

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра менеджменту та інновацій

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Розвиток нового управлінського консалтингу в Україні»
«Development of the new managerial consulting in Ukraine»

Виконала: здобувачка очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Полякова Мар'я Віталіївна

Керівник: ст. викладач Рябоконь А. Є. _____

Рецензент: к.е.н., ст. викладач Васильченко К.Г.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ .06.2025 р.
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Ірина НЄННО
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ЗНАННЄВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	6
1.1 Сутність управлінського консалтингу та його основні характеристики.....	6
1.2 Управлінський консалтинг як засіб формування управлінського капіталу	15
1.3 Концепція навчальної організації та роль знань в управлінні розвитком.....	23
Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	36
2.1 Зміст функції та сфери застосування управлінського консалтингу...	36
2.2 Консалтинг в управлінні організаційними змінами	50
Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ІНТЕГРАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ.....	70
3.1 Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні та світі.....	70
3.2 Управлінські рішення для ефективної інтеграції консалтингу в практику управління.....	80
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	93

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі, що характеризується високою динамікою змін, зростаючою складністю ринкового середовища, цифровою трансформацією бізнесу та поширенням інтелектуалізованих технологій, традиційні підходи до управління дедалі менше відповідають вимогам часу. Відтак, підвищується значення управлінського консалтингу як інструмента, що забезпечує організаціям доступ до актуалізованих знань, стратегічного мислення та передового досвіду. Особливої ваги набуває новий управлінський консалтинг — такий, що не лише адаптується до нових викликів, а й сам сприяє формуванню інноваційної управлінської практики. В Україні розвиток цього напрямку є надзвичайно актуальним у зв'язку з потребою підвищення ефективності менеджменту, формування управлінського капіталу нової якості, інтеграції організацій у глобальні ланцюги знань і посилення конкурентоспроможності національного бізнесу. На тлі нестабільного зовнішнього середовища, зростаючої ролі людського капіталу та цифрових технологій, управлінський консалтинг має стати не лише джерелом рекомендацій, а й каталізатором організаційного навчання, змін і стратегічного оновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади управлінського консалтингу, організаційного розвитку та стратегічного оновлення були розвинуті в роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед яких варто згадати таких вчених як: О. Балахонова, Ю. І. Бажал, П. Блок, Л. Грейнер, Т. Камінська, Г. О. Комарницька, Е. А. Кузнєцов, Л. Любохинець, С. М. Ілляшенко, Є. І. Масленніков, І. Нонака, П. Сенге, Л. М. Сатир, Х. Такеучі, Е. Шейн, та ін.

Водночас в українському контексті проблематика управлінського консалтингу ще недостатньо досліджена, зокрема з огляду на його трансформацію в умовах цифрової економіки, а також з позиції інтеграції

внутрішніх і зовнішніх джерел знань. Сучасні дослідження дедалі частіше акцентують на необхідності переходу від консультативних послуг, орієнтованих на розв'язання вузькопрофільних завдань, до довгострокового партнерства, побудованого на спільному створенні знань, розвитку компетенцій та формуванні стійких стратегій.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова в межах реалізації наукової теми НДДКР № 305 «Інноваційно-інвестиційні орієнтири модернізації національної економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації № 0121U109469, наказ №216-18 від 17.02.2021 р.). Робота присвячена дослідженню розвитку нового управлінського консалтингу як інструмента трансформації систем управління на основі знань і навчання, що відповідає дослідницькому напрямку кафедри та загальній проблематиці наукової теми.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів розвитку нового управлінського консалтингу в Україні як засобу підвищення ефективності менеджменту, зміцнення управлінського капіталу та стимулювання організаційного навчання. Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання: проаналізувати сутність і сучасні підходи до управлінського консалтингу; дослідити трансформацію функцій і ролі консультантів в умовах змін; охарактеризувати особливості застосування знаннєвих стратегій в управлінні; проаналізувати приклади ефективної взаємодії між організаціями та консультантами; розробити рекомендації щодо впровадження нового управлінського консалтингу в Україні.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління сучасною організацією. Предметом дослідження виступає управлінський консалтинг як форма залучення знань до управління

організаційним розвитком, зокрема нові моделі його побудови, взаємодії консультантів з управлінцями та організаційна інтеграція знань.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи логіко-теоретичного аналізу, узагальнення наукових джерел, порівняльного аналізу управлінських практик, кейс-аналізу, експертного оцінювання та елементи системного підходу. Значну роль відіграє інтерпретація сучасних моделей організаційного навчання та знаннєвого управління в контексті їх адаптації до українських реалій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу становлять праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, консалтингу, організаційних змін; публікації міжнародних консалтингових агентств; кейси українських і закордонних компаній; результати опитувань і експертних інтерв'ю; аналітичні звіти щодо трансформації бізнес-середовища.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладено теоретико-методологічні засади управлінського консалтингу та організаційного навчання. У другому розділі розглянуто сучасні моделі побудови консалтингової взаємодії, роль консультантів в управлінні змінами та розвиткові компетенцій. У третьому розділі проаналізовано практичні аспекти впровадження нового управлінського консалтингу в Україні, зокрема особливості інтеграції знань і розвитку організацій як навчальних структур.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ЗНАННЄВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність управлінського консалтингу та його основні характеристики

У сучасному світі, що стрімко змінюється під впливом глобалізації, цифровізації та зростаючої складності управлінського середовища, потреба в якісному управлінському консалтингу стає дедалі актуальнішою. Управлінський консалтинг виступає не лише інструментом зовнішньої допомоги у вирішенні конкретних проблем, а й важливим чинником формування та розвитку управлінського капіталу організації, засобом інтеграції знань у процес прийняття рішень. Для адекватного розуміння цього феномену необхідно насамперед з'ясувати сутність управлінського консалтингу, його змістовне наповнення та характерні риси, які відрізняють його від інших видів консалтингової діяльності.

Попри широке використання терміну «управлінський консалтинг» у науковій і професійній літературі, його зміст залишається багато в чому неоднозначним. Це пов'язано з багатомірністю самого явища, яке охоплює як сукупність конкретних дій, спрямованих на допомогу керівництву організацій, так і складну систему відносин, знань, норм та очікувань, що складаються навколо цієї діяльності. У різних дослідницьких традиціях управлінський консалтинг трактується по-різному: в одних підходах його зводять до надання експертних рекомендацій, у інших – до спільного пошуку рішень, фасилітації змін або розвитку організаційних компетенцій. У межах критичних підходів консалтинг навіть розглядається як механізм відтворення управлінської влади або як певна форма допомоги, яка має радше символічний, ніж практичний характер.

Ця концептуальна розмитість ускладнюється ще й тим, що в реальній практиці межа між управлінським консалтингом і суміжними видами діяльності — навчанням, наставництвом, аудитом, управлінням проєктами — часто є умовною. Роль консультанта може варіюватися від стороннього аналітика до активного агента змін, від постачальника готових рішень до фасилітатора навчання. Крім того, у різних організаційних культурах очікування від консультанта можуть значно відрізнятися: тоді як у технократичних середовищах домінують уявлення про консультанта як експерта, який «приносить правильні відповіді», у гнучких, адаптивних структурах переважає модель консультанта як партнера, здатного стимулювати рефлексію й організаційне навчання. Таким чином, сам зміст консалтингу формується у взаємодії — і це робить явище управлінського консалтингу відкритим до інтерпретацій і контекстуально залежним.

У науковій і практичній літературі сформувалося кілька основних підходів до розуміння сутності управлінського консалтингу. Вони відображають різні акценти — від технічної допомоги до фасилітації організаційного навчання — та дозволяють по-різному інтерпретувати роль консультанта, структуру взаємодії та очікувані результати. У табл. 1.1 наведено узагальнену типологію таких підходів разом із відповідними означеннями.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння сутності управлінського консалтингу

Підхід	Означення
Експертно-технократичний	Надання експертної допомоги організаціям з метою підвищення ефективності, вирішення стратегічних і операційних завдань [1, 2].
Процесуально-діагностичний	Процес, за допомогою якого консультант допомагає клієнтові зрозуміти проблеми, які той не завжди усвідомлює, і знайти власні рішення [3].

Навчально-трансформаційний	Інтервенція, що спрямована на формування в організації внутрішнього потенціалу до аналізу, переосмислення та змін [4].
Інституційно-критичний	Не лише засіб вирішення проблем, а й форма інституційного виробництва знання про управління та організацію [5].
Інтегративно-практичний	Діяльність із надання професійних послуг, яка спрямована на покращення результативності організації через аналіз, проєктування та впровадження змін [6].

Джерело: створено автором на основі наведених робіт

Разом із тим, попри різноманіття підходів і форм реалізації, існує низка рис, які дозволяють окреслити загальне поле значень цього явища. По-перше, управлінський консалтинг обов'язково включає взаємодію між консультантом і організацією, що ґрунтується на визнанні консультанта як носія релевантного знання, досвіду чи методології. По-друге, така взаємодія спрямована на виявлення, аналіз і розв'язання проблем або завдань, пов'язаних із процесами управління. По-третє, консалтинг передбачає вплив на організаційні процеси й поведінку управлінців, що реалізується як через передачу знань, так і через супровід змін. Нарешті, управлінський консалтинг у своїй зрілій формі завжди несе в собі етичну компоненту, пов'язану з відповідальністю за якість і наслідки втручання в управлінське середовище [7].

З огляду на зазначене, у межах цієї роботи управлінський консалтинг розглядається як складне управлінське явище, що являє собою форму професійної взаємодії одного чи декількох консультантів з керівництвом організації, спрямовану на виявлення та розв'язання управлінських проблем, підвищення ефективності управлінської діяльності, підтримку процесів розвитку, впровадження змін і формування спроможності до організаційного навчання. Такий погляд дозволяє інтегрувати функціональний, поведінковий та інституційний виміри консалтингу,

враховуючи як інструментальні, так і трансформаційні аспекти його реалізації. В межах такого погляду можна запропонувати наступне означення: управлінський консалтинг — це професійна діяльність, що полягає в наданні незалежних експертних порад та рекомендацій керівництву організацій з питань управління, організаційного розвитку, стратегічного планування, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень. Основною метою управлінського консалтингу є покращення діяльності організації шляхом виявлення та аналізу проблем, формування рішень і підтримки процесу впровадження змін [7, 8].

Основною метою управлінського консалтингу є покращення діяльності організації шляхом виявлення та аналізу проблем, формування рішень і підтримки процесу впровадження змін. Під покращенням діяльності передусім розуміють підвищення ефективності організаційних процесів, як на операційному, так і на стратегічному рівні. Такі завдання мають прикладний характер, є запитаними серед клієнтів і водночас потребують від консультантів складного поєднання аналітичної майстерності, управлінської інтуїції та методологічної підготовки. Підвищення ефективності може стосуватися як операційного рівня — наприклад, оптимізації окремих бізнес-процесів, так і стратегічного — формування нової моделі управління, підвищення гнучкості організації або розбудови її спроможності до навчання. Йдеться не лише про зростання фінансових результатів, а й про досягнення кращої узгодженості управлінських функцій, підвищення продуктивності праці, вдосконалення комунікацій, прискорення ухвалення рішень, зменшення трансакційних витрат, а також підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища [8]. Ефективність організації, яка визначається як співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, може бути виражена в різних показниках: фінансових (рентабельність,

прибутковість, обсяг продажів), та нефінансових (залученість персоналу, рівень задоволеності клієнтів, швидкість інноваційного оновлення).

Важливо розрізняти ефективність організації, для покращення якої застосовується консалтинг та ефективність самого управлінського консалтингу. Останнє поняття є надзвичайно важливим, оскільки відсутність ефекту від консалтингу може бути спричинена організаційними чинниками, а не власне змістом консалтингових рекомендацій.

Ефективність управлінського консалтингу значною мірою залежить не лише від професіоналізму консультанта та якості запропонованих рішень, а й від здатності організації-клієнта до їх сприйняття та реалізації. Успішність консалтингової взаємодії визначається такими чинниками, як наявність довіри між сторонами, готовність керівництва до змін, відкритість до нових підходів, рівень розвитку внутрішньої управлінської культури та спроможність організації до навчання. З огляду на це, сучасний консалтинг дедалі частіше розглядається як процес коадаптації — не лише передачі знань і рішень від консультанта до клієнта, а й узгодження цих рішень із контекстом, цінностями та реаліями конкретної організації. Саме тому у сучасній практиці консалтингу набувають поширення такі підходи, як дизайн-мислення, фасилітація, коучинг і організаційне наставництво, які дозволяють не просто впроваджувати зміни, а формувати внутрішню мотивацію та відповідальність за них у самій організації [9, 10].

Серед поширених завдань консалтингу виокремлюють, зокрема, оптимізацію організаційної структури, що передбачає аналіз поточного розподілу функцій, виявлення дублювань або функціональних розривів, проєктування нових структурних одиниць або зміну принципів підпорядкування задля зменшення витрат та посилення координації. Іншим типовим завданням є удосконалення системи управлінської звітності, зокрема розроблення релевантних показників ефективності (KPI), побудова систем моніторингу та впровадження візуалізованої аналітики для

підтримки управлінських рішень. Часто консультаційне втручання передбачає проведення реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованого на усунення «вузьких місць», спрощення регламентів і створення умов для автоматизації. Не менш важливою сферою є розвиток управлінських команд: консультанти працюють над підвищенням ефективності комунікації, роллю лідерства, конфліктною динамікою, а також впровадженням зворотного зв'язку як системного управлінського інструменту. Нарешті, дедалі актуальнішим напрямом є побудова систем управління знаннями, які дозволяють зберігати, акумулювати й передавати критичне знання в межах організації. У табл. 1.2 наведені типові консалтингові завдання та їхній зміст [11].

Таблиця 1.2

Зміст типових консалтингових завдань у менеджменті

Типове консалтингове завдання	Зміст завдання
Оптимізація організаційної структури	Аналіз функціонального розподілу, усунення дублювання, проєктування нової структури
Удосконалення системи управлінської звітності (KPI, MIS)	Розроблення показників, моніторинг, аналітика для ухвалення управлінських рішень
Аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Оцінка процесів, усунення вузьких місць, автоматизація, спрощення процедур
Підвищення ефективності командної роботи	Аналіз комунікації, конфліктів, розвиток командної динаміки, коучинг
Формування системи управління знаннями	Забезпечення збереження, передавання та використання знань у межах організації

Джерело: створено автором на основі [8, 9, 11]

Для оцінювання ефективності організаційної діяльності та результативності консалтингового втручання консультанти використовують низку аналітичних моделей, які дають змогу системно охопити як фінансові, так і нефінансові аспекти функціонування організації. Ці моделі дозволяють не лише зафіксувати зміни, а й простежити причинно-наслідкові зв'язки між

управлінськими діями та досягнутими результатами, виявити резерви підвищення ефективності та окреслити нові напрями розвитку.

Однією з найпоширеніших є модель збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон. Вона передбачає оцінювання організації в чотирьох вимірах — фінансовому, клієнтському, внутрішніх процесів, навчання і розвитку — та встановлює логічні зв'язки між стратегічними цілями в кожному з них. Завдяки цьому модель дає змогу не лише оцінити поточні результати, а й сформувати карту стратегічних цілей і вимірів, яка слугує основою для управлінських рішень [12, 13].

Іншою важливою моделлю є показник загальної продуктивності факторів виробництва (Total Factor Productivity, TFP), що використовується для оцінювання того, наскільки ефективно організація трансформує доступні ресурси — трудові, капітальні, інформаційні — у кінцевий результат. Застосування TFP дає змогу виявити ефект від управлінських або технологічних змін, незалежно від обсягу залучених ресурсів.

У контексті організаційного розвитку актуальною є також модель ділової досконалості EFQM (EFQM Excellence Model), яка базується на принципах системного самооцінювання. Вона охоплює дев'ять критеріїв, п'ять із яких пов'язані із засобами (лідерство, стратегія, персонал, партнерства, процеси), а чотири — з результатами (задоволеність клієнтів, працівників, суспільства та ключові організаційні результати). Завдяки своїй комплексності ця модель широко застосовується у європейських організаціях, у тому числі в публічному секторі.

Серед інструментів практичної оцінки ефективності дедалі більше значення набуває метод бенчмаркінгу — порівняння власних результатів із найкращими галузевими чи світовими практиками. Він дозволяє ідентифікувати розриви у продуктивності та стимулює організаційне навчання через адаптацію чужого досвіду.

Зрештою, консультанти часто застосовують також оцінювання ROI (return on investment) від консалтингових послуг як показник вартості доданої вартості від їхнього втручання. Така оцінка включає не лише прямі вигоди (наприклад, зростання доходу чи зниження витрат), а й опосередковані ефекти — підвищення задоволеності працівників, прискорення змін або зміцнення управлінської спроможності. У поєднанні ці аналітичні моделі становлять базу, на якій консультанти будують аргументацію щодо доцільності й результативності своїх інтервенцій, забезпечуючи підзвітність і довіру з боку клієнтів.

Узагальнюючи розгляд різних підходів, практик і теоретичних інтерпретацій, можна стверджувати, що управлінський консалтинг у сучасному вигляді є складним інтелектуальним і соціальним явищем, яке виконує стратегічну функцію в розвитку організацій. Його сутність полягає в цілеспрямованій взаємодії зовнішнього або внутрішнього консультанта з управлінськими структурами організації з метою активізації внутрішніх ресурсів, мобілізації знань, підвищення ефективності рішень і забезпечення змін, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Це не просто надання порад, а передусім — професійна участь у процесі осмислення, переосмислення та трансформації управлінських практик.

Управлінський консалтинг має низку характеристик, які дозволяють відрізнити його від інших форм управлінської або експертної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні характеристики управлінського консалтингу

Характеристика	Стислий опис
Орієнтованість на знання	Консалтинг ґрунтується на аналітичній, методологічній та експертній компетентності
Націленість на зміни	Метою є не лише діагностика, а ініціювання й супровід змін

Інтерактивність	Передбачає залучення клієнта до процесу аналізу та вироблення рішень
Етична вмотивованість	Спирається на принципи конфіденційності, неупередженості та відповідальності
Розвивальний характер	Сприяє формуванню здатності організації до самонавчання й самовдосконалення

Джерело: самостійна розробка автора

Передусім, він є орієнтованим на знання, тобто спирається на специфічну комбінацію аналітичної компетентності, галузевої експертизи та методологічних підходів до розв’язання проблем. Другою ключовою характеристикою є націленість на зміни: консалтинг не лише діагностує, а й спрямовує організацію до трансформації — структурної, поведінкової, процедурної. Третьою важливою рисою є інтерактивність, що передбачає тісну взаємодію консультанта з клієнтом, обмін інформацією, залучення персоналу, спільне вироблення рішень. Четверта характеристика — етична вмотивованість: консультант діє в інтересах організації, дотримуючись принципів конфіденційності, об’єктивності та професійної відповідальності. Нарешті, консалтинг у сучасному розумінні є процесом розвитку, тобто не зводиться до одноразової поради, а має на меті формування у клієнта здатності до самостійного аналізу, навчання та вдосконалення управлінських практик.

У ширшому стратегічному контексті управлінський консалтинг розглядається не лише як інструмент вирішення окремих управлінських завдань, а як важливий механізм розвитку управлінського капіталу організації. Цей капітал включає не лише сукупність управлінських знань і компетентностей, а й глибші інституційні засади ефективного управління — управлінські цінності, культуру прийняття рішень, комунікаційні структури, здатність до рефлексії та організаційного навчання.

Впровадження консалтингових підходів часто стає поштовхом до системної трансформації управлінських практик: змінюються моделі лідерства, посилюється роль аналітики в управлінні, з'являються нові форми колективного мислення та взаємодії [14].

У цьому сенсі консалтинг виконує не лише технічну, а й еволюційну функцію. Він сприяє переходу від фрагментарного реагування на проблеми до формування довгострокової спроможності організації до самовдосконалення. Саме завдяки залученню консультантів організації здатні інтегрувати зовнішнє знання, адаптувати провідні практики, трансформувати внутрішні процеси в такий спосіб, щоб забезпечити не просто оперативну ефективність, а стратегічну стійкість. При цьому особливої ваги набуває здатність консалтингу виступати каналом передачі не лише формалізованого знання, а й управлінської культури, управлінського мислення, здатності до осмислення складності.

З огляду на це, сучасний управлінський консалтинг доцільно розглядати як ключову інституційну умову нарощування управлінського капіталу. Це дозволяє перейти від утилітарного погляду на консалтинг як на джерело інструкцій до розуміння його як одного з чинників інтелектуалізації управління, розвитку управлінської рефлексії та підвищення здатності організації діяти в умовах багатофакторної невизначеності. Саме цей аспект становить змістовний перехід до наступного питання дослідження — ролі управлінського консалтингу в забезпеченні сталого формування управлінського капіталу.

1.2 Управлінський консалтинг як засіб формування управлінського капіталу

Управлінський капітал посідає особливе місце в системі нематеріальних активів організації. На відміну від людського капіталу, що

концентрується на індивідуальних компетенціях працівників, або соціального капіталу, що охоплює мережі довіри та взаємодії, управлінський капітал є узагальненим ресурсом керованості організації як цілого. Він включає сукупність знань, інституційних практик, процедур, управлінських моделей і способів мислення, які забезпечують стійке й ефективне функціонування організації в умовах невизначеності та змін. Як підкреслює Е. А. Кузнецов, управлінський капітал формується на основі цілісного управлінського мислення, здатності суб'єктів управління до ціннісно-орієнтованої рефлексії, і водночас — є результатом накопичення досвіду системного управління в конкретному організаційному середовищі [14].

Специфіка управлінського капіталу полягає в його інтегральному характері: він не зводиться до набору компетенцій або правил, а постає як система, що структурує самі умови управлінської діяльності. У структурі управлінського капіталу, за Кузнецовим, виділяють кілька взаємопов'язаних елементів: управлінські знання, управлінська рефлексія, управлінська воля, управлінська відповідальність і організаційна довіра. Ці елементи формують інституційну якість управлінських рішень, а також визначають здатність організації діяти послідовно, передбачувано й адаптивно [14, 15].

Управлінський консалтинг справляє безпосередній вплив на процес формування управлінського капіталу шляхом трансляції нового знання, активізації рефлексивного мислення та сприяння інституціоналізації ефективних управлінських практик. Йдеться не лише про передавання певних технічних рішень або моделей — консультант формує умови, за яких організація починає інакше мислити, ухвалювати рішення, будувати внутрішні зв'язки та структури. У цьому полягає глибинний ефект консалтингу як інструмента розвитку, а не лише оптимізації. Вплив управлінського консалтингу не зводиться до одноразової поради чи технічної інтервенції. Його значення полягає в тому, що завдяки правильно

організованій взаємодії консультант може виступити як каталізатор системного оновлення — сприяючи переходу організації від адаптації до дійсності до активного конструювання власної траєкторії розвитку. Саме в цій ролі консалтинг розкриває свій потенціал як засобу нарощування управлінського капіталу. Напрями впливу консалтингу на формування управлінського капіталу наведений на рис. 1.1.

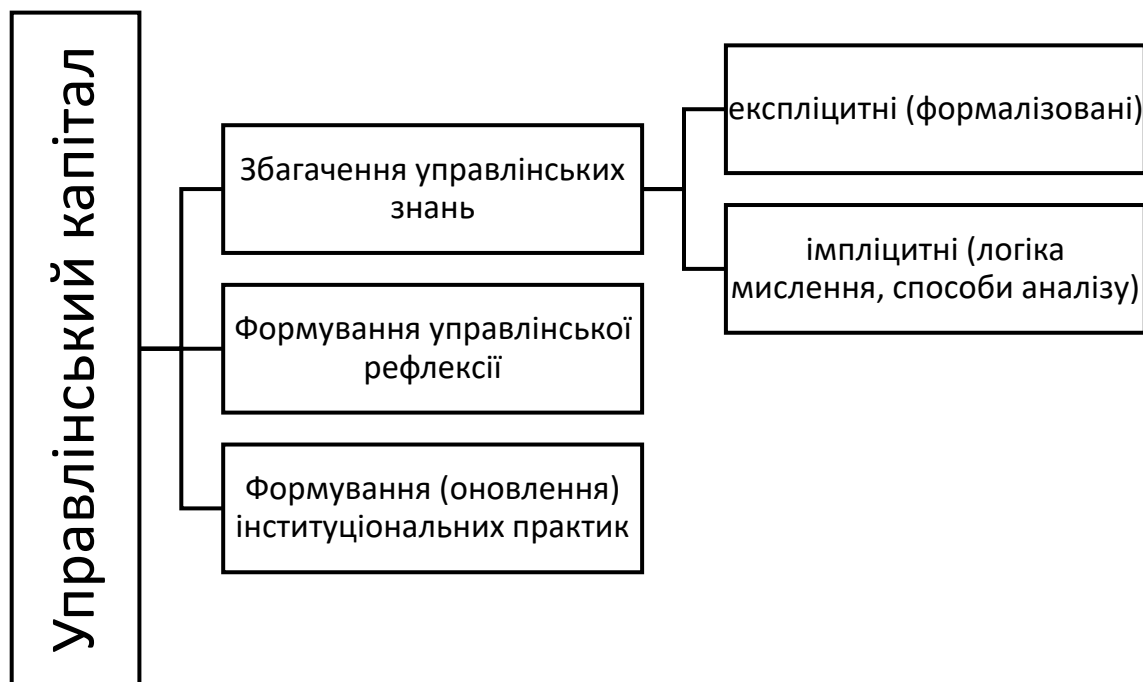


Рис. 1.1 Вплив консалтингу на управлінський капітал

Джерело: створено автором на основі [14]

Передусім консалтинг сприяє збагаченню управлінських знань — як експліцитних (формалізованих у вигляді методик, процедур, регламентів), так і імпліцитних (що стосуються логіки мислення, способів аналізу, уявлень про ефективність). У межах консалтингових проєктів організація не просто отримує готові рішення, а має змогу побачити альтернативи, осмислити логіку вибору, порівняти з власним досвідом — тобто вступає в процес інституціонального навчання. За Кузнецовим, саме здатність організації формувати «внутрішні компетенції осмислення» відрізняє ті, що

нарощують управлінський капітал, від тих, що лише тимчасово адаптуються до змін [14].

Другим важливим вектором впливу консалтингу є формування управлінської рефлексії. Завдяки діалоговій природі взаємодії консультантів і клієнтів, керівництво організації отримує зовнішнє дзеркало — нагоду побачити власні управлінські моделі, звички, конфігурації влади та пріоритети з відстороненої, аналітичної позиції. Таке «спостереження за собою ззовні» стимулює розвиток здатності до критичної оцінки, постановки питань і переосмислення практик. Саме ця здатність, згідно з підходом Кузнєцова, є ядром управлінської рефлексії як елемента капіталу організації.

Третім напрямом впливу консалтингу є формування або оновлення інституціональних управлінських практик. Під інституціоналізацією у цьому контексті розуміється процес закріплення певних знань, практик або способів дії як організаційно визнаних і повторюваних. Це означає, що управлінські рішення або підходи перестають бути винятком чи експериментом і стають частиною сталої нормативної рамки — через впровадження регламентів, створення структур, адаптацію процедур і формалізацію стандартів поведінки. Інституціоналізація є критично важливою умовою перетворення нових управлінських практик на елемент управлінського капіталу, оскільки вона забезпечує відтворюваність і стійкість управлінських рішень у часі.

Консультант допомагає не лише побачити, що саме не працює, а й запропонувати механізми інституціоналізації змін — через регламентування, створення нових процедур, правил, функцій, зон відповідальності. У такий спосіб відбувається перехід від ситуативного управління до структурованого й передбачуваного, що є сутнісною ознакою управлінського капіталу. Це передбачає також формування довіри до нових практик з боку персоналу, що залежить від стилю впровадження,

комунікаційної логіки та здатності консультанта виступати фасилітатором змін, а не нав'язувачем рішень.

Нарешті, у межах консалтингової взаємодії формується управлінська воля — здатність суб'єктів управління не лише бачити потребу в зміні, а й брати на себе відповідальність за її реалізацію. Консультанти, особливо ті, що працюють у форматі коучингу або менторства, створюють умови для внутрішньої мобілізації клієнта, розвитку ініціативності, подолання управлінської інерції. Таким чином, управлінський консалтинг, у своїх найефективніших формах, є засобом консолідації стратегічного бачення, управлінської рішучості та здатності організації до цілеспрямованих перетворень.

Ці впливи консалтингу не діють ізольовано, а тісно переплетені між собою: знання породжують рефлексію, рефлексія — потребу в інституціоналізації, інституціоналізація — основу для розвитку довіри та відповідальності, а все разом формує стабільний контур управлінського капіталу.

Управлінський консалтинг здійснює вплив на формування управлінського капіталу за допомогою різних форм, інструментів та механізмів. Визначимо та опишемо основні з них — ті організаційні формати й професійні методи, які дозволяють трансформувати консалтингову взаємодію з клієнтом у стійкі зміни в управлінській практиці, мисленні та структурі організації.

Однією з найпоширеніших форм є проектний консалтинг, у межах якого консультанти працюють із замовником над конкретним управлінським завданням — реформуванням структури, розробленням стратегії, оптимізацією процесів. У процесі спільного аналізу, планування й реалізації рішень консультанти не лише впливають на поточні практики, а й сприяють їх осмисленню та формалізації. Це особливо важливо з огляду на те, що один із головних механізмів нарощування управлінського капіталу — це

здатність організації не лише приймати нові рішення, а інтегрувати принципи, на яких вони базуються, у власну нормативну систему.

Важливу роль у цьому процесі відіграють також стратегічні сесії, фасилітовані діалоги та управлінські воркшопи, які дедалі частіше використовуються консультантами для формування спільного бачення, узгодження позицій, виявлення глибинних припущень та когнітивних рамок, у яких діє управлінська команда. Через створення безпечного простору для відкритої дискусії та постановки складних запитань консультант ініціює процеси колективної рефлексії, що є джерелом як нових ідей, так і внутрішнього навчання. Саме таким чином формуються управлінські моделі, засновані не на запозиченні готових рішень, а на критичному осмисленні власного досвіду.

Одним з найпотужніших механізмів консалтингу є інституціоналізований аудит управлінських процесів, який дозволяє не лише виявити дисфункціональні елементи структури чи логіки дій, а й започаткувати їх переосмислення в рамках ширшої організаційної трансформації. Консультанти, які працюють з такими аудитами, зазвичай розробляють рамки оцінювання, що фокусуються на цінностях, ролях, інформаційних потоках, типах прийняття рішень і механізмах зворотного зв'язку. Це створює основу для відновлення внутрішньої узгодженості організації — однієї з ключових умов сталого управлінського капіталу [16].

Ще одним ефективним засобом виступає коучинг або управлінське наставництво, коли консультант працює безпосередньо з керівником або управлінською командою з метою розвитку персонального стилю управління, посилення лідерської позиції, формування стратегічного бачення. У такій взаємодії особливо посилюється суб'єктний вимір управлінського капіталу — управлінська воля, відповідальність, здатність до дії в умовах невизначеності.

Нарешті, консалтинг виконує роль каналу трансферу передових практик — не у вигляді копіювання, а як процес адаптації успішного досвіду до унікальних умов конкретної організації. Це охоплює як методології управління, так і принципи організаційної культури, стилі комунікації, підходи до делегування повноважень. При цьому важливою функцією консультанта є переклад зовнішнього знання в мову внутрішніх реалій організації, що дозволяє уникнути механічного запозичення та сприяє органічному засвоєнню нових моделей.

Узагальнюючи, можна сказати, що управлінський консалтинг формує управлінський капітал організації не лише через інтелектуальний вклад, а насамперед — через створення умов для навчання, рефлексії, інституціонального закріплення нових норм та зростання управлінської суб'єктності. Усе це відбувається в межах форм і механізмів, які, будучи зовні інструментальними, виводять організацію на новий рівень керованості та стратегічної самостійності. У табл. 1.4 наведені основні форми та інструменти впливу консалтингу на формування управлінського капіталу.

Таблиця 1.4

**Форми та інструменти впливу консалтингу на формування
управлінського капіталу**

Форма / інструмент	Вплив на управлінський капітал
Проектний консалтинг	Інтеграція нових підходів у систему управління через практичну реалізацію завдань
Стратегічні сесії, фасилітовані діалоги	Формування колективної рефлексії та осмислення управлінських моделей
Аудит управлінських процесів	Виявлення дисфункцій і закладання основи для інституціоналізації змін
Коучинг / управлінське наставництво	Розвиток управлінської суб'єктності, стратегічного бачення й лідерства
Трансфер передових управлінських практик	Адаптація зовнішнього досвіду до внутрішніх умов організації

Джерело: створено автором на основі [8, 11, 16]

Умови знаннєвої економіки принципово змінюють уявлення про джерела конкурентних переваг організацій. Якщо у традиційній індустріальній логіці головними ресурсами виступали матеріальні активи, то сьогодні ключову роль відіграє здатність організації генерувати, засвоювати та застосовувати знання в управлінській практиці. У цьому контексті управлінський капітал стає не лише похідним від знання, а й формою його організаційної стабілізації, нагромадження та стратегічної реалізації. Саме через управлінський капітал знання набуває форм впливу — структур, норм, рішень, управлінських дій.

Управлінський капітал набуває особливого значення в контексті стратегічного управління організацією. Його формування дозволяє не лише підвищити якість щоденних управлінських рішень, а й створити довгострокову спроможність організації до розвитку, інновацій та адаптації. На відміну від ресурсів, які легко піддаються імітації або можуть бути закуплені на ринку, управлінський капітал є складно відтворюваним і контекстно-залежним активом, що створює унікальність організації. Саме тому в сучасній теорії стратегічного менеджменту він дедалі частіше розглядається як основа динамічних компетенцій — здатності організації оновлювати, інтегрувати та переорієнтовувати внутрішні ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. У цьому сенсі консалтинг, орієнтований на розвиток управлінського капіталу, виконує не допоміжну, а стрижневу роль у забезпеченні стратегічної стійкості організацій. Він є не лише інструментом розв'язання окремих проблем, а й механізмом накопичення компетентностей, які мають кумулятивний характер і визначають довгострокову конкурентоспроможність.

Роль управлінського консалтингу в такому середовищі істотно зростає. Він стає не лише технічним посередником між проблемою й рішенням, а й активним учасником процесу кристалізації знання в управлінських структурах. Консалтинг створює умови для того, щоб знання

було не лише отримане, а й осмислене, адаптоване, інституціоналізоване. Саме у здатності організації перетворювати зовнішні імпульси на внутрішню якість полягає її стратегічна спроможність до розвитку. З огляду на це, управлінський консалтинг доцільно розглядати не лише як інструмент вирішення проблем, а як ключову функцію сучасного управління знанням і, ширше, як важливий чинник еволюції управлінських систем у постіндустріальну епоху.

1.3 Концепція навчальної організації та роль знань в управлінні розвитком

Сучасна управлінська теорія та практика функціонують у контексті переходу до знаннєвої економіки — фундаментальної трансформації способів виробництва, створення вартості та організації праці, яка відбувається з другої половини XX століття і набула особливої динаміки у XXI. На відміну від індустріальної економіки, де основним ресурсом вважалися матеріальні активи, а ефективність досягалася через масштабування виробництва, знаннєва економіка базується на здатності організацій створювати, акумулювати, передавати та застосовувати знання як головне джерело інновацій, продуктивності та конкурентних переваг. Саме знання — у найширшому розумінні, включно з аналітичними підходами, технологічними рішеннями, управлінськими практиками та соціальними навичками — стали тим, що визначає межі розвитку сучасних компаній, галузей та економік у цілому [17, 18].

Знаннєву економіку не слід ототожнювати ні з постіндустріальним, ні з інформаційним суспільством, хоча всі ці поняття тісно взаємопов'язані. Щоб уникнути плутанини, варто розглянути її місце в контексті відомих теорій стадіального економічного розвитку [17].

У моделі стадій економічного зростання, запропонованій В. Ростоу, знаннєва економіка не є окремою стадією, але може розглядатися як надбудова, що формується на етапі «масового споживання» та його подальшого ускладнення. Ростоу описував перехід до економіки споживання як вершину економічного розвитку індустріального типу [19]. Знаннєва економіка, натомість, виходить за межі цього індустріального горизонту: вона характеризується не лише достатком матеріальних благ, а передусім — високим рівнем освіти, інституційним укоріненням інновацій, поширенням R&D (науково-дослідних робіт), цифровізацією економічної активності та перевагою когнітивної праці над фізичною.

У типології економік, розробленій М. Портером у межах теорії конкурентних переваг націй, знаннєва економіка відповідає стадії, орієнтованій на інновації. Якщо економіка, що керується чинниками (factor-driven), спирається на ресурси та дешеву робочу силу, а економіка, керована ефективністю (efficiency-driven), — на масштаб і продуктивність, то економіка інновацій (innovation-driven) базується на створенні нового знання як головного джерела вартості [20]. Саме на цій стадії вирішальними стають університети, кластери знань, підприємницька культура, гнучке управління та здатність організацій до швидкого навчання.

Знаннєву економіку також не варто механічно ототожнювати з постіндустріальним суспільством, яке було введене Д. Беллом. Постіндустріальна економіка справді передбачає зростання ролі сфери послуг, інформації та професійної праці, але знаннєва економіка акцентує не лише на структурі зайнятості, а на логіці виробництва цінності — саме через знання як актив, що реплікується, вдосконалюється і накопичується. Подібним чином вона відрізняється й від «інформаційної економіки», яка зосереджена на технологічному вимірі, тобто на ролі ІТ, обчислювальних систем, телекомунікацій. У знаннєвій економіці інформація — лише

сировина; знання ж постає як осмислена, релевантна і практично застосовувана інформація в контексті прийняття рішень [21].

У культурно-соціологічному вимірі знанняву економіку іноді пов'язують із постмодерном, маючи на увазі фрагментацію, релятивізм і множинність смислів, які пронизують сучасні організації. Проте з управлінської точки зору вона вимагає не стільки прийняття нестабільності як норми, скільки розбудови механізмів організаційного навчання, внутрішньої адаптації та інтелектуалізації процесів ухвалення рішень. У цьому — її практичне ядро.

Цей перехід є не лише економічним, а й структурно-культурним: відбувається поступове витіснення ієрархічних форм організації праці мережею взаємодій, де інформаційні потоки, колективне навчання та спільне знанняве виробництво формують основу управління. Змінюється сама логіка роботи: замість чітко регламентованих процесів — динамічні задачі, замість спеціалізації — міждисциплінарність, замість вертикального контролю — децентралізоване прийняття рішень. У таких умовах традиційні підходи до організаційного розвитку втрачають ефективність, адже вони не передбачають внутрішньої пластичності та спроможності до самооновлення, які стають критично важливими для успішного функціонування в турбулентному середовищі.

Однією з ключових характеристик знаннявої економіки є зростання ролі нематеріальних активів — не лише у фінансовому обліку, а й у структурі вартості бізнесу. До таких активів належать репутація, інноваційна культура, компетенції працівників, соціальні зв'язки, бренди, але насамперед — управлінські знання, що акумулюються в організації. Усе це обумовлює необхідність зміни підходів до управління: не можна більше зводити його до контролю ресурсів, потрібно будувати організаційну спроможність до навчання, розвитку, адаптації. Іншими словами, знаннява економіка формує нові вимоги до організацій — не лише ефективно

функціонувати в поточному стані, а постійно розвиватися, змінюватися й трансформуватися на основі знань. У цьому контексті концепція навчальної організації виступає не лише як модель, а як відповідь на стратегічну необхідність.

Концепція навчальної організації була сформульована Пітером Сенге наприкінці 1980-х років у його праці «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization» [22]. Вона пропонує нову управлінську парадигму, у межах якої організація розглядається як жива система, що здатна постійно навчатися, трансформуватися й самовдосконалюватися. Відміну від традиційних моделей, які ґрунтувалися на ієрархії, стандартизації та контролі, навчальна організація функціонує на основі відкритості до знань, колективної рефлексії та узгодженого стратегічного бачення. Згідно з підходом Сенге, ключовою умовою становлення навчальної організації є інтеграція п'яти дисциплін, кожна з яких охоплює критично важливий вимір управлінського розвитку — рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Модель 5 дисциплін П. Сенге.

Джерело: створено автором на основі [22]

Системне мислення забезпечує здатність бачити цілісність процесів, виявляти взаємозв'язки й структурні закономірності. Особиста майстерність проявляється у прагненні кожного працівника до саморозвитку, рефлексії й глибшого розуміння реальності. Моделі мислення — це усталені уявлення, які потрібно розпізнавати, критично аналізувати й змінювати. Спільне бачення дає організації стратегічний напрям, формує ідентичність і мотивацію. Командне навчання створює простір для діалогу, спільного осмислення проблем і вироблення рішень. Усі ці дисципліни взаємопов'язані й взаємопосилюють одна одну, утворюючи організаційну рамку, що дозволяє колективно засвоювати нове знання та інтегрувати його в управлінську практику [22].

У наступних працях, зокрема у «The Dance of Change» та «Presence», Сенге і його співавтори розвинули початкову модель, звернувши увагу на практичні бар'єри впровадження навчання в організаціях, важливість соціального контексту та потребу в глибшій суб'єктності з боку лідерів та способи формування кожної з дисциплін (табл. 1.5). Було показано, що справжнє організаційне навчання потребує тривалого часу, зміни культурної логіки та перегляду усталених управлінських уявлень. Згодом, з урахуванням цифрових трансформацій, концепцію було доповнено елементами, пов'язаними з цифровими платформами, експериментальними підходами та самонавчальними системами.

Таблиця 1.5

П'ять дисциплін навчальної організації

Дисципліна	Зміст	Способи формування
Системне мислення	Здатність бачити цілісну картину, виявляти взаємозв'язки, петлі зворотного зв'язку та структурні причини проблем.	Навчання роботі з причинно-наслідковими петлями, карта потоків, діаграми зворотного зв'язку, аналітичні вправи.
Особистісна майстерність	Індивідуальне прагнення до самовдосконалення, постійного	Програми розвитку лідерства, рефлексивні

	навчання та глибинного розуміння дійсності.	практики, особистісні плани розвитку, коучинг.
Моделі мислення	Глибинні уявлення, припущення та стереотипи, що впливають на сприйняття та дії. Потребують рефлексії та перегляду.	Організація діалогів, фасилітовані сесії, спільна критика допущень, перегляд політик та норм.
Спільне бачення	Формування спільного уявлення про бажане майбутнє, що об'єднує організацію й надає сенс діям.	Візійні сесії, колективне стратегування, виявлення особистих прагнень і узгодження їх на рівні команди.
Командне навчання	Спільне мислення, побудова діалогу, колективне осмислення ситуацій і вироблення рішень у команді.	Робота в малих групах, командні воркшопи, симуляції, методика double-loop learning.

Джерело: створено автором на основі [23]

З початком ХХІ століття й особливо впродовж останніх двох десятиліть концепція навчальної організації почала активно переосмислюватись з огляду на зміни, що відбулися внаслідок цифрової трансформації. Усе частіше дослідники та практики наголошують, що сучасна навчальна організація не може функціонувати без глибокої інтеграції цифрових інструментів. Йдеться не лише про використання інформаційних систем для управління знанням, а передусім про радикальну зміну самої логіки організаційного навчання.

Цифрові платформи — корпоративні бази знань, інтранет-системи, хмарні середовища для спільної роботи, системи управління навчанням (LMS) — стали основою для безперервного доступу до знань, гнучкого оновлення інформації, персоналізованого навчального контенту. У таких середовищах знання не є статичним ресурсом, а формуються й поширюються у реальному часі, що стимулює динаміку самооновлення організації. Одночасно з цим зросло значення експериментальних підходів до організаційного навчання — через agile-формати, управління на основі

гіпотез, короткі ітерації та швидкий зворотний зв'язок. Це означає, що навчання відбувається не лише внаслідок аналізу минулого досвіду, а у процесі випробування нових ідей і оперативного коригування дій.

Окреме місце посідають так звані самонавчальні системи — сукупності цифрових практик, алгоритмів і аналітики, що дозволяють організації автоматично адаптувати внутрішні процеси на основі накопичених даних. Йдеться, зокрема, про впровадження елементів штучного інтелекту для аналізу поведінкових патернів, адаптивних навчальних траєкторій, рекомендаційних механізмів для керівників і команд. Такі інструменти підсилюють не лише ефективність прийняття рішень, а й сприяють індивідуалізації навчання, масштабуванню обміну знаннями й розвитку нових форм взаємодії в організаційному середовищі.

Отже, у сучасному тлумаченні навчальна організація — це не лише культурно-соціальна конструкція, а й техніко-організаційна система, яка поєднує управлінське бачення, цифрову інфраструктуру та культуру експерименту. Її здатність до навчання ґрунтується як на внутрішній мотивації людей і структур, так і на інституційних умовах, створених завдяки технологіям. Усе це надає концепції Сенге нової актуальності — вона залишається ядром сучасної управлінської думки, водночас набуваючи дедалі більшого прикладного змісту.

Таким чином, навчальна організація еволюціонувала від управлінської метафори до повноцінної моделі розвитку, яка дедалі більше визначає конкурентоспроможність організацій у знаннєвій економіці. Сьогодні вона постає не як ідеал або майбутнє прагнення, а як практична необхідність для тих, хто прагне зберегти адаптивність, інноваційність і стратегічну цілісність у турбулентному середовищі [23].

У знаннєвій економіці саме знання розглядається як стратегічний ресурс, що визначає можливості організації до інновацій, адаптації, розвитку та конкурентного зростання. На відміну від інформації, яка є лише

впорядкованими даними, знання має практичну спрямованість і застосовність — воно дозволяє діяти, ухвалювати рішення, вирішувати проблеми. Тому в сучасному менеджменті акцент зміщується з управління інформацією на управління знанням як цілісним процесом створення, трансформації, накопичення та використання когнітивного потенціалу організації.

У науковій літературі зазвичай розрізняють кілька типів знань. Насамперед йдеться про явні (*explicit*) та неявні (*tacit*) знання. Явні знання можуть бути легко зафіксовані, задокументовані й передані — це інструкції, алгоритми, стандарти, звіти, презентації. Неявні знання — це знання, які носій не завжди усвідомлює й не може формалізувати: інтуїція, навички, досвід, відчуття ситуації. Саме неявні знання відіграють ключову роль у прийнятті складних управлінських рішень, а їх передавання можливе лише через спільну практику, наставництво, включення у спільний контекст. Також важливими є відмінності між індивідуальними й колективними знаннями: перші існують у межах свідомості конкретних працівників, другі — є результатом взаємодії, комунікації, організаційної культури. Крім того, у когнітивних підходах виділяють декларативні (фактичні, «що») та процедурні знання («як»), які по-різному інтегруються в управлінську дію.

Однією з найбільш впливових моделей динаміки знання в організації є модель SECI, запропонована Ікудзіро Нонакою та Хіротакою Такеучі. Вона описує чотири способи перетворення знання: соціалізація (від неявного до неявного — через спільну діяльність), екстерналізація (від неявного до явного — через формалізацію досвіду), комбінація (від явного до явного — через аналіз і синтез), інтерналізація (від явного до неявного — через застосування знань на практиці). Циклічність цих процесів забезпечує розширення знаннєвої бази організації, її навчання та інтелектуальне зростання. Модель SECI не лише пояснює механізм трансформації знання,

а й підкреслює, що знання живе у дії — в середовищі взаємодії, творчості, рефлексії [24].

У науковій літературі останніх десятиліть знання дедалі частіше розглядається не лише як фактор компетентності, а як інфраструктурна основа організації. Цю тезу концептуалізовано в низці моделей управління знанням, які заслуговують на окрему увагу. Зокрема, І. Нонака та Г. Такеучі, окрім моделі SECI, розробили концепт «знаннєвої спіралі», що описує не лише циклічність трансформації знання, а й його поширення від індивідуального до міжорганізаційного рівня. Ця модель підкреслює, що ефективне управління знанням передбачає середовище, яке стимулює рефлексію, діалог і експерименти.

Інший важливий внесок зробив Т. Девенпорт, який у класичній праці *Working Knowledge* запропонував модель управління знаннями як низку інтегрованих процесів: генерація, зберігання, передача, застосування та комерціалізація знання. У роботі наголошується, що знання — це не об'єкт, а процес взаємодії, і що головним активом є не база даних, а контекст, у якому знання використовується. У рамках цієї логіки важливо не просто накопичити знання, а інтегрувати його в потік організаційного життя [25].

Ще один підхід — модель побудови компетенцій, яка ставить у центр уваги не знання як абстракцію, а здатність його перетворити на результат через дію. Відповідно до цього підходу, управління знанням має на меті формування «компетентнісного ядра» організації, що поєднує технічні навички, цінності, управлінські практики й здатність до інновацій. Усе це демонструє, що сучасні моделі управління знанням — це не лише технічні інструменти, а системи організаційної логіки, де знання виконує стратегічну, інтегративну та змінну функції.

Управлінське знання функціонує не лише на рівні індивідуальної компетентності, а й як елемент організаційної структури. Воно втілюється в процедурах, регламентах, алгоритмах прийняття рішень, внутрішніх

стандартах, технологіях управління проєктами, архітектурі комунікацій. Іншими словами, знання вбудовується в організацію і починає функціонувати як колективна пам'ять і орієнтир для дії. Такий рівень «структурованого знання» особливо важливий для забезпечення відтворюваності практик і збереження когнітивного капіталу незалежно від зміни персоналу.

Водночас наявність знання в організації не гарантує його використання. Обмін знанням залежить від низки факторів — мотивації, довіри, культури взаємодії, наявності відповідної інфраструктури. У багатьох організаціях знання залишається локалізованим у підрозділах або окремих фахівцях і не переходить у спільне використання через страх втрати експертної унікальності, брак комунікативних каналів або конкуренцію. Тому одним з ключових завдань управління знанням є створення умов для їх горизонтального поширення: через спільноти практик, внутрішні платформи, відкриті сесії, рольові моделі. Мотиваційна підтримка — зокрема, визнання, винагороди, просування тих, хто ділиться знанням — є критично важливою для розбудови відкритого знаннєвого середовища.

Важливим чинником, який визначає ефективність циркуляції знань в організації, є рівень довіри між її учасниками. Знання — особливо неявне, контекстуальне, інтуїтивне — не передається автоматично. Для того, щоб працівник поділився цінною ідеєю, ризикнув розкрити сумнів або порушити формальну ієрархію, необхідна атмосфера психологічної безпеки. Френсіс Фукуяма у своїй праці «Довіра: соціальні чесноти і створення процвітаючих організацій» підкреслює, що саме довіра є фундаментом для формування стійких інститутів. На організаційному рівні це означає, що довіра між працівниками й менеджментом, між колегами, між підрозділами є тим «невидимим клеєм», який утримує знаннєву систему в цілісності. Якщо довіри бракує, знання залишається

локалізованим, а обмін ним перетворюється на адміністративну формальність [26].

Останнім етапом є включення знання в управлінське рішення. Це не лише питання доступу до інформації, а зміна логіки прийняття рішень: від інтуїтивного чи авторитарного до рефлексивного, доказового й колективно усвідомленого. Знання в цьому сенсі є не джерелом готової відповіді, а полем, у якому формуються рамки можливих дій. Воно стає опорою для обґрунтування стратегічних виборів, критерієм оцінки ситуацій, засобом взаєморозуміння й координації. Саме через знання управління набуває якості, яка уможлиблює розвиток — не як сліпе зростання, а як зважене, цілеспрямоване й ціннісно зорієнтоване просування вперед.

Розвиток організації у сучасному розумінні передбачає не лише кількісне зростання чи розширення масштабів діяльності, а передусім якісну зміну її здатності діяти в умовах складності, невизначеності та динаміки. У такому контексті знання виступає не просто ресурсом, що супроводжує розвиток, а його безпосереднім рушієм і формотворчим чинником. Розвиток через знання означає, що організація змінюється настільки, наскільки вона здатна засвоїти, інтегрувати й застосувати нове знання у спосіб, що впливає на її ідентичність, ефективність і стратегічну спрямованість.

Механізми управління розвитком через знання охоплюють, з одного боку, інституційний вимір — формалізацію політик, процедур, платформ і культурних норм, які підтримують навчання; з іншого — динамічні процеси циркуляції й трансформації знань. Ідеться про свідоме створення знанневих циклів, де нові ідеї виникають унаслідок аналізу середовища, рефлексії над досвідом, експериментування, міжфункціональної взаємодії. Особливу увагу сучасне управління приділяє розвитку інтелектуального потенціалу організації — через цілеспрямоване формування критичних компетентностей, розвиток здатності до адаптивного навчання, управління

знаннями активами. Відтак знання перетворюється на внутрішній механізм змін — воно ініціює пошук нових форм, легітимізує відхилення від рутини, уможливорює моделювання майбутнього.

У цьому процесі важливо розрізняти дві категорії суб'єктів, які безпосередньо залучені до формування знаннєвого вектору розвитку: внутрішніх і зовнішніх консультантів. Внутрішні консультанти — це працівники організації (менеджери, аналітики, HR-фахівці), які мають експертизу, довіру, інституційну пам'ять і здатні ініціювати зміни «зсередини». Їхня перевага полягає у розумінні контексту, знанні специфіки організаційної культури, доступі до неформальних каналів комунікації. Водночас вони можуть бути обмежені існуючими рамками, внутрішньою політикою або опором з боку колег.

Зовнішні консультанти — це агенти змін, що приходять до організації ззовні, приносячи нове знання, інший ракурс бачення, інструменти, які вже апробовані в інших умовах. Їхня сила полягає в незалежності, здатності поставити під сумнів усталені припущення, актуалізувати приховані проблеми. У найкращих випадках вони не лише здійснюють аналітичну чи стратегічну інтервенцію, а й виступають як провідники нової логіки мислення. Однак ефективність зовнішнього консалтингу залежить від здатності організації до сприйняття: якщо внутрішнє середовище не готове до змін, зовнішнє знання буде витіснене, проігнороване або формально засвоєне без трансформаційного ефекту [27].

Залежно від того, як організація ставиться до знання, її можна умовно класифікувати на кілька типів. Організації першого типу — репресивні — не заохочують поширення знань, блокують ініціативу, покладаються на жорстке управління. Другий тип — функціональні — підтримують навчання лише в рамках інструкцій, технічних оновлень або кризових ситуацій. Третій тип — адаптивні — здатні вчитися з досвіду, але зазвичай роблять це постфактум і не системно. І, нарешті, організації навчального

типу — це ті, які не лише накопичують знання, а й будують навколо нього свою культуру, стратегію та ідентичність. Така типологія дозволяє керівникам критично оцінити власну організацію та визначити напрямок еволюції у знаннєвій парадигмі.

Знання в сучасному менеджменті — це не просто інформація або компетентність, а ключовий засіб організаційного існування й розвитку. Воно виконує одночасно роль ресурсу, інструменту, індикатора та цінності. Через знання організація набуває здатності бачити зміни, розуміти себе, діяти з урахуванням майбутнього. У цьому сенсі управління знанням не є окремою функцією, а інтегральною основою стратегічного мислення. Саме завдяки знанню організація може перейти від реактивного до проактивного способу розвитку, коли зміни не просто приймаються, а передбачаються, моделюються й очолюються [28].

Управлінський консалтинг, що функціонує у знаннєвій парадигмі, стає каналом впровадження нових ідей, прискорювачем навчання, структурою підтримки змін. Його внесок полягає не лише у формулюванні рішень, а у створенні умов для засвоєння й адаптації знань, які забезпечують сталу спроможність до розвитку. Консультанти — як внутрішні, так і зовнішні — не лише розв'язують проблеми, а трансформують спосіб мислення, стиль лідерства, моделі комунікації. У цьому і полягає сутнісна роль знання: не просто доповнювати управління, а визначати його характер як інтелектуальної, соціально відповідальної, еволюційної діяльності [29].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

2.1 Зміст функції та сфери застосування управлінського консалтингу

Сучасна управлінська практика характеризується високим ступенем складності, швидкою змінюваністю середовища, багатовекторністю запитів стейкхолдерів і необхідністю ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності. В цих умовах організаціям дедалі важче забезпечувати сталу ефективність, спираючись винятково на внутрішні ресурси. Відтак зростає значення управлінського консалтингу як інструменту залучення зовнішнього досвіду, незалежного аналітичного бачення та нових знаннєвих практик. Проте, попри зростання практичного значення консалтингу, його теоретичне осмислення часто залишається фрагментарним, обмеженим описом послуг або технологічних процедур.

У межах цієї роботи управлінський консалтинг розглядається не як периферійна діяльність, що супроводжує управління, а як самостійна управлінська функція, що виконує ключову роль у забезпеченні здатності організації до саморефлексії, навчання, адаптації та розвитку. Такий підхід потребує переходу від інструментального сприйняття консалтингу як сукупності прийомів або зовнішніх послуг до його розуміння як складного методологічного комплексу, що поєднує аналітичну, проектну, комунікативну й трансформаційну складові. Інакше кажучи, консалтинг виступає не лише способом «виправлення» проблем, а формою генерації нових управлінських сенсів, способів мислення, стратегій дій.

Це передбачає необхідність чіткого методологічного окреслення самого феномену управлінського консалтингу: його змісту, функціонального призначення, сфер застосування та типів впливу, які він

справляє на організаційний розвиток. Без такого теоретичного підґрунтя консалтинг ризикує залишатися набором практик, що не мають внутрішньої системності й не інтегруються в загальну логіку управління. Більше того, відсутність методологічного підходу ускладнює оцінку якості консалтингової взаємодії, її ефективності й відповідності стратегічним потребам організації. З іншого боку, глибше осмислення ролі консалтингу дає змогу побачити в ньому не лише зовнішню функцію, а частину управлінської архітектури, інституційно вбудовану в цикл прийняття рішень [30].

Саме тому актуальним є аналіз консалтингу як системної функції управління знанням і змінами, що реалізується через різноманітні формати — від зовнішнього стратегічного консалтингу до внутрішнього фасилітативного супроводу. Це вимагає чіткої диференціації його змісту, функцій і сфер застосування — не як статичних категорій, а як динамічної сукупності дій, які набувають конкретного сенсу в контексті організаційної ситуації. Розгляд управлінського консалтингу у такій перспективі дозволяє не лише систематизувати його прояви, а й визначити підходи до його інтеграції у стратегічну та операційну діяльність організацій.

Зміст управлінського консалтингу як інструмента сучасного менеджменту охоплює не лише перелік процедур або послуг, а складну внутрішньо структуровану діяльність, яка спрямована на ідентифікацію проблем, моделювання бажаних станів, пошук шляхів досягнення цілей та підтримку процесу реалізації змін. У своїй суті управлінський консалтинг є формою управлінської рефлексії, що здійснюється за допомогою зовнішнього або внутрішнього інтелектуального ресурсу, залученого до аналізу та переосмислення способів функціонування організації [31].

Зміст консалтингу можна розглядати як такий, що включає чотири взаємопов'язані складові: аналітичну, проєктну, комунікативну та трансформаційну (рис. 2.1). Аналітична складова полягає у глибокому

дослідженні ситуації, виявленні причин проблем, оцінці ресурсів і ризиків, формуванні діагностичної картини. На цьому етапі консультанти, використовуючи як кількісні, так і якісні методи, створюють основу для подальшого мислення про рішення. Проектна складова полягає у моделюванні альтернатив, формулюванні стратегії змін, розробці нових структур, процесів, процедур або управлінських рішень. Йдеться про створення бажаної моделі майбутнього функціонування організації з урахуванням її унікального контексту.

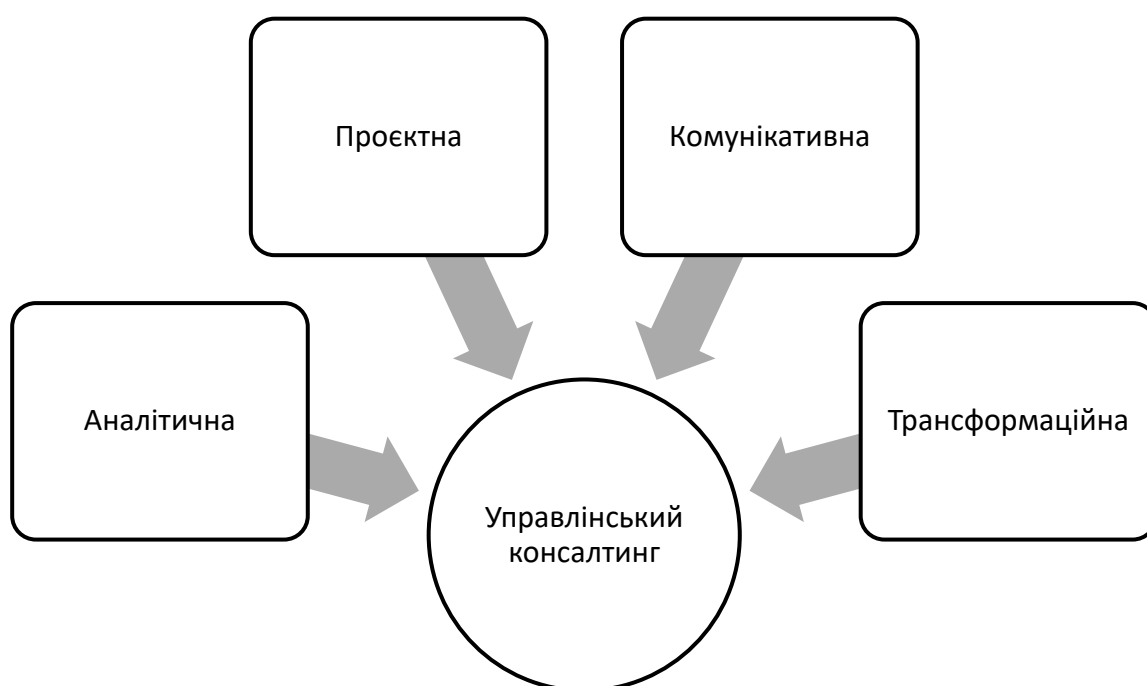


Рис. 2.1 Чотири області змісту управлінського консалтингу

Джерело: створено автором на основі [30, 31]

Комунікативна складова охоплює усі форми взаємодії між консультантами, менеджментом і працівниками організації. Успішний консалтинг вимагає не лише технічної точності, а й здатності створити простір для діалогу, врахувати різні позиції, знизити опір змінам і сформувати довіру. Саме комунікація визначає, чи буде проект прийнятий, зрозумілий і реалізований. Нарешті, трансформаційна складова

консалтингу передбачає участь у процесі впровадження змін: супровід реалізації стратегій, коригування дій за результатами моніторингу, підтримка лідерів змін, навчання команд. Таким чином, консалтинг не обмежується одноразовим втручанням, а може виконувати роль довгострокового механізму організаційної адаптації.

Особливістю сучасного консалтингу є його зміщення від експертної моделі до фасилітативної. Тобто, консультант не лише передає знання, а допомагає організації самостійно формувати розуміння, мобілізувати ресурси, будувати внутрішню спроможність до змін. У цьому контексті консалтинг дедалі більше набуває рис не просто інструмента управління, а методологічної рамки, в якій організація вчиться бачити, думати і діяти по-новому. Це відповідає загальній логіці переходу від ієрархічного до рефлексивного управління, де цінність полягає не лише в результаті, а й у процесі досягнення змін.

Отже, зміст управлінського консалтингу не зводиться до технічного втручання або вирішення окремих проблем. Його ядро — це допомога організації в подоланні мисленнєвих інерцій, формулюванні нових цілей, конструюванні альтернатив і реалізації змін у спосіб, що зберігає і підсилює її цілісність. У цьому сенсі консалтинг можна розглядати як відображення здатності організації до критичної самоінтерпретації — як умову того, щоб розвиток не став механічним, поверхневим чи репресивним. Він є простором, де відбувається переосмислення управлінської реальності, і тому становить не лише практичну, а й глибоко концептуальну складову управлінської діяльності.

Функціональна структура управлінського консалтингу формується в тісному зв'язку із його змістом і практикою застосування. Функції консалтингу не є сталими або стандартизованими — вони залежать від контексту, типу організації, характеру завдання, стадії розвитку клієнтської системи. Проте можна виокремити кілька базових функцій, які

відтворюються у більшості консалтингових ситуацій і є репрезентативними для розуміння суті цієї діяльності. Йдеться не лише про операційні завдання, а про різнорівневі управлінські функції, що охоплюють аналітичний, рефлексивний, фасилітативний і трансформаційний виміри [32].



Рис. 2.2. Функції управлінського консалтингу

Джерело: створено автором на основі [16, 32]

Передусім консалтинг виконує діагностичну функцію — допомагає організації зрозуміти власну ситуацію, структурувати проблемне поле, виявити приховані чинники неефективності, дисфункцій або потенціалу. Консультант у цьому випадку виступає як незалежний аналітик, що фокусує увагу керівництва на глибинних причинах, а не лише на симптомах. Ця функція є особливо важливою в умовах організаційної замкненості або когнітивної інерції, коли внутрішній погляд не дозволяє побачити альтернативу. Через діагностику консалтинг виконує роль дзеркала, що дозволяє організації подивитися на себе ззовні, не втрачаючи при цьому ідентичності.

Другою ключовою функцією є прогностична. Консультанти допомагають не лише зрозуміти поточний стан, а й змодельовати можливі сценарії майбутнього — як бажані, так і небажані. Йдеться не про передбачення як механічний прогноз, а про формування гіпотез щодо розвитку подій, оцінку ризиків, вірогідностей і точок впливу. Прогнозування в консалтингу — це акт стратегічного бачення, що спрямований на розширення уявлень клієнта про можливості дії. У цьому сенсі консалтинг бере участь у побудові майбутнього — через знання, інтерпретацію і стратегічне моделювання.

Третя функція — нормативна (нормотворча). У межах консалтингової взаємодії часто формуються нові норми — процедурні, управлінські, етичні. Консультанти сприяють виробленню правил гри, створенню нових регламентів, політик, систем оцінки, стандартів якості або механізмів контролю. Це не лише технічне завдання: через нормотворення консалтинг впливає на організаційний порядок, легітимує нову реальність, встановлює рамки для подальших змін. У такий спосіб консалтинг стає учасником інституційного дизайну, тобто конструювання формальноправової й процедурної тканини організації.

Четвертою є фасилітативна функція — підтримка внутрішньої динаміки організації, сприяння комунікації, формування довіри й залученості. Консультант не лише радить або аналізує, а створює умови для горизонтальної взаємодії, рефлексивного діалогу, формування спільного бачення. Особливо важливою ця функція є у проєктах змін, де опір, невизначеність і страх можуть паралізувати зусилля керівництва. Консалтинг у цьому випадку стає платформою взаєморозуміння, де можна виносити складні питання й поступово узгоджувати інтереси.

Остання, але принципово важлива — навчальна функція. Через консалтинг організація вчиться — новим практикам, інструментам, способам мислення. Консультант виступає не як викладач, а як каталізатор

внутрішнього навчального процесу. Залежно від ситуації, це може бути формалізоване навчання (тренінги, воркшопи), коучинг, наставництво або латентне навчання через спільну роботу. У цьому аспекті консалтинг має глибокий зв'язок з концепцією навчальної організації: він допомагає не просто «вирішити проблему», а створити здатність до самостійного її вирішення в майбутньому.

Варто також зазначити, що функції консалтингу не реалізуються ізольовано: вони переплітаються, взаємопідсилюють одна одну, трансформуються залежно від стадії проекту. В одній ситуації домінуватиме діагностична функція, в іншій — фасилітативна або навчальна. Це означає, що консалтинг повинен мислитися як система функцій, що гнучко адаптується до потреб клієнта, типу завдання і динаміки організаційного середовища.

У структурі функцій управлінського консалтингу особливого значення набуває взаємодія фасилітативної та навчальної функцій. Попри їх формальну відмінність, на практиці вони глибоко взаємозалежні: без ефективної фасилітації навчання не запускається як процес, а без навчання фасилітація втрачає продуктивність і перетворюється на комунікативний ритуал без змістовного оновлення. Це створює своєрідне «зачароване коло», з якого багато організацій не можуть вирватися: вони потребують нового знання й нової логіки взаємодії, але не мають передумов для ефективного старту ані з одного, ані з іншого боку.

Фасилітація, у широкому сенсі, — це створення простору для змістовної взаємодії, у якому працівники можуть відкрито висловлюватися, чути одне одного, шукати спільні сенси. Але щоби така взаємодія була результативною, учасники повинні мати бодай мінімальний рівень рефлексивної культури, здатності працювати з абстракціями, сприймати відмінні точки зору, опановувати нові способи мислення. Отже, фасилітація можлива лише за наявності базової організаційної «грамотності», яка

формується саме через навчання. Водночас навчання — особливо у форматі навчання дорослих у складних організаціях — не є передачею готових знань, а здійснюється саме у фасилітованому режимі: через діалог, обмін досвідом, проблематизацію практик, спільне моделювання.

Класичні навчальні методики (лекції, тренінги) без фасилітаційного супроводу рідко призводять до зміни поведінки або управлінських підходів. А отже, у консалтинговому контексті фасилітація і навчання постають як два боки одного процесу — перетворення управлінського мислення. Вони формують цикл, у якому спільне обговорення породжує запит на нові знання, а нові знання — потребу в оновленні способів взаємодії. Цей цикл надзвичайно чутливий до якості фасилітатора, його позиції й здатності балансувати між лідерством і нейтральністю.

Важливо враховувати, що зовнішній консультант, який виступає фасилітатором, часто стикається з низкою обмежень. Йому бракує інтуїтивного розуміння контексту організації: він не знає її історії, не відчуває напруг між підрозділами, не знайомий із культурними табу або мовчазними правилами гри. Ба більше, його статус зовнішнього експерта може сприйматися як нав'язаний або обтяжений очікуваннями щодо готових рішень, що суперечить фасилітаційній логіці. Через це зовнішній консультант ризикує або залишитися на поверхні процесів, або, навпаки, увійти надто глибоко, втративши незалежність і критичну дистанцію.

Внутрішній консультант, своєю чергою, хоч і має глибоке розуміння внутрішнього контексту, часто позбавлений неупередженості. Йому складно побачити системну проблему, у якій він сам функціонує; він може бути надто пов'язаний із певними інтересами, не мати легітимності в очах інших учасників. Крім того, йому бракує доступу до міжорганізаційного досвіду, до порівняльної практики, яка є джерелом інновацій.

Ці виклики підкреслюють, що фасилітація й навчання у консалтингу є процесами *path dependent* — вони залежать від наявного стану

організаційної культури, історії комунікацій, попереднього досвіду співпраці з консультантами. Не можна просто «впровадити фасилітацію» або «організувати навчання» без урахування цих умов. Тому одним з ключових завдань консультанта — незалежно від його статусу — є моделювання стартового формату, що водночас активізує навчальний потенціал і відкриває можливості для спільного творення змісту. Лише за таких умов взаємодія фасилітативної й навчальної функцій стає джерелом справжньої організаційної трансформації.

Сфери застосування управлінського консалтингу постійно розширюються під впливом ускладнення управлінського середовища, появи нових типів організацій і зміни очікувань щодо ролі менеджменту. Консалтинг уже давно перестав бути інструментом, обмеженим сферою стратегічного планування чи операційної оптимізації. Натомість він перетворився на багатофункціональний інструмент, інтегрований у всі рівні управління, починаючи з формування візії та закінчуючи щоденним ухваленням рішень [33].

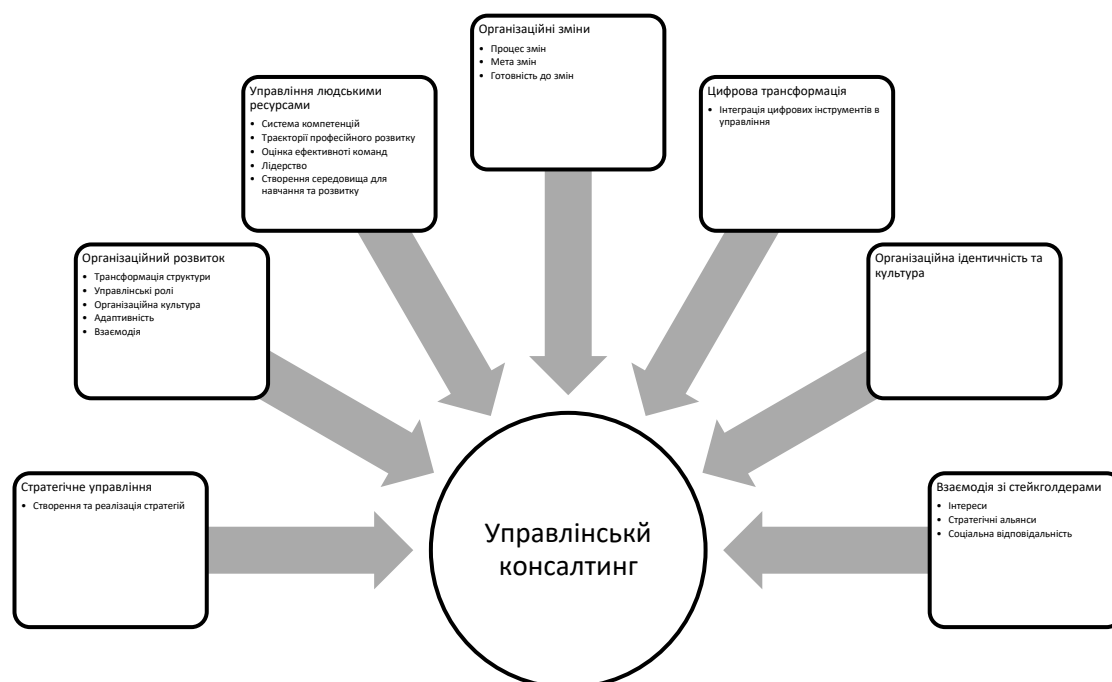


Рисунок 2.3. Основні сфери застосування управлінського консалтингу

Джерело: створено автором на основі [33]

Передусім, однією з найбільш класичних і водночас стратегічно значущих сфер застосування є розробка та реалізація стратегій. Консультанти залучаються до формулювання місії, визначення стратегічних пріоритетів, побудови моделей зростання, вибору бізнес-моделей, створення системи стратегічних показників. У цій сфері консультант виступає не як замітник управлінця, а як аналітичний і методологічний супровід стратегічного бачення, допомагаючи організації мислити в категоріях довгострокового впливу та сценарного моделювання.

Наступною сферою є організаційний розвиток, що охоплює всі форми інституційної еволюції організації: трансформацію структури, формування нових управлінських ролей, розвиток організаційної культури, посилення внутрішньої узгодженості та здатності до адаптації. У цій сфері консультант працює як із формальними параметрами (схеми, посади, процеси), так і з неформальними (цінності, взаємодія, лідерські практики). Особливо значущою тут є робота з конфліктними зонами: перетином функцій, прихованими ієрархіями, поляризованими підрозділами. Консалтинг виступає інструментом «організаційної терапії», який дозволяє узгодити суперечливі елементи.

Широке застосування консалтинг має у сфері управління людськими ресурсами. Тут ідеться не лише про розробку HR-політик або вдосконалення процедур добору, а передусім про стратегічне переосмислення того, як люди формують і трансформують організацію. Консультанти працюють із питаннями побудови системи компетенцій, діагностики корпоративної культури, проектування шляхів професійного розвитку, оцінки ефективності команд, запровадження моделей лідерства, а також — особливо важливо — створення середовища для навчання й розвитку. У цьому контексті управлінський консалтинг набуває якостей, близьких до організаційного коучингу, фасилітації, інституційної педагогіки.

Окрема сфера — управління організаційними змінами, де консалтинг відіграє роль інтегратора стратегій, інструментів і людського виміру трансформації. Зміни завжди створюють напругу, і саме консультант допомагає не лише спроектувати процес трансформації, а й забезпечити його реалізацію — через діагностику готовності, підтримку лідерів змін, розробку дорожньої карти, антикризове комунікування. При цьому важливою умовою є наявність у консультанта довіри, здатності працювати в режимі невизначеності й навичок роботи з опором, що потребує поєднання аналітичної точності та емоційної чутливості [34].

Зростає значення консалтингу у сфері цифрової трансформації. Йдеться не лише про впровадження технологій, а про переосмислення логіки управління в умовах цифрового середовища. Консультанти допомагають не просто інтегрувати інструменти штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації процесів, а сформуванню цифрової стратегії, побудувати нові моделі взаємодії з клієнтами, трансформувати культури ухвалення рішень. Особливу складність тут становить поєднання технічної експертизи й гуманітарного розуміння організаційного контексту — що й створює нішу для висококваліфікованого управлінського консалтингу.

Ще однією важливою сферою, що потребує активного консалтингового супроводу, є організаційна ідентичність і культура. Тут консультанти працюють із глибокими ціннісними питаннями: хто ми як організація, які смисли стоять за нашою діяльністю, як ці смисли проявляються в рутині, ритуалах, мові, поведінці. Така робота особливо актуальна у фазах швидкого зростання, злиття, кризи, коли стара ідентичність більше не працює, а нова ще не сформувалась. Консалтинг у цій сфері набуває майже антропологічного виміру, а консультант стає тим, хто допомагає організації «знайти себе» [35, 36].

Нарешті, варто згадати сферу взаємодії зі стейкхолдерами: від клієнтів і партнерів до органів влади, донорів, інвесторів, громад. У цьому контексті

консалтинг забезпечує модерацію інтересів, розвиток стратегічних альянсів, створення платформ публічного діалогу, інтеграцію соціальної відповідальності в управлінську практику. Особливо важливим є консалтинг у сферах, що передбачають публічну звітність, репутаційний менеджмент, управління ризиками довіри. Тут консультант допомагає організації діяти не лише ефективно, а й легітимно.

Усі ці сфери не є ізольованими — вони взаємопов'язані, перетинаються, посилюють одна одну. Консалтинг, що працює лише в одній площині, рідко буває ефективним. Натомість сучасний управлінський консалтинг виявляється саме там, де потрібне комплексне поєднання стратегічного мислення, організаційного аналізу, роботи з людьми та трансформаційної дії. Це й визначає його багатовимірність і універсальність у менеджменті знаннєвої доби.

Розгляд змісту, функцій та сфер застосування управлінського консалтингу в попередніх частинах дає змогу перейти до їхнього інтегрального аналізу. Ці три виміри не існують окремо — навпаки, вони формують динамічну систему, у якій кожен елемент визначає інші та залежить від них. Без розуміння змісту неможливо сформулювати функції; без функцій — описати реальний вплив; без урахування сфер — конкретизувати застосування. Саме тому консалтинг як управлінський інструмент повинен розглядатися системно, у взаємозв'язку всіх його структуроутворюючих компонентів.

У практичному вимірі саме сфера консалтингового втручання визначає акценти в змісті й функціях. Наприклад, консалтинг у стратегічному управлінні передбачає переважання аналітичної, прогностичної й нормативної функцій, із акцентом на побудову стратегічного бачення, сценаріїв, індикаторів. Натомість консалтинг у сфері організаційного розвитку чи культури передбачає вагомішу роль фасилітації, роботи з неформальними структурами, довірою,

переконаннями — отже, зміщення фокусу на комунікативну та навчальну функції. Це означає, що тип завдання задає конфігурацію функцій, які активуються, а також визначає відповідну методику, стиль, позицію консультанта.

Водночас характер функцій впливає на уявлення про зміст консалтингу. Якщо діагностика виконується як разова процедура, то консалтинг сприймається як технічний сервіс; якщо ж він виконує роль навчального партнера, що супроводжує організацію у процесі розвитку, то його зміст переосмислюється — він постає як каталізатор організаційного навчання, рефлексії та самовизначення. Таким чином, зміст консалтингу не є чимось стабільним — він змінюється разом зі способом реалізації функцій та типом взаємодії зі сферою впливу.

Більше того, у розвинених практиках управлінського консалтингу спостерігається циклічна взаємодія між цими елементами. Консультант, вступаючи в певну сферу, з часом розширює функціональну рамку (наприклад, від фасилітації — до супроводу стратегічного планування), що вимагає трансформації змісту: з короткострокової підтримки — до побудови знаннєвої інфраструктури. Так, консалтинг еволюціонує від реактивного (сервісного) до стратегічного (системного) рівня. Ця еволюція — не лише бажана, а й необхідна умова збереження актуальності консультанта та ефективності взаємодії з організацією.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що ефективність управлінського консалтингу залежить не від сили одного з вимірів — змісту, функції чи сфери — а від здатності поєднати їх у цілісну конфігурацію, яка відповідає контексту, стадії розвитку організації та рівню її внутрішньої готовності до змін. Лише за таких умов консалтинг здатен не лише вирішувати проблеми, а формувати організаційний спосіб мислення, в якому зміни — це не загроза, а джерело розвитку.

Отже, управлінський консалтинг у сучасному менеджменті слід розглядати як складну, багатовимірну та динамічну систему, що виконує критично важливі функції на всіх рівнях організаційного життя. Його зміст охоплює не лише технічну експертизу або вирішення конкретних проблем, а передусім — створення умов для рефлексії, моделювання змін, формування нових управлінських логік. Консалтинг постає як особливий тип діяльності, що поєднує аналітику, проєктування, фасилітацію, навчання й супровід трансформації, а отже — потребує не лише професійної майстерності, а й методологічної чіткості.

Функції консалтингу не зводяться до шаблонного набору ролей. Навпаки, вони формуються у взаємодії зі сферою завдання, типом клієнта, характером організаційної ситуації. Діагностична, прогностична, нормотворча, фасилітативна й навчальна функції не існують у відриві одна від одної — вони переплітаються, посилюють одна одну, утворюючи консалтинговий простір як місце продукування нових змістів, рішень і форм організаційного життя. Особливої значущості набуває здатність консультанта до гнучкого переходу між цими функціями — відповідно до логіки процесу та змінності середовища.

Сфери застосування управлінського консалтингу є багатоманітними — від стратегії та організаційного розвитку до цифрової трансформації й роботи з ідентичністю. Вони не тільки задають тематичну рамку взаємодії, а й формують очікування щодо типу впливу, стилю комунікації, рівня зануреності консультанта в організаційну тканину. Саме тому консалтинг як професійна практика має бути здатним до моделювання конфігурації функцій відповідно до контексту, а як управлінський інструмент — до трансформації власного змісту відповідно до викликів середовища.

Таким чином, консалтинг перестає бути «додатком» до управління — він стає формою мислення, способом організаційного саморозуміння, механізмом побудови майбутнього. У такому підході консультант — це не

лише експерт, а партнер змін, який діє в умовах довіри, відкритості й орієнтації на довгострокову трансформацію. Саме в цьому полягає методологічне ядро управлінського консалтингу — у здатності формувати умови для дійсно ефективного управління в умовах складності, невизначеності та знаннєвої еволюції сучасних організацій.

2.2 Консалтинг в управлінні організаційними змінами

У реальній практиці саме запит на трансформацію — структури, культури, процесів, поведінки або ідентичності — є ключовим тригером звернення до консалтингових послуг. Це визначає необхідність розгляду організаційних змін у контексті дослідження управлінського консалтингу не як факультативного, а як принципового аналітичного фокусу. У більшості випадків консалтинг виступає не ізольованою функцією, а формою управлінської підтримки змін — від первинного формування запиту до супроводу впровадження, коригування й стабілізації. Саме зміни створюють ситуацію, у якій організація найгостріше потребує зовнішнього чи внутрішнього каталізатора — агента, здатного запропонувати нову рамку інтерпретації, альтернативні сценарії дій, знаннєве або фасилітаційне посередництво.

До того ж, організаційні зміни за своєю природою вимагають підвищеного рівня рефлексії, гнучкості, діалогу, навчання — тобто тих елементів, що й становлять зміст управлінського консалтингу. Зміни не лише відкривають вікна можливостей для оновлення, а й виявляють обмеження мислення, патерни опору, інерційність структур — і саме в цей момент консалтинг може реалізувати себе як інструмент управлінського зрушення, що переводить організацію з режиму реакції в режим стратегічної дії. Отже, аналіз консалтингу в управлінні змінами — це не розгляд однієї зі сфер застосування, а розкриття його природи як форми

роботи з організаційною трансформацією в умовах складності й невизначеності.

Організаційні зміни — це не виняткова подія, що трапляється періодично, а постійна складова життя будь-якої організації, яка функціонує в динамічному середовищі. Сучасний менеджмент дедалі частіше розглядає зміни не як загрозу стабільності, а як умову виживання й розвитку. При цьому важливо розрізняти поверхневі (операційні) зміни — які стосуються процедур, інструментів, окремих підсистем — і глибинні (структурні, культурні), що зачіпають ідентичність організації, логіку взаємодії, принципи ухвалення рішень. Саме другий тип змін вимагає суттєвої управлінської уваги, складного моделювання, комунікативної роботи та, як правило, залучення консалтингового ресурсу [37].

Зміни як об'єкт управління мають низку специфічних характеристик, які радикально відрізняють їх від планових функцій. Насамперед, зміни є високоризиковим і високоінтенсивним процесом. У них поєднується стратегічна невизначеність, непередбачувані реакції персоналу, міжособистісна динаміка, а також потреба в одночасному забезпеченні ефективності поточної діяльності й запуску нової логіки функціонування. Організація не може «зупинити» себе для проведення змін, вона має трансформуватися в русі — що створює унікальний виклик для управлінського мислення.

Крім того, зміни мають мультивимірний характер: вони включають зміни у стратегії, структурі, культурі, ролях, технологіях і, зрештою, у способі сприйняття дійсності самими учасниками. Це вимагає не лише лінійного проектування змін, а й системного мислення, здатності бачити взаємозв'язки між формальними й неформальними компонентами. У цьому сенсі зміни є не стільки технічним, скільки організаційно-соціальним процесом, у якому важливі не лише об'єктивні параметри, а й сприйняття, довіра, комунікація, цінності.

Ще одна важлива характеристика — ірраціональність і непередбачуваність реакцій на зміни. Навіть якщо зміни обґрунтовані й логічні, організаційна система може чинити опір, відтворювати старі патерни, саботувати або пасивно нейтралізовувати новації. Це пов'язано з інерційністю культури, страхом перед втратою статусу, нерозумінням сенсу нововведень. Відтак управління змінами вимагає не лише формального керівництва, а емоційного лідерства, фасилітації сенсів, активного залучення ключових акторів.

Нарешті, зміни є процесом, що має фазову структуру, яка вимагає різних управлінських дій на кожному етапі: від усвідомлення потреби до стабілізації нової практики. Така фазовість створює основу для впровадження структурованих моделей змін (наприклад, моделі Коттера, ADKAR), у яких можна визначити, де саме потрібне консалтингове втручання, який його формат і які ризики необхідно враховувати.

Таким чином, організаційні зміни є складним, багатовимірним і водночас життєво необхідним об'єктом управління. Вони вимагають не лише планування, а й гнучкої модерації, залучення зовнішніх і внутрішніх агентів змін, створення сприятливого середовища для трансформації. Саме в цьому контексті консалтинг набуває стратегічного значення, стаючи не лише супутником змін, а одним із їхніх каталізаторів.

Побудова ефективного управління організаційними змінами неможлива без опори на концептуальні моделі, які дозволяють структурувати процес трансформації, виявити його фазову або системну логіку та сформулювати очікування щодо дій і ризиків. Для управлінського консалтингу такі моделі мають подвійну цінність. З одного боку, вони слугують аналітичною рамкою, що допомагає консультанту визначити точку входу, формулювати завдання, побудувати послідовність дій. З іншого — самі моделі нерідко виявляють ті моменти, де внутрішні ресурси

організації не спрацьовують або дають збої, отже, формують запит на консалтингову підтримку.

Для дослідження впливу управлінського консалтингу на розвиток організацій розглянемо найбільш релевантні моделі, які описують процес організаційних змін. Вони дають змогу виявити характерні проблемні точки, що потребують залучення зовнішнього або внутрішнього консультанта: для аналітичної підтримки, фасилітації групових процесів, проектування цілісної конфігурації організаційних змін, та для підтримки етичної чутливості та ціннісної узгодженості організації. Йдеться про п'ять підходів: модель Левіна, формулу змін Бекгарда – Гарріса, вісім етапів Коттера, модель організаційної конгруентності Надлера – Ташмана та Giving Voice to Values (GVV). Кожна з них репрезентує специфічну логіку змін: фазову, системну, поведінкову або ціннісну. Водночас у кожній моделі можна чітко виділити момент або компонент, де організація найбільше потребує зовнішнього осмислення, нового знання, неупередженої перспективи — тобто консалтингу як інструмента перетворення.

Саме цей вимір — точки консалтингової інтервенції в межах логіки змін — і буде в подальшому представлений у формі аналітичного огляду кожної з моделей. Це дасть змогу не лише порівняти підходи між собою, а й створити інтегральне уявлення про те, як, де і з якими завданнями працює консалтинг в динаміці організаційної трансформації.

Модель організаційних змін Курта Левіна є однією з класичних і водночас методологічно насичених концепцій, що поділяє зміну на три послідовні фази: розморожування, зміна та заморожування. Незважаючи на свою простоту, ця модель дозволяє глибоко осмислити логіку переходу організації з одного стану в інший — з урахуванням психологічних, соціальних і структурних вимірів. Її сила — в акценті на необхідності дестабілізувати поточну рівновагу перед тим, як запропонувати нові форми порядку.

На фазі розморожування організація має визнати, що наявний стан речей є неефективним або непридатним до майбутнього. Проте усвідомлення цього не є автоматичним процесом — часто воно потребує аналітичної підтримки ззовні, діагностики, яка виведе на поверхню симптоми структурної інерції, неузгодженості, втоми від поточних практик. Консультант на цьому етапі виступає як провокатор рефлексії: він допомагає сформулювати проблеми, які всередині організації тривалий час ігнорувалися, інтерпретує ознаки кризи, моделює наслідки бездіяльності. Саме тут відбувається зміщення фокусу уваги з утримання стабільності на потребу змін — і це зміщення потребує як аналітики, так і делікатної фасилітації.

На етапі зміни (transition) основною потребою є проєктування нової логіки дії. Йдеться не лише про ухвалення рішень, а про трансформацію поведінки, процесів, уявлень. Тут консалтинг виконує функцію архітектора змін: консультанти допомагають змодельовати майбутній стан, розробити дорожню карту, організувати експерименти, впровадити нові інструменти, структури або правила. Водночас важливо, що консультант повинен враховувати не лише технічну доцільність рішень, а й динаміку емоцій, опору, міжособистісних напруг. Тому цей етап вимагає поєднання проєктного мислення з навичками фасилітації та навчання.

На заключній фазі — заморожування (refreezing) — новий стан організації має бути закріплений як нормальний. Консалтингове втручання тут спрямоване на інституціоналізацію змін: допомога в інтеграції нових правил у регламенти, формалізація процедур, оновлення систем оцінки, формування механізмів підтримки нового порядку. Часто саме тут виникає спокуса «відкотитися» до старого, тому консультанти виступають як сторонні гаранті стабілізації, які можуть об'єктивно оцінити, чи справді нова практика працює, чи лише маскує стару поведінку. Також можливе навчання персоналу для закріплення нової моделі дії.

Таким чином, модель Левіна дає можливість чітко структурувати потреби в консалтингу відповідно до фаз змін — від діагностики й мобілізації до проєктування й стабілізації. Особливо важливо, що вона враховує емоційно-поведінковий вимір змін, у якому консультант виступає не лише експертом, а й провідником через невизначеність і психологічний дискомфорт [38].

Формула змін Бекгарда – Гарріса ($D \times V \times F > R$) — це лаконічна, але надзвичайно насичена управлінська модель, яка дозволяє осмислити не лише логіку змін, а й умови, за яких організаційні зміни стають можливими. На відміну від фазових моделей, як наприклад восьмикрокова модель процесу змін Дж. Коттера, вона не описує послідовність етапів, а встановлює внутрішню структуру мотивації до змін, яка визначає, чи розпочне організація трансформацію. Суть формули полягає в тому, що добуток трьох множників — незадоволеності поточним станом (D), бачення бажаного майбутнього (V) і здобутку конкретних кроків (F) — має бути більшим за витрати для реалізації змін (R). Інакше кажучи, навіть найкраще бачення не спрацює, якщо відсутні енергія невдоволення або відчуття практичної реалізованості [39].

З точки зору консалтингу, ця модель є вхідною рамкою, через яку консультант може структуровано аналізувати готовність організації до змін. Кожен із компонентів формули відкриває специфічні точки для втручання.

Важливість незадоволення поточним станом справ (D) є важливим аспектом управлінського консалтингу і проблемою реалізації організаційних змін. Організаціям часто бракує усвідомленого розуміння, що існує серйозна проблема, яка потребує реагування. Це може бути пов'язано з когнітивною замкненістю, нормалізацією відхилень або внутрішньою лояльністю до застарілих практик. Консалтинг на цьому етапі виконує діагностичну функцію: за допомогою зовнішнього аналізу, опитувань, структурованих інтерв'ю, бенчмаркінгу консультанти виводять

на поверхню симптоми системної дисфункції. Завдання полягає не лише у виявленні проблем, а й у формуванні в організації здатності визнавати їх як критичні [40].

Навіть якщо існує розуміння необхідності змін, організація може не уявляти, якою має бути нова модель функціонування — не мати надихаючого бачення (V). Тут консалтинг виконує концептуальну та фасилітативну функцію: консультанти допомагають сформулювати візію змін — бажаний стан, логіку функціонування, принципи, якими має керуватися організація. Це не просто розробка документа, а колективне моделювання майбутнього, у якому консультант виступає модератором і методологічним навігатором [40].

Перші кроки (F). Навіть наявність бачення не гарантує руху, якщо не визначено, з чого почати. Організації можуть паралізуватися величчю виклику або побоюваннями помилитися. Консультанти тут допомагають розробити послідовність перших дій, оцінити ризики, виявити потенційних агентів змін, спроектувати пілотні ініціативи. Йдеться про формування відчуття практичної здійсненності, що критично важливо для запуску змін.

Витрати (R). Хоча цей компонент є неактивним у математичному виразі, саме він визначає поріг, який мають перевищити мотиваційні чинники. Опір змінам може бути явним або прихованим, інституціоналізованим або індивідуальним. Тут консалтинг відіграє психосоціальну роль: аналізує джерела опору, виявляє ключові вузли напруження, допомагає розробити комунікаційні та етичні стратегії подолання страху, цинізму або конформізму [39].

Формула Бекгарда – Гарріса також важлива тим, що дозволяє вимірювати готовність до змін, що є цінним інструментом у руках консультанта: він може допомогти клієнту оцінити, чи має організація достатню критичну масу мотивації, щоби реально розпочати трансформацію. Брак будь-якого з трьох чинників робить зміни

неможливими — і саме це часто потребує сторонньої допомоги. Дана модель не лише пояснює, чому зміни не відбуваються, а й дозволяє структурувати консалтингову роботу на ранніх — критично важливих — стадіях змін: від створення запиту до формування візії і першої дії. Особливо цінним є її застосування в умовах, коли організація відчуває кризу, але не має сформованого бачення або структури реагування — тобто саме в тих ситуаціях, коли управлінський консалтинг виступає не реакцією на зміни, а каталізатором їхнього запуску [41].

Модель змін Джона Коттера, запропонована у 1996 році, є однією з найвідоміших у практиці менеджменту. Вона складається з восьми етапів, що мають забезпечити послідовне й ефективне проведення організаційної трансформації: формування почуття терміновості; створення керівної коаліції; розробка бачення й стратегії; комунікація бачення; розширення прав і можливостей для дій; досягнення короткострокових перемог; закріплення досягнень; інституціоналізація нових підходів. Логіка моделі передбачає поетапне розгортання змін з чітким лідерським супроводом та акцентом на управління поведінкою й залученням персоналу [42].

У контексті консалтингу ця модель створює певне обмежене, але водночас структурно виразне поле для втручання. Найбільша потреба у залученні консультантів постає на початкових етапах — насамперед для формування обґрунтованого почуття терміновості, розробки візії змін, а також організації комунікаційної стратегії. Тут консультанти виконують аналітичну й фасилітативну функції, допомагаючи артикулювати причини змін, моделювати майбутній стан і забезпечити узгодженість послання в межах організації.

На подальших етапах модель передбачає вже радше внутрішнє впровадження, однак і тут можливе консалтингове супроводження — зокрема, у формі підтримки в реалізації «швидких перемог», перегляді систем мотивації, формалізації нових процедур, оцінки ефективності

впроваджених змін. Водночас, на відміну від системних моделей, таких як підхід Надлера – Ташмана, модель Коттера менш чутлива до глибинних організаційних неузгодженостей, а також до ціннісного та знаннєвого виміру змін, що є критичним у сучасній економіці.

Однак саме завдяки своїй послідовності та практичності модель Коттера часто використовується як базова рамка, до якої консалтингові фахівці додають інші підходи, що дозволяють врахувати контекст, культурні бар'єри, інституційні обмеження та знаннєві розриви. У цьому сенсі вона відіграє роль організаційного скелету змін, що вимагає гнучкого наповнення — і тут консалтинг стає інструментом адаптації цієї структури до реальної динаміки організації.

Модель організаційної конгруентності Надлера – Ташмана є одним з найглибших системних підходів до аналізу організаційних змін. Вона виходить із припущення, що ефективність організації визначається не лише якістю окремих її елементів, а ступенем їхньої узгодженості між собою — тобто конгруентністю. Модель структурована навколо чотирьох основних компонентів: завдання (work), люди (people), формальні структури (formal organization) та неформальна організація (informal organization). У центрі знаходиться вхід (input), який включає середовище, ресурси й історію організації, а на виході — її результати.

Ключова ідея полягає в тому, що дисфункція організації рідко є наслідком «поганого елемента», натомість вона виникає тоді, коли окремі частини системи перестають працювати узгоджено. Наприклад, структура може заохочувати індивідуальні досягнення, тоді як неформальна культура – колективізм і підтримку. Або завдання можуть вимагати високої автономії, але персонал звик до ієрархічного контролю. У таких випадках організація переживає проблему внутрішньої неузгодженості, яка часто не усвідомлюється — і саме тому потребує залучення зовнішнього консультанта [43].

Консалтинг у межах цієї моделі виконує діагностичну, системоутворюючу та фасилітативну функції. Перш за все, консультанти допомагають виявити зони неузгодженості, які в середині організації залишаються або невидимими, або знеціненими. Важливо, що ця діагностика не є вузькою: вона передбачає системний аналіз того, як зміни в одному елементі спричиняють відхилення в інших. Наприклад, впровадження нової цифрової платформи змінює завдання, але також вимагає нового набору компетенцій, іншої логіки взаємодії та зміни структури відповідальності.

На другому етапі консалтинг допомагає спроектувати або відновити конгруентну систему, у якій всі чотири компоненти працюють у взаємній відповідності. Це може включати перегляд системи мотивації, перебудову процесів, розвиток компетенцій, зміну стилю лідерства, уточнення цінностей і норм поведінки. Консультант виконує тут роль організаційного архітектора, який співпрацює з керівництвом не в режимі «оптимізації», а в логіці відновлення цілісності.

Фасилітаційна роль також є критичною. Оскільки більшість проблем конгруентності виникають у стиках між компонентами, то їх вирішення потребує перехресної взаємодії — між відділами, рівнями, групами. Консультант створює умови для діалогу, у якому сторони можуть побачити повну картину, визнати власний внесок у проблему й спільно змодельовати рішення. Це не просто технічне втручання, а організаційна психотерапія, спрямована на відновлення внутрішньої цілісності.

Особливо важливим є те, що проблеми конгруентності часто не ідентифікуються як такі, а проявляються у вигляді зниження ефективності, зростання плинності кадрів, втрати довіри, неуспішного впровадження змін. Саме тому ця модель є однією з найважливіших методологічних рамок для управлінського консалтингу, оскільки дозволяє переосмислити симптоми через призму глибинних взаємозв'язків.

Таким чином, модель Надлера – Ташмана пропонує не лише інструмент аналізу, а інтелектуальну рамку для системного консалтингу, в якому консультант допомагає організації не просто адаптуватися, а відновити внутрішню логіку своєї організації як цілісної системи. У цьому сенсі консалтинг виступає не як коригування, а як цілісна реконфігурація організаційного порядку [44].

Підхід Giving Voice to Values (GVV), започаткований Мері Джентіле, виник як освітня ініціатива у сфері бізнес-етики, але згодом набув значно ширшого застосування — передусім як модель організаційної динаміки, що допомагає актуалізувати й реалізовувати ціннісні орієнтири в реальному середовищі організаційного життя. Його суть полягає не стільки у визначенні того, що є правильним, а у створенні практичних умов, за яких люди всередині організації можуть і готові діяти відповідно до своїх цінностей. Цей підхід зміщує фокус етичного аналізу з абстрактного морального вибору до питання: як зробити так, щоб правильні дії були можливими, легітимними та дієвими у конкретному організаційному контексті [45].

З погляду управлінського консалтингу, модель GVV відкриває надзвичайно важливий вимір — той, що стосується артикулювання, узгодження та реалізації ціннісних установок в умовах складної ієрархії, групової динаміки, організаційної культури, неформальних норм і практик замовчування. Найбільша перешкода для реалізації етичної поведінки полягає не в браку знань, а у складності соціального середовища, яке часто не заохочує до озвучування незручних питань або дій, що виходять за межі конформізму. Саме тут консалтинг виконує функцію етичної фасилітації: допомагає виявити приховані напруги, ідентифікувати точки морального ризику, організувати простір для проговорення важких тем, моделює сценарії, у яких дія за цінностями стає не лише можливою, а й підтриманою системою [46].

Застосування GVV в організаційному консалтингу особливо актуальне в умовах трансформації, коли зміна структур чи стратегій неминуче супроводжується переглядом смислів. Водночас внутрішні учасники організації часто настільки глибоко занурені у свою культуру, що не можуть ані побачити її суперечності, ані задати нову ціннісну рамку. Консультант у цій ситуації виконує роль каталізатора етичної рефлексії. Йдеться не про моральні оцінки ззовні, а про створення умов, за яких організація може побачити власні етичні дилеми як управлінську проблему, з якою можна і потрібно працювати.

Ключові інструменти, які GVV пропонує для цього, — це відтворення ситуацій, сценарне моделювання, розробка мовленнєвих стратегій, інституціоналізація підтримки для тих, хто артикулює ціннісні позиції. У цьому сенсі консультант стає не експертом із етики, а фасилітатором практичного ціннісного діалогу, здатного зміцнити довіру, знизити ризик цинізму, зруйнувати культуру замовчування та сформувати внутрішню смислову цілісність.

Модель GVV особливо цінна тим, що дозволяє побачити консалтинг у сфері етики не як формальну перевірку відповідності політикам чи кодексам, а як динамічний процес управління смислами, в якому організація вибудовує здатність бути вірною власним заявленим цінностям у ситуаціях неоднозначності, тиску або кризи. Таким чином, у контексті GVV управлінський консалтинг стає практикою підтримки морального суб'єкта в організаційному середовищі — суб'єкта, який має голос, дієво формулює свої позиції та не втрачає зв'язку між тим, що проголошується, і тим, що насправді відбувається.

З урахуванням викладених вище моделей організаційних змін доцільно здійснити їх порівняльний аналіз за ключовими параметрами, що мають безпосереднє значення для управлінського консалтингу. Такий аналіз дозволяє з'ясувати, в яких випадках консалтинг відіграє роль каталізатора,

в яких — архітектора змін, а де — фасилітатора або етичного провідника. Кожна модель задає власну логіку змін, але водночас виявляє характерні проблемні моменти, в яких організація найчастіше потребує зовнішньої підтримки. Узагальнення цих положень представлено в табл. 2.1, яка відображає тип моделі, її концептуальні акценти, типові управлінські проблеми та найбільш релевантні форми консалтингового втручання. Такий підхід дозволяє не лише зіставити моделі між собою, а й створити практичну основу для визначення ролі консалтингу в управлінні трансформаційними процесами.

Таблиця 2.1

Типи управлінського консалтингу для різних моделей організаційних змін

Модель змін	Тип моделі	Ключові акценти	Типові проблеми	Тип консалтингу
Модель Левіна [38]	Фазова (послідовна трансформація)	Розморожування, зміна, заморожування	Опір змінам, неготовність до переходу	Аналітичний, фасилітативний, проєктний
Модель Бекгарда – Гарріса [40]	Мотиваційна (умови для запуску змін)	Незадоволеність, бачення, перші кроки, опір	Брак бачення або мотивації до змін	Діагностичний, візійний, стратегічний
Модель Коттера [42]	Фазова (етапи впровадження змін)	Формування потреби і стабілізація змін через 8 етапів	Втрата імпульсу змін, опір або саботаж	Комунікаційний, супровідний, адаптаційний
Модель Надлера – Ташмана [43]	Системна (організаційна узгодженість)	Конгруентність між завданнями, людьми, структурою, культурою	Прихована неузгодженість між елементами системи	Системний, архітектурний, діалоговий
Giving Voice to Values (GVV) [45]	Етична (ціннісна реалізація в дії)	Озвучення цінностей, комунікація етичних позицій	Мовчазний цинізм, моральна дезорієнтація	Етичний, фасилітативний, рефлексивний

Джерело: створено автором на основі наведених джерел

Аналіз ключових моделей організаційних змін засвідчує, що жодна з них не є універсальною або вичерпною. Кожна репрезентує окрему логіку трансформацій: Левін пропонує фазову стабілізацію, Бекгард і Гарріс акцентують увагу на передумовах до змін, Коттер деталізує етапність впровадження, Надлер і Ташман пропонують системний аналіз узгодженості, а GVV — розкриття етичного виміру. Для управлінського консалтингу важливо не обрати одну з цих моделей як «правильну», а зрозуміти, що кожна з них створює специфічне поле завдань, у якому консультант може реалізувати свою функцію.

Саме у вразливих місцях кожної з моделей — там, де організація стикається з невизначеністю, опором, внутрішньою суперечністю або культурною інерцією — і виникає потреба в консалтинговому супроводі. Консультант не нав'язує готове рішення, а допомагає виявити конфігурацію проблем, розгорнути рефлексію, сформулювати бачення та побудувати міст між поточним станом і можливим майбутнім. У цьому полягає ключова методологічна функція консалтингу — бути посередником між структурною необхідністю змін і здатністю організації до їх втілення.

Таким чином, різноманіття моделей змін не є перешкодою, а навпаки — ресурсом для формування диференційованого консалтингового підходу, у якому враховуються як логіка трансформації, так і культурні, інституційні, поведінкові особливості організаційного середовища. Консалтинг у такому розумінні стає не просто інструментом управління змінами, а формою методологічної підтримки організаційної суб'єктності в умовах невизначеності, що дозволяє не лише пережити зміни, а й осмислено й ефективно діяти в процесі їх реалізації.

У контексті організаційних змін консультанти не є лише джерелом експертного знання або зовнішніми радниками. Їхня роль набагато складніша й багатовимірна. На різних етапах трансформаційного процесу консультант може виконувати функції аналітика, фасилітатора, інтегратора,

агента сенсів або етичного навігатора. Кожна з цих ролей формується на перетині запиту організації, типу змін і ступеня зрілості внутрішніх управлінських структур.

Передусім консультант виконує аналітичну роль, коли організація потребує зовнішньої діагностики — виявлення структурних суперечностей, джерел неефективності, слабких місць у системі управління або взаємодії. Це стосується як оцінки поточного стану організації, так і ідентифікації прихованих бар'єрів до змін. Особливо актуальною ця роль є в ситуаціях, коли всередині організації бракує сміливості або об'єктивності для проголошення складних істин. Консультант у цьому разі не просто аналізує, а формує нову мову опису реальності, яка дозволяє говорити про проблему відкрито й системно.

Не менш важливою є фасилітативна роль, яка передбачає супровід групової динаміки, побудову діалогу, зниження напруги між різними підсистемами, посилення спільної рефлексії. Фасилітація є необхідною передумовою того, щоб зміни були не нав'язані зверху, а були інтерналізовані як сенсотворчий процес. У цій ролі консультант працює як нейтральний модератор, який забезпечує горизонтальну комунікацію, підтримує включеність учасників і допомагає організації самій дійти до висновків. Особливого значення фасилітація набуває в контексті навчальної організації, де зміни пов'язані з колективним осмисленням і переоснащенням способів мислення.

Крім того, консультант може виступати архітектором змін — тобто брати участь у проєктуванні майбутнього стану організації, вибудовувати логіку змін, формувати сценарії переходу. Ця роль є притаманною складним стратегічним змінам, де потрібна зовнішня рамка, методологічна підтримка й досвід роботи з подібними трансформаціями. У цьому разі консалтинг виходить за межі порад і перетворюється на спільну творчість зі створення нової конфігурації організації.

Окремо варто виокремити роль агента сенсів і провідника цінностей. Зміни в організації завжди зачіпають глибинні уявлення людей про те, що важливо, дозволене, справедливе. Тут консультант допомагає виявити розриви між задекларованими й реально діючими цінностями, артикулювати нові ціннісні рамки, створити простір для осмисленої етичної дії. Особливо ці функції набувають значущості в умовах постіндустріальної організації, яка базується на довірі, рефлексії й здатності до культурної адаптації.

Роль консультанта не є сталою: в процесі змін вона трансформується — від діагноста до фасилітатора, від стратегічного архітектора до етичного співрозмовника. Ефективність консалтингу великою мірою залежить від того, наскільки гнучко консультант здатен переходити між цими ролями, підтримуючи процес не як зовнішній експерт, а як партнер у спільному проєкті трансформації. Саме в цьому полягає суть нового управлінського консалтингу — не передавати знання, а створювати умови, в яких організація може діяти по-новому.

Залучення зовнішнього консультанта до управління організаційними змінами є стратегічним рішенням, що впливає як на сам характер змін, так і на ймовірність їхньої успішної реалізації. У практиці менеджменту поширене уявлення про зовнішнього консультанта як про носія знання, досвіду і методологічної нейтральності. Втім, ефективність такого залучення залежить не лише від експертизи консультанта, а передусім від того, як і коли він залучається, в якій ролі та з якими очікуваннями.

Зовнішній консультант не може бути ефективним у режимі пасивного виконавця або «чарівника», який усуне проблему без участі самої організації. Натомість консалтинг розглядається як взаємодія, яка має бути інтегрованою в управлінський процес, підпорядкованою його логіці та ціннісно узгодженою з організаційною культурою.

Участь зовнішнього консультанта в динаміці змін через кілька ключових параметрів: рівень відкритості організації до втручання; готовність до рефлексії; наявність чітко сформульованої проблеми або принаймні гіпотези; розподіл ролей між внутрішніми агентами змін і консультантом. На цій основі вони виокремлюють кілька типових моделей залучення: від технічної (виконання чітко окресленого завдання) до процесно-орієнтованої (фасилітація розгортання змін у реальному часі). Кожна з них має свою внутрішню логіку й доцільність залежно від етапу змін, складності викликів, рівня автономії організації та якості управлінського капіталу.

Особливої уваги потребує проблема довіри між консультантом і організацією. Зовнішній консультант, хоч і володіє перевагою неупередженого погляду, часто не має доступу до тонких, контекстуально насичених знань, які формують організаційні смисли. Без довіри його діагностика може бути відкинута як зовнішня або формальна, а рекомендації — не інтерналізовані. У цьому сенсі консультант має виступати не лише як експерт, а як партнер у формуванні нового бачення, здатний до емпатії й готовий спільно з клієнтом здійснювати етапи пізнання, переосмислення й перетворення.

У практиці нових підходів до управлінського консалтингу дедалі більшого значення набувають гібридні моделі залучення, у яких консультант одночасно працює з керівною групою, командами змін, відділами HR, а також бере участь у навчанні фасилітаторів або внутрішніх консультантів. Йдеться не про передавання «готових рішень», а про створення здатності організації мислити й діяти інакше, що потребує більшої гнучкості, адаптивності й залучення.

Таким чином, залучення зовнішнього консультанта в процесі організаційних змін — це не механічна інтеграція експерта в управлінську команду, а активна побудова партнерства, у якому консультант не стільки

пропонує відповіді, скільки допомагає формулювати запитання, організовує процес розуміння ситуації й створює інфраструктуру для перетворення організаційної дійсності. Саме в такому підході розкривається потенціал нового управлінського консалтингу як практики змістовного супроводу розвитку [47].

У практиці управлінського консалтингу надзвичайно важливо не лише залучати консультанта, а й усвідомлено обирати тип такої взаємодії відповідно до потреб організації та логіки змін. Різні моделі залучення зовнішніх консультантів відрізняються як за ступенем залученості, так і за функціональним профілем. У табл. 2.2 наведено узагальнення п'яти ключових моделей залучення, які репрезентують різні рівні глибини впливу й різну організаційну потребу.

Таблиця 2.2

Моделі залучення консультанта в управлінському консалтингу

Тип залучення консультанта	Характеристика	Потреби організації
Технічна модель	Консультант виконує чітко визначене завдання з обмеженим впливом на загальний процес змін	Оперативне вирішення конкретної технічної або процедурної задачі
Експертна модель	Консультант надає знання та пропозиції, які організація може або не може реалізовувати самостійно	Брак спеціалізованого знання або досвіду
Фасилітативна модель	Консультант забезпечує організацію простором для діалогу, рефлексії та самостійного знаходження рішень	Низький рівень взаєморозуміння, опір або відсутність єдності бачення
Процесно-орієнтована модель	Консультант супроводжує зміни у динаміці, допомагає будувати структуру змін і підтримує групи змін	Складна трансформація, що вимагає гнучкої структури та тривалого супроводу

Гібридна модель	Консультант виконує кілька ролей одночасно: експерт, фасилітатор, наставник, коуч; бере участь у навчанні внутрішніх агентів змін	Необхідність одночасного вирішення аналітичних, поведінкових і ціннісних завдань
-----------------	---	--

Джерело: створено автором самостійно

Розгляд змісту, функцій, сфер застосування управлінського консалтингу та його ролі в організаційних змінах дозволяє сформувати узагальнене уявлення про місце консалтингу у сучасній управлінській практиці. На відміну від традиційного розуміння консалтингу як джерела зовнішньої експертизи, новий управлінський консалтинг постає як складна, динамічна й інтегрована діяльність, що охоплює аналітику, фасилітацію, методологічне супроводження, побудову довіри й організаційного діалогу.

Потреба в консалтингу виникає у точках управлінської напруги — коли наявні внутрішні ресурси організації не дають змоги впоратися зі змінами, коли спостерігається брак рефлексії, втрата узгодженості або етична дезорієнтація. У цьому сенсі консалтинг є не просто інструментом реакції, а механізмом підвищення здатності до дії, формою розширення управлінської суб'єктності. Консультант не підміняє менеджмент, а допомагає організації побачити себе інакше, переосмислити структуру проблем і сформувати нову логіку дії.

Проаналізовані моделі організаційних змін — від класичних фазових до системних і ціннісних — дозволяють деталізувати типові консалтингові завдання на різних етапах трансформації. Вони також демонструють, що консалтинг не обмежується початковою фазою діагностики, а супроводжує зміни на всіх рівнях: від формулювання бачення до інституціоналізації нових практик. Водночас успішність консалтингу залежить від адекватного визначення типу взаємодії, ролей, очікувань і глибини залучення — про що свідчить і типологія моделей залучення консультантів, представлена вище.

У підсумку можна констатувати, що управлінський консалтинг у контексті організаційних змін постає як практика взаємного перетворення: консультант впливає на організацію, але й сама організація змінює рамки консалтингового втручання. Саме тому важливим є не лише технічний або методичний інструментарій, а й здатність консультанта працювати зі складністю, багатоголосістю, недовірою, зламами смислів і бар'єрами комунікації. В сучасних умовах така здатність є не лише рисою професійності, а й ознакою зрілості нового управлінського консалтингу як інтелектуальної практики підтримки розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ІНТЕГРАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ

3.1 Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні та світі

Управлінський консалтинг у світі переживає період глибокої трансформації, що зумовлена як технологічними зрушеннями, так і зміною самої природи управлінської діяльності в умовах знаннєвої економіки. Традиційна модель консалтингу, що ґрунтувалася на наданні стандартизованих рішень і експертних порад, поступово поступається місцем більш складним формам взаємодії, у яких консультант не стільки передає знання, скільки супроводжує організацію в процесі пошуку власного способу дії. Це зрушення є одним із визначальних глобальних трендів, що трансформує суть, інструменти та очікування від консалтингової взаємодії.

Однією з провідних тенденцій останнього десятиріччя є цифровізація консалтингової діяльності. Йдеться не лише про застосування цифрових інструментів для автоматизації діагностики або обробки даних, а про фундаментальну зміну форми консалтингових послуг. З'являються віртуальні консалтингові платформи, сервіси на основі штучного інтелекту, інтегровані аналітичні системи, які змінюють баланс між аналітичною функцією консультанта й можливостями самої організації. Водночас роль консультанта не зникає, а перетворюється: він має забезпечити інтерпретацію, етичну перевірку, смислову рамку для цифрових інсайтів [48].

Ще одна важлива тенденція — зміна ролі консультанта з «всезнаючого експерта» на партнера зі стратегічної співтворчості. Це

означає переорієнтацію з постачання «готових рішень» на фасилітацію процесів розробки, супровід внутрішніх трансформацій, допомогу в побудові нових компетенцій. Така зміна парадигми відображає загальну логіку переходу до мережевого управління, де знання не концентрується в одній точці, а формується в процесі взаємодії.

У світовій практиці дедалі більше консалтингових компаній включають до своїх сервісів роботу з етикою, цінностями, культурною трансформацією, що свідчить про новий рівень усвідомлення значущості нематеріальних чинників успіху організації. Водночас підвищується роль консультантів як провідників довіри — як внутрішньої, між рівнями менеджменту, так і зовнішньої, між організацією й суспільством. У контексті турбулентності, поляризації, зростання недовіри до інституцій саме консультант може відігравати роль нейтрального, але чутливого посередника, який допомагає організації не втратити смислову цілісність [49].

Окремим важливим трендом є трансформація самих моделей бізнесу в консалтингу. Багато провідних компаній зменшують фокус на масштабних довгострокових контрактах на користь гнучких, адаптивних форматів співпраці. Зростає попит на модульні, «легкі» послуги, що інтегруються у внутрішні процеси організації. Формується запит на «навчальний консалтинг» — коли клієнт не просто отримує продукт, а набуває здатності мислити, діяти й змінюватися самостійно.

Таким чином, у глобальному масштабі управлінський консалтинг поступово трансформується з галузі експертної поради на сферу інтелектуального партнерства, де успіх залежить не лише від знання, а від здатності до співтворення, етичної чутливості, розуміння культури клієнта і довготривалої довіри. Ці зміни задають нові стандарти професійності й вимагають від консультантів міждисциплінарності, гнучкості мислення й

готовності працювати не з відповідями, а з питаннями, що ще тільки формуються.

Паралельно з трансформацією самого ринку консалтингових послуг відбувається істотна зміна у структурі клієнтських запитів. Якщо раніше очікування від консультанта концентрувались навколо надання конкретних рішень або зовнішньої оцінки, то сьогодні дедалі частіше організації звертаються за підтримкою у ситуаціях, де проблема ще не має чіткого формулювання, а ключовою потребою є не відповідь, а розуміння запиту. Це означає зрушення від консалтингу як сфери експертної дії до простору спільного рефлексивного пошуку.

Значна частина сучасних клієнтів очікує від консультантів не лише професійної компетентності, а й розуміння культурного контексту, здатності працювати з організаційною динамікою, внутрішніми конфліктами, психологічною напругою. Запит формулюється не на «впровадження системи», а на супровід трансформації, посилення стратегічного мислення, налагодження внутрішньої комунікації, подолання кризи довіри, мобілізацію лідерського потенціалу.

Однією з провідних тенденцій є також зміщення фокусу з короткострокових втручань до побудови довгострокових партнерств, які дозволяють консультантам глибше вбудовуватися в організаційне життя, краще розуміти динаміку системи і працювати не лише з симптомами, а з джерелами проблем. У цьому контексті змінюється й цінова логіка: все частіше оцінюється не кількість годин або продукт, а цінність, створена в результаті взаємодії.

Зростає також потреба в інтегративних форматах консалтингу — на перетині управління, психології, стратегічного планування, етики, дизайну мислення. Організації очікують не лише інструментів, а зміни способу мислення, появи нових підходів до вирішення комплексних, міждисциплінарних задач. У відповідь на це консультанти дедалі частіше

використовують методи колективного навчання, гейміфікації, сценарного моделювання, антропологічного аналізу та інші інноваційні підходи.

Крім того, клієнти дедалі більше схильні оцінювати консультантів не за обіцянками, а за здатністю бути присутніми в процесі змін, чути й підтримувати, визнавати складність і невизначеність. Замість позиції впевненого «експерта» дедалі більш затребуваною стає позиція партнера з емпатією, здатного працювати в умовах моральних дилем, організаційної втоми, втрати смислу.

Ці зрушення у клієнтських очікуваннях створюють новий тип взаємодії, у якій консультант не лише відповідає на запит, а допомагає його сформулювати, розгортає поле можливостей і супроводжує організацію в тому, щоб набути власної спроможності до дії. Саме така зміна ролі клієнта — від пасивного споживача до активного співтворця — і визначає нову конфігурацію сучасного консалтингу.

Ринок управлінського консалтингу в Україні розвивається в умовах, що суттєво відрізняються від ситуації в розвинених країнах. Незважаючи на наявність професійних консультантів, академічних досліджень, прикладів успішного консалтингового супроводу трансформацій, консалтинг в Україні досі залишається інституційно слабо структурованим, малозрозумілим для багатьох керівників і, що найважливіше, недостатньо інтегрованим у повсякденну управлінську практику [50].

Однією з ключових особливостей є високий рівень недовіри до зовнішніх учасників управлінських процесів, що зумовлений як історичним досвідом, так і досить частими випадками формального або неякісного консалтингу в минулому. Багато керівників українських компаній схильні розглядати консультанта або як ризик для збереження контролю, або як формального виконавця, а не як партнера у виробленні рішень. Як наслідок, відбувається деформація самого формату консалтингу: консультантів залучають постфактум, у вузькому технічному полі або виключно з вимогою

дати «чіткий рецепт», уникаючи глибших розмов про системні проблеми, культуру, мотивацію, структури впливу.

Іншою проблемою є обмеженість внутрішнього запиту на глибокі організаційні зміни. У багатьох компаніях досі переважає реактивна, короткострокова логіка управління, орієнтована на швидкі рішення, а не на довготривалу трансформацію. Відсутність системи управління знаннями, практики стратегічного планування, сформованої культури зворотного зв'язку та рефлексії створюють бар'єри для повноцінного використання потенціалу консалтингу.

До структурних чинників слід зарахувати і відсутність сталої професійної спільноти консультантів, слабкий зв'язок з академічним середовищем, відсутність національних стандартів професії, систем сертифікації або механізмів оцінки якості консалтингових послуг. Консалтинг в Україні є радше практикою окремих фахівців або компаній, ніж інституційно оформленим ринком. Це ускладнює формування довіри, горизонтального навчання, стандартизації практик і захисту клієнта [51].

Водночас в останні роки, особливо в умовах повномасштабної війни, відбуваються процеси, що можуть створити нові можливості для консалтингової сфери. Насамперед ідеться про формування запиту на стійкість, переосмислення лідерства, побудову адаптивних структур, управління в умовах невизначеності, трансформацію організаційної культури. Усе це потребує зовнішнього аналітичного, фасилітативного й етичного супроводу. Зростає інтерес до фасилітації, коучингу, стратегічного консалтингу, особливо у сфері публічного управління, ІТ, освіти, громадського сектору [50].

Таким чином, український ринок управлінського консалтингу перебуває у перехідному стані — між фрагментарною, інтуїтивною практикою і можливістю стати повноцінним професійним полем із власною культурою, етичними кодексами, стандартами і спільнотами. Його розвиток

залежить як від внутрішнього попиту з боку менеджерів, так і від здатності консультантів діяти рефлексивно, відкрито й етично, демонструючи нову якість взаємодії.

Порівняння міжнародного та українського досвіду у сфері управлінського консалтингу дозволяє виявити не лише відмінності у рівні інституційного розвитку, а й глибші — методологічні, культурні, поведінкові — розбіжності у сприйнятті самої сутності консалтингу. У розвинених країнах консалтинг давно вийшов за межі технічного експертного супроводу і перетворився на інструмент організаційного розвитку, стратегічного мислення та управлінського оновлення. Натомість в Україні ця логіка лише формується — повільно, нерівномірно, іноді спорадично, але вже з помітними осередками стійкого зростання.

У США, Німеччині, Великій Британії, Південній Кореї, Сингапурі та інших країнах із зрілими економіками управлінський консалтинг відіграє роль складової екосистеми управління, а не додаткової послуги. Консалтингові компанії працюють у тісній взаємодії з дослідницькими інституціями, бізнес-школами, професійними асоціаціями, інституціями стандартизації. Наявні прозорі критерії якості, сертифікаційні системи, а головне — сформована професійна етика консультанта, яка передбачає повагу до клієнта, роботу з контекстом, увагу до довіри та впливу на культуру організації.

Клієнтська культура в таких країнах також істотно відрізняється. Керівники організацій не бояться демонструвати проблеми, визнавати внутрішні обмеження, залучати консультантів до стратегічно чутливих процесів. Поширене залучення консультантів не лише в умовах кризи, а й для превентивної роботи з ризиками, підтримки управлінських новацій, перевірки адекватності стратегій. Консалтинг у таких випадках не сприймається як сигнал слабкості, а навпаки — як ознака зрілості управлінської системи [16].

В Україні ситуація є суттєво іншою. Залучення консультантів часто відбувається або на рівні виконання вузьких технічних завдань, або у критичних ситуаціях, коли проблема вже набула загрозливого характеру. Часто співпраця обмежується однією особою або навіть нею ініціюється, без інституційної підтримки. Відсутність чітких очікувань, непослідовність дій, побоювання втрати контролю або репутаційних ризиків — усе це ускладнює формування повноцінного партнерства між консультантом і клієнтом.

Водночас варто зазначити, що деякі українські компанії — насамперед у сфері ІТ, логістики, нової промисловості, інноваційної освіти — вже активно адаптують міжнародні практики консалтингу до власного контексту. Формуються гібридні моделі, де зовнішній консультант співпрацює з внутрішнім аналітичним підрозділом або проєктною командою змін. У таких організаціях спостерігається також поступова інституціоналізація функції управлінського консалтингу — її включення у стратегічні плани, бюджети, системи звітності.

Суть розбіжностей полягає не лише у ресурсах або масштабі ринку, а у відмінностях організаційної культури: рівні прозорості, готовності до зворотного зв'язку, ставленні до помилки, визнанні цінності зовнішнього погляду. Саме тому адаптація міжнародного досвіду не може бути механічною — вона має враховувати особливості українського соціального й управлінського середовища, історичну недовіру, ієрархічні звички, а також нові виклики, пов'язані з війною, нестабільністю та турбулентністю середовища.

Таким чином, порівняльний аналіз не лише виявляє «відставання» або «бар'єри», а радше окреслює напрямок еволюції, до якого рухається український консалтинг. Цей напрямок не є копією західної моделі, а є пошуком власного шляху — адаптивного, контекстуально чутливого, етично вмотивованого.

Узагальнення викладених у параграфі положень потребує структурованого представлення ключових схожостей і розбіжностей між управлінським консалтингом у міжнародному та українському контекстах. Наведена нижче табл. 3.1 дозволяє зіставити основні параметри розвитку консалтингу, охоплюючи як інституційні, так і поведінкові аспекти, роль консультантів, форми взаємодії, очікування клієнтів і ступінь інтеграції консалтингу в управлінську практику. Такий порівняльний аналіз дає змогу чітко визначити напрями, в яких українська практика може розвиватися, адаптуючи міжнародний досвід до національних особливостей.

Таблиця 3.1

Порівняння управлінського консалтингу в Україні та розвинених країнах світу

Критерій порівняння	Розвинені країни	Україна
Інституціоналізація консалтингу	Розвинена інфраструктура: асоціації, сертифікація, освіта	Фрагментарний розвиток, слабка інституційна база
Професійна етика та стандарти	Кодекси етики, стандарти якості, механізми саморегуляції	Переважно неформалізовані практики, відсутність стандартів
Типова роль консультанта	Партнер, фасилітатор, стратегічний радник	Експерт або технічний виконавець
Форма взаємодії з клієнтом	Довготривалі партнерства, спільне проєктування змін	Разові послуги, короткотермінові втручання
Очікування клієнтів	Зміна мислення, робота з культурою та лідерством	Очікування швидких результатів, мінімального втручання
Рівень довіри до консультантів	Висока довіра, культура прозорості	Низька або нестабільна довіра
Запит на консалтинг	Превентивна, стратегічна, не лише кризова	Часто запізнений, реактивний
Сфери активного застосування	Бізнес, державне управління, освіта, громадський сектор	Переважно бізнес, початкові кроки в інших сферах
Рівень інтеграції у менеджмент	Інтегрований у стратегічне управління	Периферійний або допоміжний характер

Підходи до передачі знань	Систематизовані практики, інституційна пам'ять	Відсутність систем передачі консалтингового досвіду
---------------------------	--	---

Джерело: створено автором самостійно

Аналіз тенденцій, очікувань клієнтів, міжнародного досвіду та українських реалій дозволяє окреслити головні напрями, за якими, ймовірно, розвиватиметься управлінський консалтинг в Україні. Ці перспективи пов'язані не лише з кількісним зростанням ринку, а передусім із якісною трансформацією самої природи консалтингу, формуванням нових форматів, ролей і способів взаємодії.

Першим важливим напрямом є професіоналізація консалтингу як сфери управлінської діяльності. Йдеться про створення професійних спільнот, кодексів етики, стандартів якості, систем сертифікації, обміну практиками. Така інституціоналізація не лише підвищує довіру до консалтингу, а й дозволяє зміцнити зв'язки між практикою, наукою та освітою. Це передбачає також розвиток відповідних освітніх програм, підготовку консультантів нового типу — не лише як експертів, а як агентів смислу, фасилітаторів і навігаторів змін.

Другою перспективною лінією є посилення внутрішнього консалтингу — створення в межах організацій власних аналітичних, фасилітативних або трансформаційних підрозділів. Внутрішній консультант має унікальну позицію: він водночас є частиною організаційної культури й може виступати її каталізатором. Зміна логіки управління в напрямі гнучких структур, навчальних організацій, самоорганізованих команд посилює потребу у таких функціях.

Третім напрямом є розвиток консалтингу у нових сферах — зокрема в освіті, державному управлінні, громадянському суспільстві. У цих секторах зростає запит на побудову спроможності, осмислення цінностей, проектування змін у складному політичному та соціальному контексті.

Консалтинг тут має не лише технічну, а й суспільну місію — підтримку колективної суб'єктності, формування нових моделей взаємодії, етики та культури довіри.

Окрему увагу слід приділити інтеграції консалтингу в системи управління знаннями. У багатьох випадках результати консалтингової роботи не закріплюються, не транслуються і не використовуються повторно. Створення інфраструктури для внутрішньої адаптації й масштабування консалтингового досвіду — важлива умова для перетворення консалтингу на інструмент організаційного навчання, а не разову інтервенцію.

Нарешті, перспективним є розвиток етично орієнтованого консалтингу, який працює не лише з результатом, а й з процесом, не уникає моральних дилем, будує довіру і сприяє появі нового управлінського мислення. В умовах постійної турбулентності, гібридних викликів і моральних викривлень саме такий консалтинг може бути джерелом стійкості та орієнтації для організацій, які прагнуть не лише вижити, а й зростати відповідально.

Усі ці напрями не є прогнозами в традиційному сенсі — це радше конфігурації можливого, які вимагають підтримки, усвідомлення, менеджерських рішень та культурної праці. Розвиток управлінського консалтингу в Україні залежатиме не лише від ринку, а від загального рівня управлінської зрілості суспільства, від готовності керівників визнавати складність, працювати з невизначеністю, шукати підтримку не у вигляді готових рішень, а як інтелектуальну співпрацю заради глибшого розуміння себе й світу дій.

3.2 Управлінські рішення для ефективної інтеграції консалтингу в практику управління

Інтеграція консалтингу в практику управління не є автоматичним наслідком залучення консультанта до проєкту чи ініціативи змін. Вона потребує усвідомлених управлінських рішень, які створюють умови для повноцінної взаємодії, засвоєння зовнішнього знання, трансформації управлінської поведінки та інституціалізації нових підходів у системі управління. Консалтинг перестає бути ефективним, коли сприймається як разова послуга, інструмент кризового реагування або технічна підтримка. Натомість він набуває трансформаційного потенціалу лише тоді, коли включений у стратегічну логіку організації як механізм розвитку.

Необхідність таких рішень зумовлена передусім зростанням комплексності управлінських завдань, з якими стикаються сучасні організації: динамічність середовища, невизначеність, асиметрія інформації, ціннісна поляризація, потреба в адаптивності, кризовій готовності та культурній трансформації. В умовах, коли внутрішні ресурси організації не завжди достатні, зовнішній консалтинг виступає джерелом критичного погляду, нових методів і смислових рамок. Проте для того, щоб ці ресурси не залишилися зовнішніми або не були втрачено безслідно, менеджмент має здійснити низку рішень, які задають організаційно-інституційну рамку співпраці з консультантом.

Йдеться не лише про формальні управлінські акти (бюджети, контракти, посадові інструкції), а передусім про рішення змістового характеру: яка мета залучення консалтингу, яким має бути його очікуваний ефект, як він буде вимірюватися, хто у структурі організації відповідальний за взаємодію, як будуть адаптуватися знання, що надходять іззовні. Ці рішення вимагають глибокого осмислення специфіки організації, її здатності до навчання, наявності ресурсів часу, довіри, відкритості до змін.

У цьому контексті консалтинг перестає бути «випадковим елементом» і стає інфраструктурною функцією організації, подібною до HR, фінансів, стратегічного планування. Його інтеграція потребує не стільки високих витрат, скільки зміни управлінської свідомості: визнання того, що розвиватися самотійно — можливо, але повільніше, болючіше і дорожче. А головне — визнання того, що організація, яка навчається у взаємодії з іншими, здобуває не лише рішення, а здатність діяти в умовах невизначеності.

Ефективна взаємодія з консультантами потребує не лише формального укладання угоди, а й усвідомленої та послідовної поведінки з боку управлінської команди на всіх етапах консалтингового циклу — від ініціювання до завершення. Від того, наскільки керівництво здатне сформулювати змістовний запит, підтримати процес змін, забезпечити належні умови для роботи консультанта та закріпити результати, значною мірою залежить як якість консалтингового продукту, так і здатність організації перетворити зовнішній вплив на внутрішню трансформацію. Ключові управлінські дії, необхідні для забезпечення ефективності управлінського консалтингу наведені на рис. 3.1.

Першою управлінською дією, яка має фундаментальне значення, є чітке формулювання запиту. Нерідко організації звертаються по консалтинг, не до кінця усвідомлюючи проблему, потребу або бажаний результат. У таких випадках консультант змушений самотужки реконструювати зміст завдання, що не лише ускладнює роботу, а й створює ризики непорозуміння. Здатність керівництва сформулювати не просто «що зробити», а «чому це важливо, які цілі переслідуються, який зміст проблеми» — одна з ключових умов успішного старту співпраці.

Наступною дією є забезпечення повноцінного доступу до інформації, контексту та людей, без чого жодна консалтингова ініціатива не може бути глибокою та обґрунтованою.

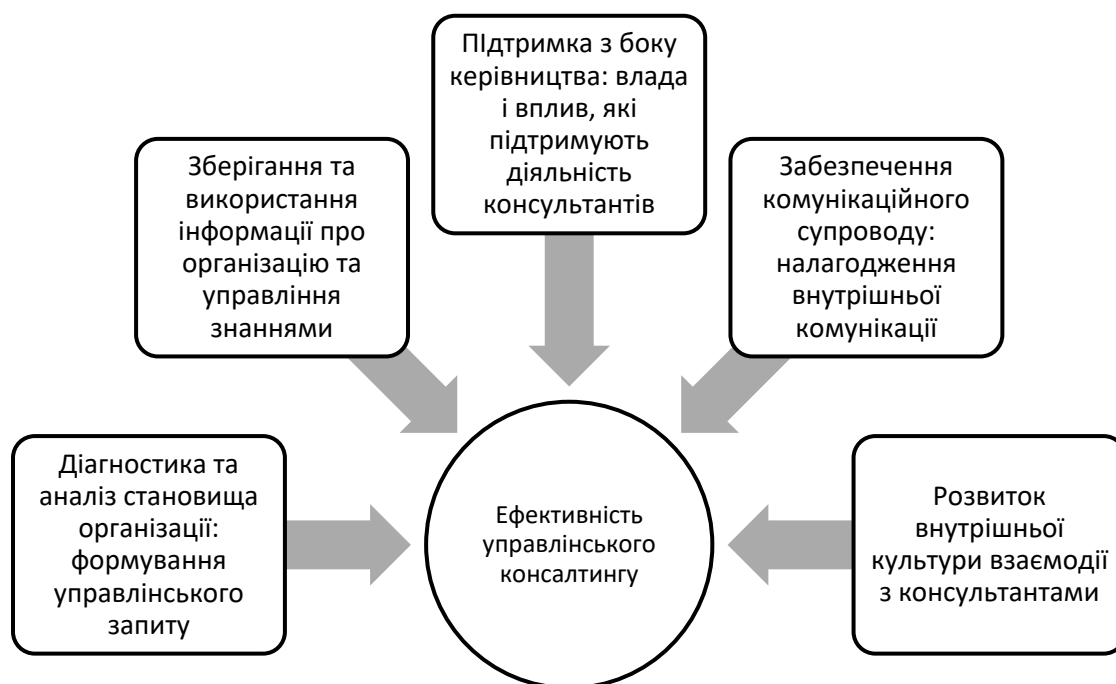


Рис. 3.1. Забезпечення ефективності управлінського консалтингу

Джерело: створено автором

Часто буває, що менеджмент залучає консультанта, але водночас обмежує його доступ до ключових співробітників, не дає змоги побачити реальні комунікації або уникати чутливих тем. У такому випадку консультант змушений працювати «в обхід», що не лише знижує якість, а й посилює опір в організації.

Третя управлінська дія — підтримка з боку керівництва, зокрема перших осіб. Їхня публічна формальна й неформальна підтримка консалтингової ініціативи, демонстрація власної залученості, готовність до змін, відкритість до складних питань є сигналом для всієї організації. Якщо ж керівництво формально схвалює консалтинг, але дистанціюється від його процесів, то навіть найпрофесійніший консультант стикається з недовірою, опором або формальним виконанням.

Четвертим важливим елементом є налагодження комунікаційного супроводу — створення простору для обговорення, забезпечення прозорості, інформування всіх залучених сторін, створення умов для

зворотного зв'язку. Це особливо важливо для зменшення напруги, подолання спекуляцій і залучення співробітників до процесу змін. Успішні приклади консалтингу нерідко пов'язані з тим, що менеджмент створював внутрішні майданчики для діалогу — стратегічні сесії, робочі групи, відкриті обговорення.

Остання, але не менш важлива дія — розвиток внутрішньої культури взаємодії з консультантами, включаючи здатність до рефлексії, визнання власних обмежень, відкритість до критики, здатність перевіряти й адаптувати отримані знання. Ця культура не з'являється одразу — вона формується поступово, через досвід взаємодії, оцінку результатів, здобуття довіри. Від керівництва залежить, чи буде консалтинг сприйматися як інструмент покарання або втручання, чи як ресурс розвитку і спільного пошуку.

Таким чином, управлінські дії в роботі з консультантами не зводяться до забезпечення умов роботи — вони є активною позицією підтримки змін, співучасті у рефлексії й засвоєнні нового знання. Саме ці дії формують ту «організаційну зрілість», без якої навіть найдосконаліші методики консалтингу втрачають свій потенціал.

Інституціоналізація консалтингу передбачає не епізодичне його застосування, а включення у стабільну управлінську практику, де консалтинг розглядається як один із регулярних інструментів розвитку. Для цього організація має створити такі умови, за яких консалтинг не лише ефективно реалізується, а й залишає тривалий вплив, забезпечує накопичення знання та формування внутрішньої спроможності до змін.

Першою умовою є наявність у стратегічних документах організації чітко визначених цілей, які можуть досягатися шляхом консалтингової підтримки. Це передбачає включення консалтингу у плани розвитку, проекти трансформації, системи управління змінами. Таким чином,

консультаційна підтримка стає частиною логіки стратегічного управління, а не реакцією на кризу чи зовнішній тиск.

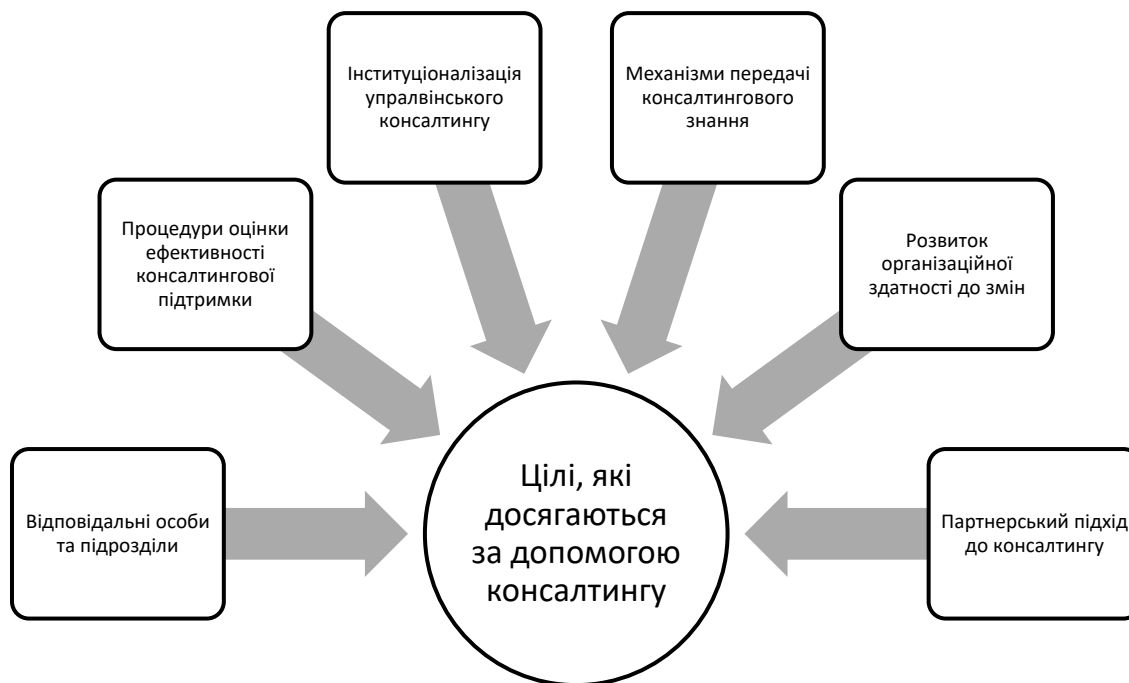


Рис. 3.2 Умови інституціоналізації управлінського консалтингу

Джерело: створено автором

Другою умовою є виокремлення відповідальних осіб або підрозділів, які координують роботу з консультантами, забезпечують внутрішню комунікацію, адаптацію рішень, контроль якості. У багатьох розвинених організаціях існує роль внутрішнього координатора або керівника консалтингових проєктів, який виконує функцію інтерфейсу між консультантом і внутрішнім середовищем, забезпечує ефективність процесу і знижує втрати інформації.

Третя умова — наявність процедур оцінки ефективності консалтингових проєктів, що дозволяє організації навчатися на власному досвіді. Йдеться не лише про фінансову ефективність, а про досягнення управлінських цілей, зміни в поведінці, покращення комунікації, посилення

стратегічного бачення. Такі процедури можуть бути формалізовані у вигляді звітності, опитувань, метрик або постпроектного аналізу.

Четвертим чинником є створення механізмів передачі консалтингового знання всередині організації, щоб забезпечити його сталість. Це можуть бути внутрішні презентації, бази знань, тематичні сесії, впровадження інструментів, отриманих у ході співпраці, в регулярну практику. Без такої передачі знання ризикують залишитись у зовнішньому середовищі або прив'язаними до окремих осіб.

П'ята умова — системна підтримка розвитку внутрішньої готовності до змін, зокрема через навчання, коучинг, побудову культури відкритості та довіри. Інституціоналізація консалтингу неможлива без загальної атмосфери, у якій зміни сприймаються як частина життя організації, а зовнішня підтримка — як цінне доповнення, а не критика чи загроза.

Нарешті, важливим є перехід від транзакційного підходу до консалтингу до партнерського, у якому обидві сторони беруть на себе відповідальність за результат, розвивають довіру, адаптують форми взаємодії до контексту і спільно шукають смисли змін. Такий підхід дозволяє зменшити транзакційні втрати, підвищити якість комунікації й забезпечити ефективніше засвоєння зовнішнього досвіду.

У сукупності ці умови формують організаційну архітектуру, що підтримує сталість консалтингової функції, роблячи її не винятком, а нормою. Успішні організації — незалежно від масштабу чи сфери діяльності — мають у своїй структурі механізми, що дозволяють не лише ефективно співпрацювати з консультантами, а й перетворювати цю співпрацю на ресурс внутрішнього зростання.

Інтеграція консалтингу в управлінську практику українських організацій відбувається в умовах, які мають низку структурних, культурних і поведінкових обмежень, що істотно впливають на ефективність та сталість співпраці з консультантами. Вони пов'язані як з

історичним розвитком управлінської культури, так і з поточними викликами — війною, нестабільністю, браком інституційної пам'яті.

Однією з ключових перешкод є фрагментарність і несистемність використання консалтингових послуг. Часто організації звертаються до консультантів лише у виняткових випадках — коли ситуація вже критична або коли зовнішнє фінансування вимагає залучення експерта. Такий підхід не формує стратегії, не сприяє накопиченню досвіду, не створює внутрішньої логіки прийняття консалтингу як складової управління.

Другою особливістю є низька культура делегування та переважання патерналістських моделей управління. У багатьох компаніях (особливо малих і середніх) ключові рішення приймаються у вузькому колі, часто однією особою, що обмежує можливість колективної роботи, обміну ідеями, відкритого діалогу з консультантом. У таких умовах консультант сприймається або як технічний виконавець, або як потенційна загроза внутрішній ієрархії.

Суттєвою перешкодою є дефіцит довіри до зовнішніх учасників управлінських процесів, що часто має історичне або емоційне коріння. Це проявляється в закритості, побоюванні критики, небажанні відкривати інформацію, униканні обговорення глибинних проблем. Консалтинг у такому середовищі стає не інструментом розвитку, а швидше обмеженою процедурою — із мінімальним обсягом делегованих повноважень і фрагментарними результатами.

Четвертим бар'єром є відсутність стабільного ринку консалтингових послуг та чіткої професійної спільноти консультантів. Наявність великої кількості консультантів із різним рівнем компетентності, відсутність стандартів, механізмів верифікації та сертифікації, слабкий зв'язок із наукою й освітою — усе це знижує рівень довіри з боку потенційних клієнтів і ускладнює формування довготривалих партнерств.

До перешкод слід віднести й звичку до внутрішньої замкненості в управлінні, орієнтацію на репутаційний ризик (не допустити критики), побоювання «винесення проблем назовні». Консультант сприймається не як агент розвитку, а як «свідок» внутрішніх труднощів, що стримує відвертість і відкриту співпрацю.

Водночас не можна ігнорувати і об'єктивні чинники зовнішнього середовища, зокрема загальну турбулентність, ресурсні обмеження, зростання інституційних ризиків. У таких умовах організації змушені зосереджуватися на виживанні, оперативному реагуванні, короткострокових цілях. Це створює несприятливий ґрунт для консалтингової співпраці, яка потребує довіри, часу і стратегічної перспективи.

Незважаючи на ці обмеження, в Україні з'являються приклади організацій, які демонструють нову культуру взаємодії з консультантами. Вони показують, що перехід до партнерського, навчального, етично чутливого консалтингу можливий — за умови зміни управлінського мислення, створення простору для взаємодії, визнання цінності зовнішнього погляду. Саме ці приклади стають точками кристалізації нової моделі консалтингу, орієнтованої не на заміну внутрішнього управління, а на його підсилення, розвиток і осмислення.

Розв'язання виявлених проблем інтеграції консалтингу в управлінську практику вимагає системного підходу, заснованого на зміні управлінських установок, розвитку організаційної культури і впровадженні конкретних практичних механізмів. Йдеться не про одномоментну реформу, а про поступове формування здатності організації ефективно працювати з зовнішніми консультантами — як з носіями знання, співтворцями змін, фасилітаторами розвитку.

Перш за все, доцільно створити в організації умови для фасилітації консалтингової взаємодії, а саме — передбачити виділення часу, ресурсів і

простору для рефлексії, обговорення, співучасті. Це може реалізовуватись у формі стратегічних сесій, круглих столів, пілотних проєктів, спільних воркшопів тощо. Такий простір знижує рівень опору, формує спільне бачення і дозволяє зміцнити довіру.

Важливо також поєднувати зовнішній і внутрішній консалтинг, створюючи таким чином гібридну модель, у якій зовнішній консультант надає зовнішню перспективу й експертизу, а внутрішній — забезпечує занурення у контекст і сталість реалізації. Успішні приклади свідчать, що саме така модель дозволяє отримати найвищий результат — коли зовнішній консультант не просто щось рекомендує, а працює «разом з», а не «для» організації.

Одним із ключових елементів є розвиток навчальної функції у процесі консалтингу, коли кожна консалтингова ініціатива розглядається як нагода навчання для організації. Це вимагає не лише фіксації результатів, а й розроблення внутрішніх програм адаптації знання, наставництва, колективного осмислення, трансляції інсайтів. У цьому сенсі консалтинг має розгортатися як інструмент організаційного навчання, а не суто зовнішньої експертизи.

Окремої уваги заслуговує формування нової логіки комунікації між керівництвом і консультантами, яка ґрунтується на відкритості, етичності, готовності працювати з невизначеністю. Необхідно, щоб управлінці усвідомлювали консалтинг не як загрозу, а як ресурс, а консультанти — демонстрували повагу до внутрішньої культури, не прагнули «нав'язати», а сприяли співтворенню. Такий обмін вимагає етичної грамотності обох сторін.

Важливою рекомендацією є створення в організації процедур, які закріплюють консалтинговий досвід у практиці: внутрішні звіти, архівування матеріалів, формування кейсів, регулярне обговорення результатів на нарадах, включення нових інструментів у регламенти тощо.

Це дозволяє організації зберігати й масштабувати знання, а не починати кожного разу з нуля.

Нарешті, слід розвивати ментальну зрілість управлінських команд — здатність бачити себе ззовні, визнавати помилки, працювати в партнерстві, вчитися разом із консультантами. Без такої зрілості навіть найдосконаліші консалтингові механізми залишатимуться формальністю.

Отже, покращення інтеграції консалтингу — це не лише технічне завдання, а управлінський вибір, що вимагає сміливості, довіри, готовності до взаємодії та відкритості до нових форм мислення. Його реалізація перетворює консалтинг з зовнішньої послуги на внутрішню компетентність організації — компетентність змінюватись, вчитись і діяти в умовах постійної складності.

Проведене дослідження дає змогу сформулювати низку ключових висновків щодо перспектив розвитку управлінського консалтингу та умов його ефективної інтеграції в управлінську практику організацій. Аналіз глобальних тенденцій засвідчує, що сучасний консалтинг дедалі більше переорієнтовується з моделі надання готових рішень до моделі партнерської взаємодії, фасилітації змін, розвитку здатності клієнтських організацій до самостійного стратегічного мислення та колективного навчання. Водночас суттєво змінюється структура запиту з боку клієнтів: зростає потреба в роботі з невизначеністю, у проєктуванні змін, у підтримці лідерських команд, у переосмисленні організаційних цінностей і культури.

Порівняльний аналіз засвідчив, що в Україні управлінський консалтинг знаходиться на етапі поступової інституціоналізації. Йому притаманні фрагментарність, недовіра до зовнішніх консультантів, нерозвиненість внутрішніх механізмів співпраці, відсутність формалізованої професійної інфраструктури. Водночас вітчизняна практика вже демонструє приклади ефективного використання консалтингового ресурсу — передусім у тих організаціях, які відкриті до змін, усвідомлюють

обмеженість власної перспективи та готові до довготривалого партнерства з консультантами. Ці приклади задають вектор розвитку — від консалтингу як послуги до консалтингу як елементу стратегічної інфраструктури управління.

Окрему увагу в розділі було приділено управлінським рішенням, необхідним для ефективної інтеграції консалтингу. Йдеться про формування запиту, підтримку керівництва, розвиток внутрішньої культури взаємодії, створення інституційних умов — зокрема процедур передачі знань, оцінки ефективності, підготовки відповідальних осіб. Інституціоналізація консалтингу потребує також зміни ментальних установок управлінців, зокрема готовності до відкритості, спільного навчання, визнання власних обмежень і залучення зовнішньої перспективи як ресурсу, а не загрози.

Таким чином, розвиток управлінського консалтингу в Україні — це не лише виклик для консультантів, а передусім — виклик для організацій: чи здатні вони усвідомити консалтинг як інвестицію в свою здатність до дії, як інструмент рефлексії, навчання й стійкості в мінливому світі. Перехід до такої логіки потребує спільних зусиль — як з боку консультантів, так і з боку управлінців, які готові будувати довіру, діяти в партнерстві й формувати нову культуру управління.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна сформулювати наступні висновки.

1. У процесі дослідження встановлено, що управлінський консалтинг у сучасних умовах постає не лише як форма зовнішньої підтримки управлінських рішень, а як інструмент розвитку управлінського капіталу та підвищення організаційної спроможності до змін. Його роль в умовах знаннєвої економіки дедалі більше пов'язується з генерацією, передачею та засвоєнням знань як стратегічного ресурсу.

2. Узагальнено, що концепція навчальної організації, заснована на ідеях П. Сенге, забезпечує теоретичну рамку для розуміння того, як знання можуть бути інтегровані у систему управління через консультативну підтримку. Консалтинг у цьому контексті виконує функцію фасилітатора організаційного навчання, особливо на перетині внутрішнього досвіду та зовнішніх моделей.

3. Проаналізовано зміст, функції та сфери застосування управлінського консалтингу, що дало змогу виокремити його як специфічний управлінський інструмент, який охоплює широкий спектр завдань — від діагностики до стратегічної фасилітації змін. Особлива увага приділена взаємодії навчальної та фасилітативної функцій, які вимагають внутрішньої узгодженості та організаційної зрілості для досягнення ефекту.

4. Визначено місце консалтингу в управлінні організаційними змінами. Доведено, що консультанти беруть участь як у проєктуванні змін, так і в їх реалізації, виконуючи роль агентів і провідників. Виявлено, що потреба в консультативній підтримці виникає на всіх етапах змін — від формування запиту до інтеграції результатів у поточну практику, що підтверджується аналізом відповідних моделей (Левіна, Бекгарда – Гарріса, Надлера – Ташмана, GVV).

5. У ході дослідження виявлено основні тенденції розвитку управлінського консалтингу в міжнародному контексті, зокрема зрушення від технократичної до партнерської моделі, етизацію професії, зміщення уваги до цінностей, культури та організаційної поведінки. Зіставлення із вітчизняною практикою засвідчило її фрагментарність, дефіцит довіри, слабку інституціоналізацію, але також наявність позитивних зрушень.

6. Сформульовано управлінські рекомендації щодо інтеграції консалтингу в управлінську практику українських організацій. Обґрунтовано необхідність чіткої постановки запиту, створення інституційних умов для адаптації та закріплення консалтингового досвіду, розвитку культури співпраці, поєднання внутрішнього й зовнішнього консалтингу, зміцнення ролі консалтингу як інструменту організаційного навчання.

7. Показано, що ефективне використання консалтингу як управлінського ресурсу можливе лише за умови його системного включення в логіку управлінського мислення, готовності до відкритості, довіри та співтворення смислів змін, що має стати основою довгострокової стратегії організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to Management. Prentice Hall PTR, 1982. 336 с.
2. Greiner L., Motamedi K., Jamieson D. New consultant roles and processes in a 24/7 world. *Organizational Dynamics*. 2011. Т. 40, № 3. С. 165-173.
3. Schein E. H. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley, 1999. 256 с.
4. Block P. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. Wiley, 2023. 304 с.
5. Sturdy A., Wright C., Wylie N. Management as Consultancy: Neo-bureaucracy and the Consultant Manager. Cambridge University Press, 2015. 242 с.
6. Kubr M., Office I. L. Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office, 2002. 904 с.
7. Масленніков Є., Рябоконт А. Теоретичні аспекти управлінського консалтингу. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 44-49.
8. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, № 1 (32). С. 9-22.
9. Солодуха О. Специфіка оцінки ефективності послуг управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 75-77.
10. Левіщенко О. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. № 9. С. 333-337.
11. Забедюк М. Зміст та основні аспекти розвитку управлінського консалтингу. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 276-281.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*. 2004. Т. 32, № 5. С. 10-17.
13. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 1. С. 71-79.
14. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: елементи системної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, № 3 (43). С. 11-25.
15. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: майстер-клас. Матер. магістер. семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 118 с.
16. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38-43.
17. Бажал Ю. Знаннєва економіка-економіка конкурентноспроможності. *Інформаційне Суспільство. Шлях України*. / Ред. Київ: Фонд "Інформаційне Суспільство України", 2004. С. 219-224.
18. Бажал Ю. М. [та ін.] Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема. Київ: Пульсари, 2015. 278 с.

- 19.Rostow W. W. The Stages of Economic Growth. *The Economic History Review*. 1959. Т. 12, № 1. С. 1-16.
- 20.Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. № March-April. С. 73-93.
- 21.Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 3. С. 71-86.
- 22.Сенге П. П'ята дисципліна : пер. з англ. Київ: Олімп-бізнес, 2011. 408 с.
- 23.Сенджі П. П'ята дисципліна. Майстерність та практика зростання організації : пер. з англ. . Київ: Наш Формат, 2025. 512 с.
- 24.Takeuchi H., Nonaka I. The new new product development game. *Harvard business review*. 1986. Т. 64, № 1. С. 137-146.
- 25.Davenport T. H. Working knowledge: How organizations manage what they know. *New York Harvard Business School*. 1998.
- 26.Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, 1995. 480 с.
- 27.Cawsey T. F., Deszca G., Ingols C., Cawsey T. F. Organizational Change : An Action-Oriented Toolkit. 2nd Ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2012. xv, 492 с.
- 28.Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.
- 29.Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Т. 23, № 17. С. 343-352.
- 30.Гончарова В. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105-109.
- 31.Балахонова О. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, № 1 (38). С. 42-52.
- 32.Храпкіна В., Руденська В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 221-227.
- 33.Попова Н., Гурова К. Управлінський консалтинг: навчальний посібник. Харків: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
- 34.Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 3, № 3. С. 84-92.
- 35.Воробйова Н. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1. С. 46-48.
- 36.Shein E. H. Sense and Nonsense about Culture and Climate. 1999. С. 1-20.
- 37.Гринь Є. Л. Науково-теоретична сутність організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9 (488). С. 226-232.

38. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*. 2004. Т. 41, № 6. С. 977-1002.
39. Fry R. Beckhard, Richard: The Formulator of Organizational Change. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. / Ред. D. B. Szabla. Cham: Springer International Publishing, 2021. С. 147-161.
40. Cady S. H., Jacobs R., Koller R., Spalding J. The change formula. *Od practitioner*. 2014. Т. 46, № 3. С. 32-39.
41. Čudanov M., Tornjanski V., Jaško O. Change equation effectiveness: empirical evidence from South-East Europe. *E & M Ekonomie A Management*. 2019. Т. 22, № 1. С. 99-114.
42. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. № 2. С. 59-67.
43. Nadler D. A., Tushman M. L. The Congruence Model: A Roadmap for Understanding Organizational Performance. 2003.
44. Nadler D. A., Nadler M. B. Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 345 с.
45. Gentile M. C. Giving Voice to Values: A Pedagogy for Behavioral Ethics. *Journal of Management Education*. 2007. Т. 41, № 4. С. 469-479.
46. Gentile M. C. Finding Meaning in Work. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2023. Т. 13, № 3-4. С. 60-63.
47. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І. Консалтинг-ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 3. С. 119-124.
48. Перевозова І., Орлова О. Управлінський консалтинг і цифровізація: огляд на взаємний розвиток. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доповідей XVI міжнар. наук.-практ. конф. (16–18 грудня 2021 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький: ХНУ, 2021. С. 87-90.
49. Камінська Т. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. Т. 1, № 40. С. 58-73.
50. Хомутенко Л., Ткаченко В. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 80-85.
51. Любохинець Л., Дашевська А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. 2017.