової позиції тощо. Завдяки цьому формується повне розуміння проблем і можливостей для їх вирішення.

Далі формується пакет рекомендацій, який містить конкретні заходи, спрямовані на покращення роботи компанії, оптимізацію процесів, підвищення ефективності або впровадження інновацій. Важливо, що рекомендації мають бути практичними, реалістичними і враховувати специфіку організації.

Наступним кроком є підтримка клієнта у впровадженні запропонованих змін. Консультанти можуть брати участь у навчанні персоналу, модифікації

бізнес-процесів, налаштуванні систем управління або інших заходах, що забезпечують ефективне впровадження. Ця підтримка дозволяє мінімізувати ризики і підвищити шанси на успіх.

Під час проектної стадії відбувається постійний контроль і коригування дій залежно від отриманих результатів і змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Важливо підтримувати активний діалог з клієнтом, щоб своєчасно реагувати на виклики.

Отже, проектна стадія є найбільш активною фазою консалтингового процесу, в якій відбувається комплексна робота над діагностикою проблем, розробкою і впровадженням рішень, що сприяють покращенню діяльності організації і досягненню її стратегічних цілей.

3. Післяпроектна стадія консалтингового процесу

Післяпроектна стадія консалтингового процесу є заключним етапом, який має на меті оцінити результати виконаної роботи, забезпечити стабільність впроваджених змін і підтримати подальший розвиток організації клієнта. Цей етап важливий для закріплення досягнутих ефектів і визначення можливостей для подальшого вдосконалення.

Після завершення основного проекту консультанти разом із замовником проводять аналіз досягнутих результатів, порівнюючи їх із початковими цілями і показниками ефективності, визначеними на передпроектній стадії. Така оцінка допомагає зрозуміти, наскільки успішно були реалізовані рекомендації і які зміни відбулися у діяльності організації.

На цьому етапі часто здійснюється передача знань і навичок персоналу клієнта, щоб забезпечити самостійність у підтримці і розвитку нових процесів. Консультанти можуть також надати рекомендації щодо подальших кроків або запропонувати додаткові послуги для вирішення нових завдань.

Важливою складовою післяпроектної стадії є моніторинг впроваджених змін протягом певного часу, що дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми і коригувати дії для підтримки стабільного розвитку. У разі потреби консультанти можуть продовжувати супровід або надавати консультації.

Таким чином, післяпроектна стадія забезпечує комплексну оцінку ефективності консалтингового втручання, сприяє закріпленню позитивних результатів і підтримці сталого розвитку організації клієнта, що є запорукою довготривалого успіху співпраці.

ТЕМА 5: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем

Класифікація методів аналізу та вирішення проблем охоплює різноманітні підходи, що використовуються для ідентифікації, оцінки та розробки рішень у складних ситуаціях. Ці методи можна розділити за кількома ознаками, залежно від характеру завдань, ступеня формалізації, рівня участі учасників і типу використовуваних інструментів.

За ступенем формалізації виділяють кількісні та якісні методи. Кількісні методи базуються на числових даних, статистичних і математичних моделях, що дозволяє робити об'єктивні оцінки і прогнозування. Прикладами є статистичний аналіз, моделювання, оптимізація. Якісні методи орієнтовані на збір і аналіз нечислової інформації, таких як експертні оцінки, інтерв'ю, SWOT-аналіз, що допомагає розкривати складні, багатогранні аспекти проблем.

За характером участі фахівців методи поділяють на індивідуальні і колективні. Індивідуальні методи передбачають роботу окремого аналітика або консультанта, тоді як колективні включають групові дискусії, мозкові штурми, роботу експертних комісій, що сприяє генерації більш різноманітних ідей і врахуванню різних точок зору.

Залежно від сфери застосування розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні методи. Стратегічні спрямовані на розробку довгострокових рішень і визначення загального курсу розвитку, тактичні — на планування і організацію ресурсів для досягнення проміжних цілей, а оперативні — на швидке реагування і вирішення конкретних поточних проблем.

Також методи класифікують за типом інструментів, що використовуються: аналітичні (аналіз даних, моделювання), креативні (мозковий штурм, діаграми Ісікави), експертні (метод дельфі, опитування), а також комбіновані, що поєднують кілька підходів для досягнення більш комплексних результатів.

Таким чином, класифікація методів аналізу та вирішення проблем відображає різноманітність підходів, які можна адаптувати залежно від конкретних умов і завдань, забезпечуючи ефективне прийняття рішень у складних ситуаціях.

2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішікави)

Аналіз причини і наслідку, відомий також як діаграма Ішікави або «риб'яча кістка», є одним із найпоширеніших і ефективних інструментів для виявлення та систематизації причин певної проблеми або явища. Цей метод допомагає глибше зрозуміти структуру проблеми, розділити її на складові та визначити первинні фактори, що впливають на кінцевий результат.

Діаграма Ішікави має вигляд схеми, де головна «кістка» символізує проблему або наслідок, а від неї відходять «гілки» — категорії можливих причин. Зазвичай ці категорії поділяють на основні групи, такі як люди, обладнання,

матеріали, методи, середовище і управління, хоча їх склад може варіюватися залежно від специфіки проблеми.

Процес створення діаграми починається з чіткого формулювання проблеми, яку необхідно дослідити. Далі збирається команда експертів або зацікавлених осіб, які у форматі мозкового штурму пропонують можливі причини, розподіляючи їх по відповідних категоріях. Кожна з цих причин може бути детально розбита на підпричини, що дозволяє глибше проаналізувати ситуацію.

Використання діаграми Ішикави сприяє систематичному підходу до аналізу проблеми, оскільки допомагає не пропустити важливі фактори і виключає хаотичний збір інформації. Це також покращує комунікацію між членами команди, формує загальне розуміння проблеми і полегшує прийняття рішень щодо усунення причин.

Метод широко застосовується в управлінні якістю, виробництві, бізнес-консалтингу та інших сферах, де необхідно виявити корінні причини проблем для їх ефективного вирішення.

Отже, аналіз причини і наслідку за допомогою діаграми Ішикави є потужним інструментом, який допомагає структуровано і всебічно досліджувати проблеми, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень.

3. Аналіз причини і наслідку (Гар-модель Зейтгамла)

Гар-модель Зейтгамла — це інструмент аналізу розриву між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем наданих послуг або продуктів, який часто застосовується для виявлення проблем у якості обслуговування та управлінні процесами. Модель допомагає зрозуміти, де саме виникають «прогалини» (gaps) між тим, що очікує споживач, і тим, що він фактично отримує, а також виявити причини цих розривів.

У контексті аналізу причини і наслідку Гар-модель Зейтгамла передбачає розгляд кількох основних видів розривів. Перший розрив стосується невідповідності між очікуваннями клієнтів і уявленням компанії про ці очікування. Другий – це розрив між уявленнями компанії і розробленими стандартами обслуговування. Третій розрив пов'язаний із розбіжностями між встановленими стандартами та фактичним наданням послуг. Четвертий розрив виникає через невідповідність між фактичним обслуговуванням і комунікацією з клієнтами, наприклад, рекламними обіцянками.

Аналізуючи ці розриви, компанія може визначити ключові причини проблем якості і сформулювати конкретні заходи для їх усунення. Таким чином, Гар-модель Зейтгамла дозволяє системно вивчати причини невідповідності між очікуваннями і реальністю, що забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів і покращення управлінських рішень.

Отже, Гар-модель Зейтгамла є корисним інструментом аналізу причини і наслідку, особливо в сфері сервісу, який допомагає виявити та усунути прогалини у якості обслуговування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

4. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

Ключові показники ефективності, або Key Performance Indicators (KPI), — це кількісні або якісні показники, які використовуються для оцінки ступеня досягнення організацією своїх стратегічних і оперативних цілей. KPI дозволяють вимірювати продуктивність, ефективність процесів, рівень виконання завдань і загальний внесок у реалізацію бізнес-стратегії.

Вибір ключових показників залежить від специфіки діяльності організації, її галузі, а також від конкретних цілей, які вона ставить перед собою. KPI мають бути релевантними, тобто безпосередньо пов'язаними з головними завданнями, а також чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними і обмеженими у часі (SMART-принцип).

Застосування KPI дозволяє керівникам і співробітникам отримувати об'єктивну інформацію про стан справ, своєчасно виявляти проблеми і приймати обґрунтовані рішення. Крім того, KPI сприяють підвищенню мотивації персоналу, оскільки дають змогу відслідковувати прогрес і оцінювати внесок кожного у загальний результат.

Ключові показники можуть стосуватися різних аспектів діяльності: фінансових результатів, якості продукції або послуг, рівня задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів, інноваційної активності тощо. Вони використовуються як на стратегічному рівні для оцінки загальної ефективності компанії, так і на операційному для контролю виконання конкретних завдань.

Таким чином, KPI є важливим інструментом управління, що допомагає організаціям системно вимірювати і покращувати свої результати, забезпечуючи прозорість і контроль над процесами.

ТЕМА 6: КОУЧИНГ

1. Визначення та філософія коучингу

Коучинг — це метод підтримки і розвитку особистості або команди, спрямований на розкриття потенціалу, досягнення поставлених цілей і покращення результатів через активний діалог і співпрацю. Він базується на припущенні, що люди вже мають всі необхідні ресурси для вирішення своїх завдань, а роль коуча полягає в тому, щоб допомогти їм усвідомити ці ресурси, поставити правильні питання і направити до ефективних дій.

Філософія коучингу ґрунтується на повазі до клієнта як до експерта у власному житті або роботі, на віру в його здатність змінюватися і розвиватися. Коуч не дає готових рішень, а створює середовище підтримки, в якому людина може знайти власні відповіді, розширити горизонти мислення і приймати свідомі рішення.

Основні принципи коучингу включають партнерство, активне слухання, відкритість, конфіденційність і фокус на результаті. Цей підхід сприяє підвищенню мотивації, самоусвідомлення і відповідальності за власні дії.

Отже, коучинг — це не просто методика, а філософія розвитку і взаємодії, що допомагає людям розкривати свій потенціал і досягати бажаних змін через підтримку і цілеспрямовану співпрацю.

2. Базові сфери компетенції коуча

Базові сфери компетенції коуча охоплюють ключові навички, знання та етичні принципи, які необхідні для ефективного ведення коучингового процесу. Ці компетенції встановлюють професійні стандарти роботи коуча і гарантують якість взаємодії з клієнтом. Вони формують основу коучингової практики і визнаються міжнародними коучинговими організаціями, такими як ICF (International Coaching Federation).

Першою і найважливішою сферою є етика та професіоналізм. Коуч зобов'язаний дотримуватися професійного кодексу етики, діяти в інтересах клієнта, забезпечувати конфіденційність, уникати конфлікту інтересів і чітко визначати рамки коучингових відносин.

Другою сферою є побудова коучингових відносин. Це вміння створити атмосферу довіри, партнерства і підтримки, у якій клієнт відчуває себе почутим, прийнятим і готовим до саморозкриття. Ефективний коуч вміє глибоко слухати, ставити відкриті запитання та проявляти емпатію.

Третьою сферою є ефективна комунікація. Коуч має вміти не лише слухати, а й віддзеркалювати думки клієнта, уточнювати, стимулювати усвідомлення та зворотний зв'язок, який допомагає клієнту краще зрозуміти себе й свою ситуацію. Це також включає вміння працювати з мовними патернами, переконаннями та установками.

Четверта сфера стосується сприяння навчанню та результатам. Коуч допомагає клієнту формулювати конкретні цілі, досліджувати варіанти дій, виявляти внутрішні та зовнішні ресурси, а також відповідально рухатися до

результату. Ця компетенція пов'язана з розвитком усвідомленості, відповідальності та самореалізації.

Також важливою є сфера гнучкості і адаптації — вміння коуча підлаштовуватись до стилю клієнта, контексту його запиту та змін, які відбуваються під час сесій.

Отже, базові компетенції коуча — це не лише технічні навички, а й глибокі особистісні якості та професійна етика, які разом забезпечують ефективну, безпечну та результативну взаємодію з клієнтом.

3. *Сфери застосування коучингу*

Коучинг має широку сферу застосування, оскільки є універсальним інструментом розвитку, який ефективно використовується як у професійному, так і в особистісному контексті. Його гнучкість дозволяє адаптувати метод до різних цілей, середовищ і типів клієнтів — від індивідуальних осіб до великих корпорацій.

Однією з найпоширеніших сфер є бізнес-коучинг, який орієнтований на розвиток управлінських і лідерських навичок, покращення командної взаємодії, ефективності процесів та досягнення стратегічних цілей компанії. У цьому контексті коучинг застосовується для керівників (executive coaching), менеджерів середньої ланки, команд та співробітників, які прагнуть професійного зростання.

Іншою важливою сферою є кар'єрний коучинг, який допомагає людям визначити кар'єрні цілі, прийняти рішення про зміну професійного напрямку, підготуватися до переходу на нову посаду або краще реалізувати себе у поточній професії. Цей вид коучингу сприяє підвищенню мотивації, впевненості та чіткому плануванню кар'єрного шляху.

Особистісний або лайф-коучинг зосереджений на розвитку особистих якостей, досягненні життєвих цілей, пошуку балансу між роботою і особистим життям, подоланні внутрішніх бар'єрів і підвищенні якості життя. Такий коучинг особливо ефективний для клієнтів, які прагнуть змін, але не завжди розуміють, з чого почати.

Коучинг у сфері освіти — це підтримка учнів, студентів, викладачів або керівників освітніх установ у розвитку навичок самостійного мислення, лідерства, навчальної мотивації та ефективної комунікації. Його також активно використовують у програмах менторства та лідерського розвитку в школах і університетах.

Командний коучинг застосовується для покращення взаємодії, комунікації та ефективності всередині команд. Він дозволяє учасникам краще зрозуміти свої ролі, усунути конфлікти, узгодити спільні цілі та підвищити згуртованість.

Також існують спеціалізовані напрями, як-от коучинг для стартапів, коучинг у спорті, коучинг для батьків, коучинг здоров'я (wellness coaching) тощо, які мають свою методичну специфіку, але базуються на спільних принципах.

Отже, коучинг застосовується в найрізноманітніших сферах життя та діяльності, оскільки орієнтований на розвиток потенціалу, свідоме прийняття

рішень і досягнення конкретних результатів, зберігаючи повагу до клієнта як до активного творця власного шляху.

4. *Принципи коучингу*

Принципи коучингу — це фундаментальні засади, які визначають підхід, стиль і етику взаємодії між коучем і клієнтом. Вони формують основу ефективного коучингового процесу та забезпечують його результативність, етичність і безпеку для обох сторін. Дотримання цих принципів дозволяє створити довірливу атмосферу, в якій клієнт здатен розкривати власний потенціал та рухатися до змін.

Перший ключовий принцип — повага до клієнта як до цілісної, творчої і ресурсної особистості. Коуч виходить із переконання, що клієнт має всі необхідні внутрішні ресурси для досягнення своїх цілей. Завдання коуча — не вчити, а допомагати знайти відповіді всередині самого клієнта.

Другий принцип — партнерство і рівність. Коуч не є авторитетом чи наставником, а рівноправним партнером, який підтримує клієнта в процесі змін. Коучинг — це діалог двох дорослих людей, побудований на взаємній повазі, довірі та відкритості.

Третій принцип — відповідальність клієнта. Відповідальність за рішення, дії та досягнення результату лежить на клієнтові. Коуч підтримує, ставить запитання, допомагає структурувати думки, але не приймає рішень замість клієнта.

Четвертий принцип — фокус на майбутнє і розвиток. Коучинг орієнтований на створення бажаного майбутнього, а не на аналіз минулого. Він спрямований на зміни, дії та рух уперед, а не на пошук винних або тривале «копання» в причинах проблем.

П'ятий принцип — конфіденційність. Усі теми, які обговорюються під час коуч-сесій, залишаються між коучем і клієнтом. Це створює простір для чесного діалогу та глибокої особистої роботи.

Шостий принцип — активне слухання і запитання замість порад. Коуч не дає готових рішень, а через відкриті, глибокі запитання допомагає клієнту усвідомити ситуацію, розкрити нові перспективи й знайти власний шлях.

Отже, принципи коучингу — це не лише професійні стандарти, а й філософія взаємодії, яка базується на довірі, повазі до людини, її свободі вибору та здатності до зростання. Вони створюють основу для глибокого і трансформаційного процесу особистісного чи професійного розвитку.

5. *Процес коучингу*

Процес коучингу — це структурована взаємодія між коучем і клієнтом, яка спрямована на досягнення конкретних цілей шляхом підтримки, самопізнання та активного мислення. Цей процес зазвичай складається з кількох логічних етапів, які можуть адаптуватися до потреб клієнта, однак мають спільну логіку і динаміку. Його суть полягає не в наданні порад, а в створенні простору, де клієнт самостійно формує усвідомлені рішення.

Першим етапом є встановлення коучингових відносин. На цьому етапі

обговорюються правила співпраці, визначаються ролі, очікування і рамки процесу. Важливо закласти основу для довіри та відкритого діалогу.

Другий етап — з'ясування запиту або формулювання цілі. Коуч разом із клієнтом уточнює, що саме той хоче дослідити чи змінити. Ціль має бути конкретною, досяжною та значущою для клієнта, і часто формулюється у межах однієї або серії сесій.

Далі відбувається дослідження ситуації, у якому клієнт за підтримки коуча глибше розглядає проблему чи ціль, аналізує бар'єри, ресурси, внутрішні переконання і зовнішні обставини. Коуч використовує техніки активного слухання та запитання, які допомагають клієнту побачити ситуацію під новим кутом.

Четвертий етап — генерація варіантів рішень. Тут клієнт, заохочений коучем, створює можливі шляхи дій, оцінює їхню доцільність і реалістичність, розширюючи власні горизонти мислення.

П'ятий етап — вибір і планування дій. Клієнт приймає рішення, які кроки він готовий зробити, у які строки, з якою підтримкою. Коуч допомагає чітко структурувати наміри в конкретний план.

Останній етап — підведення підсумків і усвідомлення. Коуч підсумовує досягнення сесії, допомагає клієнту усвідомити нові знання, інсайти та зміни у мисленні. Це підвищує ефективність і стійкість результату.

Зазвичай коучинговий процес реалізується в серії зустрічей (сесій), кожна з яких триває 45–90 хвилин. Частота та тривалість залежать від тематики, запиту клієнта та формату роботи (індивідуальна, командна, бізнес-коучинг тощо).

Отже, процес коучингу — це гнучка, але структурована послідовність дій, яка забезпечує клієнтові безпечний простір для самопізнання, прийняття рішень і руху до особистих або професійних змін.

ТЕМА 7: АУТСОРСИНГ

1. Поняття аутсорсингу

Аутсорсинг — це форма організаційного управління, за якої компанія передає виконання певних функцій, процесів або завдань зовнішнім виконавцям (підрядникам), які спеціалізуються у відповідній сфері. Основна мета аутсорсингу — підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, зосередження на ключових компетенціях та отримання доступу до професійних знань і технологій без необхідності їх розвивати всередині компанії.

Передача на аутсорсинг може стосуватися як допоміжних, так і деяких основних бізнес-функцій, зокрема бухгалтерського обліку, ІТ-підтримки, маркетингу, логістики, обслуговування клієнтів, юридичного супроводу або навіть виробничих процесів. Вибір зовнішнього виконавця зазвичай ґрунтується на його досвіді, ресурсах, якості послуг і здатності забезпечити потрібний рівень контролю та результативності.

Аутсорсинг може бути локальним (усередині країни) або офшорним, коли виконавці знаходяться за кордоном, що дозволяє ще більше знизити витрати завдяки дешевшій робочій силі або податковим умовам. Також можливий аутсорсинг у рамках стратегічного партнерства, коли компанії встановлюють довгострокові відносини для досягнення взаємовигідних цілей.

Отже, аутсорсинг — це інструмент сучасного управління, що дозволяє компаніям бути гнучкішими, зменшувати витрати, підвищувати якість окремих функцій і краще реагувати на динамічні зміни ринку, водночас оптимізуючи власну організаційну структуру.

2. Види аутсорсингу

Аутсорсинг поділяється на кілька видів залежно від сфери застосування, географії, тривалості співпраці та характеру переданих функцій. Розуміння різновидів аутсорсингу дозволяє організаціям ефективно обирати модель співпраці, яка найбільше відповідає їхнім цілям та ресурсам.

За функціональним призначенням аутсорсинг поділяється на:

Інформаційно-технологічний аутсорсинг (ІТ-аутсорсинг) — передача зовнішнім спеціалістам управління ІТ-інфраструктурою, технічною підтримкою, розробкою програмного забезпечення, хмарними сервісами тощо. Це один із найпоширеніших видів аутсорсингу.

Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) — передача цілих бізнес-функцій: бухгалтерії, обробки замовлень, кадрового діловодства, call-центрів, логістики або функцій управління ланцюгами постачання.

Аутсорсинг знань (КРО) — залучення зовнішніх фахівців для аналітичної, дослідницької або консалтингової діяльності. Йдеться про складні, інтелектуально насичені функції, які вимагають глибокої експертизи.

Виробничий аутсорсинг — передача виготовлення продукції або її частин іншим компаніям. Це часто застосовується у машинобудуванні, електроніці, текстильній промисловості.

Аутсорсинг кадрів (HR-аутсорсинг) — делегування функцій з підбору, навчання, адміністрування персоналу, ведення кадрової документації, розрахунку заробітної плати тощо.

За географічним принципом виділяють:

Офшорний аутсорсинг — передача функцій компаніям, що знаходяться в іншій країні (часто — з нижчим рівнем витрат), наприклад, аутсорсинг до Індії чи Філіппін.

Ніршоринг (nearshoring) — передача завдань компаніям у сусідніх або близьких за культурою та часовим поясом країнах.

Оншоринг (оншорний аутсорсинг) — передача функцій місцевим або національним підрядникам у межах тієї ж країни.

За тривалістю співпраці аутсорсинг буває:

Тактичний — короткостроковий або проектний аутсорсинг для вирішення тимчасових задач (наприклад, впровадження CRM-системи).

Стратегічний — довгострокова співпраця, коли зовнішній партнер стає частиною операційної або навіть стратегічної екосистеми компанії.

Отже, види аутсорсингу відрізняються за своїм змістом, масштабом і цілями. Кожен тип має свої переваги та ризики, і вибір відповідної форми залежить від специфіки діяльності організації, її ресурсів та очікувань щодо результату.

3. Переваги і недоліки аутсорсингу

Аутсорсинг має низку суттєвих переваг, які приваблюють багато компаній і дозволяють їм оптимізувати бізнес-процеси. Однією з головних переваг є зниження витрат, оскільки передача певних функцій зовнішнім виконавцям часто обходиться дешевше, ніж утримання власних підрозділів із відповідною інфраструктурою та персоналом. Крім того, аутсорсинг дає змогу компанії зосередитися на своїх ключових компетенціях, делегуючи допоміжні або спеціалізовані завдання тим, хто має більший досвід і експертизу.

Ще однією перевагою є гнучкість і масштабованість, адже компанія може швидко реагувати на зміни ринку, розширювати або скорочувати обсяги послуг без великих інвестицій у власні ресурси. Важливим аспектом є доступ до передових технологій і професійних знань зовнішніх фахівців, що підвищує якість виконання завдань. Аутсорсинг також може сприяти підвищенню ефективності управління, оскільки частина відповідальності за результати переходить до підрядника.

Водночас аутсорсинг має і певні недоліки. Один із основних ризиків — втрата контролю над процесами, особливо якщо немає чіткого моніторингу або належної комунікації з виконавцем. Це може призвести до зниження якості послуг або порушення термінів виконання. Ще однією проблемою є залежність від зовнішнього партнера, що ускладнює швидке реагування на непередбачені обставини і може створювати ризики для безпеки інформації.

Питання конфіденційності і захисту даних також викликають занепокоєння, особливо якщо аутсорсинг передбачає передачу чутливої інформації. Крім того, процес інтеграції зовнішніх послуг з внутрішніми системами може бути складним і затратним за часом. Іноді аутсорсинг може негативно впливати на мотивацію власних працівників або призводити до внутрішніх конфліктів.

Таким чином, аутсорсинг — це потужний інструмент оптимізації бізнесу, але він вимагає ретельного планування, вибору надійних партнерів і належного управління, щоб мінімізувати ризики і максимально використовувати переваги.

4. Вибір аутсорсингової компанії

Вибір аутсорсингової компанії — це відповідальний процес, від якого значною мірою залежить успіх співпраці та ефективність переданих функцій. Для прийняття правильного рішення необхідно врахувати кілька ключових аспектів, які допоможуть оцінити потенційного партнера з різних боків.

Перш за все важливо звернути увагу на репутацію компанії, її досвід роботи в конкретній сфері та наявність успішних кейсів, які свідчать про компетентність і надійність виконавця. Відгуки клієнтів і рекомендації також мають велике значення, оскільки вони дають змогу побачити реальний рівень якості послуг і взаємодії.

Наступним важливим фактором є експертиза і професійний рівень команди, яка буде безпосередньо залучена до виконання завдань. Важливо, щоб спеціалісти мали відповідні сертифікати, знання сучасних технологій і методик, а також розуміли специфіку бізнесу замовника.

Велике значення має рівень сервісу, що пропонується, зокрема гнучкість у підходах, швидкість реагування на запити, можливість індивідуального налаштування послуг. Також слід оцінити, наскільки компанія здатна забезпечити конфіденційність і безпеку даних, особливо якщо аутсорсинг передбачає роботу з чутливою інформацією.

Не менш важливим є питання вартості послуг. Порівняння цінової пропозиції різних компаній допоможе знайти баланс між вартістю і якістю, адже найнижча ціна не завжди гарантує найкращий результат. Водночас надмірно висока вартість може бути необґрунтованою.

Нарешті, варто звернути увагу на умови договору, зокрема на положення щодо відповідальності сторін, термінів виконання, критеріїв оцінки якості послуг, можливостей вирішення конфліктних ситуацій. Добре продуманий контракт допоможе уникнути непорозумінь у подальшій роботі.

Отже, вибір аутсорсингової компанії — це комплексний процес, який вимагає аналізу як технічних, так і організаційних аспектів. Лише всебічна оцінка допоможе знайти партнера, який максимально відповідатиме потребам бізнесу і сприятиме його розвитку.

5. Етапи проекту аутсорсингу

Проект аутсорсингу проходить кілька послідовних етапів, які забезпечують

планомірне і ефективне впровадження співпраці між замовником і аутсорсинговою компанією. Ці етапи допомагають чітко визначити цілі, узгодити умови, організувати процеси і досягти запланованих результатів.

Перший етап — підготовчий. На цьому етапі компанія-замовник аналізує власні бізнес-процеси, визначає функції або завдання, які планує передати на аутсорсинг, і формує технічне завдання. Важливо зрозуміти, які ресурси, компетенції і технології потрібні для якісного виконання цих функцій. Одночасно проводиться пошук потенційних аутсорсингових партнерів.

Другий етап — вибір і укладення договору. Замовник оцінює пропозиції виконавців за критеріями якості, вартості, досвіду та сервісу. Після переговорів сторони узгоджують умови співпраці, права і обов'язки, механізми контролю і відповідальності, а також фінансові аспекти. Підписання договору фіксує домовленості і створює правову основу для подальшої роботи.

Третій етап — перехідний (передача функцій). На цьому етапі відбувається передача знань, документації, процесів і відповідальності від замовника до аутсорсингової компанії. Важливо організувати навчання, налаштування систем, а також узгодити взаємодію між командами. Цей етап часто супроводжується ризиками, тому вимагає ретельного планування і контролю.

Четвертий етап — безпосереднє виконання аутсорсингових послуг. Аутсорсингова компанія починає здійснювати діяльність відповідно до узгоджених стандартів і КРІ. Замовник контролює якість і ефективність роботи, забезпечує зворотний зв'язок і, за потреби, коригує процеси.

П'ятий етап — оцінка результатів і оптимізація. Після певного часу співпраці проводиться аналіз досягнутих результатів, ефективності та якості послуг. На основі отриманих даних можуть вноситися корективи для покращення процесів, оновлення технічного завдання або умов договору.

Таким чином, етапи проекту аутсорсингу відображають послідовний і контрольований підхід до передачі функцій зовнішнім виконавцям, що сприяє мінімізації ризиків і максимізації користі для бізнесу.

ТЕМА 8: БЕНЧМАРКІНГ

1. Поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу

Бенчмаркінг — це систематичний процес порівняння власних бізнес-процесів, продукції чи послуг із найкращими практиками інших компаній, з метою виявлення можливостей для покращення та підвищення конкурентоспроможності. Основна ідея бенчмаркінгу полягає у вивченні ефективних рішень, які вже довели свою результативність, і адаптації їх до власної діяльності.

Розвиток бенчмаркінгу проходив кілька основних етапів. На першому етапі, який припадає на 1970-ті роки, бенчмаркінг почав формуватися як інструмент аналізу конкурентів у виробничих компаніях, зокрема у автомобільній промисловості США. Тоді фокус був на порівнянні технічних і операційних показників для підвищення якості продукції.

Другий етап — це розширення сфери застосування у 1980-1990-х роках, коли бенчмаркінг став використовуватися не лише для оцінки виробничих процесів, а й для покращення управлінських практик, маркетингу, обслуговування клієнтів та інших бізнес-функцій. З'явилися різні типи бенчмаркінгу — внутрішній, конкурентний, функціональний та загальний.

Третій етап — сучасний період, у якому бенчмаркінг перетворився на комплексний інструмент стратегічного управління. Застосовуються цифрові технології, аналітика великих даних, штучний інтелект для збору і обробки інформації, що дозволяє робити більш точні і швидкі порівняння. Сьогодні бенчмаркінг використовується як у великих корпораціях, так і в малому бізнесі, а також у державному секторі для підвищення ефективності діяльності.

Отже, бенчмаркінг — це динамічний і багатогранний процес, що пройшов шлях від простого порівняння технічних показників до комплексного інструменту управління якістю і конкурентоспроможністю підприємств.

2. Переваги бенчмаркінгу

Бенчмаркінг має багато переваг, які роблять його цінним інструментом для бізнесу та управління. По-перше, він допомагає компаніям виявити слабкі місця у своїх процесах, продуктах або послугах, порівнюючи їх з найкращими практиками на ринку. Це дозволяє зрозуміти, де саме потрібні зміни для підвищення ефективності.

По-друге, бенчмаркінг сприяє запровадженню інновацій, оскільки при вивченні досвіду інших організацій відкриваються нові ідеї, підходи та технології, які можна адаптувати під власні потреби. Такий обмін знаннями стимулює розвиток і підтримує конкурентоспроможність.

Ще одна важлива перевага — це можливість підвищити якість продукції або послуг. Оскільки бенчмаркінг орієнтується на найкращі стандарти, він спонукає компанії дотримуватися високих вимог і постійно вдосконалювати свої процеси.

Крім того, цей метод допомагає оптимізувати витрати, виявляючи неефективні або зайві операції, що дає змогу раціональніше використовувати ресурси. Завдяки цьому підвищується загальна продуктивність підприємства.

Також бенчмаркінг підтримує процес стратегічного планування, надаючи об'єктивні дані для прийняття рішень і встановлення реалістичних цілей. Це дозволяє уникнути помилок, пов'язаних із суб'єктивними оцінками або недостатньою інформацією.

Отже, бенчмаркінг — це ефективний інструмент, який допомагає компаніям розвиватися, покращувати свої продукти, знижувати витрати і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

3. Типи бенчмаркінгу

Існує кілька типів бенчмаркінгу, які відрізняються за об'єктом порівняння, цілями та сферами застосування. Перший тип — це внутрішній бенчмаркінг, коли порівняння здійснюється між різними підрозділами або командами однієї організації. Цей підхід допомагає виявити найкращі практики всередині компанії і впровадити їх у всі підрозділи.

Другий тип — конкурентний бенчмаркінг, який полягає в порівнянні з безпосередніми конкурентами на ринку. Такий аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони власного бізнесу відносно конкурентів і розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Третій тип — функціональний (або галузевий) бенчмаркінг передбачає порівняння конкретних функцій або процесів із аналогічними у компаніях інших галузей. Це дає змогу знайти нестандартні рішення та підходи, які можна адаптувати у власній діяльності.

Четвертий тип — загальний (або крос-галузевий) бенчмаркінг, коли компанія вивчає найкращі практики в різних сферах та галузях без обмеження на конкретний ринок або тип діяльності. Це сприяє впровадженню інновацій і нестандартних рішень, що підвищують ефективність.

Таким чином, вибір типу бенчмаркінгу залежить від цілей компанії, доступності інформації та специфіки її діяльності, що дозволяє максимально ефективно використовувати цей інструмент для покращення бізнес-процесів.

4. Принципи бенчмаркінгу

Принципи бенчмаркінгу визначають основні підходи і правила, які забезпечують ефективність цього процесу та допомагають досягти поставлених цілей. Перш за все, бенчмаркінг ґрунтується на принципі системності, що означає послідовний і комплексний підхід до збору, аналізу та порівняння інформації. Важливо враховувати всі ключові аспекти діяльності, а не обмежуватися поверхневим вивченням окремих показників.

Ще одним важливим принципом є орієнтація на найкращі практики, тобто пошук і використання найефективніших методів і рішень, які вже довели свою результативність у інших організаціях. Це дозволяє не лише копіювати, а й адаптувати досвід під власні умови, враховуючи специфіку бізнесу.

Принцип порівнянності передбачає, що об'єкти для порівняння мають бути зіставними за характеристиками, масштабом діяльності або умовами роботи. Це гарантує, що отримані результати будуть релевантними і корисними для прийняття рішень.

Принцип безперервності означає, що бенчмаркінг — це постійний процес, а не одноразове дослідження. Регулярний аналіз і оновлення інформації допомагають адаптувати стратегії і підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні.

Важливо також дотримуватися принципу конфіденційності і етики, що стосується як збору інформації, так і її використання. Повага до прав і інтересів партнерів забезпечує довіру і сприяє успішній співпраці.

Отже, дотримання цих принципів забезпечує ефективність бенчмаркінгу, робить його надійним інструментом для розвитку і вдосконалення бізнесу.

5. Процес бенчмаркінгу

Процес бенчмаркінгу включає послідовні етапи, які дозволяють систематично вивчати і впроваджувати найкращі практики для підвищення ефективності діяльності компанії. На початковому етапі здійснюється визначення об'єктів для аналізу — це можуть бути конкретні процеси, продукти або послуги, які потребують покращення. Важливо чітко сформулювати цілі бенчмаркінгу, щоб зосередитися на найбільш актуальних напрямках.

Наступним кроком є збір інформації. Це передбачає пошук і вивчення даних про діяльність інших компаній, які вважаються лідерами у відповідній сфері. Інформація може надходити з відкритих джерел, спеціалізованих звітів, а також шляхом безпосередніх контактів і співпраці з іншими організаціями.

Після збору даних проводиться їх аналіз і порівняння з власними показниками. На цьому етапі виявляються розриви між існуючими результатами компанії і кращими практиками, визначаються причини таких відмінностей.

Далі формулюються рекомендації щодо впровадження змін. Цей етап передбачає розробку конкретних заходів, спрямованих на покращення процесів або продуктів, а також план дій для реалізації цих заходів.

Завершальним етапом є впровадження запропонованих змін і контроль за їх ефективністю. Важливо постійно відслідковувати результати, щоб переконатися, що нові підходи дійсно сприяють підвищенню продуктивності і якості. За потреби процес бенчмаркінгу повторюється, що дозволяє підтримувати постійний рівень вдосконалення.

Таким чином, процес бенчмаркінгу є циклічним і орієнтованим на безперервне підвищення ефективності бізнесу через адаптацію найкращих практик.

ТЕМА 9: РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Базові поняття реінжинірингу

Реінжиніринг — це радикальний переогляд і кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного покращення ключових показників діяльності організації, таких як продуктивність, якість, час виконання і вартість. Головна ідея реінжинірингу полягає не в поступових удосконаленнях, а в глибинній трансформації способу роботи, що дозволяє створити більш ефективні, гнучкі та орієнтовані на клієнта процеси.

Основним об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси — послідовність взаємопов'язаних дій, що створюють цінність для клієнта. Переосмислення цих процесів передбачає відмову від традиційних структур і методів, а також пошук нових рішень, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Реінжиніринг відрізняється від звичайного менеджменту змінами тим, що він є радикальним, а не поступовим, спрямованим на корінне оновлення, а не на оптимізацію існуючого стану. Успішне впровадження реінжинірингу вимагає комплексного підходу, включаючи залучення топ-менеджменту, чітке визначення цілей і системний аналіз діяльності організації.

Отже, реінжиніринг — це інструмент стратегічних змін, який допомагає компаніям адаптуватися до динамічного середовища, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток.

2. Стадії реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів включає кілька послідовних стадій, які дозволяють системно підходити до радикальних змін і досягати поставлених цілей. Спочатку відбувається підготовчий етап, на якому формулюються стратегічні цілі, визначаються ключові процеси для реінжинірингу і збирається команда проекту. Важливо оцінити поточний стан справ і отримати підтримку керівництва для успішного впровадження змін.

Наступною є стадія аналізу існуючих процесів, коли детально вивчаються поточні бізнес-процеси, їх структура, взаємозв'язки, ефективність і проблемні місця. Використовуються різні методи збору даних, такі як інтерв'ю, спостереження, аналіз документації. Це дає змогу чітко зрозуміти, що потребує корінних змін.

Потім відбувається проектування нових процесів. На цій стадії розробляються принципово нові моделі роботи, які враховують сучасні технології, організаційні зміни та орієнтацію на клієнта. Мета — створити максимально ефективні, гнучкі і прості у виконанні процеси.

Далі йде етап впровадження змін, який передбачає реалізацію розроблених моделей, навчання персоналу, адаптацію ІТ-систем і контроль за виконанням. На цьому етапі важливо забезпечити підтримку змін на всіх рівнях організації.

Завершальна стадія — оцінка результатів і оптимізація, коли аналізуються досягнення, порівнюються показники з початковими цілями, виявляються недоліки і вносяться корективи для подальшого вдосконалення.

Таким чином, стадії реінжинірингу бізнес-процесів формують циклічний і структурований підхід до радикальних змін, що дозволяє організаціям ефективно трансформуватися і підвищувати свою конкурентоспроможність.

3. Ролі в реінжинірингу бізнес-процесів

У процесі реінжинірингу бізнес-процесів кожен учасник має свою чітко визначену роль, яка забезпечує ефективність змін і досягнення поставлених цілей. Найважливішу роль відіграє топ-менеджмент, який задає стратегічний напрямок, підтримує проект і виділяє необхідні ресурси. Без активної участі керівництва реінжиніринг ризикує залишитися лише теоретичною ідеєю.

Наступним ключовим учасником є керівник проекту реінжинірингу, який координує всі етапи процесу, управляє командою, контролює терміни і якість виконання завдань. Він відповідає за практичну реалізацію змін і комунікацію між учасниками.

До команди проекту входять аналітики бізнес-процесів, які займаються збором і аналізом інформації про існуючі процеси, виявленням проблем і розробкою нових моделей. Вони виступають своєрідними «мостами» між теорією і практикою.

Важливу роль виконують спеціалісти з ІТ, які забезпечують технічну підтримку реінжинірингу, впроваджують нові інформаційні системи і автоматизацію процесів, що значно підвищує їх ефективність.

Не менш значущими є працівники, які безпосередньо виконують бізнес-процеси. Їх залучення у реінжиніринг допомагає врахувати реальні умови роботи, отримати зворотний зв'язок і забезпечити прийняття змін на практиці.

Таким чином, успішність реінжинірингу залежить від злагодженої взаємодії всіх ролей, де кожен учасник виконує свої функції, спрямовані на досягнення радикального покращення бізнес-процесів.

4. Створення структури РБП

Створення структури реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) полягає у формуванні організаційної, функціональної та інформаційної основи для успішного проведення радикальних змін у діяльності компанії. Перш за все, необхідно визначити ключові процеси, які підлягають реінжинірингу, та чітко окреслити їх межі й взаємозв'язки з іншими процесами. Це дає змогу сфокусувати зусилля на найважливіших напрямках, що мають найбільший вплив на результати бізнесу.

Далі формується команда реінжинірингу, яка включає керівника проекту, аналітиків, ІТ-спеціалістів і представників бізнес-підрозділів. Важливо організувати структуру таким чином, щоб забезпечити ефективну комунікацію, прийняття рішень і розподіл відповідальності.

На функціональному рівні створюється нова модель бізнес-процесів, яка враховує сучасні технології, оптимізує послідовність дій і покращує взаємодію між підрозділами. Ця модель повинна бути гнучкою, щоб легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інформаційна складова структури реінжинірингу включає вибір і впровадження відповідних ІТ-систем, що підтримують автоматизацію процесів, збір і аналіз даних, а також контроль за виконанням змін. Технічна інфраструктура має бути надійною і масштабованою.

Отже, створення структури РБП — це комплексний процес, що поєднує організаційні, функціональні та інформаційні аспекти, і служить фундаментом для ефективної реалізації реінжинірингу, що забезпечує підвищення продуктивності і конкурентоспроможності підприємства.

5. Процес реінжинірингу

Процес реінжинірингу бізнес-процесів — це послідовна і систематична діяльність, спрямована на радикальне перепроєктування ключових процесів організації з метою суттєвого покращення її результативності. Він починається з визначення стратегічних цілей, які організація прагне досягти, а також ідентифікації процесів, що потребують змін. На цьому етапі важливо отримати підтримку керівництва та сформуванню команду, відповідальну за реалізацію проекту.

Наступний етап — детальний аналіз існуючих процесів, який передбачає збір інформації про їх структуру, потоки роботи, ресурси та проблемні моменти. Завдяки цьому виявляються неефективності і «вузькі місця», які обмежують розвиток компанії.

Після цього відбувається етап проектування нових бізнес-процесів. Тут розробляються принципово нові моделі роботи, які базуються на сучасних технологіях, оптимізації потоків і орієнтації на потреби клієнтів. Ці моделі мають бути гнучкими та адаптованими до змін зовнішнього середовища.

Далі реалізується впровадження нових процесів, що включає організаційні зміни, навчання персоналу, модернізацію інформаційних систем і контроль виконання запланованих заходів. Важливо забезпечити ефективну комунікацію та подолати опір змінам серед працівників.

Завершальна стадія процесу — оцінка результатів та їх оптимізація. Порівнюються досягнуті показники з поставленими цілями, виявляються недоліки і при необхідності вносяться корективи для подальшого покращення.

Таким чином, процес реінжинірингу є циклічним і включає підготовку, аналіз, проектування, впровадження та оцінку, що дозволяє організації кардинально трансформувати свої бізнес-процеси і досягати значних конкурентних переваг.

6. Створення карти процесу

Створення карти процесу — це важливий етап у реінжинірингу та управлінні бізнес-процесами, який полягає у візуалізації послідовності дій, взаємозв'язків і учасників процесу. Основна мета карти процесу — забезпечити чітке розуміння того, як саме відбувається робота, які кроки включені, хто за них відповідає і як інформація чи матеріали рухаються в межах організації.

Починають створення карти з визначення меж процесу — точок початку і кінця, що допомагає зосередитися на конкретній ділянці діяльності. Потім описують основні етапи або кроки, які включає процес, у хронологічному порядку. Для цього використовують спеціальні символи, такі як прямокутники для дій, ромби для прийняття рішень і стрілки для позначення напрямку потоку.

Важливо також включити у карту інформацію про учасників процесу, ролі яких визначають, хто відповідає за виконання конкретних завдань. Це дозволяє зрозуміти, як між собою взаємодіють різні підрозділи або співробітники.

Після створення попередньої версії карти її перевіряють з працівниками, які безпосередньо залучені у процес, щоб забезпечити точність і повноту відображення реальної діяльності. За результатами зворотного зв'язку карту коригують і уточнюють.

Карта процесу є не лише інструментом для аналізу і вдосконалення, а й основою для подальшого реінжинірингу, автоматизації та стандартизації роботи. Вона сприяє підвищенню прозорості, зменшенню помилок і підвищенню загальної ефективності організації.

7. Принципи реінжинірингу

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів закладають основу для успішного впровадження радикальних змін і допомагають організаціям досягти значного покращення результатів. Перший принцип — це орієнтація на процеси, а не на функції або підрозділи. Це означає, що увага зосереджується на повній послідовності дій, які створюють цінність для клієнта, а не лише на окремих завданнях чи департаментах.

Другий принцип — радикальність змін, що передбачає не просто покращення існуючих процедур, а повне перепроектування бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє усунути застарілі і неефективні елементи і створити принципово нові, більш дієві рішення.

Третій принцип — орієнтація на клієнта, тобто всі зміни повинні бути спрямовані на задоволення потреб і очікувань споживачів, що підвищує конкурентоспроможність і довгострокову успішність компанії.

Четвертий принцип — використання сучасних технологій і автоматизації, які дозволяють значно підвищити продуктивність і якість виконання процесів, а також скоротити час і витрати.

П'ятий принцип — залучення співробітників і керівництва до процесу змін. Успішний реінжиніринг неможливий без активної підтримки і участі всіх рівнів організації, що допомагає подолати опір і забезпечити ефективну імплементацію.

Таким чином, дотримання цих принципів створює умови для радикального та системного покращення бізнес-процесів, що веде до значних конкурентних переваг і розвитку компанії.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
2. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
3. Вітмор Дж. Ефективний коучинг. Принципи і практика / перекл. з англ. Н. Лавська. Київ : ТОВ «Видавнича група КМ-БУКС», 2021. 309 с.
4. Марченко О.С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 29-45.
5. Менеджмент : навчальний посібник / В. В. Храпкіна, Г. І. Матукова, Т. В. Кожемякіна та ін. ; за ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
6. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
7. Менеджмент консалтинг: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання / уклад. А. М. Михайлов, Л. О. Дашутіна, Т. М. Харченко. Суми, 2021. 205с.
8. Менеджмент: теорія, практика і мистецтво управління : навчальний посібник / І. О. Седікова, Н. М. Корсікова, Є. М. Коренман та ін. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2024. 473 с.
9. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
10. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>
11. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
12. Тайм-менеджмент : навчальний посібник / уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 175 с.
13. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

14. Управління персоналом : опорний конспект лекцій / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12088>
15. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
16. Управлінське та безпекове консультування : навчальний посібник у схемах і таблицях / уклад. М. І. Копитко, З. Б. Живко, В. І. Франчук та ін. ; за ред. М. І. Копитко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.
17. Шевців Л. Ю. Стратегічний управлінський облік і аналіз : навчальний посібник. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2025. 504 с.
18. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с.
19. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
20. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. №34. P. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)
21. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.

Додаткова

1. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
2. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>
3. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
4. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
5. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності :

конспект лекцій. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

6. Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

7. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_53008904.pdf

8. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>

2. Пенсійного фонду України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.pfu.gov.ua>

3. Державна служба зайнятості України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.dcz.gov.ua>

4. Діловодство в Україні. URL: <http://www.dilovodstvo.wordpress.com>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

Укладач: **Бурковська** Анна Іванівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,0 Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.