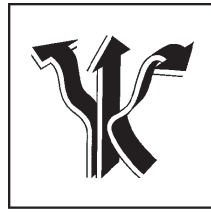


С. В. Карпюк
О. В. Аксьонова
І. В. Горбачова
О. В. Солтис

КОНСАЛТИНГ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Житомирський інститут



МАУП

С. В. Карпюк
О. В. Аксьонова
І. В. Горбачова
О. В. Солтис

КОНСАЛТИНГ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Навчально-практичний посібник

Житомир
2026

УДК 005.942(075.8)(076)

K26

Рецензенти: *В. І. Ткачук*, д-р екон. наук, проф., проф. кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського нац. ун-ту

І. І. Світличин, канд. екон. наук, доц., доц. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного ун-ту “Житомирська політехніка”

Л. О. Чорна, д-р екон. наук, проф., проф. кафедри фундаментальної підготовки, управління та адміністрування Житомирського ін-ту Міжрегіональної Академії управління персоналом

Г. В. Осовська, канд. екон. наук, проф., проф. кафедри фундаментальної підготовки, управління та адміністрування Житомирського ін-ту Міжрегіональної Академії управління персоналом

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 10.12.25)

Карпюк С. В.

K26 Консалтинг у менеджменті: практичні рішення для бізнесу: навч.-практ. посіб. для студ. вищ. навч. закл. економічних спеціальностей / С. В. Карпюк, О. В. Аксьонова, І. В. Горбачова, О. В. Солтис. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2026. 128 с.

ISBN 987-617-02-0421-9

Перехід економіки нашої держави до ринкових відносин зумовив значні зміни, які пов'язані передусім зі сферою управління. Навчально-практичний посібник містить матеріал щодо консалтингової діяльності у системі менеджменту, де стисло розкрито теорію, а також надано практичні поради для бізнесу.

Для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей, а також викладачів, аспірантів, спеціалістів у галузі менеджменту.

УДК 005.942(075.8)(076)

© С. В. Карпюк, О. В. Аксьонова,
І. В. Горбачова, О. В. Солтис, 2026

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 2026

ISBN 987-617-02-0421-9

ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту і консалтингу	6
1.1. Визначення менеджменту та управлінського консалтингу	6
1.2. Роль консультантів у сучасному менеджменті	9
1.3. Спільні та відмінні аспекти менеджменту та консалтингу	12
Розділ 2. Стратегічне управління і консалтинг	16
2.1. Формування стратегії підприємства	16
2.2. Роль консалтингу у стратегічному плануванні	20
2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	23
Розділ 3. Організаційна структура та процеси	28
3.1. Моделі організаційного управління	28
3.2. Вдосконалення бізнес-процесів за допомогою консалтингу	34
3.3. Впровадження управлінських інновацій	37
Розділ 4. Лідерство і кадрова політика	44
4.1. Роль лідерства у менеджменті	44
4.2. Консалтингові підходи для розвитку людських ресурсів	49
4.3. Мотивація та командна робота	54
Розділ 5. Технології та інновації у менеджменті	60
5.1. Вплив цифрових технологій на управління...	60
5.2. Інноваційні інструменти та методики	65
5.3. Використання Big Data й аналітики	71

Розділ 6. Практичні кейси: консалтинг у різних сферах менеджменту	79
6.1. Аналіз успішних проєктів	79
6.2. Вирішення управлінських викликів	80
6.3. Приклади та уроки	83
Розділ 7. Нові тренди і перспективи.....	87
7.1. Нові тренди і перспективи	87
7.2. Управління змінами та ризиками	91
7.3. Етичні питання і професійний розвиток	97
Розділ 8. Впровадження та управління проєктами трансформації	105
8.1. Стратегічне планування і підготовка проєкту трансформації	105
8.2. Інструменти і методи управління проєктами трансформації	108
8.3. Моніторинг, управління і коригування проєкту	110
Розділ 9. Нові тренди і перспективи.....	115
9.1. Синергія менеджменту і консалтингу	115
9.2. Стратегії вдосконалення управлінської діяльності	119
Література	126

ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі бізнесу, який швидко змінюється та стає все глобалізованішим, управління організаціями та їх розвитком вимагає нових підходів, сучасних інструментів і глибокого розуміння ключових концепцій. Саме тому цей посібник створений для студентів, майбутніх фахівців у галузі менеджменту і консалтингу — тих, хто прагне не лише здобути теоретичні знання, а й освоїти практичні навички, необхідні для успішної кар'єри.

Мета цього посібника — допомогти зрозуміти, як працюють сучасні системи управління, які стратегії використовують провідні компанії, як консультанти сприяють їхньому розвитку і покращенню. Ми розглянули ключові концепції менеджменту і консалтингу, що є базою для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах, доповнили теоретичний матеріал прикладами реальних проєктів, а також кейсами, з якими ви зможете ознайомитися, щоб краще засвоїти матеріал.

Цей посібник особливо корисний для студентів, оскільки у ньому поєднується академічна основа та практичний підхід. Ви знайдете чіткі пояснення, слушні поради, інструменти для аналізу та розвитку підприємств, а також вправи і завдання, які допоможуть закріпити отримані знання і навички.

У нашому швидкоплинному світі вміння адаптуватися до нових викликів, застосовувати сучасні технології і прийоми управління стає ключем до успіху. Цей посібник — ваш надійний помічник у цьому процесі. Він здатний розкрити потенціал кожного студента, сформувати критичне мислення і створити міцну базу для подальшого професійного зростання.

Ми щиро бажаємо вам цікавого, насиченого і корисного навчального шляху. Вивчайте, аналізуйте, застосовуйте отримані знання — і вони допоможуть вам досягти успіху в будь-якій сфері бізнесу й управління, з якою ви будете перетинатися.

Успіхів вам на цьому захоплюючому шляху!

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи менеджменту і консалтингу

1.1. Визначення менеджменту та управлінського консалтингу

Менеджмент: поняття, основні характеристики та роль у сучасному бізнесі. Менеджмент — це галузь знань і практика організації людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення визначених цілей з максимальною ефективністю. Це цілісний процес, що об'єднує різні функції і види діяльності, спрямовані на системне управління підприємством або організацією.

З точки зору теорії менеджмент визначають як процес ціле-спрямованого керівництва, планування та контролю діяльності людей, ресурсів і організаційних структур з метою досягнення конкретних економічних, соціальних або інших цілей. Практично менеджмент охоплює набір інструментів, методів і технік, які застосовують керівники для оптимізації роботи підлеглих і підвищення результативності всієї системи.

Основними складовими менеджменту є функції: планування (визначення цілей і розробка стратегій їх реалізації), організація (структурування робочих процесів і розподіл обов'язків), мотивація (стимулювання співробітників до ефективної роботи) і контроль (відстеження результатів і коригування дій). Вони взаємопов'язані та забезпечують цілісну систему управління, що сприяє сталому розвитку й адаптації підприємства до змін.

Менеджмент не обмежується лише формальними структурами — він містить у собі також культуру управління, стиль керівництва і прийняття рішень. У сучасному світі менеджмент

спрямований на створення цінностей, інновацій, розвитку людського потенціалу і підтримання стратегічної конкурентоспроможності.

У різних сферах діяльності — в бізнесі, громадському секторі, освіті й навіть у державному управлінні — менеджмент виконує функцію інтеграції та координування дій для досягнення спільних цілей. Це безперервний процес, що вимагає постійного навчання, аналізу нових трендів і гнучкості у застосуванні управлінських інструментів.

Управлінський консалтинг: поняття, історія, роль і функції. Управлінський консалтинг — це окрема сфера діяльності, яка має за мету допомогти організаціям удосконалювати свої управлінські процеси, підвищувати ефективність та запроваджувати інноваційні рішення на основі незалежного аналізу й експертних підходів.

Консультанти у цій галузі — це висококваліфіковані фахівці, які мають значний досвід у різних сферах менеджменту, стратегічного планування, маркетингу, фінансів, HR та інших напрямках. Вони залучаються для аналізу внутрішнього стану організації, вивчення її сильних і слабких сторін, а також для розробки рекомендацій, які допомагають досягти поставлених цілей.

Історично управлінський консалтинг виник у середині XX ст., коли зросла потреба у незалежних експертах, здатних сприяти трансформації великих корпорацій і державних структур. Спершу цей напрям спеціалізувався на стратегічному консалтингу, пізніше розширився до операційного, управління людськими ресурсами, технологій і багатьох інших галузей.

Консалтинг містить у собі широкий спектр послуг: від розробки стратегій розвитку і реструктуризації бізнесу до впровадження нових інформаційних систем або створення систем управління ризиками. Одним із важливих аспектів є співпраця з керівництвом — консультанти не лише пропонують рішення, а й допомагають у їх втіленні, створюючи необхідні умови для успіху змін.

Управлінський консалтинг відіграє особливу роль у сучасних бізнес-процесах, оскільки дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні ресурси і підвищити свою конкурентоспроможність. Консультанти не просто пропонують рекомендації, вони беруть участь у запровадженні стратегій, керують проєктами змін і передають свої знання внутрішнім керівникам.

Одним із важливих аспектів управлінського консалтингу є його орієнтація на довгострокові результати. На відміну від швидких рішень, які можуть мати тимчасовий ефект, стратегічний консалтинг націлений на фундаментальні зміни у структурі, культурах і процесах підприємства для забезпечення стійкого розвитку.

Крім того, консультанти мають враховувати специфіку галузі, особливості корпоративної культури і внутрішні ресурси клієнта. Вони надають підказки, що ґрунтуються на сучасних дослідженнях і кращих світових практиках та допомагають організаціям впроваджувати інноваційні підходи для виконання складних, багатоаспектних завдань.

Управлінський консалтинг має чимало різновидів залежно від цілей і настанов клієнта:

1. *Стратегічний консалтинг* — допомагає формувати довгострокові цілі та стратегії розвитку компанії. Тут мають місце дослідження ринку, аналіз конкурентів, планування інновацій.
2. *Операційний консалтинг* — спрямований на покращення внутрішніх процесів, підвищення ефективності виробництва, логістики, управління якістю.
3. *HR-консалтинг* — допомагає у побудові систем мотивації, підборі кадрів, розробці методи оцінювання ефективності.
4. *Фінансовий консалтинг* — орієнтований на оптимізацію фінансових потоків, управління ризиками й інвестиціями.
5. *Технологічний консалтинг* — спрямований на цифрову трансформацію, автоматизацію і впровадження сучасних інформаційних систем.

Управлінський консалтинг виконує роль активного каталізатора змін, сприяє оновленню управлінських моделей і процесів. За допомогою зовнішніх експертів керівництво вирішує найскладніші завдання — від реорганізації структури до впровадження нових технологій і зміни корпоративної культури.

У період глобалізації та швидких змін у технологічних засобах зовнішня підтримка стає особливо актуальною: компанії все частіше звертаються до провідних консалтингових фірм для отримання актуальних знань і рекомендацій, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і відповідати сучасним вимогам ринку.

1.2. Роль консультантів у сучасному менеджменті

У сучасному динамічному та швидкозмінному світі роль консультантів у системі управління підприємствами набуває все більшої значущості. Вони стають невід'ємною частиною стратегічних сесій, процесів реформування та інноваційних трансформацій бізнесу, без яких сучасні організації вже навряд чи можуть ефективно конкурувати на глобальному ринку.

Основні функції та ролі консультантів у сучасному менеджменті характеризуються так:

1. *Об'єктивний погляд ззовні.* Одна з головних переваг залучення зовнішніх консультантів — це їх здатність дивитися на ситуацію з зовнішньої точки зору. Внутрішні співробітники, навіть найкращі фахівці, часто мають обмежену перспективу через внутрішні політичні інтриги, корпоративну культуру або власні упередження. Консультанти пропонують незалежний і об'єктивний аналіз, що допомагає виявити реальні проблеми і можливості.

2. *Досвід і сучасні знання.* Консультанти — це фахівці, які мають глибокий практичний досвід роботи у різних галузях і регіонах. Вони ознайомлені з останніми світовими тенденціями та передовими практиками, володіють сучасними інструментами

і методиками управління. Це дає змогу швидко застосовувати найефективніші рішення й адаптувати їх під конкретні умови клієнта.

3. *Розробка і впровадження стратегій.* Одним з основних завдань консультантів є допомога у створенні довгострокових стратегічних планів розвитку. Вони не тільки розробляють рекомендації, а й беруть активну участь у їх впровадженні, супроводжуючи всі етапи змін. Це може стосуватися реорганізації бізнес-процесів, трансформації корпоративної культури, цифрової революції та інших ключових напрямів.

4. *Помічники у часи змін та криз.* У сучасних умовах зміни відбуваються дуже швидко — пандемії, технологічні прориви, нові законодавчі вимоги. Консультанти виступають у ролі експертів, які допомагають підприємствам адаптуватися до нової реальності, управляти ризиками, розробляти плани кризового управління і мінімізувати наслідки непередбачуваних ситуацій.

5. *Підвищення кваліфікації внутрішніх команд.* Консультанти часто беруть на себе роль тренерів і наставників для внутрішніх кадрів, передаючи сучасні знання, нові підходи й інструменти. Це уможливорює внутрішнім працівникам з часом здобути необхідні компетенції і забезпечити сталість змін без постійної зовнішньої підтримки.

6. *Фасилітація процесів і прийняття рішень.* У сучасних компаніях все більше цінується участь усіх рівнів керівництва і співробітників у прийнятті стратегічних рішень. Консультанти грають роль фасилітаторів: вони допомагають створювати умови для відкритої і конструктивної дискусії, сприяють прийняттю колективних рішень і формуванню єдиної стратегії.

Чому залучають саме консультантів? Це тому, що можна досягти:

1. *Гнучкість і швидкість.* Ухвалення управлінських рішень і впровадження змін — процес непростий і вимагає швидких дій у відповідь на конкурентне середовище. Консультанти мають досвід швидкого аналізу ситуації і пропонують практичні рі-