

УДК 331.5.07:657

JEL M12, J24, O31

DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-8

Масленніков Є.І.

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>

Yevgen Maslennikov

Odesa I.I. Mechnikov National University

Рябокоть А.Є.

викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9795-7020>

Alona Riabokon

Odesa I.I. Mechnikov National University

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT CONSULTING

Анотація. Досліджено теоретичні аспекти управлінського консалтингу. Доведено, що ефективне консалтингове управління сприяє оптимізації бізнес-процесів організацій та забезпечує їхню адаптацію до сучасних викликів ринкової економіки. Встановлено, що консалтинг виступає важливим інструментом підтримки управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У дослідженні визначено основні підходи до формування стратегій управлінського консалтингу, зокрема системний, процесний та інноваційний підходи. Показано, що застосування цих підходів дозволяє не лише покращити поточну діяльність підприємств, а й забезпечити їхню довгострокову стабільність та розвиток. Також акцентовано увагу на ключових принципах, які визначають успішність впровадження консалтингових проєктів, таких як цілеспрямованість, адаптивність та партнерство між консультантом і замовником. Обґрунтовано, що розвиток управлінського консалтингу є важливим чинником економічного зростання, оскільки він сприяє інтеграції сучасних технологій, інноваційних методів управління та передового досвіду в бізнес-практику.

Ключові слова: консалтинг, управління, інструменти управління, контролінг, моніторинг, діагностика, людський капітал, інтелектуальний продукт, ринкова економіка, конкурентоспроможність, оптимізація бізнес-процесів, управлінські рішення, стратегічне планування, системний підхід, інновації, технологічна інтеграція, економічне зростання, бізнес-практика, консалтингові проєкти, принципи управління, підприємство, довгострокова стабільність, партнерство, адаптивність.

Abstract. The theoretical aspects of management consulting are studied. It is proven that effective consulting management contributes to the optimization of business processes of organizations and ensures their adaptation to modern challenges of the market economy. It is established that consulting is an important tool for supporting management decisions and helps to increase the competitiveness of enterprises. The study identifies the main approaches to the formation of management consulting strategies, in particular, the systemic, process and innovative approaches. It is shown that the application of these approaches allows not only to improve the current activities of enterprises, but also to ensure their long-term stability and development. Attention is also focused on the key principles that determine the success of the implementation of consulting projects, such as focus, adaptability and partnership between the consultant and the customer. It is substantiated that the development of management consulting is an important factor in economic growth, as it contributes to the integration of modern technologies, innovative management methods and best practices into business practice. In modern conditions of market economy development, effective management is of great importance, which helps ensure the competitiveness of enterprises. One of the main tools for achieving this goal is management consulting. Within the framework of this direction, consultants use a wide range of management tools, including controlling, monitoring, diagnostics and analysis of the efficiency of business processes, and also help enterprises in creating and implementing strategic plans. A special role in this process is played by human capital, which is the main resource for developing an intellectual product and achieving high results. An important aspect of consulting is the optimization of business processes, which allows to increase the efficiency of the enterprise, ensure stability and adaptability in conditions of constant changes in the market. Research into the theoretical aspects of management consulting and analysis of its main tools used to achieve success by enterprises in a competitive environment is an urgent task, which allows for a conceptual consideration of the concept of management consulting, its role in business development and the main approaches used in consulting projects.

Keywords: consulting, management, management tools, controlling, monitoring, diagnostics, human capital, intellectual product, market economy, competitiveness, business process optimization, management decisions, strategic planning, system approach, innovation, technological integration, economic growth, business practice, consulting projects, management principles, enterprise, long-term stability, partnership, adaptability.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки важливе значення набуває ефективне управління, яке сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств. Одним із основних інструментів для досягнення цієї мети є управлінський консалтинг. У рамках цього напряму консультанти використовують широкий спектр інструментів управління, що включають контролінг, моніторинг, діагностику та аналіз ефективності бізнес-процесів, а також допомагають підприємствам у створенні та реалізації стратегічних планів. Особливу роль у цьому процесі відіграє людський капітал, який є основним ресурсом для розвитку інтелектуального продукту і досягнення високих результатів. Важливим аспектом консалтингу є оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити стабільність та адаптивність в умовах постійних змін на ринку.

Дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу та аналіз його основних інструментів, які використовуються для досягнення успіху підприємствами в умовах конкурентного середовища є актуальним завданням, що дає можливість концептуального розгляду поняття управлінського консалтингу, його ролі у розвитку бізнесу та основні підходи, що застосовуються в консалтингових проектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу дослідження аспектів управлінського консалтингу відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них В.А. Верба [5], О.С. Левіченко [6], М.І. Копитко, М.Р. Верескля, Х.А. Групська [7], Е.А. Кузнецов [12] та ін. Аналіз досліджень і публікацій з питань управлінського консалтингу та інструментів управління показав, що необхідно дослідити актуальні аспекти консалтингової діяльності, а також її інструменти, які сприятимуть розвитку консалтингової сфери в національному просторі, зокрема в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення національної економіки, що дозволить удосконалити методи управління та підтримати адаптацію підприємств до сучасних економічних умов, сприяючи ефективному використанню ресурсів і розвитку економіки країни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певну кількість наукових досліджень, присвячених консалтингу, багато питань щодо концептуальної сутності управлінського консалтингу залишаються невизначеними. Відсутність єдиної концепції та чітко визначених інструментів управлінського консалтингу створює перешкоди для його ефективного впровадження у господарському середовищі національної економіки. Саме це зумовлює актуальність дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу.

Метою статті є визначення та обґрунтування теоретичних аспектів консалтингової діяльності та виокремлення інструментів управлінського консалтингу, що сприятиме розвитку консалтингової сфери у національному просторі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки. Серед завдань статті: провести теоретичний аналіз основних підходів до визначення поняття «управлінський консалтинг», зокрема в контексті його розвитку в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан та повоєнне віднов-

лення; дослідити роль управлінського консалтингу в покращенні ефективності управлінських процесів в організаціях, зокрема в періоди економічної нестабільності; аналізувати основні інструменти управлінського консалтингу, що використовуються для діагностики та моніторингу організаційних процесів в умовах змін, зокрема в умовах обмежених ресурсів та воєнного часу; виокремити ключові фактори, що впливають на вибір консалтингових стратегій та інструментів у процесі відновлення національної економіки після війни; визначити роль людського капіталу та інтелектуальних продуктів у розвитку консалтингової діяльності, а також вивчити можливості застосування цифрових технологій та інновацій для підтримки ефективного консалтингу в Україні; розробити практичні рекомендації для вдосконалення використання інструментів управлінського консалтингу в умовах повоєнного відновлення та економічних трансформацій.

Методи дослідження. З метою виконання науково-дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічний аналіз й оцінка наукових джерел, систематизація концепцій інформаційно-аналітичного пошуку, змістова діагностика наукових праць, метод групування інформації, узагальнення наукової літератури, системна діагностика та синтез, узагальнення. Також були використані методи порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних підходів в управлінському консалтингу в умовах кризових ситуацій та вивчення найкращих практик вітчизняного та міжнародного досвіду. Це дозволило здійснити всебічну оцінку застосовуваних інструментів управлінського консалтингу та їх адаптацію до умов національної економіки в період воєнного та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У господарському середовищі в умовах посиленої конкуренції та глобальних викликів сьогодення, підвищується роль управлінського консалтингу, який за своєю суттю створює інтелектуальний продукт, що сприятиме розвитку діяльності суб'єктів національної економіки та удосконаленню системи управління на всіх рівнях.

Формування сфери консультаційних послуг в Україні стало результатом глибоких ринкових трансформацій, які почалися в переході від планової до ринкової економіки. Приватизація державних підприємств та розвиток підприємницької діяльності спричинили зростання попиту на професійні консультації з питань стратегічного управління, фінансового аналізу та оптимізації бізнес-процесів. В умовах конкурентного середовища все більшу значущість отримують зовнішні експертні компанії та незалежні експерти, які допомагають підприємствам адаптуватись до нових умов ринку та підвищити свою ефективність та конкурентоздатність. Таким чином, консалтингові послуги стали невід'ємною частиною розвитку економіки, сприяючи розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Консалтинг – це інтелектуальна діяльність, яка сфокусована на наданні консультаційних послуг за певними напрямами господарювання суб'єктам національної економіки з урахуванням їх професійних запитів.

Далі розглянемо визначення та погляди науковців на визначення поняття «консалтинг».

Деякі дослідники наголошують, що консалтинг є професійною допомогою фахівців в управлінні підприємствами та фірмами, у діагностиці проблем та виявленні шляхів їх вирішення [1].

Консалтинг – це підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки і управління у консультаціях та інших видах професійних послуг [2].

Консалтинг – це модель соціально-економічних та організаційно-функціональних відносин у сфері надання консультаційних послуг за різними видами діяльності.

Наявність консалтингових послуг, їх активне використання у системі менеджменту підвищує якість управлінських рішень, що загалом позитивно позначається на управлінні підприємством для досягнення ефективного результату.

В.А. Верба визначає консалтинг як форму підприємницької діяльності, що забезпечує професійними консультантами та спрямована на задоволення потреб економіки й управління через надання консультаційних та інших спеціалізованих послуг [5].

О.С. Левіченко у своїй науковій роботі узагальнила підходи до визначення сутності поняття «консалтинг» і запропонувала власний погляд на його трактування. Вона розглядає консалтинг через чотири ключові аспекти: «науковий», «експертний», «підприємницький» та «сервісний», акцентуючи увагу на його багатогранній природі як «діяльності», «допомоги», «послуги» та «процесу». Так, «консалтинг розглядається як комплекс професійної діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання допомоги у вигляді консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта» [6].

М.І. Копитко, М.Р. Верескля, Х.А. Групська визначають сутність консалтингу в наданні допомоги керівництву підприємств в управлінні для досягнення пріоритетних цілей. Автори зазначають, що історичний розвиток консалтингу показує поступовий перехід від неформального взаємного обміну знаннями до спеціалізованої професії. Сутність консалтингової діяльності вони відображають у трьох етапах: 1) професійний аналіз ситуації; 2) обґрунтування перспектив; 3) пропозиція шляхів вирішення проблем [7].

Можна виділити такі напрямки діяльності консалтингу:

– консультування з питань загального управління: охоплює комплексну оцінку поточного стану організації та аналіз зовнішнього середовища. Воно забезпечує визначення ключових цілей та цінностей компанії, розробку стратегій розвитку, а також підготовку прогнозів і рекомендацій щодо зміни форми власності або складу власників. Крім того, консалтинг охоплює питання придбання майна, а також удосконалення організаційної структури для підвищення ефективності управління;

– консультування у сфері фінансового управління: включає визначення джерел фінансування та ефективного використання наявних ресурсів. Воно також спрямоване на аналіз і підвищення результативності поточної фінансової діяльності організації, а також зміцнення її фінансової стабільності з довгостроковими результатами;

– консультування з управління персоналом: охоплює процес підбору працівників та контроль якості кадрового складу. До його завдань також входить розробка ефективних мотиваційних систем, підвищення кваліфікації співробітників та вдосконалення методів управління персоналом. Особливу увагу при виділенні забезпечення охорони праці та формування сприятливого психологічного клімату в колективі;

– консультування у сфері маркетингу: включає проведення ринкових досліджень і підтримку процесу розробки рішень у галузі збуту. Серед ключових напрямків також виділяються розробка цінової політики, організація рекламних клієнтів, створення нових продуктів та забезпечення ефективного післяпродажного обслуговування;

– консультування у сфері інформаційних технологій: передбачає надання рекомендацій щодо впровадження автоматизованих систем управління та інформаційно-пошукових рішень. Також воно охоплює оптимізацію використання комп'ютерної техніки для ведення бухгалтерського обліку та застосування кількох методів для оцінювання ефекту.

– консультування з питань виробництва, логістичної діяльності, юридичних послуг, відносин з громадськістю, спеціалізовані тренінги.

Якщо узагальнити запити, які може вирішувати консалтинг ми можемо зробити висновок, що всі вони поділяються на дві категорії: що робити та як робити. Консалтинг – це загальний термін, який охоплює різноманітні види консультаційних послуг у різних сферах.

Дослідивши визначення консалтингу таких науковців та практиків менеджменту, як Фредерік Вінслоу Тейлор, Генрі Форд, Лестер Гіршборн, Пол Драккер, Майкл Портер, Том Петерс, можна визначити, що основною метою консалтингу вони бачили надання експертних послуг з управління бізнесом та розв'язання управлінських проблем. Тоді, як Річард Фостер, Кеннет Клейн ще додавали акцент на тому, що консалтинг спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. З цього можна зробити висновок, що консалтинг є інструментом, який може використовувати менеджмент для вирішення своїх управлінських задач та проблем [8].

Управлінський консалтинг фокусується на питаннях управління та менеджменту. Він передбачає надання рекомендацій щодо вдосконалення структури управлінських процесів, оптимізації організації, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення розвитку підприємства.

Далі проаналізуємо визначення поняття управлінського консалтингу за українськими науковцями.

О.В. Дідух, А.В. Дідух у своєму підручнику «Управлінський консалтинг: підручник» надають таке визначення, «управлінський консалтинг – це надання незалежних, об'єктивних та кваліфікованих послуг з метою вирішення проблем управління, підвищення ефективності діяльності організації та досягнення її цілей», тут помічається акцент на належності, об'єктивності та кваліфікаційності послуги, яка спрямована на вирішення управлінських проблем [9 с. 20].

«Управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання консультацій з питань управління, розробку та впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності організації».

Н.В. Ільчук у своїй роботі «Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія» наголошує на ефективності діяльності організації, як основного завдання управлінського консалтингу [10 с. 20].

О.М. Дяченко, П.Г. Ковальчук визначають «управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання допомоги суб'єктам управління в удосконаленні їхньої діяльності на основі використання сучасних знань і технологій», тут підкреслюється удосконалення діяльності менеджменту організації завдяки управлінському консалтингу [11 с. 12].

В.А. Верба формулює такі основні завдання управлінського консультування як наукової дисципліни та професійної сфери діяльності: «1) створення та поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств; 2) навчання персоналу клієнтських організації новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури; 3) проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернатив подолання виявлених проблем; 4) надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації; 5) сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога у реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій» [4].

Професор Кузнецов Едуард Анатолійович, керівник наукової школи з професіоналізації управлінської діяльності, розглядає важливі теоретичні аспекти управлінського консалтингу як ключового елементу розвитку інноваційної економіки та професіоналізації менеджменту. Пропонує розглядати управлінський консалтинг як інструмент, що створює «рушійну силу механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту» та сприяє інтеграції інновацій в економіку країни [12].

Е.А. Кузнецовим виділено декілька основних ідей, які підкреслюють важливість консалтингу в системі національного економічного розвитку. По-перше, це вплив управлінського консалтингу на формування інноваційної економіки. Зазначається, що консалтингові послуги є частиною нематеріальної інфраструктури, яка інтегрує новітні знання в економічні процеси. Консалтингова діяльність сприяє передачі знань, накопичених у наукових та технологічних галузях, бізнесу, що створює основу для сталого розвитку. Словом, такий підхід дозволяє «поширити його інноваційні знання серед учасників економічних відносин» [12], що робить консалтинговий елемент елементом для трансформації економіки в інноваційне середовище.

Також підкреслюється процес професіоналізації управлінської діяльності через консалтинг. Завдяки цьому процесу забезпечується доступ до спеціалізованих знань, які формують основу для професіоналізації управлінської діяльності на всіх рівнях. Консалтинг стимулює керівників використовувати сучасні управлінські практики, які, «створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності менеджменту» [12] і можуть залучати найкращі практики для вирішення управлінських проблем у компаніях. Це особливо актуально для українських підприємств, які потребують

оновлених управлінських рішень в умовах сучасних викликів та глобальної конкуренції.

Е.А. Кузнецов розкриває управлінський консалтинг як каталізатор інноваційної динаміки в організаціях, як засіб, що дає організаціям можливість вийти за межі звичних підходів та використати нові знання. Підкреслюється, що консультанти є носіями аналітичного типу мислення та новаторських ідей, які сприяють розвитку креативних рішень у бізнесі. За його словами, консультант повинен виступати як «носіє творчої енергії, аналітичного мислення, необхідний для зародження інновацій в організації» [12]. Це дозволяє організації використовувати нетипові підходи для досягнення своїх стратегічних цілей, стимулюючи внутрішній інноваційний розвиток.

Необхідно погодитися з Е.А. Кузнецовим, що роль консалтингу виходить за межі суто бізнес-процесів і охоплює всі аспекти інноваційної трансформації національної економіки. Консалтинг стає платформою, де об'єднуються наука, бізнес і практика управління, забезпечуючи тим самим синергетичний ефект розвитку економіки. Завдяки своїй гнучкості та професійності, консалтинг сприяє підвищенню економічної ефективності як приватних компаній, так і державних організацій, особливо в умовах динамічних змін. Консалтингові послуги можуть стати основою для побудови сучасної, інноваційної економіки, де знання та інновації будуть інтегровані в управлінські рішення.

Послуга з управлінського консалтингу має комплексну природу, що вимагає врахування низки взаємопов'язаних факторів, які впливають на її якість та результативність. В основі лежить її нематеріальний характер – результат консультування сприймається як невідчутний продукт, який переходить у власність клієнта після завершення послуги. Однак важливо підкреслити, що кінцеву ефективність послуги можна оцінити лише через певний час після її впровадження, що має значущість довіри між клієнтом і консультантом під час надання консультації.

Однією з ключових особливостей консалтингових послуг є їхня залежність від професіоналізму консультанта. Дві аналогічні послуги, надані різними консультантами, можуть суттєво відрізнятися за змістом, підходами та методами дослідження, що вказує на важливість індивідуального підходу. Така різниця також підвищує значення налагодженої зв'язків та інтерактивної співпраці консультанта та замовника, де взаєморозуміння й ефективна комунікація відіграють важливу роль. Взаємозв'язок між професійними навичками консультанта та якістю кінцевого результату створює додаткові виклики у сфері оцінювання послуг. Ефективність залежить не лише від рівня експертності консультанта, а і від залученості замовника в процес, тобто підвищується цінність партнерської взаємодії. Успішне консультування часто сприймається клієнтом як послуга конкретного фахівця, що формує запит на персоналізовані послуги. Цей феномен персоналізації підкреслює, що довіра до окремих консультантів стає ключовим фактором у виборі компаній для довгострокової співпраці. Але кожен консалтинговий проект є унікальним, який потребує індивідуального підходу до вирішення завдань, тому наявність успішних кейсів не може гарантувати такі саме результати у наступних проектах.

Унікальність консалтингових послуг розкривається через їх багатогранний характер та гнучкість,

що робить їх невіддільними від джерела – фахівця, що забезпечує реалізацію консультаційного процесу. На відміну від товарів, консалтингова послуга не підлягає попередньому нарахуванню або стандартизації, вона формується в процесі взаємодії з клієнтом, а її результат залежить від конкретних умов і потреб замовника. Це породжує додаткову складність у підтримці стабільної якості обслуговування, що зумовлює постійне вдосконалення консультантів. Важливою особливістю є поєднання нематеріальної та матеріальної цінності консалтингового продукту, як зрозуміло, результат консультування має інтелектуальну основу, при цьому його впровадження впливає на матеріальні аспекти діяльності організації. Така багатовимірність потребує інтеграцію знань із багатьох сфер, дозволяючи створювати унікальні рішення.

Консультанти, використовуючи власний досвід, звертаючись до зовнішніх компетентних джерел, розробляють індивідуальні моделі вирішення проблеми, що сприяють досягненню конкретних управлінських цілей. Консультування також має навчальний компонент, який є невіддільною частиною процесу. У ході співпраці клієнт не лише отримує готові рішення, але й засвоює нові підходи, які дозволяють йому самостійно вирішувати аналогічні проблеми в майбутньому. Це створює додаткову цінність для клієнта та посилює попит на висококваліфіковані послуги. При цьому товарно-грошовий характер консалтингу підкреслює його комерційну природу, де висока вартість послуг виправдовується складністю завдань і уніфікації.

Інтелектуальна природа консалтингу є визначальною складовою, що впливає на управлінські рішення та процеси в організаціях. Консалтингові послуги базуються на знаннях та аналітичних інструментах, які не тільки сприяють вирішенню поточних проблем, але й формують стратегічну базу для тривалого розвитку підприємств. Цей процес забезпечує створення інтелектуального продукту, що включає всебічний аналіз управлінських проблем та розробку рекомендацій, адаптованих до конкретних умов бізнес-клієнта. Завдяки використанню цих знань консультанти не тільки підвищують ефективність управлінських рішень, але й надають організаціям можливість швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Інтелектуальна складова консалтингу відображається у здатності консультантів пропонувати глибокі та багатofакторні рішення, які виходять за рамки стандартних підходів. Зазвичай такі рекомендації передбачають застосування сучасних інструментів управління, які раніше не використовувалися клієнтом, що дозволяє розкрити нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Крім того, інтеграція інтелектуального продукту у внутрішні процеси підприємства забезпечує якість управлінських рішень для зниження ризиків суб'єктивних оцінок та введення аналізу об'єктивних критеріїв. Таким чином, інтелектуальна природа консалтингу сприяє формуванню прозорості та зваженої системи ухвалення рішень, що є основою для розвитку підприємств у динамічних умовах ринку.

Розвиток інтелектуального потенціалу організації в процесі консалтингу також стає чинником, який дозволяє підприємствам нарощувати свою експертизу у сфері управління. Залучаючи консультантів з високим рівнем професійної компетентності, організації мають

можливість накопичувати знання та формувати власні підходи до управління, що забезпечує їхню автономність у вирішенні подібних проблем у майбутньому. Цей процес також має навчальну складову, після консультантів, що працюють спільно з керівництвом підприємства, дають не тільки конкретні рішення, але й навички стратегічного мислення та аналізу, які сприяють підвищенню рівня управлінської культури та компетентності в організації.

Дослідивши теоретичні та організаційні основи управлінського консалтингу, можна виділити два вектори визначення поняття «управлінський консалтинг».

Перше, науково-експертне визначення управлінського консалтингу фокусується на випробуванні наукових методів та теоретичних знань для діагностики та аналізу проблем клієнта. Консалтинг у цьому контексті є формою інтелектуальної діяльності, яка забезпечує інтеграцію сучасних управлінських теорій і методологій у практичну площину. Науковці наголошують, що управлінський консалтинг дозволяє клієнтам отримати незалежну та об'єктивну оцінку своєї діяльності, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим аспектом є залучення інноваційних управлінських інструментів та аналітичних моделей, які ґрунтуються на знаннях та досягненнях сучасної науки, для розв'язання управлінських проблем підприємства.

Друге визначення ґрунтується на практико-орієнтованому (практико-результативному) підході та підкреслює, що управлінський консалтинг не може існувати лише в теоретичній площині – його цінність реалізується саме через практичний вплив на діяльність організації. Консалтингова послуга спрямована на досягнення конкретних результатів, які проявляються у підвищенні ефективності функціонування підприємства за допомогою впровадження рекомендацій по прийняттю управлінських рішень. У цьому підході консалтинг виступає як процес активної взаємодії між консультантом і клієнтом, де консультант не лише передає знання, але й забезпечує їх практичне застосування, що дає відчутний результат. Тому, управлінський консалтинг стає інструментом, який формує матеріальний вплив на підприємство, сприяючи прийняттю ефективних стратегічних рішень.

Таким чином, управлінський консалтинг можна визначити як комплексну форму професійної діяльності, що базується на синтезі науково-експертного та практично-результативного підходів і спрямована на надання незалежних та кваліфікованих консультаційних послуг для оптимізації управлінських процесів. У науково-експертному аспекті управлінський консалтинг використовує застосування сучасних наукових методів і теоретичних знань для всебічної діагностики й аналізу організаційних проблем, що дозволяє прийняти обґрунтовані, стратегічні управлінські рішення. Водночас, практично-результативний підхід акцентує увагу на позитивному впливі консалтингових послуг на діяльність організації, оскільки кінцева ціна консалтингу проявляється через впровадження реальних змін та підвищення ефективності управлінських процесів. Завдяки інтеграції наукових знань з практичним застосуванням, управлінський консалтинг сприяє сталому розвитку підприємств та підвищує його конкурентоспроможність в умовах глобальних викликів та динамічних ринкових змін.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу було визначено основні інструменти, які сприяють розвитку консалтингової сфери в умовах сучасних економічних викликів, зокрема у період воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки. Аналіз показав, що управлінський консалтинг є важливим інструментом для покращення ефективності управлінських процесів у підприємствах та організаціях, а також для оптимізації використання ресурсів і розвитку людського капіталу. Під час дослідження

було виявлено, що інструменти управлінського консалтингу, такі як контролінг, моніторинг, діагностика та інші, мають значний вплив на адаптацію організації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища. Зокрема, консалтинг може бути ефективним у розробці стратегій, що дозволяють зберегти стабільність та конкурентоспроможність компаній у кризових ситуаціях. Важливість впровадження інструментів управлінського консалтингу забезпечить підвищення результативності й ефективності діяльності суб'єктів національної економіки.

Бібліографічний список:

1. Хомутенко Л.І., Ткаченко В.С. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 5(05). С. 80–85. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/150/138>
2. Ровенська В.В., Дегтярьова К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf>
3. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Випуск № 12. С. 38–43. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf
4. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск № 5. С. 38–42. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf
5. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 327 с.
6. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2017. Вип. 9. С. 333–337.
7. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2. С. 151–159. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>
8. Волошин Є.О. Дефініція «управлінський консалтинг»: критичний аналіз площини наукових підходів та новітній погляд на термінологію. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Випуск № 20.
9. Дідух О.В., Дідух А.В. Управлінський консалтинг: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.
10. Ільчук Н.В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Львів : Львівська політехніка, 2016. 256 с.
11. Дяченко О.М., Ковальчук П.Г. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 256 с.
12. Кузнецов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 1. С. 9–22.

References:

1. Khomutenko L. I., Tkachenko V. S. (2023). Teoretychni zasady ta praktychni zastosuvannya konsaltnynhu v mizhnarodnomu biznesi [Theoretical foundations and practical applications of consulting in international business]. *Tsyfrovа ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. no. 5(05), pp. 80–85. Available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/150/138>
2. Rovenska V. V., Dehtiarova K. O. (2015). Osnovy vykorystannia konsaltnynhu v upravlinni personalom [Fundamentals of the use of consulting in personnel management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. no. 4, pp. 556–561. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf>
3. Berbenets O. V. (2021). Svitovi tendentsii rozvytku upravlinskoho konsaltnynhu [World trends in the development of management consulting]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, is. 12, pp. 38–43. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf
4. Verba V. A. (2009). Konsaltnyhovi produkt i konsaltnyhova posluha: semantychna identyfikatsiia [Consulting product and consulting service: semantic identification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 38–42. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf
5. Verba V. A. (2020). Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok: monohrafiia [Management consulting: concept, organization, development: monograph]. Kyiv : KNEU, 327 p.
6. Levishchenko O. S. (2017). Problemy otsinky efektyvnosti upravlinskoho konsaltnynhu [Problems of assessing the effectiveness of management consulting]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia*, is. 9, pp. 333–337.
7. Kopytko M. I., Vereskliа M. R., Hrupska Kh. A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsaltnynhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii*, no. 2, pp. 151–159. Available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>
8. Voloshyn Ye. O. (2024). Definitysiia “upravlinskyi konsaltnynh”: krytychnyi analiz ploschyny naukovykh pidkhodiv ta novitnii pohliad na terminolohiiu [Definition of “management consulting”: a critical analysis of the field of scientific approaches and a new look at terminology]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 20.
9. Didukh O. V., Didukh A. V. (2022). Upravlinskyi konsaltnynh: pidruchnyk [Management consulting: a textbook]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 280 p.
10. Ilchuk N. V. (2016). Upravlinskyi konsaltnynh: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia [Management consulting: theoretical and methodological aspects: monograph]. Lviv : Lvivska politekhnikа, 256 p.
11. Diachenko O. M., Kovalchuk P. H. (2012). Upravlinskyi konsaltnynh: navch. posib. [Management consulting]. Kyiv : Znannia, 256 p.
12. Kuznietsov E. A. (2016). Upravlinskyi konsaltnynh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Management consulting in the system of innovative development of economics and management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 15, no. 1, pp. 9–22.