

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-технологій

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО
ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни
«Консалтинг»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу
спеціальності D3 «Менеджмент»

Одеса – 2026

Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Консалтинг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу денної та заочної форми навчання спеціальності D3 «Менеджмент».

Укладачі: Комаровський І.В, доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Комаровський В.В, к.т.н., доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій;– Одеса: Одеська політехніка, 2026. – 49 с.

У методичних вказівках до виконання практичних занять з дисципліни «Консалтинг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності D3 «Менеджмент» відображені цілі та задачі виконання практичних завдань, визначено порядок її виконання, дані рекомендації та загальні вимоги щодо оформлення отриманих результатів та їх захисту.

Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Консалтинг» розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,

Протокол № 1 від «28» серпня 2026 р.

ЗМІСТ

1	Загальні положення з дисципліни «Консалтинг»	4
2	Теми і зміст практичних занять	8
2.1	Практичне заняття № 1. Базові поняття та основні види консалтингових послуг	8
2.2	Практичне заняття № 2. Кадровий консалтинг	12
2.3	Практичне заняття № 3. Управлінський консалтинг: основні етапи та їх характеристика	18
2.4	Практичне заняття № 4. Виробничий консалтинг: оптимізація процесів та якість продукції.	23
2.5	Практичне заняття № 5. Проєкт (кейс) консалтингових послуг.	37
	Додаток. Організація роботи з консультантом	43
	Рекомендована література	47

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Анотація навчальної дисципліни.

Консалтинг це професійна діяльність, спрямована на надання експертних порад та рішень у сфері управління, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій та інших галузей. Він допомагає організаціям і приватним особам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність. У сучасному світі консалтинг виступає як міст між теорією та практикою, забезпечуючи клієнтів знаннями, яких бракує всередині компанії.

В Україні консалтинг набув особливого значення після економічних трансформацій 1990-х років, коли бізнесу стали потрібні нові моделі управління та адаптація до ринкових умов. Сьогодні він охоплює широкий спектр послуг: від фінансового та юридичного консультування до стратегічного планування та цифрової трансформації. Консалтингові компанії активно працюють із малим та середнім бізнесом, допомагаючи їм виходити на міжнародні ринки.

Важливим напрямом є ІТ-консалтинг, що підтримує процеси цифровізації та впровадження сучасних технологій. Не менш актуальним є управлінський консалтинг, який сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності. У сфері державного управління консалтинг допомагає впроваджувати європейські стандарти врядування та прозорості.

У відповідності з навчальним планом за ОПП D3 «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу передбачене виконання та захист практичних завдань з дисципліни «Консалтинг».

Завдання з практичної підготовки дисципліни «Консалтинг» це комплексна навчально-практична робота, що виконується в процесі навчання та має на меті навчити здобувачів вищої освіти застосовувати отримані знання для вирішення конкретних практичних завдань з організації управлінського консультування.

Виконання завдань з практичної підготовки базується на вивченні літературних джерел, нормативних та методичних матеріалів, аналізу відомих консалтингових проєктів, а також на відомих прикладах діяльності підприємств або соціально-економічних систем іншого рівня. Їх виконання вимагає від здобувача не лише знань вивчення загальної та спеціальної літератури по темі, а й уміння проводити експертні та інші дослідження, робити узагальнення та висновки.

Тематика завдань з практичної підготовки з дисципліни «Консалтинг» за темою розглядається на засіданні кафедри й затверджується завідувачем кафедри.

Виконання завдань з практичної підготовки та їх захист повинні довести, що здобувач вищої освіти оволодів методологією проведення управлінського консультування в повному обсязі, засвоїв теоретичний матеріал, вмів робити узагальнення та висновки, аналізувати фактичний стан реальних управлінських систем і процесів. При виконанні завдань з практичної підготовки здобувач має продемонструвати навички розробки консультаційних проєктів та їх застосування при прийнятті науково обґрунтованих управлінських рішень.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Консалтинг» є: вивчення студентами основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Консалтинг» є: система знань, пов'язаних із принципами організації консультаційних послуг, технологією управлінського консультування.

Опанування дисципліни «Консалтинг» має сприяти формуванню ряду загальних та фахових **компетентностей**:

- ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК10. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні у сфері управлінського консультування.
- СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання:

- ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера
- ПРН18. Застосовувати методи і інструменти формування бізнес - екосистеми.

До завдань навчальної дисципліни слід віднести:

- сприяння розумінню сутності та змісту консалтингової діяльності та її необхідності для сфери менеджменту організацій;
- сприяння розумінню місця і ролі курсу в системі менеджменту та формуванні якостей управлінського консультанта;
- формування знань щодо умов і чинників успішного управлінського консультування, усвідомлення підходів і методів надання консалтингових управлінських послуг;
- розвиток здібностей і набуття навичок підготовки і проведення консалтингової управлінської діяльності.

Практичне значення та використання отриманих знань:

Після вивчення дисципліни здобувачі будуть здатні:

- володіти та застосовувати теоретичні основи консультування;
- знати законодавство у сфері консультування;
- використовувати методи консультування;
- використовувати методи оцінки ефективності консультування;
- використовувати отримані знання для здійснення консультаційної діяльності;

- встановлювати необхідні клієнтські відносини;
- використовувати на практиці пропозиції консультантів.

Оцінювання виконаних завдань з практичної підготовки здійснюється відповідно до критеріїв:

- 1) повнота виконання завдання;
- 2) наявність обґрунтувань та пояснень;
- 3) послідовність та логічність викладення матеріалу;
- 4) акуратність виконання;
- 5) дотримання стандартів виконання письмових робіт;
- 6) своєчасність здачі роботи.

Оцінювання проводиться за національною шкалою.

В процесі оцінювання рівня виконаних завдань з практичної підготовки звертається увага на своєчасність застосування відповідного інструментарію, правильність графічної інтерпретації результатів побудови відповідних моделей, правильність розрахунків, грамотність та повноту формулювання проміжних та остаточних висновків.

В процесі оцінювання завдань з практичної підготовки звертається увага на рівень володіння теоретичним матеріалом, необхідним для її виконання, орієнтування здобувача вищої освіти в основних етапах виконання завдань, вміння формулювати висновки до роботи.

Максимальна кількість балів, які може отримати здобувач за результатами оцінювання завдань з практичної підготовки – 100 балів.

Здобувач вищої освіти вважається допущеним до екзамену за дисципліною «Консалтинг» за умови захисту виконаних завдань з практичної підготовки.

Шкала оцінювання підготовки та захисту завдань з практичної підготовки

Сума балів які нараховуються за підготовку та захист завдань з практичної підготовки	для заліку по результатам захисту завдань з практичної підготовки
51 – 100	зараховано
25-50	не зараховано з можливістю повторного складання
0-24	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Оцінка „зараховано” (від 51 до 100 балів) виставляється здобувачам вищої

освіти, які уявляють роль і місце дисципліни в реалізації місії та філософії програми підготовки бакалаврів за спеціальністю D3 «Менеджмент» повністю опанували програмний матеріал, вільно користуються ним при розв'язанні зумовлених навчальною програмою дисципліни практичних завдань, засвідчили здатність пов'язувати передбачені набуті знання з прикладними питаннями консалтингу, орієнтуються в джерелах відповідної фахової, наукової і навчальної інформації.

Оцінка *„не зараховано з можливістю повторного складання”* (від 25 до 50 балів) виставляється здобувачам вищої освіти, які виявили знання основного програмного матеріалу дисципліни в обсязі, достатньому для їх подальшої навчальної та професійної діяльності, здатні виконувати практичні завдання, передбачені програмою дисципліни. Припустившись при розв'язанні завдання окремих помилок, ці студенти, як правило, спроможні за допомогою викладача виправити допущені похибки.

Оцінку *„не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни”* (від 0 до 24 балів) отримують здобувачі вищої освіти, які мають суттєві прогалини в знаннях з основного програмного матеріалу дисципліни, припустилися помилок при виконанні завдань з практичної підготовки.

II. ТЕМИ І ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1.

Базові поняття та основні види консалтингових послуг.

Мета:

- Ознайомити студентів з інструментами кадрового консалтингу.
- Сформуванати практичне розуміння ролі консультанта у сфері підтримки та забезпечення розвитку бізнесу.

Основні етапи виконання роботи:

Ситуаційний аналіз:

- Визначити ключові проблеми вибраної галузі.
- Скласти перелік можливих причин.
- Запропонувати 2–3 варіанти консультаційних послуг.

Рішення:

Розробити загальний план надання консультаційної послуги та визначити її змістовне наповнення.

Завдання.

Аналіз та класифікація консалтингових послуг.

Ситуація: Уявіть, що ви працюєте у невеликій консалтинговій компанії, яка планує розширити спектр своїх послуг. Керівництво просить вас підготувати аналітичний матеріал, що пояснює базові поняття консалтингу та класифікує основні його види.

Етапи роботи:

1. Теоретичний блок.

- Дайте визначення поняття «консалтинг».
- Сформулюйте ключові характеристики консалтингових послуг (мета, клієнти, результат).

2. Класифікація видів консалтингу.

- Опишіть щонайменше 5 основних напрямів (наприклад: управлінський, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, IT-консалтинг).

- Для кожного напрямку наведіть приклад практичної ситуації, де він може бути застосований.

3. Практичний аналіз.

- Оберіть реальну або умовну компанію (наприклад, виробниче підприємство, IT-стартап, торговельну мережу).

- Визначте, які види консалтингу найбільш актуальні для цього бізнесу.

- Обґрунтуйте вибір, пояснивши, які проблеми можна вирішити за допомогою консалтингових послуг.

4. Презентація результатів.

- Підготуйте короткий структурований документ (3–4 сторінки) або презентацію (8–10 слайдів).

- Використайте схеми, таблиці чи діаграми для наочності.

Критерії оцінювання:

- **Точність** (правильність визначень та класифікацій).

- **Практичність** (реалістичність прикладів та застосування).

- **Аргументованість** (обґрунтування вибору видів консалтингу).

- **Структурованість** (логіка викладу, оформлення матеріалів).

Ось короткий **чек-лист для студентів**, який допоможе перевірити виконання практичного завдання:

Самооцінка виконання завдання:

Чек-лист для перевірки виконання практичного завдання:

1. Теоретична частина

- Чи наведено визначення поняття «консалтинг»?

- Чи описані ключові характеристики консалтингових послуг?

2. Класифікація видів консалтингу

- Чи виділено щонайменше 5 основних напрямів?

- Чи наведено приклади практичного застосування для кожного напрямку?

3. Практичний аналіз компанії

- Чи обрано реальну або умовну компанію для аналізу?

- Чи визначено актуальні види консалтингу для цієї компанії?

- Чи обґрунтовано вибір (які проблеми вирішуються)?

4. Оформлення результатів

- Чи підготовлено документ (3–4 сторінки) або презентацію (8–10 слайдів)?
- Чи використано схеми, таблиці або діаграми для наочності?
- Чи дотримано логічної структури та чіткого викладу?

5. Фінальна перевірка

- Чи відповідає робота критеріям оцінювання: точність, практичність, аргументованість, структурованість?
- Чи немає пропусків у завданні?

Приклад виконання завдання.

Міні-кейс: Консалтинг для виробничої компанії «МеталПром»

Ситуація: Компанія «МеталПром» спеціалізується на виробництві металевих конструкцій для будівництва. Останнім часом вона стикається з низкою проблем:

- зниженням ефективності виробничих процесів;
- труднощами у фінансовому плануванні;
- слабкою присутністю на нових ринках;
- відсутністю сучасних цифрових рішень для управління даними.

Завдання для студентів:

1. Визначте базові поняття консалтингу, які можна застосувати до цієї ситуації.
2. Класифікуйте види консалтингу, що можуть бути корисними для «МеталПром»:
 - управлінський (оптимізація процесів);
 - фінансовий (бюджетування, інвестиції);
 - маркетинговий (вихід на нові ринки);
 - ІТ-консалтинг (цифровізація управління).
3. Обґрунтуйте, які саме послуги є найбільш актуальними для компанії зараз.
4. Запропонуйте короткий план консалтингового проекту (2–3 кроки для кожного напрямку).

Приклад структури відповіді студента:

- Визначення консалтингу (1 абзац).
- Таблиця класифікації видів консалтингу з прикладами.

- Аналіз потреб компанії «МеталПром» (1–2 сторінки).
- Пропозиції щодо консалтингових рішень (короткий план дій).

Вид консалтингу	Коротке визначення	Приклад застосування	Актуальність для компанії	Пропоновані кроки (2–3)
Управлінський	Оптимізація процесів, структури управління	Впровадження системи контролю якості	Висока (необхідно підвищити ефективність виробництва)	1. Аналіз процесів; 2. Розробка нової структури; 3. Впровадження KPI
Фінансовий	Планування бюджету, інвестицій, управління ризиками	Розробка системи фінансового контролю	Середня (потрібно стабілізувати фінансові потоки)	1. Аудит фінансових звітів; 2. Оптимізація витрат; 3. Планування інвестицій
Маркетинговий	Дослідження ринку, просування продуктів	Вихід на нові регіональні ринки	Висока (компанія хоче розширити клієнтську базу)	1. Аналіз конкурентів; 2. Розробка маркетингової стратегії; 3. Запуск рекламної кампанії
ІТ-консалтинг	Впровадження цифрових рішень, автоматизація	CRM-система для управління клієнтами	Висока (відсутні сучасні цифрові інструменти)	1. Оцінка потреб; 2. Вибір програмного забезпечення; 3. Навчання персоналу
Інвестиційний (за потреби)	Пошук джерел фінансування, оцінка проектів	Залучення інвестора для модернізації виробництва	Низька/середня (залежить від стратегії компанії)	1. Підготовка бізнес-плану; 2. Переговори з інвесторами; 3. Оцінка ризиків

Практичне заняття № 2

Кадровий консалтинг

Мета:

- Ознайомити студентів з інструментами кадрового консалтингу.
- Розвинути навички аналізу кадрових проблем та пропонування рішень.
- Сформувати практичне розуміння ролі консультанта у сфері HR.

Завдання:

Модуль 1. Проведення ситуаційного аналізу та оцінка стану компанії:

- Визначити ключові кадрові проблеми.
- Скласти перелік можливих причин.
- Запропонувати 2–3 варіанти рішень.

Приклади кейсів консалтингових проектів, які демонструють, як HR-консалтинг впливає на ефективність компанії:

- Консалтингові проекти дають економічний ефект (зниження витрат, підвищення продуктивності).
- Вони формують соціальний ефект (мотивація, задоволеність, корпоративна культура).
- Забезпечують стратегічний ефект (зміцнення бренду роботодавця, конкурентоспроможність).

Завдання 1.

Кейс. Оптимізація структури персоналу у виробничій компанії.

Проблема: надмірна чисельність адміністративного персоналу, низька продуктивність виробничих підрозділів.

Проект:

- Проведено аудит кадрів та аналіз функціональних обов'язків.
- Виявлено дублювання функцій у відділах.
- Запроваджено систему KPI для виробничих працівників.

Результати:

- Скорочення адміністративних витрат на 15%.
- Зростання продуктивності виробництва на 20%.
- Підвищення прозорості управління.

Вплив: компанія змогла знизити собівартість продукції та стати більш конкурентоспроможною.

Завдання 2.

Кейс. Впровадження системи оцінки компетенцій у банку.

Проблема: відсутність чітких критеріїв для кар'єрного зростання співробітників.

Проект:

- Розроблено модель компетенцій для ключових посад.
- Запроваджено методику 360°-оцінки та Assessment Center.
- Створено індивідуальні плани розвитку.

Результати:

- 80% співробітників отримали чіткі траєкторії розвитку.
- Зменшено плинність кадрів на 12%.
- Підвищено рівень задоволеності роботою.

Вплив: банк отримав більш мотивованих працівників та знизив витрати на рекрутинг.

Завдання 3.

Кейс. Адаптація нових співробітників у ритейл-компанії.

Проблема: високий рівень звільнень у перші 3 місяці роботи.

Проект:

- Створено програму адаптації з наставництвом.
- Запроваджено мобільний додаток для ознайомлення з корпоративними стандартами.
- Проведено тренінги з клієнтського сервісу.

Результати:

- Рівень утримання нових співробітників зріс на 25%.
- Зменшено кількість помилок у роботі з клієнтами.

- Підвищено якість обслуговування.

Вплив: компанія зміцнила бренд роботодавця та покращила лояльність клієнтів

Завдання 4.

Кейс Цифровізація HR-процесів у IT-компанії.

Проблема: ручне ведення кадрових процесів, відсутність аналітики.

Проект:

- Впроваджено HRIS та систему електронного документообігу.
- Створено HR-дашборди для керівників.
- Використано аналітику для прогнозування плинності кадрів.

Результати:

- Скорочення часу на обробку HR-заявок на 40%.
- Виявлення ризикових груп співробітників.
- Підвищення точності управлінських рішень.

Вплив: компанія отримала гнучку систему управління персоналом та знизила ризики втрати ключових фахівців.

Модуль 2. Розробка плану консалтингового проекту.

Скласти короткий план консалтингу для наведених нижче кейсів, включно:

- Цілі проекту.
- Етапи роботи (діагностика, розробка рекомендацій, впровадження, оцінка результатів).
- Очікувані результати.
- Потенційні ризики.

Завдання 5.

Кейс. IT-компанія “SoftBridge”.

Проблема:

- Швидке зростання штату (з 50 до 200 осіб за рік).
- Відсутність системи адаптації нових співробітників.

- Менеджери витрачають багато часу на пояснення базових процесів.

Завдання для студентів:

- Запропонувати програму адаптації (онбордингу).
- Розробити інструменти для швидкого ознайомлення з корпоративною культурою.
- Визначити KPI для оцінки ефективності адаптації.

Завдання 6.

Кейс. Виробниче підприємство “MetalPro”.

Проблема:

- Висока плинність кадрів серед робітників (щороку понад 30%).
- Причина – низька заробітна плата та відсутність можливостей кар’єрного росту.
- Конкуренти активно переманюють працівників.

Завдання:

- Запропонувати систему мотивації, яка не обмежується лише зарплатою.
- Розробити план внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації.
- Скласти стратегію утримання ключових працівників.

Завдання 7.

Кейс. Торговельна мережа “FreshMarket”.

Проблема:

- Низький рівень клієнтського сервісу.
- Працівники не зацікавлені у взаємодії з клієнтами.
- Відсутня система оцінки та винагороди за якість обслуговування.

Завдання:

- Розробити систему оцінки роботи персоналу (наприклад, “таємний покупець”).

- Запропонувати нематеріальні стимули для підвищення мотивації.
- Скласти план тренінгів з клієнтського сервісу.

Завдання 8.

Кейс. Консалтингова компанія “GlobalAdvisors”.

Проблема:

- Молоді консультанти швидко вигорають через інтенсивний графік.
- Високий рівень стресу, часті звільнення після 1–2 років роботи.
- Компанія втрачає інвестиції у навчання нових співробітників.

Завдання:

- Запропонувати програму підтримки балансу “робота – життя”.
- Розробити систему менторства для молодих консультантів.
- Визначити індикатори для моніторингу рівня стресу.

Завдання 9.

Кейс. Логістична компанія “SpeedLine”.

Проблема:

- Водії вантажівок часто порушують правила безпеки.
- Зростає кількість аварій та штрафів.
- Відсутня система контролю та навчання з безпеки.

Завдання:

- Розробити програму навчання з техніки безпеки.
- Запропонувати систему бонусів за безаварійну роботу.
- Скласти план моніторингу дисципліни та дотримання правил.

Завдання 10.

Кейс. Освітня платформа “EduFuture”.

Проблема:

- Викладачі працюють дистанційно, але відчують низьку залученість.
- Відсутня корпоративна культура та командна взаємодія.
- Знижується якість навчальних матеріалів.

Завдання:

- Запропонувати інструменти для формування корпоративної культури онлайн.
- Розробити систему регулярних командних зустрічей та обміну досвідом.
- Скласти план мотивації викладачів до створення якісного контенту.

Список літератури для опрацювання:

1. Класичні джерела з менеджменту.

1. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов’язки, практика. – Київ: Основи, 2001.
2. Мінцберг Г. Менеджмент: природа роботи менеджера. – Харків: Фоліо, 2010.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. – Київ: КНЕУ, 2005.

2. Консалтинг та управлінські проєкти.

1. Кубр М. Менеджмент консалтингу: посібник для практиків. – Женева: ІЛО, 2002.
2. Фіцсимонс Дж. Управління проєктами: методологія та інструменти. – Київ: Либідь, 2018.

3. HR-менеджмент та оцінка ефективності.

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – Київ: HRM Publishing, 2016.
2. Беккер Б., Хьюз Д. HR Scorecard: зв’язок HR зі стратегією бізнесу. – Harvard Business School Press, 2001.
3. Ульріх Д. HR Champions: формування цінності через людей. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.

4. KPI та бізнес-аналітика.

1. Парментер Д. Ключові показники ефективності: розробка, впровадження та використання KPI. – Wiley, 2015.

2. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard: стратегія в дію. – Harvard Business School Press, 1996.
3. Marr B. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. – Pearson, 2012.

5. Сучасні тенденції та цифровізація HR.

1. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Harvard Business Review Press, 2007.
2. Bassi L., McMurrer D. HR Analytics Handbook. – Washington: McBassi & Company, 2014.
3. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. – Harvard Business School Press, 2005.

Практичне заняття № 3

Управлінський консалтинг: основні етапи та їх характеристика.

Мета:

- Ознайомитися з етапами управлінського консалтингу.
- Навчитися аналізувати проблеми компанії та пропонувати рекомендації.
- Закріпити навички формулювання цілей, оцінки результатів та закріплення змін.

Завдання:

1. Теоретична частина.

- Опишіть кожен етап управлінського консалтингу (діагностика, формулювання цілей, розробка рекомендацій, впровадження рішень, оцінка результатів, закріплення змін).
- Складіть порівняльну таблицю «Етап – Мета – Основні дії – Результат».

2. Практична частина.

- Оберіть умовну компанію (наприклад, невеликий магазин, виробниче підприємство чи ІТ-стартап).
- Проведіть діагностику проблеми: визначте 2–3 ключові труднощі.
- Сформулюйте стратегічну та тактичні цілі для цієї компанії.
- Запропонуйте конкретні рекомендації для вирішення проблем.
- Опишіть, як би ви впровадили ці рішення (навчання персоналу, зміна процесів, нові інструменти).
- Визначте критерії оцінки результатів (KPI).
- Запропонуйте способи закріплення змін (корпоративна культура, контроль, мотивація).

3. Аналітична частина.

- Порівняйте вихідний стан компанії та очікувані результати після консалтингу.
- Складіть таблицю «До консалтингу – Після консалтингу» з ключовими показниками (продуктивність, витрати, мотивація персоналу, комунікація).

Приклад таблиці для виконання:

Етап	Мета	Основні дії	Результат
Діагностика	Виявити причини	Збір даних, аналіз,	Перелік ключових

Етап	Мета	Основні дії	Результат
проблеми	неефективності	інтерв'ю	проблем
Формулювання цілей	Визначити орієнтири	Узгодження очікувань, постановка цілей	Чіткі цілі та критерії успіху
Розробка рекомендацій	Створити рішення	Варіанти рішень, оцінка ризиків	План дій
Впровадження рішень	Реалізувати зміни	Навчання, зміна системи, контроль	Нові практики управління
Оцінка результатів	Перевірити ефективність	Використання КРІ, аналіз змін	Підсумковий звіт
Закріплення змін	Стабілізувати результати	Формування культури, контроль	Довготривалі зміни

Завдання:

Використовуючи наведені приклади та рекомендації наведені у лекції написати змістовний план виконання та оцінки консалтингового проєкту.

Мета виконання завдання:

- Навчитися визначати та описувати етапи консалтингу на практиці.
- Розвинути навички аналізу проблем компанії та формування рекомендацій.
- Закріпити знання через моделювання реальних ситуацій.

Порядок виконання:

1. Опишіть коротко кожен етап управлінського консалтингу за планом:

- Проведіть діагностику проблеми (визначте ключові причини).
- Сформулюйте стратегічну та тактичні цілі.
- Запропонуйте рекомендації (маркетинг, HR, оптимізація процесів).
- Опишіть план впровадження рішень.
- Визначте КРІ для оцінки результатів.
- Запропонуйте способи закріплення змін (корпоративна культура, мотивація, контроль).

2. Складіть таблицю «Етап – Мета – Основні дії – Результат».

Завдання 1.

McKinsey – цифрова трансформація банку.

Великий європейський банк запросив McKinsey для впровадження цифрових сервісів. Консультанти допомогли автоматизувати процеси кредитування та створити мобільний додаток. Результат – зростання клієнтської бази на 20%. casebasix.com

Проблема: відсутність сучасних онлайн-сервісів.

Рішення: автоматизація процесів кредитування, створення мобільного додатку.

Завдання 2.

BCG – оптимізація виробництва автомобільної компанії.

Boston Consulting Group працювала з автоконцерном, який мав високі витрати. Було проведено діагностику ланцюга постачання, оптимізовано логістику та впроваджено lean-практики. Витрати скоротилися на 15%. casebasix.com

Проблема: високі витрати та неефективна логістика.

Рішення: впровадження lean-практик, оптимізація ланцюга постачання.

Завдання 3.

Bain & Company – стратегія виходу на нові ринки для FMCG.

Консультанти Bain допомогли міжнародній компанії з виробництва продуктів харчування розробити стратегію виходу на ринки Азії. Було проведено аналіз споживчих уподобань та конкурентів. Результат – успішний запуск у трьох країнах. soreno.ai

Проблема: відсутність стратегії для Азії.

Рішення: аналіз споживачів, конкурентів, розробка маркетингової стратегії.

Завдання 4.

Deloitte – реструктуризація енергетичної компанії.

Енергетичний холдинг мав проблеми з боргами та неефективною структурою. Deloitte запропонувала фінансову реструктуризацію та нову модель корпоративного управління. Це дозволило знизити боргове навантаження на 30%. casebasix.com

Проблема: надмірне боргове навантаження.

Рішення: фінансова реструктуризація, нова модель корпоративного управління.

Завдання 5.

PwC – впровадження системи управління ризиками у фармацевтиці.

Фармацевтична компанія зіткнулася з регуляторними викликами. PwC розробила

систему управління ризиками та відповідності стандартам. Це допомогло уникнути штрафів і забезпечити вихід нових продуктів на ринок. casebasix.com

Проблема: регуляторні виклики та ризик штрафів.

Рішення: створення системи управління ризиками та відповідності стандартам.

Завдання 6.

Accenture – цифровізація роздрібно́ї торгівлі.

Мережа супермаркетів запросила Accenture для створення онлайн-платформи та системи аналітики клієнтських даних. Результат – зростання онлайн-продажів на 40% за рік. casebasix.com

Проблема: низькі онлайн-продажі.

Рішення: створення онлайн-платформи, впровадження аналітики клієнтських даних.

Завдання 7.

KPMG – оптимізація податкової політики міжнародної корпорації.

Консультанти KPMG допомогли транснаціональній компанії оптимізувати податкові процеси у кількох країнах. Це дозволило зменшити податкові витрати на 12% і уникнути юридичних ризиків. casebasix.com

Проблема: високі податкові витрати у різних країнах.

Рішення: розробка єдиної податкової стратегії, оптимізація процесів.

Контрольні питання:

1. Чому діагностика проблеми є ключовим етапом консалтингу?
2. Яка різниця між стратегічними та тактичними цілями?
3. Які інструменти можна використати для оцінки результатів?
4. Як корпоративна культура впливає на закріплення змін?
5. Чому важливо узгоджувати очікування клієнта і консультанта?
6. Як KPI допомагають оцінити ефективність консалтингу?
7. Чому корпоративна культура є ключовим елементом закріплення змін?

Список літератури для опрацювання:

1. Класичні джерела з менеджменту

1. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. – Київ: Основи, 2001.

2. Мінцберг Г. Менеджмент: природа роботи менеджера. – Харків: Фоліо, 2010.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. – Київ: КНЕУ, 2005.

2. Консалтинг та управлінські проєкти

1. Фіцсимонс Дж. Управління проєктами: методологія та інструменти. – Київ: Либідь, 2018.

3. KPI та бізнес-аналітика

1. Парментер Д. Ключові показники ефективності: розробка, впровадження та використання KPI. – Wiley, 2015.
2. Marr B. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. – Pearson, 2012.

Практичне заняття № 4.
Виробничий консалтинг: оптимізація процесів та якість продукції.

Мета:

- Ознайомитися з основними інструментами виробничого консалтингу.
- Навчитися аналізувати виробничі процеси та пропонувати шляхи їх оптимізації.
- Оцінити вплив оптимізації на якість продукції та ефективність підприємства.

Порядок виконання роботи:

- **Завдання 1:** Дати змістовну відповідь на три теоретичних питання (Розділ 1,2,3)
- **Завдання 2:** Аналіз виробничого процесу (кейс-стаді).
- **Завдання 3:** Оптимізація виробничого процесу.
- **Завдання 4:** Розрахунок ефективності.

Складіть таблицю з презентацією отриманих Результатів.

Увага:

Кейси до застосування вибирає (пропонує) викладач

Завдання 1.

Дати змістовну відповідь на три теоретичних питання (Розділ 1,2,3).
(вибір питання для відповіді слід визначати за номером в журналі групи)

♦ **Розділ 1. Аналіз виробничого процесу**

1. Що таке виробничий процес і які його основні етапи?
2. Як визначаються «вузькі місця» у виробництві?

3. Які методи аналізу бізнес-процесів застосовуються у виробничому консалтингу?
4. Чим відрізняється аналіз виробничого процесу від фінансового аналізу?
5. Які показники використовуються для оцінки ефективності виробничого процесу?
6. Як впливає якість сировини на кінцевий результат виробництва?
7. Які інструменти візуалізації процесів (схеми, карти потоків) застосовуються?
8. Чому важливо враховувати людський фактор при аналізі виробництва?
9. Як аналіз виробничого процесу допомагає приймати управлінські рішення?

♦ Розділ 2. Пропозиції щодо оптимізації

1. Які основні принципи оптимізації виробничих процесів?
2. Що таке Lean Production і як його застосовують?
3. Як автоматизація впливає на ефективність виробництва?
4. Які інструменти цифрового контролю якості існують?
5. Як впровадження ERP-системи може змінити управління підприємством?
6. Чому важливо враховувати екологічні аспекти при оптимізації?
7. Які методи мотивації персоналу можна застосувати для підвищення продуктивності?
8. Як прогнозування попиту допомагає оптимізувати виробничі плани?
9. Які ризики можуть виникати при впровадженні нових технологій?

♦ Розділ 3. Розрахунок ефективності

1. Які показники використовуються для оцінки ефективності оптимізації?
2. Як розрахувати економію витрат після оптимізації?
3. Які формули застосовуються для визначення скорочення часу виробництва?
4. Як оцінити зменшення браку продукції у відсотках?
5. Що таке інтегральний показник ефективності і як його обчислити?
6. Як економія ресурсів впливає на фінансові результати підприємства?
7. Чому важливо враховувати не лише економічні, а й якісні показники?
8. Як результати оптимізації впливають на конкурентоспроможність підприємства?
9. Які методи порівняння «до» і «після» оптимізації використовуються у консалтингу?

Завдання 2:

Аналіз виробничого процесу (кейс-стаді).

- Оберіть умовне підприємство (наприклад, фабрика з виробництва меблів або харчових продуктів тощо).
- Опишіть основні етапи виробництва.

- Визначте «вузькі місця» (затримки, перевитрати ресурсів, проблеми з якістю).

1. «Люксоптика» (виробництво оптики та медичного обладнання).

- Проблема: розбалансований процес складання, відсутність системи візуального менеджменту, довгий час виробництва.
- Оптимізація: впровадження Lean-підходу (балансування процесів, Yamazumi-аналіз, Just-in-time постачання).

Результат:

- скорочення виробничої площі на 40%,
- зменшення часу складання на 27%,
- підвищення продуктивності на 33%.

2. АТ «Прикарпаттяобленерго» (енергетика).

- Проблема: складні та застарілі бізнес-процеси, дублювання функцій, низька прозорість відповідальності.
- Оптимізація: використання програмного забезпечення ARIS для моделювання процесів, створення регламентів та посадових інструкцій.

Результат:

- чітке визначення меж відповідальності,
- скорочення витрат часу на операції,
- підвищення керованості компанії та адаптації до змін у законодавстві.

3. INDAX акселератор (виробничі стартапи).

- Приклад компанії VIRASTAR: виробник алюмінієвих драбин.
- Проблема: обмежені виробничі потужності, низька ефективність процесів.
- Оптимізація: залучення інвестицій через акселератор, модернізація обладнання, стратегічне планування розвитку.

Результат:

- масштабування виробництва,
- вихід на нові ринки,
- підвищення конкурентоспроможності продукції.

4. «Нова пошта» (логістика та поштові послуги).

- Проблема: високі обсяги обробки посилок, потреба у швидшій логістиці.

- Оптимізація: впровадження штучного інтелекту для автоматизації сортування, прогнозування навантаження та оптимізації маршрутів.

Результат:

- скорочення часу доставки,
- зменшення витрат на логістику,
- підвищення точності прогнозів та задоволеності клієнтів.

5. «Зростай Консалтинг» (приклад співпраці з виробничими компаніями).

- Проблема клієнтів: реструктуризація бізнесу, касові розриви, неефективні процеси.

- Оптимізація: аудит, розробка стратегій, впровадження KPI, пошук інвестицій, створення індустріальних парків.

Результат:

- зниження операційних витрат,
- підвищення фінансової стійкості,
- інтеграція нових управлінських практик у виробництво.

Порівняльна таблиця:

Підприємство	Галузь	Основна проблема	Інструменти оптимізації	Результат
Люксоптика	Оптика	Довгий час складання	Lean, Just-in-time	+33% продуктивність
Прикарпаттяобленерго	Енергетика	Застарілі процеси, дублювання	ARIS, регламенти	Чітка відповідальність
VIRASTAR (INDAX)	Легка промисл.	Обмежені потужності	Інвестиції, модернізація	Масштабування
Нова пошта	Логістика	Високі обсяги, повільна доставка	AI, автоматизація	Швидші маршрути
Зростай Консалтинг	Консалтинг	Реструктуризація, касові розриви	KPI, аудит, інвестиції	Фінансова стійкість

Завдання 3.

Пропозиції щодо оптимізації виробничого процесу.

- Запропонуйте мінімум 3 заходи для підвищення ефективності (наприклад, впровадження системи контролю якості, автоматизація окремих процесів, навчання персоналу).

- Обґрунтуйте, як кожен захід вплине на якість продукції та витрати.

Кожен кейс має включати пропозиції по конкретним заходам, які слід описати та очікуваний ефект.

Кейси до проведення аналізу (кейс вибирає викладач).

1. МХП (Миронівський хлібопродукт, агропромисловість).

- **Пропозиції оптимізації:**
 - Впровадження системи **ERP** для інтеграції закупівель, виробництва та логістики.
 - Використання датчиків IoT для моніторингу стану обладнання та якості продукції.
 - Автоматизація складів і транспортування.
- **Очікуваний ефект:** зниження витрат на логістику на 15%, скорочення часу простоїв обладнання, підвищення стабільності якості продукції.

2. «Оболонь» (харчова промисловість, пивоваріння).

- **Пропозиції оптимізації:**
 - Впровадження системи **Lean Production** для зменшення втрат (надлишкові запаси, простої).
 - Використання енергозберігаючих технологій у виробництві та пакуванні.
 - Перехід на цифровий контроль якості (автоматичні сенсори для перевірки температури та тиску).
- **Очікуваний ефект:** економія енергії до 20%, зменшення браку продукції на 10%, підвищення екологічності виробництва.

3. «Нова пошта» (логістика).

- **Пропозиції оптимізації:**
 - Використання **AI-алгоритмів** для прогнозування навантаження та оптимізації маршрутів доставки.
 - Автоматизація сортувальних центрів (роботизовані лінії).
 - Впровадження системи «розумних складів» з RFID-мітками.
- **Очікуваний ефект:** скорочення часу доставки на 25%, зменшення витрат на паливо, підвищення точності відстеження посилок.

4. «Інтерпайп» (металургія).

- **Пропозиції оптимізації:**

- Впровадження системи **Predictive Maintenance** (прогнозне обслуговування обладнання).
- Використання Big Data для аналізу виробничих циклів і оптимізації температурних режимів.
- Автоматизація контролю якості труб та коліс.
- **Очікуваний ефект:** зменшення аварійних зупинок на 30%, економія енергії, підвищення точності відповідності стандартам.

5. «Рошен» (харчова промисловість, кондитерські вироби).

- **Пропозиції оптимізації:**
 - Впровадження системи **НАССР** для контролю безпеки харчових продуктів.
 - Автоматизація пакувальних ліній та інтеграція роботів для фасування.
 - Використання CRM для прогнозування попиту та оптимізації виробничих планів.
- **Очікуваний ефект:** зниження кількості рекламаций на 20%, скорочення часу пакування, точніше планування виробництва під потреби ринку.

Порівняльна таблиця:

Підприємство	Галузь	Пропозиції оптимізації	Очікуваний ефект
МХП	Агро	ERP, IoT, автоматизація складів	-15% витрат, стабільна якість
Оболонь	Харчова	Lean, енергозбереження, цифровий контроль	-20% енергії, -10% браку
Нова пошта	Логістика	AI маршрути, роботизація, RFID	-25% часу доставки
Інтерпайп	Металургія	Predictive Maintenance, Big Data	-30% аварійних зупинок
Рошен	Харчова	НАССР, роботизація пакування, CRM	-20% рекламаций, швидше пакування

Додаткові практичні завдання у форматі “що б ви додали до цих пропозицій”.

Завдання 1.

МХП (агропромисловість).

Пропозиції оптимізації: ERP-система, IoT-датчики, автоматизація складів.

Запитання для студентів:

- Що ще можна додати для підвищення ефективності агровиробництва?
- Як можна оптимізувати використання води та енергії?
- Які інновації у сфері «зеленої енергетики» могли б бути корисними?

Завдання 2.

«Оболонь» (харчова промисловість).

Пропозиції оптимізації: Lean Production, енергозбереження, цифровий контроль якості.

Запитання для студентів:

- Які додаткові заходи могли б знизити кількість браку?
- Як можна оптимізувати логістику постачання сировини?
- Чи варто впроваджувати систему утилізації відходів виробництва?

Завдання 3.

«Нова пошта» (логістика).

Пропозиції оптимізації: AI-маршрути, роботизація сортування, RFID-мітки.

Запитання для студентів:

- Які ще технології можна застосувати для скорочення часу доставки?
- Як можна оптимізувати роботу кур'єрів?
- Чи варто впроваджувати «зелений транспорт» (електромобілі, велосипеди)?

Завдання 4.

«Інтерпайп» (металургія).

Пропозиції оптимізації: Predictive Maintenance, Big Data, автоматизація контролю якості.

Запитання для студентів:

- Які додаткові інструменти могли б зменшити аварійні зупинки?
- Як можна оптимізувати використання енергії у виробництві сталі?
- Чи варто впроваджувати систему мотивації персоналу для підвищення продуктивності?

Завдання 5.

«Рошен» (харчова промисловість).

Пропозиції оптимізації: НАССР, роботизація пакування, CRM для прогнозування попиту.

Запитання для студентів:

- Які ще заходи могли б знизити кількість рекламаций?
- Як можна оптимізувати логістику доставки готової продукції?
- Чи варто впроваджувати інноваційні технології пакування (екологічні матеріали)?

Завдання 4:

Розрахунок ефективності.

Використайте прості показники:

- Зменшення часу виробництва (%).
- Зниження кількості браку (%).
- Економія ресурсів (матеріали, енергія).

З використанням даних, отриманих при виконанні Завдання 2 та 3 провести розрахунок можливості підвищення ефективності визначеного підприємства, використовуючи наведений нижче приклад та Додатки. Недостатні дані слід узгодити з викладачем.

Підприємство	Основний показник	До оптимізації	Після оптимізації	Ефект
МХП	Логістичні витрати	10 млн грн/рік	8,5 млн грн/рік	-15%
Оболонь	Енергоспоживання	100 тис. кВт·год	80 тис. кВт·год	-20%
Нова пошта	Час доставки	48 год	36 год	-25%
Інтерпайп	Аварійні зупинки	10/рік	7/рік	-30%
Рошен	Рівень рекламаций	2%	1,6%	-20%

Шаблон звіту

Назва підприємства: _____

Галузь: _____

1. Вихідні дані (до оптимізації)

- Витрати: _____ грн
- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____ (кВт·год / кг / л тощо)

2. Дані після оптимізації

- Витрати: _____ грн

- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____

3. Розрахунок ефективності

- Зниження витрат: _____ %
- Скорочення часу: _____ %
- Зменшення браку: _____ %
- Економія ресурсів: _____ %

4. Висновок

- Основні досягнення оптимізації: _____
- Очікуваний вплив на якість продукції та конкурентоспроможність:

Контрольні питання:

1. Що таке виробничий консалтинг і які його основні завдання?
2. Які інструменти використовуються для аналізу виробничих процесів?
3. Що означає поняття «вузьке місце» у виробництві та як його можна виявити?
4. Які принципи лежать в основі концепції Lean Production?
5. Як впровадження системи ERP може вплинути на ефективність підприємства?
6. У чому полягає значення системи НАССР для харчової промисловості?
7. Які показники використовуються для оцінки ефективності оптимізації виробництва?
8. Як автоматизація виробничих процесів впливає на якість продукції?
9. Які переваги дає використання Predictive Maintenance у промисловості?
10. Чому важливо враховувати екологічні аспекти під час оптимізації виробництва?
11. Як оптимізація процесів може вплинути на конкурентоспроможність підприємства на ринку?

Список літератури для опрацювання:

1. Гончаренко О.М. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ: Видавництво «Основи», 2019.
3. Друкер П. Практика менеджменту. – Київ: Видавництво «Альпіна», 2018.
4. Шапіро В.Д. Консалтинг: теорія і практика. – Харків: ХНЕУ, 2021.

5. Lean Production. Методологія ошадливого виробництва: перекладні матеріали та кейси українських підприємств. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2022.
6. ISO 9001:2015. Системи управління якістю – Вимоги. – Офіційний стандарт.
7. НАССР. Принципи та практичне впровадження на харчових підприємствах України. – Київ: Мінагрополітики, 2020.
8. Ковальчук І.В. Оптимізація бізнес-процесів: методи та інструменти. – Київ: КНЕУ, 2021.
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – Harper Business, 2009.
10. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Free Press, 2010.
11. Кейси українських компаній.

Додаток 1.

Шаблон звіту.

1. Загальна інформація про підприємство

.....

- Назва підприємства: _____
- Галузь: _____
- Основна продукція/послуги: _____
- Короткий опис виробничого процесу: _____

2. Аналіз виробничого процесу (кейс-стаді)

- Основні етапи виробництва:
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- Виявлені проблеми («вузькі місця»):
 - 1.
 - 2.
 - 3.

3. Пропозиції щодо оптимізації

- Заходи оптимізації:
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- Очікуваний вплив на якість та ефективність:
 - 1.

2.

3.

4. Розрахунок ефективності

Вихідні дані (до оптимізації)

- Витрати: _____ грн
- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____ (кВт·год / кг / л тощо)

Дані після оптимізації

- Витрати: _____ грн
- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____

Формули для розрахунку

- Зниження витрат:
[$E_{\text{витрат}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%$]
- Скорочення часу:
[$E_{\text{часу}} = \frac{T_{\text{до}} - T_{\text{після}}}{T_{\text{до}}} \times 100\%$]
- Зменшення браку:
[$E_{\text{браку}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%$]
- Економія ресурсів:
[$E_{\text{ресурсів}} = \frac{P_{\text{до}} - P_{\text{після}}}{P_{\text{до}}} \times 100\%$]

Результати розрахунків

- Зниження витрат: _____ %
- Скорочення часу: _____ %
- Зменшення браку: _____ %
- Економія ресурсів: _____ %

5. Висновки

- Основні досягнення оптимізації: _____
- Очікуваний вплив на конкурентоспроможність: _____
- Рекомендації для подальшого вдосконалення: _____

Додаток 2.

Приклад оформлення повного звіту за виконанням практичної роботи.

1. Загальна інформація про підприємство Кондитерська фабрика «Одеса»

Назва підприємства: Кондитерська фабрика «Одеса»

- **Галузь:** Харчова промисловість (кондитерські вироби)
- **Основна продукція:** цукерки, печиво, торти
- **Короткий опис виробничого процесу:** виробництво кондитерських виробів включає етапи підготовки сировини, змішування, формування, випікання/варіння, пакування та контроль якості.

2. Аналіз виробничого процесу (кейс-стаді)

- **Основні етапи виробництва:**

1. Підготовка та перевірка сировини.
2. Виробництво (змішування, формування, випікання).
3. Пакування та контроль якості.

- **Виявлені проблеми («вузькі місця»):**

1. Високий рівень рекламаций (2%).
2. Тривалий час пакування (60 хв/партія).
3. Недостатній контроль безпеки харчових продуктів.

3. Пропозиції щодо оптимізації

- **Заходи оптимізації:**

1. Впровадження системи НАССР для контролю безпеки харчових продуктів.
2. Автоматизація пакувальних ліній та використання роботів для фасування.
3. Використання CRM для прогнозування попиту та оптимізації виробничих планів.

- **Очікуваний вплив:**

1. Зниження кількості рекламаций.
2. Скорочення часу пакування.
3. Точніше планування виробництва під потреби ринку.

4. Розрахунок ефективності

Вихідні дані (до оптимізації)

- Витрати: 10 млн грн/рік
- Час пакування: 60 хв/партія
- Рівень рекламаций: 2%
- Використання ресурсів: 100 тис. кВт·год/міс

Дані після оптимізації

- Витрати: 9,5 млн грн/рік
- Час пакування: 45 хв/партія
- Рівень рекламаций: 1,6%
- Використання ресурсів: 90 тис. кВт·год/міс

Розрахунки

- Зниження витрат:

$$[E_{\text{витрат}} = \frac{10 - 9,5}{10} \times 100\% = 5\%]$$

- Скорочення часу:
[$E_{\text{часу}} = \frac{60 - 45}{60} \times 100\% = 25\%$]
- Зменшення браку:
[$E_{\text{браку}} = \frac{2 - 1,6}{2} \times 100\% = 20\%$]
- Економія ресурсів:
[$E_{\text{ресурсів}} = \frac{100 - 90}{100} \times 100\% = 10\%$]

5. Висновки.

- Основні досягнення оптимізації: скорочення часу пакування на 25%, зниження рекламаций на 20%, економія ресурсів на 10%.
- Очікуваний вплив на конкурентоспроможність: підвищення якості продукції, зменшення витрат, покращення іміджу бренду.
- Рекомендації: розширити автоматизацію на інші виробничі лінії, впровадити додаткові інструменти цифрового контролю якості.

Додаток 3.

Основні формули та шаблони розрахунку ефективності:

1. Зниження витрат

$$[E_{\text{витрат}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($B_{\text{до}}$) – витрати до оптимізації,

($B_{\text{після}}$) – витрати після оптимізації.

2. Скорочення часу виробництва / доставки

$$[E_{\text{часу}} = \frac{T_{\text{до}} - T_{\text{після}}}{T_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($T_{\text{до}}$) – час виконання процесу до оптимізації,

($T_{\text{після}}$) – час після оптимізації.

3. Зменшення браку продукції

$$[E_{\text{браку}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($B_{\text{до}}$) – відсоток браку до оптимізації,

($B_{\text{після}}$) – після оптимізації.

4. Економія ресурсів (енергія, матеріали)

$$[E_{\text{ресурсів}} = \frac{P_{\text{до}} - P_{\text{після}}}{P_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($P_{\text{до}}$) – обсяг використаних ресурсів до оптимізації,

($P_{\text{після}}$) – після оптимізації.

5. Інтегральний показник ефективності (якщо враховуються кілька параметрів)

$$[E_{\text{загальний}} = \frac{E_{\text{витрат}} + E_{\text{часу}} + E_{\text{браку}} + E_{\text{ресурсів}}}{n}]$$

]

де (n) – кількість показників, що враховуються.

Додаток 4

Критерії оцінювання консалтингового проєкту:

1. Креативність (0–3 бали)

- 0 балів – студент не запропонував жодних додаткових ідей.
- 1 бал – ідеї повторюють вже наведені приклади.
- 2 бали – є нові пропозиції, але вони поверхневі.
- 3 бали – студент запропонував оригінальні та нестандартні рішення.

2. Реалістичність та практичність (0–3 бали)

- 0 балів – пропозиції не можуть бути реалізовані на практиці.
- 1 бал – ідеї можливі, але потребують надмірних ресурсів.
- 2 бали – пропозиції реалістичні, але не враховують специфіку підприємства.
- 3 бали – ідеї практичні та враховують реальні умови виробництва.

3. Економічна обґрунтованість (0–2 бали)

- 0 балів – відсутнє пояснення економічного ефекту.
- 1 бал – наведено загальне пояснення без цифр.
- 2 бали – студент показав можливу економію (часу, ресурсів, коштів) у відсотках або грошах.

4. Вплив на якість продукції та конкурентоспроможність (0–2 бали)

- 0 балів – не пояснено, як пропозиції вплинуть на якість.
- 1 бал – наведено загальне пояснення.
- 2 бали – чітко показано, як оптимізація покращить якість продукції та позиції підприємства на ринку.

♦ **Максимальна оцінка: 10 балів**

Практичне заняття № 5

ПРОЄКТ (КЕЙС) КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.

Мета:

Проходження повного циклу консалтингового проєкту — від аналізу проблеми до захисту рішень.

Завдання:

Розробити проєкт (кейс) надання консалтингових послуг для реальної компанії.

УВАГА:

Кейси до застосування слід узгодити з викладачем.

Порядок виконання роботи:

- Оберіть умовне підприємство.
- Опишіть основні етапи виробництва.
- Визначте «вузькі місця» (затримки, перевитрати ресурсів, проблеми з якістю, кадри тощо).
- Запропонуйте тему консалтингового проєкту.

Етап 1. Аналіз проблеми клієнта:

- Збір інформації: ознайомитися з описом компанії, її продуктом, ринком та конкурентами.
- Ідентифікація проблемних зон: визначити ключові труднощі (стратегія, фінанси, комунікація, внутрішні процеси).
- SWOT-аналіз: скласти таблицю сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.
- Формулювання консалтингового запиту: чітко визначити, що саме клієнт очікує від консалтингу.

Етап 2. Розробка консалтингових рішень:

- **Стратегія виходу на ринок:**
 - визначити цільові сегменти клієнтів;
 - обрати канали продажу та просування;
 - запропонувати позиціонування продукту.
- **Модель монетизації:**

- описати можливі джерела доходу (продаж, підписка, ліцензування, партнерство);
- оцінити фінансову стійкість моделі.
- **Комунікація з інвесторами:**
 - розробити план презентацій та звітності;
 - запропонувати ключові аргументи для залучення фінансування.
- **Оптимізація внутрішніх процесів:**
 - визначити слабкі місця у менеджменті та організації;
 - запропонувати інструменти (CRM, Agile, KPI-система).

Етап 3. Формування консалтингового проєкту:

- Структурування рішень: оформити рекомендації у вигляді логічного плану.
- Фінансові розрахунки: додати базові прогнози (витрати, доходи, точка беззбитковості).
- Ризик-менеджмент: визначити можливі ризики та способи їх мінімізації.
- Очікувані результати: описати, які зміни клієнт отримає після впровадження рекомендацій.

Етап 4. Презентація результатів:

- Підготовка презентації: 3–4 слайда із ключовими висновками та рекомендаціями.
- Візуалізація: використати графіки, схеми, таблиці для наочності.
- Рольова гра: студенти виступають у ролі консалтингової команди перед «клієнтом» (викладачем або групою).
- Обговорення: відповіді на запитання, захист рішень.

Етап 5. Рефлексія та оцінювання:

- Самооцінка команди: що вдалося, що можна покращити.
- Зворотний зв'язок від викладача.
- Фінальне оцінювання за критеріями: креативність, практичність, аргументація, структурованість.

Література для опрацювання:

1. Гончаренко О.М. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ: Видавництво «Основи», 2019.
3. Друкер П. Практика менеджменту. – Київ: Видавництво «Альпіна», 2018.
4. Шапіро В.Д. Консалтинг: теорія і практика. – Харків: ХНЕУ, 2021.
5. Lean Production. Методологія ощадливого виробництва: перекладні матеріали та кейси українських підприємств. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2022.
6. ISO 9001:2015. Системи управління якістю – Вимоги. – Офіційний стандарт.
7. НАССР. Принципи та практичне впровадження на харчових підприємствах України. – Київ: Мінагрополітики, 2020.
8. Ковальчук І.В. Оптимізація бізнес-процесів: методи та інструменти. – Київ: КНЕУ, 2021.
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – Harper Business, 2009.
10. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Free Press, 2010.
11. Кейси українських компаній.

Додаток 1.

Шаблон звіту.

1. Загальна інформація про підприємство

.....

- Назва підприємства: _____
- Галузь: _____
- Основна продукція/послуги: _____
- Короткий опис виробничого процесу: _____

2. Аналіз виробничого процесу (кейс-стаді)

- Основні етапи виробництва:
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- Виявлені проблеми («вузькі місця»):
 - 1.
 - 2.

3.

3. Пропозиції щодо оптимізації

- Заходи оптимізації:

1.

2.

3.

- Очікуваний вплив на якість та ефективність:

1.

2.

3.

4. Розрахунок ефективності

Вихідні дані (до оптимізації)

- Витрати: _____ грн
- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____ (кВт·год / кг / л тощо)

Дані після оптимізації

- Витрати: _____ грн
- Час виробництва/доставки: _____ год
- Рівень браку: _____ %
- Використання ресурсів: _____

Формули для розрахунку

- Зниження витрат:
$$[E_{\text{витрат}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$
- Скорочення часу:
$$[E_{\text{часу}} = \frac{T_{\text{до}} - T_{\text{після}}}{T_{\text{до}}} \times 100\%]$$
- Зменшення браку:
$$[E_{\text{браку}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$
- Економія ресурсів:
$$[E_{\text{ресурсів}} = \frac{P_{\text{до}} - P_{\text{після}}}{P_{\text{до}}} \times 100\%]$$

Результати розрахунків

- Зниження витрат: _____ %
- Скорочення часу: _____ %
- Зменшення браку: _____ %
- Економія ресурсів: _____ %

5. Висновки

- Основні досягнення оптимізації: _____
- Очікуваний вплив на конкурентоспроможність: _____
- Рекомендації для подальшого вдосконалення: _____

Додаток 2.

Основні формули та шаблони розрахунку ефективності.

2. Зниження витрат

$$[E_{\text{витрат}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($B_{\text{до}}$) – витрати до оптимізації,

($B_{\text{після}}$) – витрати після оптимізації.

3. Скорочення часу виробництва / доставки

$$[E_{\text{часу}} = \frac{T_{\text{до}} - T_{\text{після}}}{T_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($T_{\text{до}}$) – час виконання процесу до оптимізації,

($T_{\text{після}}$) – час після оптимізації.

4. Зменшення браку продукції

$$[E_{\text{браку}} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($B_{\text{до}}$) – відсоток браку до оптимізації,

($B_{\text{після}}$) – після оптимізації.

5. Економія ресурсів (енергія, матеріали)

$$[E_{\text{ресурсів}} = \frac{P_{\text{до}} - P_{\text{після}}}{P_{\text{до}}} \times 100\%]$$

де ($P_{\text{до}}$) – обсяг використаних ресурсів до оптимізації,

($P_{\text{після}}$) – після оптимізації.

6. Інтегральний показник ефективності (якщо враховуються кілька параметрів)

$$[E_{\text{загальний}} = \frac{E_{\text{витрат}} + E_{\text{часу}} + E_{\text{браку}} + E_{\text{ресурсів}}}{n}]$$

де (n) – кількість показників, що враховуються.

Додаток 3.

Критерії оцінювання консалтингового проєкту

1. Креативність (0–3 бали).

- 0 балів – студент не запропонував жодних додаткових ідей.
- 1 бал – ідеї повторюють вже наведені приклади.
- 2 бали – є нові пропозиції, але вони поверхневі.
- 3 бали – студент запропонував оригінальні та нестандартні рішення.

2. Реалістичність та практичність (0–3 бали).

- 0 балів – пропозиції не можуть бути реалізовані на практиці.
- 1 бал – ідеї можливі, але потребують надмірних ресурсів.
- 2 бали – пропозиції реалістичні, але не враховують специфіку підприємства.
- 3 бали – ідеї практичні та враховують реальні умови виробництва.

3. Економічна обґрунтованість (0–2 бали).

- 0 балів – відсутнє пояснення економічного ефекту.
- 1 бал – наведено загальне пояснення без цифр.
- 2 бали – студент показав можливу економію (часу, ресурсів, коштів) у відсотках або грошах.

4. Вплив на якість продукції та конкурентоспроможність (0–2 бали).

- 0 балів – не пояснено, як пропозиції вплинуть на якість.
- 1 бал – наведено загальне пояснення.
- 2 бали – чітко показано, як оптимізація покращить якість продукції та позиції підприємства на ринку.

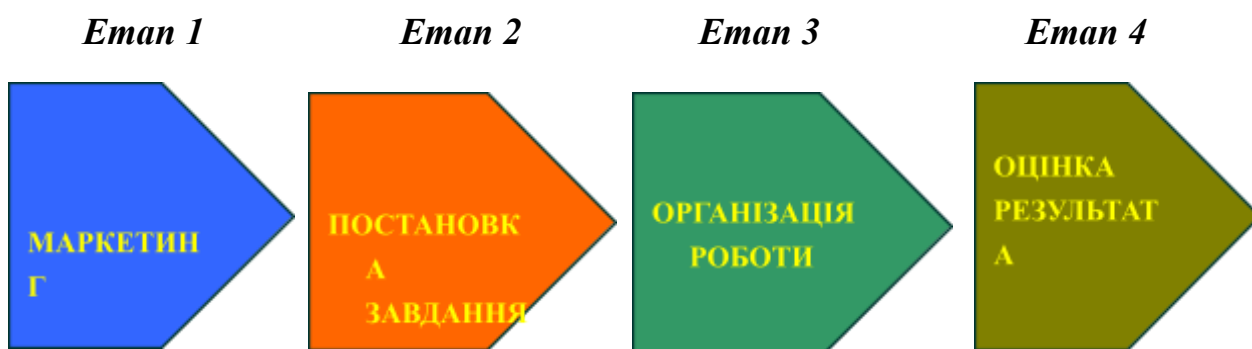
♦ **Максимальна оцінка: 10 балів.**

Організація роботи з консультантом.

Залучення консультанта вимагає проведення попередньої серйозної і відповідальної роботи.

Ніхто не знає існуючі проблеми краще, ніж сам замовник. Тому, перше завдання керівництва підприємства, після того, як ухвалено рішення звернутися до консалтингової компанії або запросити незалежного експерта, полягає у визначенні і постановці перед ними завдання, який потрібний результат і які початкові дані є зараз на підприємстві.

У загальному випадку, організація роботи з консультантом, складається з чотирьох етапів:



Етап 1:

- сформулюйте свої проблеми;
- оцініте можливість і доцільність запрошення для їх вирішення консультанта;
- визначите перелік і форму представлення результатів, які Ви хочете отримати.

Етап 2:

- сформулюйте ключові завдання, які Ви збираєтеся поставити перед консультантом;
- відокремте причину від сліdstва;

- розробіть свій варіант програми роботи консультанта та надайте йому для узгодження.

Етап 3:

- організовуйте зі свого боку роботу консультанта над вирішенням поставленої перед ним задачі;
- забезпечте впровадження отриманих рекомендацій в практику роботи Вашої фірми;
- розробити план подальших дій;
- встановите терміни і розподілите обов'язки.

Етап 4:

- визначите критерії оцінки роботи консультанта;
- погоджуйте з консультантами перелік очікуваних результатів;
- введіть в практику менеджменту компанії моніторинг результатів.

Як видно з викладеного, за відсутності чітко сформульованого завдання і визначення очікуваного результату, консультант не зможе виправдати очікування від його роботи.

Тому, вже на самому початку слід постаратися дати відповідь на наступні питання:

Хто ми?



Що ми хочемо продати?



Кому ми збираємося продавати?



Що ми самі здатні зробити для вирішення проблеми?



Що у результаті потрібно нам?



Яким чином отримані фірмою результати будуть корисні клієнтам або покупцям?



У загальному випадку, процес підготовки до співпраці з консультантом має

включати попередню підготовку початкових даних по наступних позиціях:

Виявлення і визначення проблем.

Ніхто не знає підприємство, краще ніж його власники. І не слід вважати, що якщо буде запрошений консультант, всі проблеми відтепер можуть бути вирішені самі по собі. Тому участь представників підприємства в проекті в якості со-консультанта є обов'язковою умовою для якості і результативності проекту. Рекомендується включення окремих представників підприємства в наступні види робіт:

- виявлення і аналіз проблемних ділянок в бізнесі ;
- ранжирування проблем (зазвичай рекомендується послідовність: фінанси – збут продукції – виробництво);
- забезпечення взаємодії з персоналом і збір необхідної інформації;
- підготовка офіційних рекомендацій для виконавчої дирекції і акціонерів;
- моніторинг проекту.

Підготовлений спільно з консультантами план робіт представляється консалтинговою компанією на затвердження, після чого починається безпосередня робота по вирішенню визначених проблем. В більшості випадків, рекомендуються наступні організаційні підходи до реалізації консалтингового проекту:

Виконання завдання – типові етапи:

- Діагностичний етап*** – розуміння реальних проблем\завдань;
збір інформації (зовнішньої і внутрішньої);
аналіз (вирішення проблеми).
- Етап рекомендацій*** – пропозиція рішень;
Бріфінги, презентації, семінари;
Забезпечення розуміння\підтримки проекту.
- Етап виконання*** – впровадження змін;
початок процесу змін;
відчутні результати – нові системи тощо;
плани дій і механізми контролю.

Відповідно до перерахованих етапів, процес виконання консультаційного проекту має включати:

оперативні заходи, для досягнення швидких і наочних результатів:

- демонстрацію початку прогресу;
- обґрунтування необхідності екстрених заходів.

розробка процесу здійснення змін:

- створення багатофункціональних команд;
- відкрите обговорення досягнень і прорахунків, з періодичним представленням досягнутих результатів зборам акціонерів або засновників.

розробка орієнтирів:

- визначення цілей і розробка планів-графіків;
- розподіл обов'язків і зон відповідальності;
- визначення порядку і форм представлення звітності.

Важливим моментом при організації співпраці з консалтинговою компанією є узгодження взаємних фінансових зобов'язань. При визначенні співпраці з консалтинговою компанією, оплата консультаційних послуг зазвичай базується на наступних варіантах:

- за наслідками роботи;
- за витратами часу і матеріалів;
- по участі в прибутку;
- за фіксованою ціною;
- комбінована форма.

Рекомендована література:

1. Абрютина, М. С. Консалтинг: теорія та практика : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2019. — 312 с.
У посібнику розглянуто основні концепції консалтингу, його методи та інструменти. Автор акцентує увагу на практичних кейсах з бізнес-середовища України. Книга корисна для формування базових знань про консалтинг як професію.
2. Беляєв, С. В. Управлінський консалтинг : монографія. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. — 280 с.
Монографія присвячена питанням стратегічного управління та ролі консультанта у трансформації організацій. Автор аналізує український ринок консалтингових послуг. Видання стане у пригоді студентам, які вивчають управлінські практики.
3. Гончарук, І. В. Консалтинг у сфері бізнесу : навч. посіб. — Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. — 256 с.
Посібник систематизує знання про бізнес-консалтинг, включаючи маркетингові та фінансові аспекти. Наведено приклади роботи з малим та середнім бізнесом. Практична спрямованість робить книгу корисною для майбутніх консультантів.
4. Друкер, П. Ф. Практика менеджменту. — Київ : Основи, 2017. — 384 с.
Класична праця, що заклала основи сучасного менеджменту. Друкер розглядає роль консультанта як провідника змін у бізнесі. Книга допомагає зрозуміти стратегічний контекст консалтингу.
5. Котлер, Ф., Армстронг, Г. Принципи маркетингу. — Київ : Видавництво «Альянс», 2021. — 720 с.
Один із найвідоміших підручників з маркетингу, що широко використовується у консалтингу. Автори пояснюють, як будувати

маркетингові стратегії та адаптувати їх до ринку. Видання корисне для консультантів у сфері маркетингу.

6. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг : європейська перспектива. — Київ : КНЕУ, 2016. — 640 с.

Книга пропонує європейський підхід до стратегічного маркетингу. Автор аналізує інструменти, які застосовуються у консалтингу для розробки стратегій. Праця актуальна для студентів, що вивчають міжнародний консалтинг.

7. Мазур, І. І., Шапіро, В. Д. Консалтинг : організація та технологія. — Москва : Дело, 2015. — 432 с.

Монографія описує організаційні моделі консалтингових компаній. Розглянуто технології роботи консультанта з клієнтом. Книга допомагає зрозуміти внутрішню структуру консалтингової діяльності.

8. Мельник, О. І. Консалтинг у державному управлінні : монографія. — Київ : НАДУ, 2020. — 298 с.

Автор аналізує застосування консалтингу у сфері публічного управління. Особливу увагу приділено реформам та європейським практикам. Видання корисне для студентів, які цікавляться державною політикою.

9. Портер, М. Конкурентна стратегія. — Київ : Наш Формат, 2019. — 608 с.

Класична праця з теорії конкурентних переваг. Портер пропонує інструменти, які широко застосовуються у консалтингу. Книга допомагає зрозуміти стратегічні підходи до розвитку бізнесу.

10. Савчук, В. П. Консалтинг у фінансовій сфері : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2021. — 340 с.

Посібник присвячений фінансовому консалтингу, включаючи інвестиційний аналіз та управління ризиками. Автор наводить приклади з української практики. Книга стане у пригоді студентам економічних спеціальностей.

11. Сидоренко, О. В. Консалтинг та управлінські практики : навч. посіб. — Одеса : ОНЕУ, 2022. — 280 с.

Посібник розглядає сучасні методи управлінського консалтингу. Автор акцентує увагу на розвитку корпоративної культури. Праця корисна для студентів, які готуються працювати у сфері HR та менеджменту.

12. Тарасенко, В. І. Консалтинг у сфері інновацій : монографія. — Київ : КНЕУ, 2018. — 310 с.

Монографія присвячена інноваційному консалтингу. Автор аналізує роль консультанта у впровадженні нових технологій. Видання актуальне для студентів, які цікавляться інноваційним менеджментом.

13. Філіппов, Д. Ю. Консалтинг у сфері HR : навч. посіб. — Харків : ХНЕУ, 2021. — 220 с.

Посібник розглядає методи роботи консультанта з персоналом. Автор описує інструменти оцінки та розвитку кадрів. Праця корисна для студентів спеціальності «Управління персоналом».

14. Хміль, Ф. І. Менеджмент : підручник. — Київ : Академвидав, 2016. — 520 с.
Підручник охоплює основи менеджменту та його практичне застосування. Автор розглядає роль консультанта у процесах управління. Книга є базовою для розуміння консалтингу.
15. Шейн, Е. Організаційна культура та лідерство. — Київ : Наш Формат, 2020. — 480 с.
Праця присвячена взаємозв'язку культури та лідерства. Автор пояснює, як консультанти допомагають змінювати корпоративну культуру. Книга корисна для студентів, що вивчають організаційний розвиток.
16. Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma. — Boston : Harvard Business Review Press, 2016. — 288 p.
Класична праця про інновації та їх вплив на бізнес. Автор аналізує, як компанії можуть уникати пастки технологічних змін. Книга актуальна для консалтингу у сфері інновацій.
17. Kubr, M. Management Consulting: A Guide to the Profession. — Geneva : International Labour Office, 2017. — 912 p.
Одна з найвідоміших книг про консалтинг. Автор систематизує знання про професію консультанта. Праця є базовим джерелом для студентів курсу «Консалтинг».
18. Lippitt, G. L., Lippitt, R. L. The Consulting Process in Action. — San Francisco : Jossey-Bass, 2018. — 320 p.
Книга описує процес консалтингу як послідовність етапів. Автори наводять практичні приклади роботи консультантів. Видання корисне для розуміння методології консалтингу.
19. Block, P. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. — Hoboken : Wiley, 2020. — 400 p.
Праця присвячена практичним аспектам роботи консультанта. Автор пояснює, як будувати довіру з клієнтом. Книга актуальна для студентів, які прагнуть практичних навичок.
20. Greiner, L., Poulfelt, F. Management Consulting Today and Tomorrow. — London : Routledge, 2019. — 360 p.
Монографія аналізує сучасні тенденції у консалтингу. Автори розглядають виклики та перспективи професії. Праця корисна для студентів, які хочуть зрозуміти майбутнє консалтингу.