

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування

**МЕНЕДЖМЕНТ-
КОНСАЛТИНГ**

Методичні рекомендації

до виконання практичних робіт для здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПІ
«Менеджмент» спеціальності ДЗ «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.....	4
ТЕМА 1: ВВЕДЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ.....	5
ТЕМА 2: КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ.....	7
ТЕМА 3: КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА.....	12
ТЕМА 4: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС.....	17
ТЕМА 5: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ.....	21
ТЕМА 6: КОУЧИНГ.....	26
ТЕМА 7: АУТСОРСИНГ.....	30
ТЕМА 8: БЕНЧМАРКІНГ.....	34
ТЕМА 9: РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	38
ТЕМА 10: КОНЦЕПЦІЯ «ШІСТЬ СИГМ».....	41
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	45

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнесу, цифровізації управлінських процесів та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває менеджмент-консалтинг як професійна діяльність, спрямована на підвищення ефективності функціонування організацій. Залучення управлінських консультантів для вирішення стратегічних, організаційних, фінансових, кадрових та інноваційних проблем стало поширеною практикою діяльності сучасних підприємств і органів управління, що зумовлює необхідність підготовки конкурентоспроможних фахівців у сфері управлінського консалтингу.

Дисципліна «Менеджмент-консалтинг» є важливою складовою професійної підготовки здобувачів вищої освіти управлінського та економічного профілю та спрямована на формування системного уявлення про консалтингову діяльність, засвоєння методів діагностики управлінських проблем, а також набуття практичних навичок розроблення й обґрунтування управлінських рішень.

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент-консалтинг» розроблені з метою забезпечення практичної реалізації теоретичних положень курсу та сприяння формуванню у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей управлінського консультанта. Практичні роботи орієнтовані на розвиток аналітичного мислення, здатності застосовувати сучасні інструменти менеджмент-консалтингу, працювати з інформацією, моделювати управлінські ситуації та обґрунтовувати консалтингові рекомендації.

Завданнями виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент-консалтинг» є: закріплення теоретичних знань з основ менеджмент-консалтингу; опанування методів діагностики управлінських проблем і визначення потреб клієнта; набуття вмінь розроблення альтернативних управлінських рішень та консалтингових рекомендацій; формування навичок оцінювання ефективності консалтингових проєктів.

У результаті виконання практичних робіт здобувачі вищої освіти повинні **знати**: теоретичні основи менеджмент-консалтингу; види та моделі консалтингової діяльності; етапи консалтингового процесу; методи аналізу та діагностики організацій; принципи формування та оцінювання консалтингових рішень.

Здобувачі вищої освіти повинні **вміти**: ідентифікувати та формулювати управлінські проблеми; визначати цілі та завдання консалтингового проєкту; застосовувати сучасні методи аналізу управлінської діяльності; розробляти обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління; презентувати результати практичних робіт; оцінювати результативність запропонованих рішень і дотримуватися професійних стандартів менеджмент-консалтингу.

ТЕМА 1: ВВЕДЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Становлення і розвиток управлінського консалтингу.
2. Поняття і принципи управлінського консалтингу.
3. Причини виникнення потреби в консалтингових послугах.
4. Консалтинг в Україні.

2. Кейс-аналіз.

Проаналізуйте наступну ситуацію:

Українська компанія середнього розміру, яка займається дистрибуцією харчових продуктів, стикається з падінням прибутку та зниженням ефективності роботи відділів. Керівник розглядає можливість звернення до консалтингової компанії.

Завдання:

- Які типи консалтингових послуг можуть бути актуальними для цієї компанії?
- Які очікувані результати може дати консалтинг?
- Які ризики існують у співпраці з консалтинговою компанією?

3. Аналіз ринку консалтингу в Україні.

Завдання: знайдіть і проаналізуйте інформацію про 2–3 українські консалтингові компанії.

Коротко охарактеризуйте: Профіль компанії (напрямки діяльності); Основних клієнтів або галузі, з якими вони працюють; Приклади послуг (стратегії, управління змінами, фінансове консультування тощо); Особливості роботи на українському ринку.

4. Дайте відповіді на тестові питання:

1. Що з наведеного найточніше описує поняття "менеджмент-консалтинг"?

- A) Аудит фінансової звітності підприємства;
- B) Надання порад щодо управління організацією з метою підвищення її ефективності;
- C) Організація логістичних процесів у компанії;
- D) Прийняття управлінських рішень від імені клієнта.

2. Який з принципів є базовим для діяльності управлінського консультанта?

- A) Повне підпорядкування клієнту;
- B) Уникнення конфліктів у будь-якій формі;
- C) Незалежність та об'єктивність;
- D) Прийняття рішень замість керівника.

3. Яка з наведених причин є основною для залучення компанією консультанта?

- A) Відсутність кадрів для щоденної операційної діяльності;

- В) Потреба в технічному обслуговуванні;
- С) Необхідність отримати незалежну експертну думку;
- Д) Виконання рутинної роботи.

4. Що з наведеного найкраще описує поняття "зовнішній консультант"?

- А) Працівник компанії, який консулює інші відділи;
- В) Незалежний експерт, який не є співробітником компанії-клієнта;
- С) Представник державної установи;
- Д) Інвестор, який дає поради.

5. Яка з компаній є прикладом міжнародної консалтингової фірми?

- А) Toyota;
- В) Nestlé;
- С) McKinsey & Company;
- Д) Google.

6. Який з етапів не є типовим у процесі консалтингу?

- А) Діагностика проблеми;
- В) Розробка рішення;
- С) Маркетинг продукту клієнта;
- Д) Впровадження рекомендацій.

7. Консалтинг в Україні почав активно розвиватися після:

- А) Проголошення незалежності у 1991 році;
- В) Вступу України до ЄС;
- С) Кризи 2008 року;
- Д) Реформи освіти.

8. Який з напрямів не є видом управлінського консалтингу?

- А) Стратегічне планування;
- В) Управління персоналом;
- С) Розробка програмного забезпечення;
- Д) Організаційний розвиток.

9. Етичний кодекс консультанта включає принцип:

- А) Мінімізації витрат клієнта за будь-яку ціну;
- В) Приховування слабких місць компанії;
- С) Конфіденційності інформації клієнта;
- Д) Сліпого виконання побажань керівництва.

10. Який результат очікує клієнт від консалтингового проекту?

- А) Розширення команди консультантів;
- В) Збільшення паперової роботи;
- С) Поліпшення ефективності управлінських рішень;
- Д) Зменшення обов'язків керівництва.

ТЕМА 2: КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів.
2. Класифікація консалтингу за методологією його проведення.
3. Види консалтингових послуг.
4. Якість консалтингових послуг.
5. Ціноутворення на консалтингові послуги.

2. Вам пропонується 10 ситуацій, які описують реальні випадки залучення консалтингових послуг. Для кожної з них:

1. Визначте вид консалтингу за функціональною потребою клієнта (наприклад: фінансовий, кадровий, стратегічний, маркетинговий, ІТ-консалтинг тощо).
2. Визначте методологію проведення консалтингу, яка найбільше підходить у кожному випадку:
 - Експертна (консультант надає готові рішення),
 - Процесна (консультант супроводжує зміни разом із клієнтом),
 - Навчальна/освітня (основна мета — передати знання та навички),
 - Коучингова/менторська (робота з розвитком потенціалу керівників тощо).

Ситуації для аналізу:

1. Компанія впроваджує нову ERP-систему за участі зовнішнього консультанта.
2. Юридична фірма замовила аудит дотримання трудового законодавства.
3. Консультант допомагає розробити довгострокову стратегію розвитку компанії.
4. HR-консультант оцінює систему мотивації персоналу та пропонує варіанти її вдосконалення.
5. Проводиться навчання співробітників з продажів у формі дводенного тренінгу.
6. Експерт оцінює ризики виходу компанії на міжнародні ринки.
7. Консультанти супроводжують процес організаційних змін після злиття компаній.
8. Клієнт замовляє маркетингове дослідження та рекомендації щодо позиціонування нового бренду.
9. ІТ-консультанти працюють над кібербезпекою для банку.
10. Топ-менеджмент компанії бере участь у коучинговій програмі з розвитку лідерських навичок.

Очікуваний зразок відповіді:

№	Ситуація	Вид консалтингу	Методологія
1	Впровадження нової системи обліку	ІТ-консалтинг / фінансовий	Експертна / процесна
2	Розробка системи мотивації персоналу	HR-консалтинг / кадровий	Процесна
3	Навчання керівників проєктному менеджменту	Управлінський консалтинг	Навчальна

3. Міні-кейс: Як оцінити якість консалтингової послуги?

Ситуація: Компанія "УкрАгроТрейд" звернулася до консалтингової фірми для оптимізації логістичних процесів. Через 2 місяці компанія хоче оцінити ефективність наданих послуг.

Завдання: Запропонуйте показники або критерії, за якими можна оцінити якість консалтингових послуг. Визначте, які методи збору зворотного зв'язку можна застосувати. Чи є суб'єктивна оцінка клієнта достатньою для визначення якості послуги?

4. Вправа «Скільки це коштує?»

Складіть коротку комерційну пропозицію консалтингових послуг для умовного бізнес-клієнта. Оберіть один із типів консалтингу:

- Управлінський консалтинг
- Фінансовий консалтинг
- HR-консалтинг
- ІТ-консалтинг
- Маркетинговий консалтинг
- Стратегічний консалтинг

Структура вашої пропозиції повинна містити:

1. Назва послуги
 - Має бути чіткою, лаконічною, бажано з елементом унікальності або брендування.
2. Зміст послуги (опис)
 - Короткий опис того, що входить у послугу: які задачі вирішуються, що саме буде зроблено консультантами.
3. Очікуваний результат для клієнта
 - Яку вигоду отримає клієнт? У чому буде полягати цінність послуги? (Наприклад: підвищення прибутковості, оптимізація витрат, зниження плинності персоналу, автоматизація тощо).

4. Орієнтовна вартість та обґрунтування ціни

- Вкажіть ціну (фіксовану або погодинну), поясніть, як вона сформована (обсяг робіт, тривалість проекту, склад команди тощо).

У цьому пункті учасники мають не лише назвати суму, а й логічно пояснити, з чого вона складається. Це розвиває розуміння основ ціноутворення у консалтингу.

▼ Вказати тип ціни:

- Фіксована ціна за весь проект (наприклад: 50 000 грн за 3 тижні роботи)
- Погодинна ставка (наприклад: 1 200 грн/год за консультацію або аналітичну роботу)
- Модульна вартість (наприклад: окремо оплачується аудит, розробка рішень, впровадження)

Розшифрувати складові ціни:

Опишіть, що саме входить у вартість, наприклад:

Складова проекту	Кількість годин / обсяг	Вартість
Первинний аудит (інтерв'ю, аналіз)	10 годин	12 000 грн
Розробка рекомендацій	15 годин	18 000 грн
Презентація та звітність	5 годин	6 000 грн
Супровід впровадження (опціонально)	10 годин	12 000 грн
Разом	40 годин	48 000 грн

Ціни умовні, можуть бути змінені залежно від типу послуги.

Урахувати склад команди:

Наприклад:

- Старший консультант – 1 500 грн/год
- Аналітик – 1 000 грн/год
- Проектний менеджер (координація) – включено у фіксовану вартість
- Зовнішній експерт (за потреби) – окрема оплата

Урахувати тривалість проекту:

- Загальна тривалість: 3 тижні (наприклад, 30–40 робочих годин)
- Якщо проект довгостроковий (1–3 місяці), варто розділити його на етапи і дати вартість кожного.

5. Гарантії якості

- Що ви гарантуєте клієнту? (Наприклад: задоволеність результатом, підтримка після завершення проекту, можливість коригувань, прозора звітність тощо).

5. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Яка з нижченаведених функцій НЕ є функцією консалтингу?
 - а) Надання незалежної оцінки ситуації;
 - б) Забезпечення зворотного зв'язку клієнту;
 - в) Прийняття управлінських рішень замість клієнта;
 - г) Підвищення ефективності діяльності організації.

2. Що таке «аутсорсинговий консалтинг»?
 - а) Консультації лише онлайн;
 - б) Передача частини функцій зовнішньому виконавцю;
 - в) Залучення до проєкту студентів;
 - г) Використання безкоштовних порад.

3. У чому полягає головна відмінність ІТ-консалтингу?
 - а) У фінансових порадах;
 - б) У розробці юридичних договорів;
 - в) У впровадженні цифрових рішень;
 - г) У підготовці персоналу.

4. Яка з ознак свідчить про низьку якість консалтингової послуги?
 - а) Участь клієнта в реалізації рішень;
 - б) Узгодження дій із замовником;
 - в) Загальні, неприкладні рекомендації;
 - г) Підтримка після завершення проєкту.

5. Який етап зазвичай є першим у процесі консалтингу?
 - а) Реалізація рішень;
 - б) Формування гарантій;
 - в) Діагностика проблем клієнта;
 - г) Аналіз результатів.

6. Яке формулювання найточніше описує «цінність» консалтингової послуги?
 - а) Чим дорожче — тим краще;
 - б) Ефективність рішення для клієнта;
 - в) Популярність консультанта;
 - г) Тривалість консультацій.

7. До якого типу належить консалтинг, спрямований на оптимізацію бюджету компанії?
 - а) HR-консалтинг;
 - б) Фінансовий консалтинг;
 - в) Стратегічний консалтинг;
 - г) Маркетинговий консалтинг.

8. Що з наведеного є елементом консалтингової пропозиції?

- а) Прайс на товари;
- б) Страховий поліс;
- в) Очікуваний результат;
- г) Паспортні дані клієнта.

9. Яке з тверджень про консалтинг є правильним?

- а) Консалтинг — це вид виробництва;
- б) Консалтинг — це торгівля;
- в) Консалтинг — це професійна порада для бізнесу;
- г) Консалтинг — це держслужба.

10. Коли доцільно залучати зовнішніх консультантів?

- а) Коли потрібно підвищити зарплату;
- б) Коли бракує внутрішніх ресурсів або експертизи;
- в) Коли планується вечірка в офісі;
- г) Коли необхідно найняти прибиральника.

ТЕМА 3: КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Класифікація консалтингових організацій.
2. Управління консалтинговими організаціями.
3. Фахівці з консалтингу.
4. Професійні об'єднання консультантів.

2. Порівняльна характеристика консалтингових компаній.

1. Оберіть чотири консалтингові компанії, серед яких:
 - Дві міжнародні (наприклад: McKinsey & Company, BCG, Deloitte, KPMG)
 - Дві українські або регіональні (наприклад: CIVITTA, Baker Tilly Ukraine, компанія на вибір з вашого регіону)
2. Дослідіть кожну компанію за наступними критеріями:
 - Масштаб діяльності (локальний, міжнародний, глобальний)
 - Сфера спеціалізації (управлінський консалтинг, стратегічний, фінансовий, IT-консалтинг, HR-консалтинг тощо)
 - Форма власності (незалежна, афілійована з міжнародною мережею, внутрішній підрозділ великої компанії)
3. Оформіть результати у вигляді таблиці порівняння, наприклад:

Назва компанії	Масштаб діяльності	Сфера спеціалізації	Форма власності
McKinsey & Company	Глобальний	Стратегічний консалтинг	Незалежна міжнародна
Deloitte	Міжнародний	Аудит, фінанси, IT	Афілійована міжнародна
CIVITTA	Регіональний	Управлінський, держ. сектор	Афілійована регіональна
Baker Tilly Ukraine	Локальний/регіональний	Аудит, фінанси	Член міжнародної мережі

3. Профіль консультанта.

Оформіть письмовий профіль типового фахівця-консультанта, включаючи наступні складові:

1. Освіта та кваліфікація:

- Які спеціальності (бакалаврські/магістерські) найчастіше обирають майбутні консультанти?
- Які сертифікати або додаткові курси можуть бути корисними (наприклад: MBA, СМС, PMP, ACCA, Lean Six Sigma тощо)?

2. Компетенції консультанта:

- Наведіть приклади **hard skills** (технічні навички):
Наприклад: фінансовий аналіз, бізнес-моделювання, робота з даними, Excel, Power BI, знання ERP/CRM-систем
- Наведіть приклади **soft skills** (гнучкі навички):
Наприклад: комунікація, аналітичне мислення, вміння працювати з клієнтом, управління часом, робота в команді

3. Кар'єрні сходи (типова траєкторія): Опишіть, як виглядає кар'єрний ріст консультанта:

- Intern / Trainee (стажер)
- Business Analyst / Junior Consultant
- Consultant / Associate
- Senior Consultant / Project Manager
- Manager / Engagement Manager
- Partner / Director

4. Професійні об'єднання консультантів.

Знайдіть приклади щонайменше двох професійних об'єднань консультантів:

- одне міжнародне (наприклад: ICMCI, FEACO, IMC Global)
- одне українське (наприклад: IMC Ukraine, Асоціація професійних консультантів України)

Дослідіть про кожне об'єднання такі аспекти:

Функції:

- Які завдання виконує організація? (наприклад: сертифікація, стандарти, професійний розвиток, мережування)

Вимоги до членства:

- Освіта, досвід, етичні зобов'язання, необхідність подання портфоліо/рекомендацій
- Які документи та процедури потрібно пройти?

Переваги членства для консультанта:

- Професійне зростання
- Доступ до навчальних програм
- Нетворкінг і конференції
- Міжнародне визнання (наприклад, сертифікат СМС – Certified Management Consultant)

Оформіть результати у вигляді порівняльної таблиці, наприклад:

Об'єднання	Функції	Вимоги до членства	Переваги
ICMCI	Сертифікація, стандарти, глобальні конференції	3 роки досвіду, етичний кодекс	СМС-сертифікат, глобальний нетворкінг
IMC Ukraine	Навчання, підтримка українських консультантів	Подача заявки, CV, досвід	Доступ до ринку, події, сертифікація

5. Дайте відповіді на тестові питання.

- Що з наведеного є основною функцією консалтингової компанії?
 - Контроль за законодавством
 - Продаж товарів широкого вжитку
 - Надання професійних порад і рішень клієнтам
 - Розробка рекламних кампаній
- Яка з компаній є прикладом глобальної консалтингової фірми?
 - Нова Пошта
 - McKinsey & Company
 - Rozetka
 - ПриватБанк
- Що відноситься до hard skills консультанта?
 - Лідерство
 - Вміння працювати в команді
 - Побудова фінансової моделі
 - Активне слухання
- Який документ часто підписується перед початком співпраці між консультантом і клієнтом для захисту конфіденційної інформації?
 - Кошторис
 - Інвойс
 - NDA (угода про нерозголошення)
 - Комерційна пропозиція

5. Яке з об'єднань є міжнародною організацією консультантів?

- A) ІМЗ Україна
- B) Мінекономіки
- C) ІСМСІ
- D) АССА

6. До якої сфери спеціалізації належить консалтинг, що фокусується на впровадженні CRM-систем?

- A) Аудиторський консалтинг
- B) ІТ-консалтинг
- C) HR-консалтинг
- D) Стратегічний консалтинг

7. Яка посада зазвичай є початковою в кар'єрі консультанта?

- A) Partner
- B) Manager
- C) Business Analyst / Junior Consultant
- D) Engagement Director

8. Який із наведених прикладів найкраще ілюструє soft skill, необхідний консультанту?

- A) Робота з Excel
- B) Знання бухгалтерських стандартів
- C) Комунікабельність
- D) Володіння англійською мовою

9. Яка організація в Україні сертифікує управлінських консультантів за міжнародним стандартом СМС?

- A) НБУ
- B) ІМЗ (ІМС) Ukraine
- C) ProZorro
- D) Асоціація аудиторів України

10. До якої категорії належать консалтингові компанії, що входять до міжнародних мереж і працюють під загальним брендом?

- A) Незалежні
- B) Афілійовані
- C) Внутрішні
- D) Державні

ТЕМА 4: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Передпроектна стадія консалтингового процесу.
2. Проектна стадія консалтингового процесу.
3. Післяпроектна стадія консалтингового процесу.

2. Виявлення проблеми клієнта.

Ситуація:

Клієнт звертається до вашої консалтингової фірми зі скаргою:

“У нас знизилась ефективність роботи відділу продажу”.

Ваша задача — з’ясувати причини зниження ефективності, щоб прийняти рішення щодо подальшого консалтингового втручання.

Завдання:

1. Складіть перелік уточнювальних питань, які ви поставите клієнту для діагностики ситуації.

У ваших питаннях охопіть такі аспекти:

- Процеси:
 - Як виглядає типовий процес продажу у вашій компанії?
 - Чи відбувались останнім часом зміни в організації продажів (впровадження CRM, нові правила, зміна керівництва тощо)?
- Команда:
 - Чи змінився склад відділу?
 - Який рівень мотивації та залученості працівників?
 - Чи проводиться навчання/атестація персоналу?
- Показники:
 - Які саме показники свідчать про падіння ефективності?
 - З якого часу почалось зниження?
 - Чи є сезонність у вашому бізнесі?
- Клієнти і ринок:
 - Чи спостерігається зміна в попиті?
 - Чи змінилась цільова аудиторія або конкурентне середовище?

2. Перелік інформації, яку потрібно запросити у клієнта для попереднього аналізу:

- Аналітичні дані та звіти:
 - Звіти з CRM-системи (кількість дзвінків, зустрічей, угод)
 - Статистика продажів за останні 6–12 місяців
 - Динаміка по ключових продуктах/послугах
- КРІ персоналу:
 - Індивідуальні показники ефективності продавців (план/факт)
 - Дані про конверсії на кожному етапі воронки продажу

- HR-інформація:
 - Дані про текучість кадрів у відділі
 - Результати оцінки продуктивності/мотивації (якщо проводилась)
- Зворотний зв'язок:
 - Оцінки клієнтів (NPS, скарги, опитування)
 - Звіти внутрішнього аудиту (якщо є)

3. Оцінка результатів консалтингового проєкту.

Ситуація:

Ваша консалтингова команда завершила проєкт для клієнта. Тепер необхідно оцінити його ефективність та отримати зворотний зв'язок, щоб підготуватись до майбутніх кейсів.

Завдання:

1. Назвіть не менше 5 критеріїв оцінки ефективності консалтингового проєкту.
 - Наведіть перелік показників, які допоможуть визначити, чи був проєкт успішним.
 - Врахуйте як кількісні, так і якісні критерії.

Приклади:

- Підвищення продуктивності або обсягів продажів
- Досягнення ключових KPI (час, бюджет, результат)
- Економічний ефект (зменшення витрат, збільшення прибутку)
- Рівень задоволеності клієнта
- Якість впроваджених змін (сталість, прийняття командою)
- Вчасність виконання проєкту
- Впровадження запропонованих рішень у повному обсязі

Завдання: Оберіть 5 основних критеріїв і коротко поясніть, чому вони важливі саме для консалтингу.

2. Опишіть, як проводиться збір зворотного зв'язку від клієнта.

Сформулюйте, якими методами консультант може дізнатись про враження та оцінку клієнта.

Завдання:

Оберіть 2–3 способи збору зворотного зв'язку та опишіть, як ви їх використаєте.

Можна запропонувати приклад 2–3 питань для анкети.

3. Які висновки ви зробите для подальших проєктів?

На основі аналізу результатів і фідбеку клієнта сформулюйте, що команда може:

- Покращити в організації проєктів у майбутньому
- Змінити у підході до комунікації, інструментів або етапів
- Використати як успішний кейс або рекомендацію

4. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що є першим кроком у консалтинговому процесі?
 - A) Надання фінального звіту
 - B) Формування проєктної команди
 - C) Первинна зустріч з клієнтом і уточнення запиту
 - D) Розробка рекомендацій
2. Який документ зазвичай фіксує домовленості між консультантом і клієнтом на старті проєкту?
 - A) Звіт про прибутки
 - B) План розвитку персоналу
 - C) Договір на консалтингові послуги
 - D) Прес-реліз
3. Що є результатом якісного консалтингового діагнозу проблеми?
 - A) Рекламна стратегія
 - B) Визначення справжніх причин проблеми клієнта
 - C) Підбір персоналу
 - D) Створення сайту
4. У чому полягає особливість проєктної стадії консалтингового процесу?
 - A) Фіксується перша зустріч з клієнтом
 - B) Здійснюється оцінка ефективності змін
 - C) Проводиться глибинна аналітика і формуються рішення
 - D) Складається резюме консультанта
5. Який підхід найкраще підходить для зменшення спротиву змінам у клієнтській компанії?
 - A) Ігнорування негативних емоцій працівників
 - B) Примусове впровадження рішень
 - C) Комунікація, навчання та залучення персоналу
 - D) Повна заміна персоналу
6. На якій стадії консалтингового процесу консультанти найчастіше використовують опитування клієнтів?
 - A) Проєктній
 - B) Післяпроєктній
 - C) Передпроєктній
 - D) Рекламній
7. Що з наведеного є показником економічної ефективності консалтингового проєкту?
 - A) Кількість зустрічей консультанта з клієнтом
 - B) Підвищення прибутку клієнтської компанії
 - C) Наявність сертифікатів у консультанта
 - D) Позитивні коментарі в соцмережах₁₉

8. Який з методів найчастіше використовується для збору даних під час діагностики?

- A) Мозковий штурм
- B) Портфельний аналіз
- C) Інтерв'ю зі співробітниками
- D) SWOT зовнішнього середовища

9. Що входить до змісту фінального консалтингового звіту?

- A) Лише бюджетні витрати
- B) Особисті враження консультанта
- C) Аналіз проблеми, заходи, результати, рекомендації
- D) Резюме співробітників клієнта

10. Який показник найчастіше використовується для оцінки лояльності клієнта після завершення проєкту?

- A) SWOT-аналіз
- B) NPS (Net Promoter Score)
- C) KPI продуктивності консультанта
- D) ABC-аналіз

ТЕМА 5: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем.
2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави).
3. Аналіз причини і наслідку (Gar-модель Зейтгамла).
4. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators).

2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави).

Ситуація:

Уявіть, що у компанії виникла проблема, наприклад:

- Падіння продажів
або
- Зниження якості продукції

Завдання:

1. Оберіть одну з цих проблем для аналізу.
2. Побудуйте діаграму Ішикави (риб'ячої кістки) для вибраної проблеми.
3. Визначте основні категорії причин, які можуть впливати на проблему.

Зазвичай це:

- Люди
 - Процеси
 - Техніка (обладнання)
 - Матеріали
 - Середовище (умови роботи)
 - Методика (інструкції, стандарти)
4. Для кожної категорії запишіть конкретні фактори, що потенційно можуть викликати проблему.

Приклад структури діаграми:



Приклад конкретних факторів для проблеми «Падіння продажів»:

- Люди: нестача кваліфікованих продавців, низька мотивація, погане навчання
- Процеси: довгі цикли продажів, недостатня підтримка клієнтів, поганий CRM
- Техніка: застарілі засоби зв'язку, несправне обладнання для демонстрацій
- Матеріали: низька якість рекламних матеріалів, відсутність оновленого прайс-листа
- Середовище: сильна конкуренція, зміни в попиті, сезонні фактори
- Методика: неефективні стратегії продажів, відсутність стандартів роботи з клієнтом

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

Gar-модель Зейтгамла описує 5 основних розривів (gaps), які можуть виникати між очікуваннями клієнта та фактичним сервісом, що надається компанією.

Завдання:

Опишіть кожен із п'яти розривів моделі, коротко розкривши їх сутність.

Наведіть конкретні приклади з реального бізнесу або уявні ситуації, які ілюструють, як кожен розрив може виникнути.

Для довідки:

П'ять розривів Gar-моделі Зейтгамла:

Розрив 1: Розрив у сприйнятті очікувань клієнтів компанією (недостатнє розуміння потреб клієнта)

Розрив 2: Розрив між очікуваннями клієнтів і стандартами сервісу, встановленими компанією

Розрив 3: Розрив між стандартами сервісу і фактичним наданням послуг

Розрив 4: Розрив між тим, що обіцяє компанія (комунікація), і тим, що фактично надається клієнту

Розрив 5: Розрив між очікуваннями клієнта і його сприйняттям отриманого сервісу (кінцевий результат)

Приклад опису і прикладу:

Розрив 1: Компанія не провела достатніх досліджень, щоб зрозуміти, що саме хоче клієнт (наприклад, банк не з'ясував, що клієнти хочуть мобільний додаток із простим інтерфейсом).

Розрив 2: Хоча компанія зрозуміла очікування, вона не встановила відповідних стандартів (наприклад, кафе не встановило час обслуговування до 5 хвилин, хоча клієнти очікують швидке обслуговування).

Розрив 3: Навіть встановлені стандарти не дотримуються (наприклад, кур'єрська служба не дотримується встановленого часу доставки).

Розрив 4: Компанія рекламувала супер швидку доставку, але фактично доставка затримується (помилка у комунікації).

Розрив 5: Клієнт очікував швидку доставку і доброзичливе обслуговування, але через помилки відчув розчарування.

Форма виконання:

Опишіть пункти у вигляді списку або таблиці.
Додайте по одному прикладу для кожного розриву.

4. Ключові показники ефективності (КРІ).

Завдання:

1. Оберіть будь-яку бізнес-діяльність (наприклад, відділ продажу, виробництво, служба підтримки клієнтів тощо).
2. Запропонуйте 5 ключових показників ефективності (КРІ), які можна застосувати для оцінки результатів цієї діяльності.
3. Поясніть, чому саме ці КРІ є релевантними для обраної діяльності.
4. Опишіть, як ці показники можуть допомогти керівництву у прийнятті управлінських рішень (наприклад, планування, оптимізація, мотивація тощо).

Приклад структури відповіді:

КРІ	Чому релевантний	Як допомагає в управлінні
КРІ 1	Коротке пояснення	Як використовується у рішеннях
КРІ 2	Коротке пояснення	Як використовується у рішеннях
...

Рекомендації:

- Обирайте КРІ, які можна реально виміряти
- Враховуйте цілі бізнесу і особливості обраного підрозділу
- Пояснення мають бути зрозумілими та лаконічними

5. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що є основним призначенням діаграми Ішикави?

- A) Визначення цілей проєкту
- B) Аналіз причин і наслідків проблеми
- C) Визначення КРІ для відділу
- D) Планування бюджету

2. Гар-модель Зейтгамла використовується для аналізу:

- A) Розрив між очікуваннями клієнтів і фактичним сервісом
- B) Ризиків фінансової діяльності

- C) Внутрішніх процесів виробництва
- D) Конкурентних переваг компанії

3. Який із наведених методів є якісним методом аналізу?

- A) Статистичний аналіз
- B) Діаграма Ішикави
- C) Регресійний аналіз
- D) Кількісний прогноз

4. Ключовий показник ефективності (KPI) — це:

- A) Величина витрат на проект
- B) Метрика для вимірювання результативності діяльності
- C) Загальний опис бізнес-процесу
- D) План заходів з розвитку компанії

5. Основна мета передпроектної стадії консалтингового процесу — це:

- A) Впровадження рекомендацій
- B) Визначення проблеми і збір інформації
- C) Оцінка фінансових результатів
- D) Проведення навчання персоналу

6. До яких категорій зазвичай відносять основні причини проблеми у діаграмі Ішикави?

- A) Люди, Процеси, Техніка, Матеріали
- B) Клієнти, Конкуренти, Постачальники
- C) Прибуток, Витрати, Активи
- D) Продукти, Ринки, Ціни

7. Який з розривів у Гар-моделі Зейтгамла пов'язаний із розбіжністю між обіцянками компанії і реальним сервісом?

- A) Перший розрив
- B) Другий розрив
- C) Четвертий розрив

D) П'ятий розрив

8. Що з наведеного є прикладом KPI для відділу продажу?

A) Кількість рекламацій від клієнтів

B) Час реакції служби підтримки

C) Обсяг продажів за квартал

D) Кількість навчальних заходів

9. Який з методів найкраще підходить для виявлення основних факторів, що призводять до проблеми?

A) SWOT-аналіз

B) Діаграма Ішикави

C) Бенчмаркінг

D) PEST-аналіз

10. Який із наведених пунктів НЕ є складовою Гар-моделі Зейтгамла?

A) Розрив між очікуваннями клієнтів і стандартами сервісу

B) Розрив між стандартами сервісу і фактичним наданням послуг

C) Розрив між ціною продукту і витратами на виробництво

D) Розрив між обіцянками компанії і фактичним сервісом

ТЕМА 6: КОУЧИНГ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Визначення та філософія коучингу.
2. Базові сфери компетенції коуча.
3. Сфери застосування коучингу.
4. Принципи коучингу.
5. Процес коучингу.

2. Завдання.

- Оберіть одну зі сфер, де активно використовується коучинг:
 - Бізнес (наприклад: управління персоналом, розвиток лідерства)
 - Кар'єра (наприклад: професійна переорієнтація, розвиток навичок)
 - Освіта (наприклад: мотивація студентів, підтримка викладачів)
 - Здоров'я (наприклад: зміна стилю життя, робота зі звичками)
 - Особистісний розвиток (наприклад: підвищення впевненості, тайм-менеджмент)
- Опишіть реальну або уявну ситуацію, в якій коучинг може бути корисним.
Наприклад:
«Керівник команди не може ефективно делегувати завдання, перевантажений роботою та втрачає мотивацію.»
- Поясніть, як коучинг може допомогти в цій ситуації:
 - Які результати клієнт може отримати завдяки коучинговим інструментам?
 - Які запитання може ставити коуч, щоб допомогти людині знайти рішення?
 - Як це вплине на подальший розвиток або ефективність?

3. Дайте відповіді на тестові питання:

1. Що є головною метою коучингу?

A) Надання порад клієнту

B) Контроль за діями клієнта

C) Розвиток потенціалу клієнта через запитання і самостійні рішення

D) Вирішення психологічних травм

2. Яка з наведених моделей найчастіше використовується у структурі коуч-сесії?

- A) SWOT
- B) GROW
- C) SMART
- D) PEST

3. Який з наведених принципів НЕ є базовим у коучингу?

- A) Партнерство
- B) Конфіденційність
- C) Ієрархічність
- D) Довіра

4. Що входить до першого етапу моделі GROW?

- A) Вибір інструментів
- B) Формування цілі
- C) План дій
- D) Аналіз варіантів

5. Що з наведеного є прикладом відкритого запитання в коучингу?

- A) Чи ви оновили резюме?
- B) Ви задоволені роботою?
- C) Який результат ви хочете досягти?
- D) Ви вже все вирішили?

6. Як коуч зазвичай працює з клієнтом?

- A) Через інструктаж і контроль
- B) Через активне слухання та запитання
- C) Через директивні вказівки
- D) Через тестування і діагностику

7. Яка компетенція коуча пов'язана з етичністю та професійною поведінкою?

- A) Створення довірливих відносин
- B) Підтримка навчання і результатів
- C) Демонстрація етичної поведінки
- D) Спостереження за невербальною комунікацією

8. У чому полягає різниця між коучингом і наставництвом (менторством)?

- A) Коуч дає поради, ментор — ні
- B) Коуч працює з минулим, ментор — з майбутнім
- C) Коуч стимулює самостійність, ментор ділиться досвідом
- D) Коуч працює лише у сфері спорту

9. У якій сфері коучинг найчастіше використовується для підвищення особистої ефективності?

- A) Юриспруденція
- B) Освіта
- C) Особистісний розвиток
- D) Служба безпеки

10. На якому етапі GROW-моделі клієнт визначає конкретні кроки?

A) Goal

B) Reality

C) Options

D) Will

ТЕМА 7: АУТСОРСИНГ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Поняття аутсорсингу.
2. Види аутсорсингу.
3. Переваги і недоліки аутсорсингу.
4. Вибір аутсорсингової компанії.
5. Етапи проекту аутсорсингу.

2. Види аутсорсингу.

Заповніть таблицю з основними видами аутсорсингу:

Вид аутсорсингу	Сфера застосування	Приклад компанії/послуги
ІТ-аутсорсинг		
Фінансовий аутсорсинг		
HR-аутсорсинг		
Виробничий аутсорсинг		

3. Переваги і недоліки аутсорсингу.

Складіть SWOT-аналіз використання аутсорсингу для компанії середнього бізнесу.

Визначте принаймні 2 пункти для кожної категорії:

S (strengths — сильні сторони),

W (weaknesses — слабкі сторони),

O (opportunities — можливості),

T (threats — загрози).

4. Вибір аутсорсингової компанії.

Ситуація: Ваша компанія вирішила передати **функцію бухгалтерського обліку** на аутсорсинг. Потрібно обрати найкращого постачальника серед кількох кандидатів.

Завдання:

1. Сформууйте перелік з 5 ключових критеріїв, за якими будете оцінювати потенційних постачальників.
(Приклади: досвід роботи, ціна послуг, наявність сертифікатів, гарантії якості, репутація на ринку)

2. Запропонуйте шкалу оцінювання, наприклад:

- 1 — дуже низький рівень
- 2 — низький
- 3 — середній
- 4 — високий
- 5 — відмінний

3. Створіть матрицю вибору для 2–3 уявних компаній (Компанія А, В, С), виставте оцінки за кожним критерієм та підрахуйте суму балів.

Форма виконання — Таблиця (приклад):

Критерій	Компанія А	Компанія В	Компанія С
Досвід роботи	4	5	3
Ціна послуг	3	4	5
Сертифікація персоналу	5	3	2
Гарантії якості	4	4	3
Репутація (відгуки)	5	3	4
СУМА	21	19	17

5. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що таке аутсорсинг?

- А) Продаж частини бізнесу третій стороні
- В) Переведення працівників у віддалений режим
- С) Передача певних функцій зовнішній спеціалізованій компанії
- Д) Прийняття працівників на тимчасову роботу

2. Який із наведених прикладів є прикладом ІТ-аутсорсингу?

- А) Наймання бухгалтера
- В) Замовлення розробки вебсайту у зовнішнього підрядника
- С) Аренда складу
- Д) Найм внутрішнього системного адміністратора

3. Яка з функцій найчастіше передається на аутсорсинг?

- А) Стратегічне управління
- В) Підбір топменеджерів
- С) Бухгалтерський облік
- Д) Розробка корпоративної культури

4. Що з наведеного НЕ є перевагою аутсорсингу?

- A) Зниження витрат
- B) Доступ до експертних знань
- C) Втрата контролю над функцією
- D) Фокус на ключовому бізнесі

5. Який вид аутсорсингу передбачає передачу обслуговування комп'ютерної техніки?

- A) HR-аутсорсинг
- B) IT-аутсорсинг
- C) Виробничий аутсорсинг
- D) Фінансовий аутсорсинг

6. Що є основним ризиком аутсорсингу?

- A) Підвищення кваліфікації працівників
- B) Надмірне залучення внутрішніх ресурсів
- C) Зниження гнучкості у зміні постачальника
- D) Зменшення зовнішнього контролю

7. Який критерій є найважливішим при виборі аутсорсингового партнера?

- A) Кількість працівників компанії
- B) Досвід у відповідній сфері
- C) Географічне розташування
- D) Розмір офісу компанії

8. Як називається передача виробничих функцій зовнішньому підряднику?

- A) Лізинг
- B) Контрактинг
- C) Виробничий аутсорсинг
- D) Ретейлінг

9. На якому етапі аутсорсингового проекту проводиться моніторинг ефективності?

- A) Перед укладенням договору
- B) Після завершення контракту
- C) На етапі виконання
- D) Після першої зустрічі

10. Що таке "бек-офісні функції" в контексті аутсорсингу?

- A) Основні виробничі процеси
- B) Реклама та просування
- C) Підтримуючі бізнес-функції, як-от облік, ІТ, логістика
- D) Функції, пов'язані з обслуговуванням клієнтів напряду

ТЕМА 8: БЕНЧМАРКІНГ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу.
2. Переваги бенчмаркінгу.
3. Типи бенчмаркінгу.
4. Принципи бенчмаркінгу.
5. Процес бенчмаркінгу.

2. Типи бенчмаркінгу.

Ознайомтесь із наведеними прикладами ситуацій і розподіліть кожен з них за одним із типів бенчмаркінгу:

- Внутрішній бенчмаркінг – порівняння між підрозділами або командами всередині однієї організації;
- Конкурентний бенчмаркінг – порівняння з прямими конкурентами;
- Функціональний бенчмаркінг – порівняння з організаціями, які мають схожі функції, але не є конкурентами;
- Загальний (стратегічний) бенчмаркінг – порівняння зі світовими лідерами, незалежно від галузі, для запозичення найкращих практик.

Завдання:

- Розподіліть наведені приклади на типи бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний (стратегічний).

Приклади:

1. Компанія порівнює свої логістичні процеси з Amazon
2. Відділ продажів порівнює свої результати з іншим регіональним офісом
3. Бізнес аналізує рівень сервісу в компанії з іншої галузі
4. Маркетинговий відділ вивчає рекламу основного конкурента

Таблиця для заповнення:

№	Ситуація	Тип бенчмаркінгу (оберіть)
1	Компанія порівнює свої логістичні процеси з Amazon	
2	Відділ продажів порівнює свої результати з іншим регіональним офісом	

№	Ситуація	Тип бенчмаркінгу (оберіть)
3	Бізнес аналізує рівень сервісу в компанії з іншої галузі	
4	Маркетинговий відділ вивчає рекламу основного конкурента	
5	HR-відділ порівнює політику адаптації персоналу зі схожою компанією в іншій країні	
6	Компанія вивчає досвід Toyota у сфері lean-виробництва	
7	Банк аналізує якість мобільного додатку свого основного конкурента	
8	Виробнича фірма порівнює ефективність роботи змін на різних заводах свого холдингу	
9	Рітейлер вивчає стандарти обслуговування у мережі готелів світового класу	
10	Рекламне агентство аналізує креативні кампанії найближчого конкурента	

3. Модель процесу бенчмаркінгу.

1. Побудуйте поетапну модель бенчмаркінгу, включивши не менше 5 основних етапів.
Приклад основних етапів:
 - Визначення цілей
 - Вибір об'єкта бенчмаркінгу
 - Збір даних
 - Аналіз отриманої інформації
 - Впровадження змін
2. Оберіть бізнес-функцію для практичного застосування моделі (наприклад, обслуговування клієнтів, маркетинг, логістика, виробництво тощо).
3. Відповідайте на запитання щодо обраної функції:
 - Яка мета порівняння?
 - З ким/з якими організаціями ви порівнюєтесь?
 - Які конкретні дані вам потрібні?
 - Які можливі висновки ви можете зробити після аналізу?

Приклад заповнення (для обслуговування клієнтів):

Етап	Опис у контексті обслуговування клієнтів
Визначення цілей	Підвищити швидкість і якість відповіді на звернення клієнтів
Вибір об'єкта	Процес обробки звернень клієнтів
Збір даних	Час відповіді, кількість оброблених звернень, рівень задоволеності клієнтів
Аналіз	Порівняння показників з кращими практиками конкурентів
Впровадження	Впровадження системи автоматизації відповіді на типові питання

4. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що є першим етапом у процесі бенчмаркінгу?

- а) Збір даних
- б) Визначення цілей
- в) Впровадження змін
- г) Аналіз результатів

2. Який тип бенчмаркінгу передбачає порівняння з безпосередніми конкурентами?

- а) Внутрішній
- б) Функціональний
- в) Конкурентний
- г) Загальний (стратегічний)

3. Який з наведених прикладів є прикладом внутрішнього бенчмаркінгу?

- а) Порівняння процесів компанії з Amazon
- б) Порівняння результатів відділу продажів з іншим регіональним офісом
- в) Аналіз сервісу в компанії з іншої галузі
- г) Вивчення реклами основного конкурента

4. Який етап процесу бенчмаркінгу передуює впровадженню змін?

- а) Визначення цілей
- б) Вибір об'єкта
- в) Збір даних
- г) Аналіз

5. Що з перерахованого не є перевагою бенчмаркінгу?

- а) Покращення якості процесів
- б) Виявлення слабких місць
- в) Зниження витрат
- г) Підвищення кількості працівників

6. Який тип бенчмаркінгу підходить для порівняння з компаніями з інших галузей?
- а) Внутрішній
 - б) Конкурентний
 - в) Функціональний
 - г) Загальний (стратегічний)
7. Який із принципів бенчмаркінгу є найважливішим?
- а) Секретність даних
 - б) Постійне вдосконалення
 - в) Ігнорування конкурентів
 - г) Виключна орієнтація на внутрішні процеси
8. Для чого збирають ключові показники ефективності (KPI) під час бенчмаркінгу?
- а) Для складання бюджету
 - б) Для порівняння та аналізу процесів
 - в) Для збільшення зарплат
 - г) Для контролю присутності працівників
9. Який з наступних етапів не входить у стандартний процес бенчмаркінгу?
- а) Визначення цілей
 - б) Збір даних
 - в) Найм нових співробітників
 - г) Впровадження змін
10. Що означає «загальний (стратегічний) бенчмаркінг»?
- а) Порівняння процесів усередині однієї компанії
 - б) Порівняння з конкурентами в тій же галузі
 - в) Порівняння з лідерами ринку з різних галузей
 - г) Порівняння з компаніями у суміжних функціональних сферах

ТЕМА 9: РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Базові поняття реінжинірингу.
2. Стадії реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Ролі в реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Створення структури РБП.
5. Процес реінжинірингу.
6. Створення карти процесу.
7. Принципи реінжинірингу.

2. Процес реінжинірингу на практиці.

Завдання:

1. Оберіть конкретний бізнес-процес у вашій або вигаданій компанії (наприклад, обробка замовлень, облік товарів, підбір персоналу тощо).
2. Опишіть покроково послідовність дій, які потрібно виконати для проведення реінжинірингу цього процесу. Врахуйте такі етапи:
 - Ініціація проекту (визначення цілей, формування команди)
 - Аналіз існуючого процесу (збір інформації, карта процесу)
 - Виявлення проблем і «вузьких місць»
 - Розробка нової моделі процесу (визначення кращої структури і послідовності кроків)
 - Впровадження змін (план дій, навчання персоналу)
 - Оцінка результатів (порівняння КРІ до і після реінжинірингу)
3. Вкажіть, які інструменти та методи будете використовувати на кожному з етапів (наприклад: карта процесів, SWOT-аналіз, мозковий штурм, діаграма Ішикави, програмне забезпечення для моделювання процесів, опитування співробітників, КРІ-аналіз тощо).

3. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів?
 - а) Маленькі покращення у вже існуючих процесах
 - б) Радикальне переосмислення і перепроєктування процесів
 - в) Заміна персоналу для підвищення ефективності
 - г) Впровадження нової організаційної структури

2. Яка з наведених стадій не входить у стандартний процес реінжинірингу?
- а) Аналіз поточного процесу
 - б) Розробка нової структури процесу
 - в) Впровадження змін
 - г) Найм нових співробітників
3. Хто зазвичай відповідає за координацію реінжинірингового проекту?
- а) Бізнес-аналітик
 - б) Менеджер проекту
 - в) Керівник відділу кадрів
 - г) Головний бухгалтер
4. Який інструмент використовується для візуалізації послідовності бізнес-процесу?
- а) SWOT-аналіз
 - б) Діаграма Ганта
 - в) Карта процесу (flowchart)
 - г) Бенчмаркінг
5. Принцип «радикальних змін» у реінжинірингу означає:
- а) Зміни дрібних деталей процесу
 - б) Повну відмову від існуючих процесів і створення нових
 - в) Покращення обслуговування клієнтів
 - г) Зниження витрат на персонал
6. Що не є метою реінжинірингу?
- а) Підвищення продуктивності
 - б) Зменшення часу виконання процесів
 - в) Збереження всіх існуючих процедур без змін
 - г) Покращення якості обслуговування клієнтів
7. Яка роль відповідає за збір і аналіз вимог до процесу?
- а) Менеджер проекту

- б) Бізнес-аналітик
- в) Виконавець
- г) Керівник відділу

8. Який етап реінжинірингу передбачає визначення «вузьких місць» у процесі?

- а) Аналіз поточного процесу
- б) Впровадження нової моделі
- в) Формування команди проекту
- г) Навчання персоналу

9. Що таке карта процесу?

- а) Документ з посадовими інструкціями
- б) Візуальна схема послідовності етапів процесу
- в) План маркетингової кампанії
- г) Статистичний звіт

10. Який принцип реінжинірингу стосується використання сучасних технологій?

- а) Орієнтація на клієнта
- б) Використання ІТ
- в) Прагнення до мінімальних змін
- г) Збереження традицій

ТЕМА 10: КОНЦЕПЦІЯ «ШІСТЬ СИГМ»

План практичного заняття:

1. Розкрийте зміст наступних питань:

1. Сутність концепції «Шість сигм».
2. Принципи концепції «Шість сигм».
3. Створення команди для впровадження концепції «Шість сигм».
4. Процес роботи команди.
5. Інструментарій «Шість сигм».

2. Формування команди проєкту «Шість сигм».

1. Ознайомтесь із п'ятьма основними ролями в Six Sigma-проєктах:

- Champion (спонсор)
- Master Black Belt
- Black Belt
- Green Belt
- Члени проєктної групи

2. Доповніть таблицю:

Роль	Основні функції / відповідальність	Необхідні компетенції
Champion (спонсор)	Напрямок керівництва проєктом, забезпечення ресурсів, усунення бар'єрів	Лідерство, стратегічне мислення, впливовість
Master Black Belt	Наставництво Black Belt'ів, координація проєктів, аналіз статистичних даних	Глибокі знання методології Six Sigma, коучинг, аналітика
Black Belt	Керівництво конкретним проєктом, застосування DMAIC, використання інструментів	Аналітичні навички, управління проєктами, комунікація
Green Belt	Виконує окремі завдання в проєкті, аналіз даних, участь у покращеннях	Базове розуміння Six Sigma, аналітика, відповідальність
Члени проєктної групи	Допоміжні завдання, збір даних, участь у реалізації змін	Знання процесу, ініціативність, співпраця

Запитання для самостійної відповіді:

1. Як співпрацюють між собою ці ролі під час реалізації проєкту?

2. Які труднощі можуть виникнути під час формування такої команди?
3. Як компанія може мотивувати працівників долучатися до Six Sigma-проектів?

3. Розв'язання проблеми за моделлю DMAIC.

Ситуація: Компанія отримує численні скарги на затримки доставки клієнтам. Клієнти незадоволені термінами виконання замовлень, що негативно впливає на рівень довіри та лояльності.

Завдання: Використовуючи підхід DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control), опишіть поетапні дії команди Six Sigma щодо вирішення цієї проблеми.

Етап	Питання	Ваші відповіді
Define	- У чому суть проблеми? - Хто є клієнтом? - Яка мета покращення?	
Measure	- Які метрики вимірюємо? (наприклад, час доставки, кількість скарг, частота затримок) - Звідки брати дані?	
Analyze	- Які причини затримок? (логістика, склад, ІТ-система, людський фактор тощо) - Який аналіз можна провести? (Ішикава, Парето, тощо)	
Improve	- Які конкретні зміни пропонує команда? - Які ресурси потрібні?	
Control	- Як компанія перевірятиме, що зміни працюють? - Які показники потрібно моніторити?	

Завдання для письмового оформлення:

1. Заповніть таблицю, запропонувавши конкретні дії на кожному з етапів DMAIC.
2. Наведіть коротке пояснення, як ваші дії допоможуть усунути проблему.

4. Дайте відповіді на тестові питання.

1. Що є головною метою концепції «Шість сигм»?
 - А) Зниження витрат на маркетинг
 - В) Підвищення гнучкості стратегії

- C) Усунення дефектів у процесах
 - D) Розширення продуктової лінійки
2. Який рівень якості відповідає шести сигмам?
- A) 99% бездефектної продукції
 - B) 95% бездефектної продукції
 - C) 99,99966% бездефектної продукції
 - D) 100% бездефектної продукції
3. Який етап НЕ входить до DMAIC?
- A) Define
 - B) Measure
 - C) Analyze
 - D) Develop
4. Хто в команді Six Sigma відповідає за стратегічне спонсорство проєкту?
- A) Green Belt
 - B) Black Belt
 - C) Champion
 - D) Процесний інженер
5. Який інструмент Six Sigma використовується для аналізу причин і наслідків?
- A) Діаграма Ганта
 - B) Діаграма Ішикави
 - C) SWOT-аналіз
 - D) PEST-аналіз
6. Яка роль має найвищу кваліфікацію в команді Six Sigma?
- A) Green Belt
 - B) Master Black Belt
 - C) Champion
 - D) Quality Auditor

7. Що показує діаграма Парето?

- A) Послідовність етапів проєкту
- B) Причини дефектів у вигляді «риб'ячої кістки»
- C) Найважливіші причини проблеми на основі принципу 80/20
- D) Прогноз фінансового результату

8. Для чого застосовується FMEA-аналіз?

- A) Для побудови організаційної структури
- B) Для пошуку маркетингових можливостей
- C) Для оцінки потенційних відмов і ризиків
- D) Для управління командою проєкту

9. Який інструмент Six Sigma використовує акронім SIPOC?

- A) Контрольна карта
- B) Інструмент зворотного зв'язку
- C) Візуалізація процесу з елементами: Supplier, Input, Process, Output, Customer
- D) Метод визначення фінансових ризиків

10. Який етап DMAIC передбачає впровадження покращень у процес?

- A) Measure
- B) Improve
- C) Analyze
- D) Control

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

Методичні рекомендації

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.