

УДК 65.012.4

JEL Classification: M00; M10; M19; L22; L29

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-03>

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

MANAGEMENT CONSULTING IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM

Коробка С. В.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-7521-6306

Svitlana Korobka

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv,
Lviv, Ukraine

У статті здійснено комплексне дослідження сутності, ролі та напрямів ефективного застосування управлінського консалтингу в системі сучасного менеджменту. Особливу увагу приділено зростаючій значущості управлінського консалтингу в умовах цифрової трансформації, ринкової турбулентності та обмеженості ресурсів. Зростання потреби в адаптації суб'єктів господарювання до динамічного зовнішнього середовища обумовлює актуальність даної проблематики. Метою дослідження є визначення функціонального змісту управлінського консалтингу в контексті сучасних викликів менеджменту, а також обґрунтування стратегічно орієнтованих напрямів його використання. Методологічну основу становлять аналітичний, системний і ситуаційний підходи, методи кейс-аналізу, порівняльний аналіз практик використання консалтингових інструментів у національному та міжнародному контекстах. Застосування зазначених підходів дозволило здійснити системне осмислення трансформаційної ролі консалтингу в управлінській діяльності організацій. У процесі дослідження сформульовано гіпотезу щодо потенціалу управлінського консалтингу як засобу не лише оперативного вирішення прикладних управлінських завдань, а й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій. Узагальнено напрями розвитку консалтингових послуг відповідно до потреб організацій, охарактеризовано ключові функції консалтингу, здійснено класифікацію консалтингових послуг в Україні, проаналізовано бар'єри ефективності в умовах воєнного стану, виокремлено міждисциплінарні та професійні особливості консалтингової діяльності, запропоновано концептуальну модель ролі консультанта як агента змін. Теоретичне значення полягає в поглибленні уявлень про місце управлінського консалтингу в системі сучасного стратегічного управління. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування його результатів у процесі формування політик взаємодії бізнесу з консалтинговими структурами, а також для підвищення ефективності управлінських рішень. Оригінальність дослідження полягає у міждисциплінарному підході до вивчення консалтингу як інструмента адаптації та інноваційного розвитку підприємств. Висновки мають прикладний характер для фахівців у сфері управління, аналітики й консалтингу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленою оцінкою ефективності консалтингових проєктів у різних галузях економіки та дослідженням впливу інституційних чинників. Тип статті — теоретична.
Ключові слова: управлінський консалтинг; менеджмент; адаптація; цифрова трансформація; бізнес-процеси; управлінські рішення; консалтингові послуги.

The article presents a comprehensive study of the essence, role, and directions of the effective application of management consulting in the system of modern management. Special attention is paid to the growing importance of management consulting in the context of digital transformation, market turbulence, and limited resources. The increasing need for businesses to adapt to a dynamic external environment determines the relevance of this issue. The purpose of the study is to define the functional content of management consulting in the context of contemporary managerial challenges and to substantiate strategically oriented directions for its use. The methodological framework is based on analytical, systemic, and situational approaches, case analysis methods, and comparative analysis of consulting practices in both national and international contexts. The application of these approaches en-

abled a systematic understanding of the transformative role of consulting in organizational management activities. The study formulates a hypothesis regarding the potential of management consulting as a tool not only for solving applied management tasks but also for ensuring the long-term competitiveness of organizations. The research generalizes the development directions of consulting services according to organizational needs, characterizes the key functions of consulting, classifies consulting services in Ukraine, analyzes barriers to consulting effectiveness under martial law, identifies the interdisciplinary and professional characteristics of consulting activities, and proposes a conceptual model of the consultant's role as an agent of change. The theoretical significance lies in deepening the understanding of the place of management consulting within the system of modern strategic management. The practical value of the research lies in the possibility of applying its results in the development of interaction policies between businesses and consulting structures, as well as in enhancing the effectiveness of management decisions. The originality of the study is manifested in the interdisciplinary approach to examining consulting as a tool for enterprise adaptation and innovative development. The findings are of applied value for professionals in management, analytics, and consulting. Prospects for further research involve an in-depth evaluation of the effectiveness of consulting projects across various economic sectors and the study of institutional factors. Article type — theoretical.

Key words: management consulting; management; adaptation; digital transformation; business processes; management solutions; consulting services.

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою та складністю, що є наслідком глобалізації, цифрової трансформації, змін у правових нормах, постійної потреби в інноваціях та необхідності адаптації до мінливих умов ринку. Ці фактори створюють значні управлінські проблеми для підприємств, особливо в умовах високої конкуренції та дефіциту ресурсів. Відповідно до цих викликів зростає попит на послуги професійного управлінського консультування, які надають підприємствам доступ до зовнішніх експертних знань, практичного досвіду та сучасних інструментів управління.

Управлінський консалтинг є важливим елементом системи управління організацією, оскільки сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, підтримує стратегічне планування, сприяє впровадженню організаційних змін та оптимізації функціонування ключових бізнес-процесів. Консультанти з управління діють не лише як аналітики чи радники, але й як агенти змін, які супроводжують організації на всіх етапах трансформації, від діагностики проблем до впровадження рішень і моніторингу результатів. Вивчення ролі управлінського консультування є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації бізнесу до нових умов господарювання.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Управлінський консалтинг, як складова сучасної системи менеджменту, набуває дедалі більшого значення в умовах глобалізації та конкурентного тиску. У статті Волошин Є. [9] здійснено критичний аналіз наукових підходів до визначення терміну “управлінський консалтинг”, а також автор пропонує новітній погляд на термінологічне трактування, підкреслюючи міждисциплінарність та динамічність цієї сфери. У публікації Демчина Д. [2] акцентовано увагу на попиті з боку бізнесу на стратегічне планування, реінжиніринг процесів, оптимізацію управління та

цифрову трансформацію. Филіук Г. та Притула І. [3] наголошують на необхідності адаптації національного консалтингового бізнесу до нових умов. Іоанно В. [4] відмічає, що консалтингові компанії стають ключовими партнерами у впровадженні цифрових рішень, забезпечуючи не лише технічну, а й стратегічну підтримку. Храпкіна В. та Руденська В. [6] консалтинг розглядається як джерело інновацій, яке дозволяє адаптувати організаційні структури та процеси до ринкових змін. Зарубіжні джерела доповнюють український контекст. Зокрема, Mansourian A. та Sakir A. [7] акцентують на тому, як управлінські консультанти впроваджують технології та цифрові трансформації на глобальному рівні, зокрема у сфері ERP, CRM та data-driven management. Таким чином, сучасна література висвітлює консалтинг як складну, багатогранну діяльність, що охоплює стратегічне управління, цифрову трансформацію, організаційний розвиток та підтримку змін.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є з'ясування сутності, ролі та місця управлінського консалтингу в системі сучасного менеджменту організацій, а також визначення напрямів його ефективного застосування для підвищення якості управлінських рішень та адаптації організацій до динамічних умов зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети було визначено низку завдань: охарактеризувати теоретичні засади управлінського консалтингу як елемента управлінської діяльності; розкрити основні функції управлінського консалтингу в контексті системного підходу до менеджменту; узагальнити напрями управлінського консалтингу залежно від специфічних потреб та цілей організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи дослідження включають аналітичні та емпіричні підходи, зокрема вивчення теоретичних концепцій, аналіз практик і кейсів застосування консалтингових послуг, а також порівняльний аналіз результатів впровадження консалтингових рекомендацій у різних організаціях. Крім

того, використовуються методи системного та ситуаційного аналізу, що дозволяють оцінити ефективність управлінських стратегій і процесів, а також визначити проблемні зони та можливості для покращення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Управлінський консалтинг – спеціалізована професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних консультацій, аналітичної підтримки та методологічної допомоги керівництву організації. Його метою є вдосконалення процесів управління, підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптація до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого стратегічного розвитку.

Консалтинг як галузь почав активно розвиватися в середині 20 століття. Одним із перших важливих етапів в історії консалтингу стало створення консалтингових фірм, таких як McKinsey & Company (1926) і Boston Consulting Group (1963), які стали засновниками багатьох сучасних практик у цій галузі. У 1980-х роках консалтинг став важливим елементом корпоративної стратегії компаній, які прагнули бути лідерами ринку. Великі корпорації почали активно залучати консалтингові фірми для створення комплексних стратегій і вирішення складних проблем розвитку [2].

Ринок консалтингових послуг в Україні почав формуватися в кінці 90-х років минулого століття. У цей час, поряд із появою представництв міжнародних компаній, розпочали свою діяльність і перші вітчизняні консалтингові фірми [3]. Найбільша частка ринку належить ІТ-консалтингу (35%), операційному консалтингу (25%), стратегічному консалтингу (20%), консалтингу в сфері управління людськими ресурсами (15%) та іншим послугам (5%) [10]. З іншого боку, попри наявність великої кількості учасників ринку консалтингових послуг, зокрема міжнародних компаній, ринок все ще не є достатньо розвинутим. Згідно даних НБУ в травні 2025 року Індекс очікувань ділової активності становив 50,8 порівняно з 49,4 у квітні 2025 року та був вищий за рівень у травні 2024 року (48,0) [1]. Такий спад очікувань спричинений посиленням бойових дій, невизначеністю щодо термінів та обсягів зовнішньої фінансової допомоги, блокадою західних кордонів України, зростанням витрат на посилення кіберзахисту та нестачею кваліфікованих кадрів.

Існує безліч підходів до визначення поняття “управлінський консалтинг” [2, 5, 6, 9], що відображають багатогранність цієї діяльності. На основі розглянутих підходів управлінський консалтинг можна узагальнити як спеціалізовану професійну діяльність, що полягає у наданні незалежних порад, аналітичної підтримки та методичної допомоги керівництву організацій з

метою вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища, а також забезпечення сталого стратегічного розвитку.

Управлінський консалтинг як специфічна форма професійної діяльності вирізняється низкою ключових характеристик, що визначають його сутнісну природу, функціональне призначення та роль у системі сучасного менеджменту. Перш за все, це надання професійної консультативної допомоги керівному персоналу організації у вирішенні завдань у сфері прикладного менеджменту, що базується на глибоких знаннях, міждисциплінарному досвіді та системному підході. Консультанти виступають носіями експертних знань і практичних навичок, накопичених у результаті взаємодії з різними організаціями, що дозволяє їм визначати типові проблеми, адаптувати передовий досвід і впроваджувати інноваційні управлінські рішення. Іншою принциповою ознакою є дорадчий характер діяльності консультанта: він не приймає остаточних рішень, а лише формує рекомендації, залишаючи відповідальність за їх впровадження за клієнтом. Такий підхід забезпечує збереження автономності управлінських рішень організації, водночас підсилюючи їх якість завдяки зовнішньому експертному супроводу. Іншою важливою функцією є допомога в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін.

Консультанти не тільки розробляють рекомендації, але й беруть участь у їхньому впровадженні, працюючи разом з внутрішніми командами для забезпечення успішної реалізації та контролю прогресу.

Відтак, управлінський консалтинг є інструментом зміцнення управлінського потенціалу організацій, підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Залежно від ситуації, перед консультантами можуть бути поставлені завдання з виправлення поточної ситуації, вдосконалення роботи або створення чогось нового, часто ці завдання комбінуються. Управлінський консалтинг виступає важливим елементом підтримки основних функцій менеджменту (рис 1).

Управлінський консалтинг є ключовим інструментом для адаптації, розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій. Цей процес сприяє не лише покращенню операційної ефективності, а й розвитку інновацій та управлінню змінами, що є важливим для довгострокової стабільності та розвитку організацій.

Консультанти не лише передають професійні знання та навички, але й беруть участь у їх впровадженні, що забезпечує підвищення квалі-

фікації клієнта та його здатність до самостійного управління в майбутньому. Важливим аспектом є також допомога в формуванні надійних стратегій і прийнятті обґрунтованих рішень на основі аналізу ринку та даних, що сприяє стратегічному

розвитку підприємства та підтримці лідерства і талантів. Таким чином, управлінський консалтинг є незамінним інструментом для покращення ефективності, інноваційності та адаптації організації до змінюваного бізнес-середовища.

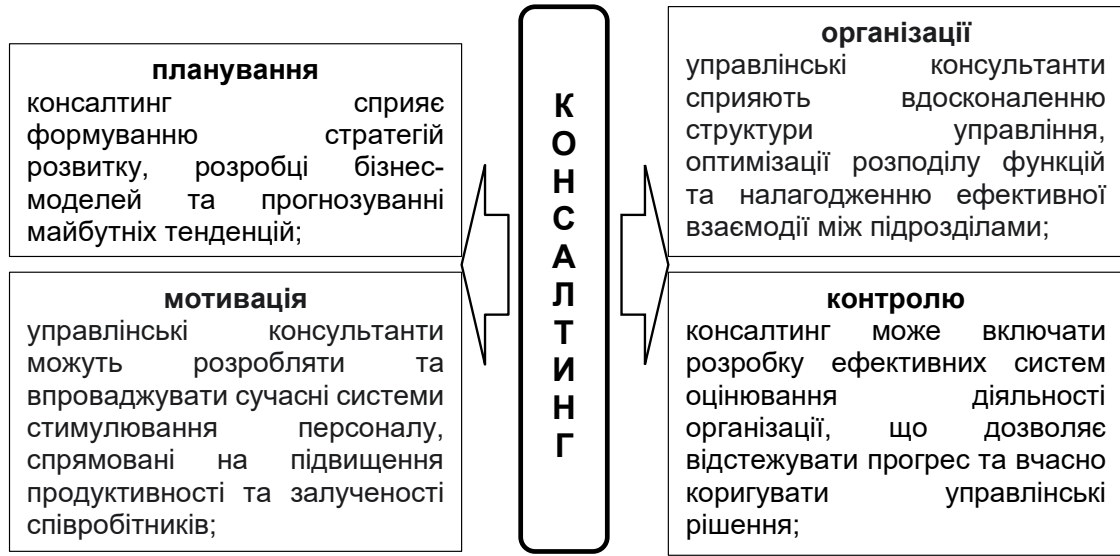


Рис. 1. Управлінський консалтинг, як інструмент підтримки основних управлінських функцій

Джерело: узагальнено автором

Залежно від специфічних потреб організації, управлінський консалтинг може охоплювати різні напрями (рис. 2).

Важливо, що консалтинг здатен адаптуватися до викликів глобалізації, цифрових трансформацій та ринкової турбулентності.



Рис. 2. Напрями управлінського консалтингу залежно від специфічних потреб та цілей організації

Джерело: узагальнено автором

Управлінський консалтинг у сучасних умовах набуває стратегічного значення як інструмент адаптації підприємств до викликів глобалізації, цифрових трансформацій та ринкової турбулентності. Глобалізація та технологічні інновації стимулюють попит на консалтингові послуги, що охоплюють стратегічні, операційні та організаційні аспекти діяльності підприємств.

У цьому контексті консалтингові фірми, відіграють ключову роль у поширенні управлінських знань і практик, сприяючи формуванню нових бізнес-моделей у різних країнах. Водночас зростання економічного націоналізму та цифрової глобалізації вимагає від консультантів розробки складних, контекстних стратегій, які поєднують глобальні підходи з урахуванням локальних особливостей.

Управлінський консалтинг виконує доповнюючу функцію щодо внутрішнього управління організацією, надаючи спеціалізовану експертизу та ресурси для вирішення складних управлінських завдань. Він не замінює внутрішні управлінські структури, а підсилює їх, особливо в умовах високої складності змін або трансформаційних процесів. Економічна цінність консалтингових фірм полягає у сприянні розвитку, раціоналізації та оптимізації функціонування підприємств і ринків загалом. Консультанти виступають ефективними посередниками знань, оскільки їх залучення дозволяє уникнути значних витрат на створення відповідної внутрішньої експертизи.

Завдяки спеціалізованим навичкам і аналітичному підходу консультанти забезпечують глибокий аналіз організаційних процесів, ідентифікують вузькі місця та розробляють рекомендації щодо їх оптимізації. Це дозволяє підвищити операційну ефективність і загальну результативність діяльності компаній. Окрім того, консультанти активно залучаються до стратегічного планування, взаємодіючи з управлінськими командами для оцінки ринкових тенденцій, виявлення можливостей для зростання та формування довгострокових стратегій розвитку. Таким чином, управлінський консалтинг зміцнює здатність організацій адаптуватися до змін і ефективно функціонувати в динамічному бізнес-середовищі.

ДИСКУСІЯ

Управлінський консалтинг вказує на його важливу роль як інструмента адаптації організацій до змін, забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності. Однак, з огляду на різноманіття підходів до визначення цієї діяльності, можна відзначити, що консалтинг, попри свою цінність для підприємств, має обмеження, зокрема через

високу вартість послуг і потенційну відсутність глибокого розуміння локальних умов. Водночас, управлінський консалтинг має стати важливою частиною стратегії розвитку організацій, надаючи їм не лише інтелектуальну підтримку, але й конкретні інструменти для досягнення сталого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Управлінський консалтинг виступає ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку організацій в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Його значущість зростає у контексті глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що управлінський консалтинг не лише сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, але й виконує роль каталізатора інноваційних змін та джерела стратегічної підтримки.

Запропонований системний підхід до аналізу консалтингової діяльності дає змогу розглядати її як інструмент довгострокової адаптації та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Консультанти, виступаючи носіями зовнішньої експертизи, не дублюють функції внутрішнього менеджменту, а посилюють управлінський потенціал організації шляхом впровадження новітніх практик і технологій. Це дозволяє організаціям своєчасно реагувати на виклики середовища, реалізовувати стратегічні ініціативи та формувати сталі бізнес-моделі.

Отже, управлінський консалтинг має розглядатися як невід'ємна складова сучасної системи менеджменту, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє трансформації організаційних процесів і підвищенню їх стійкості в умовах нестабільності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. *Biznes vidnovyv pozytyvni otsinky dilovoi aktyvnosti – pidsumky opytuvannia pidpriemstv u travni* [Business sees positive results in business activity – results of a survey of enterprises in March]. *Bank.gov.ua: Vebsaite – Bank.gov.ua: Website*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-travni> [in Ukrainian].
2. Demchyn, D. Ye. (2025, 17 June). *Konsaltnyh: yak vin pratsiuie ta yaki posluhy vkluchaie* [Consulting: how it works and what services it includes]. *Business-broker*. Retrieved from <https://business-broker.com.ua/blog/konsaltnyh-iak-vin-pratsiuie-ta-iaki-posluhy-vkliuchaie/> [in Ukrainian].
3. Fyliuk, H., & Prytula, I. (2024). *Rozvytok rynku konsaltnyhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vykykiv* [Development of the consulting services market in Ukraine in the face of modern challenges]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 34, 1, 115-125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115> [in Ukrainian].
4. Ioanno, V. V. (2024). *Rol biznes-konsultuvannia u tsyfrovii transformatsii pidpriemstv* [The role of business consulting in the digital transformation of enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14041568> [in Ukrainian].
5. Johnny Meagher. (2025, 17 June). *Management Consultants – Roles and Responsibility Explained*. *Learnsignal.com: Website*. Retrieved from <https://www.learnsignal.com/blog/management-consultant-roles-responsibility/>
6. Khrapkina, V., & Rudenska, V. (2024). *Upravlinskyi konsaltnyh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Management consulting as a tool for improving the competitiveness of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 4, (274). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227> [in Ukrainian].

7. Mansourian Arthur, Aykut Cakir. (2025, 17 June) How Management Consultants Implement Technology and Digital Transformation. *Nmsconsulting: vebsaite*. Retrieved from <https://nmsconsulting.com/insights/how-management-consultants-implement-technology-and-digital-transformation/>
8. Understanding Digital Transformation Consulting - Complete Guide. (2025, 17 June). *Kovaion: vebsaite* – *Kovaion: vebsaite*. <https://www.kovaion.com/blog/digital-transformation-consulting-guide/>
9. Voloshyn, Ye. O. (2024). Definitsiia "upravlinskyi konsal'tynh": krytychnyi analiz ploshchyny naukovykh pidkhodiv ta novitnii pohliad na terminolohiiu [Definition of «management consulting»: critical analysis of the plane of scientific approaches and a new view on terminology]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of development of the regional economy*, 20, 1, 271-279. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.271-279> [in Ukrainian].
10. Za danymy derzhavnoi sluzhby statystyky v Ukraini [According to the State Statistics Service of Ukraine]. *Ukrstat.gov.ua: Vebsaite – Ukrstat.gov.ua: Website*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].