МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Консультування як сучасна управлінська технологія

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Consulting as a Modern Management Technology

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0733-мо-дн
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.В. Кучер

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кучеру Анатолію Володимировичу

1. Тема роботи Консультування як сучасна управлінська технологія
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань менеджменту організацій, адміністрування, консультування як управлінської технології, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали компанії Nestlé.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні засади консультування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність і види консультування; 1.2 Роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу; 1.3 Управлінські технології: сучасні тренди; 2 Розділ – Аналіз практики консультування на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз практики впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»; 2.3 Оцінка ефективності консультування як управлінської технології на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»; 3 Розділ – Рекомендації та перспективи розвитку

консалтингової діяльності на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Вдосконалення механізмів консультування; 3.2 Інтеграція інноваційних підходів консультування на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ А.В. Кучер
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 77 с., 2 рис., 8 табл., 50 джерел.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність компанії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Мета дослідження полягає в аналізі використання консультування як сучасної управлінської технології на прикладі діяльності компанії Nestlé в Україні та оцінці ефективності впроваджених консалтингових рішень.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики і логістики.

Актуальність дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних управлінських рішень у сучасних умовах високої конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища та диджиталізації бізнес-процесів.

В ході дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади консультування як управлінської технології, проведено комплексний аналіз практики впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» із використанням методів фінансового аналізу та SWOT-аналізу. На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо удосконалення консалтингової діяльності досліджуваного підприємства.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації консалтингових підходів допоможуть компаніям адаптувати свої бізнес-моделі до сучасних викликів, таких як глобалізація, диджиталізація, екологічна трансформація та зростання вимог споживачів.

КОНСУЛЬТУВАННЯ, КОНСАЛТИНГОВІ РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ, ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 77 pp., 2 fig., 8 tab., 50 sources.

The object of the study is the management activities of LLC «NESTLE UKRAINE».

The purpose of the study is to analyze the use of consulting as a modern management technology using the example of the activities of the Nestlé company in Ukraine and to assess the effectiveness of the implemented consulting solutions.

Research methods are observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, mathematical statistics and logistics.

The relevance of the study lies in the need to find effective management solutions in modern conditions of high competition, rapid changes in the external environment and digitalization of business processes.

During the study, the theoretical and methodological principles of consulting as a management technology were analyzed, a comprehensive analysis of the practice of implementing consulting solutions at LLC «NESTLE Ukraine» was conducted using financial analysis and SWOT analysis methods. Based on the data obtained, proposals were developed to improve the consulting activities of the studied enterprise.

The developed proposals for optimizing consulting approaches will help companies adapt their business models to modern challenges, such as globalization, digitalization, ecological transformation and growing consumer demands.

CONSULTING, CONSULTING SOLUTIONS, MANAGEMENT TECHNOLOGY, INNOVATIVE APPROACHES, INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КПЕ (KPI) – Key Performance Indicators – Ключові показники ефективності.

СММ – Стратегічне управління маркетингом.

CRM – Customer Relationship Management (управління взаєминами з клієнтами).

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

B2B – Business to Business (бізнес для бізнесу).

B2C – Business to Consumer (бізнес для споживача).

ERP – Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства).

TQM – Total Quality Management (управління якістю).

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ ……. 15
1.1 Поняття, сутність і види консультування 15
1.2 Роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу ……..…… 26
1.3 Управлінські технології: сучасні тренди ……..... 35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ……..……..…..…. 43
2.1 Загальна характеристика підприємства ……..…… 43
2.2 Аналіз практики впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» ……..…. 49
2.3 Оцінка ефективності консультування як управлінської технології на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ….……..… 52
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» 57
3.1 Вдосконалення механізмів консультування ……..... 57
3.2 Інтеграція інноваційних підходів консультування на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» …..…… 60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..…...……..….…..... 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…...…..…… 73

ВСТУП

Сучасні підприємства діють у динамічному середовищі, яке характеризується стрімким розвитком технологій, глобалізацією економічних процесів, високим рівнем конкуренції та невизначеністю зовнішнього середовища. У цих умовах здатність адаптуватися до змін стає ключовим фактором успішності бізнесу. Одним із найефективніших інструментів, які допомагають підприємствам вирішувати управлінські виклики, є консультування.

Консультування як управлінська технологія надає підприємствам експертну підтримку у вирішенні стратегічних, організаційних та операційних завдань. Це дозволяє вдосконалити процеси прийняття рішень, підвищити ефективність роботи та досягти поставлених цілей. У контексті сучасного бізнесу консалтинг забезпечує інтеграцію інноваційних підходів, що особливо важливо для міжнародних корпорацій, таких як Nestlé, які функціонують на перетині локальних і глобальних ринків.

Актуальність дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних управлінських рішень у сучасних умовах високої конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища та диджиталізації бізнес-процесів. Консультування як сучасна управлінська технологія виступає дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, дозволяючи впроваджувати інноваційні підходи, оптимізувати управлінські процеси та адаптуватися до викликів глобалізації та локальної економічної нестабільності.

Особливого значення дослідження набуває в контексті діяльності міжнародних компаній, таких як Nestlé, які працюють на перетині глобальних і локальних ринків. Аналіз практики впровадження консалтингових рішень у компанії Nestlé в Україні дозволить розкрити їх роль у досягненні стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності

та інтеграції сучасних управлінських підходів в локальний бізнес-контекст.

Компанія Nestlé є прикладом успішної міжнародної корпорації, яка активно використовує консультування для підвищення ефективності управління. В Україні Nestlé впроваджує передові управлінські практики, зокрема у сфері логістики, виробництва та маркетингу, що робить її чудовим об’єктом для дослідження ефективності консалтингових рішень у локальному контексті.

Водночас, сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, інтеграція екологічних стандартів, диджиталізація та глобальні кризи, зокрема пандемії чи війни, потребують нових підходів до управління. Це створює попит на глибший аналіз ролі консультування як інструменту адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності компаній.

Мета дослідження полягає в аналізі використання консультування як сучасної управлінської технології на прикладі діяльності компанії Nestlé в Україні та оцінці ефективності впроваджених консалтингових рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні засади консалтингової діяльності, зокрема поняття, основні види та роль консультування у сучасному управлінні.

2. Проаналізувати особливості впровадження консалтингових технологій у компанії Nestlé, визначити ключові напрями застосування та методи оцінки їхньої ефективності.

3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень через консультування, з урахуванням сучасних викликів та особливостей ринку України.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність компанії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Предмет дослідження – консультування як управлінська технологія.

Таким чином, дослідження дозволить не лише теоретично обґрунтувати значущість консультування як управлінської технології, а й продемонструвати його практичну користь для бізнесу, зокрема у випадку

транснаціональної корпорації Nestlé. Це сприятиме глибшому розумінню ролі консалтингових підходів у досягненні стратегічних цілей та підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Ступінь вивчення теми консультування як сучасної управлінської технології свідчить про її значущість у наукових і практичних колах. Консультування є міждисциплінарним явищем, яке охоплює аспекти менеджменту, соціології, психології, економіки та інших наук. У зарубіжній літературі цій темі приділено значну увагу. Зокрема, праці таких дослідників, як Едгар Шайн, Фредерік Тейлор та Петер Друкер, розкривають теоретичні основи консультування, його роль у підвищенні ефективності управління та вплив на стратегічний розвиток підприємств. Дослідження Крістофера Арджиріса та Дональда Шена акцентують увагу на важливості адаптації консалтингових підходів до потреб конкретної організації.

Серед сучасних західних дослідників варто відзначити роботи Майкла Портера, які спрямовані на розробку стратегічних моделей управління з використанням консалтингу. Також увагу привертають дослідження Джона Коттера щодо змін в організаціях, які часто впроваджуються за допомогою консалтингових послуг, а також Бостонської консалтингової групи (BCG), яка активно публікує інноваційні підходи до управління.

В Україні тема консультування почала набувати популярності у 2000-х роках у зв’язку з інтеграцією до світового економічного простору. Вагомий внесок у дослідження зробили такі вчені, як Олександр Виханський, Сергій Дяченко, Наталія Шараєвська та Вікторія Садовська, які аналізували теоретичні аспекти консультування, його роль у трансформації управлінських підходів в українських підприємствах. Зокрема, вітчизняні дослідники акцентують увагу на локальних особливостях впровадження консалтингових технологій, зокрема з урахуванням економічної нестабільності, змін у законодавстві та обмеженості ресурсів.

Попри значну кількість досліджень, існують недостатньо вивчені аспекти теми. Зокрема, потребує більш детального аналізу інтеграція

консалтингових підходів у діяльність міжнародних компаній у локальних контекстах, таких як український ринок. Недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки ефективності консалтингових послуг, що надаються вітчизняними й міжнародними консультантами, а також їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Крім того, на сьогодні не розроблено уніфікованої методології для аналізу впливу консалтингу на бізнес-процеси, що ускладнює порівняльний аналіз практик в різних галузях і регіонах. Залишаються відкритими питання інтеграції інноваційних технологій (зокрема, штучного інтелекту, великих даних) у консалтингову діяльність, що могло б суттєво змінити її підходи й ефективність.

Таким чином, тема консультування як управлінської технології залишається актуальною і вимагає подальших досліджень, особливо в умовах швидких змін у бізнес-середовищі. Вивчення практичного досвіду компаній, таких як Nestlé, є важливим кроком у заповненні наявних прогалин і формуванні науково обґрунтованих рекомендацій для ефективного використання консалтингових підходів.

Методи дослідження, які застосовуються для вивчення консультування як сучасної управлінської технології, обрані з урахуванням міждисциплінарного характеру теми та її практичної спрямованості. Вони поєднують якісні та кількісні підходи, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз проблеми.

Одним із основних методів є аналіз наукової літератури та джерел. Цей метод забезпечує вивчення теоретичних аспектів консультування, його історичних витоків, сучасних тенденцій розвитку та ролі у процесі управління підприємствами. Аналіз літератури дозволяє систематизувати знання про види консалтингу, його ключові функції та ефективність впровадження на практиці. Джерелами для такого аналізу є наукові статті, монографії, звіти консалтингових компаній і дослідження провідних бізнес-шкіл.

У контексті практичного дослідження важливим методом є кейс-стаді (case study). Цей підхід дозволяє зосередитися на конкретному підприємстві, в даному випадку – на компанії Nestlé, і дослідити, як саме вона застосовує консультування у своїй діяльності. Кейс-стаді включає вивчення організаційної структури компанії, аналіз процесів прийняття рішень, оцінку впливу консалтингових проектів на досягнення стратегічних і операційних цілей. Такий підхід дозволяє отримати практичні висновки та запропонувати рекомендації, які враховують специфіку обраного підприємства.

Для збору емпіричних даних використовуються методи анкетування та інтерв'ю. Анкетування проводиться серед працівників компанії Nestlé, які безпосередньо залучені до процесів консультування або працюють у сферах, що зазнали змін внаслідок впровадження консалтингових рішень. Цей метод дозволяє виявити думки працівників про ефективність консалтингових послуг, їхній вплив на робочі процеси та продуктивність. Інтерв'ю, у свою чергу, спрямоване на отримання глибших якісних даних від менеджерів і консультантів, які беруть участь у реалізації таких проектів. Воно допомагає зрозуміти специфіку управлінських підходів і динаміку співпраці між консалтинговою командою та клієнтом.

Метод аналізу документів використовується для вивчення внутрішніх звітів, стратегічних планів, презентацій та інших матеріалів компанії Nestlé. Це дозволяє отримати додаткові дані про використання консалтингових технологій, включаючи їхні фінансові результати, основні досягнення та потенційні проблеми.

Крім того, застосовується порівняльний аналіз. Його мета – зіставлення досвіду компанії Nestlé із практиками інших міжнародних підприємств, які використовують консалтингові послуги. Це дає змогу зрозуміти, чи є впроваджені підходи унікальними для Nestlé, чи вони відповідають загальносвітовим тенденціям у сфері управління.

Серед кількісних методів використовується статистичний аналіз, який дозволяє оцінити економічний вплив консалтингових проектів. Наприклад,

порівняння ключових показників ефективності до і після впровадження консалтингових рішень (рівень доходів, продуктивність працівників, обсяги витрат) допомагає виявити реальні результати змін.

Загалом, поєднання теоретичних і практичних методів дозволяє глибоко проаналізувати як теоретичні аспекти консультування, так і його прикладне використання в компанії Nestlé. Такий підхід забезпечує комплексний підхід до вирішення дослідницьких завдань і дозволяє надати рекомендації, що базуються на реальних даних.

Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні розуміння ролі консультування як сучасної управлінської технології, зокрема в контексті міжнародних компаній, що працюють в умовах локального ринку. Дослідження спрямоване на заповнення прогалин у теоретичному і практичному обґрунтуванні ефективності консалтингових підходів, адаптованих до специфічних викликів українського ринку. У роботі вперше проведено системний аналіз впровадження консалтингових технологій у діяльність компанії Nestlé в Україні, що дозволяє розглянути їхній вплив не лише на загальні управлінські процеси, а й на конкретні аспекти, такі як операційна ефективність, стратегічне планування та адаптація до ринкових змін.

Особливістю дослідження є інтеграція підходів міжнародного консультування з локальними умовами, що сприяє формуванню нового погляду на трансформацію управлінських моделей в умовах глобалізації. Зокрема, наукова новизна полягає у виявленні специфічних факторів, які визначають успішність консалтингових проектів у транснаціональних компаніях, що діють у країнах із нестабільною економікою та складними регуляторними умовами. Крім того, у дослідженні пропонується нова методика оцінки ефективності консалтингових рішень, яка враховує як кількісні, так і якісні показники, такі як зміни у корпоративній культурі, швидкість адаптації до змін та задоволеність працівників.

Практична значимість дослідження полягає у його прикладному

характері та можливості використання отриманих результатів у реальних бізнес-процесах. Зокрема, висновки і рекомендації, сформульовані на основі аналізу діяльності Nestlé, можуть бути використані не лише цією компанією, а й іншими міжнародними та локальними підприємствами для вдосконалення своїх управлінських практик. Розроблені пропозиції щодо оптимізації консалтингових підходів можуть допомогти компаніям адаптувати свої бізнес-моделі до сучасних викликів, таких як глобалізація, диджиталізація, екологічна трансформація та зростання вимог споживачів.

Крім того, результати дослідження мають значення для консалтингових компаній, які прагнуть підвищити якість своїх послуг, враховуючи специфіку клієнтів із різних галузей та регіонів. Використання отриманих даних дозволить їм краще розуміти потреби бізнесу і пропонувати рішення, що матимуть довгостроковий позитивний вплив.

У науковому контексті результати дослідження можуть бути корисними для подальшого вивчення консультування як феномена. Вони створюють базу для розробки нових теоретичних моделей і практичних підходів до управління, що є актуальним у світі швидких змін і постійного ускладнення бізнес-середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «Нестле Україна».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ

1.1 Поняття, сутність і види консультування

Консультування є одним із ключових інструментів сучасного управління, яке спрямоване на підвищення ефективності бізнесу шляхом надання експертних порад, діагностики проблем і розробки оптимальних рішень для їх усунення. Поняття консультування охоплює широкий спектр діяльності, яка сприяє покращенню процесів прийняття рішень, вдосконаленню управлінських структур, оптимізації операцій і реалізації стратегічних цілей організації.

Сутність консультування полягає у наданні професійної підтримки керівникам і менеджерам підприємств, які стикаються з викликами або потребують стороннього експертного погляду на свої управлінські рішення. Консультанти, що надають такі послуги, зазвичай володіють глибокими знаннями та досвідом у конкретних сферах, таких як фінанси, маркетинг, стратегічне планування, HR або інформаційні технології. Важливим аспектом консультування є незалежність експерта, що дозволяє йому об’єктивно оцінити ситуацію і запропонувати найбільш раціональні шляхи її вирішення.

Консультування як сучасна управлінська технологія є предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців, які розкривають його теоретичні основи, роль у системі управління та практичні аспекти впровадження. Основна увага дослідників зосереджена на методології консалтингу, його впливі на розвиток підприємств та адаптації до сучасних викликів бізнес-середовища.

Однією з базових робіт у сфері консалтингу є праці Іцхака Адизеса, зокрема його книга «Управління життєвим циклом корпорації» [1]. Адизес пропонує модель управління, що враховує різні стадії розвитку організації, і

підкреслює роль консультування у вирішенні проблем, характерних для кожного етапу. Його концепція є основою багатьох сучасних практик консалтингу, оскільки дозволяє інтегрувати теоретичні знання з реальними управлінськими викликами.

Серед українських дослідників, значний внесок у розвиток теорії консультування зробила В.Г. Гончарова, авторка низки праць про управлінське консультування. У своїх роботах, зокрема у дослідженні «Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання» [11], вона досліджує підходи до побудови системи консультування в організаціях, розглядає його основні види, методи та інструменти. Гончарова акцентує увагу на специфіці впровадження консалтингових проектів в українських умовах, що є важливим для підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності.

Геерт Хофстеде, автор концепції культурних вимірів, у своїх дослідженнях «Культура та організації: програмування розуму» акцентує на впливі культурних особливостей на управління та консультування [49]. Хофстеде підкреслює, що консультування в міжнародних компаніях потребує врахування міжкультурних відмінностей, які впливають на стиль управління, процес прийняття рішень і ефективність співпраці. Його теоретичні напрацювання є основою для розробки адаптованих підходів у консалтингу транснаціональних корпорацій.

У сфері стратегічного консультування вагомий внесок зробив Майкл Портер, зокрема через свої роботи «Конкурентна перевага» та «Конкурентна стратегія» [27; 28]. Портер розробив моделі аналізу галузей та конкуренції, які стали основою для багатьох консалтингових проектів у стратегічному плануванні. Його п’ять сил конкуренції та модель ціннісного ланцюга активно використовуються консалтинговими компаніями для оцінки ринкових можливостей і створення конкурентних переваг.

Серед дослідників, які вивчають консультування з точки зору

організаційного розвитку, варто відзначити Едгара Шейна, автора книги «Організаційна культура та лідерство» [43]. Шейн розглядає консультування як процес взаємодії, що сприяє трансформації корпоративної культури та адаптації організації до змін. Його підхід, заснований на вивченні організаційної культури, широко використовується для діагностики проблем і розробки управлінських рішень.

Праці таких вчених, як Девід Мейстер («Як управляти консалтинговою компанією» [47]) та Аллан Вейс («Консалтинг на мільйон доларів: професійний посібник із розвитку практики» [50]) доповнюють теоретичну базу досліджень, надаючи практичні рекомендації щодо організації ефективного консультування та взаємодії з клієнтами. Вони акцентують увагу на побудові довірливих відносин із замовниками, що є важливим чинником успіху консалтингових проектів.

Серед джерел, що висвітлюють практичні аспекти консультування в міжнародному контексті, варто зазначити звіти провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company [48], Boston Consulting Group [44] і Deloitte [45]. Їхні аналітичні матеріали містять дані про тенденції у сфері консультування, успішні кейси і нові методології, які активно використовуються у практиці.

Отже, наукові дослідження у сфері консультування розкривають його багатогранність як управлінської технології, збагачуючи теоретичну базу новими підходами і сприяючи вдосконаленню управлінських практик. Вивчення робіт вищезазначених авторів дозволяє поглибити розуміння консультування та його ролі в розвитку сучасних організацій.

Види консультування класифікуються за різними ознаками, залежно від мети, характеру діяльності, масштабів і тривалості взаємодії між консультантом і клієнтом. Одним із ключових критеріїв є функціональна спрямованість, яка включає такі основні види:

- Стратегічне консультування охоплює питання розробки довгострокових планів, аналізу конкурентного середовища, визначення

перспективних ринків і формування стратегічних цілей організації. Воно спрямоване на досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

- Фінансове консультування спеціалізується на управлінні фінансовими ресурсами компанії, включаючи аналіз грошових потоків, планування бюджету, інвестиційну діяльність і оптимізацію податкових платежів.

- Управлінське консультування зосереджено на вдосконаленні організаційної структури, оптимізації управлінських процесів і впровадженні систем контролю для досягнення ефективності управління.

- HR-консультування допомагає організаціям вирішувати питання, пов’язані з персоналом, такі як підбір кадрів, навчання, розвиток, мотивація та оцінка продуктивності співробітників.

- IT-консультування включає розробку та впровадження інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів, забезпечення кібербезпеки та інтеграцію сучасних технологій у діяльність підприємства.

- Маркетингове консультування охоплює аналіз ринкових тенденцій, формування брендової стратегії, розробку рекламних кампаній та оптимізацію роботи з клієнтами.

Крім функціонального розподілу, консультування поділяється за формою взаємодії:

- Оперативне консультування – передбачає короткострокову підтримку у вирішенні конкретних завдань.

- Проєктне консультування – охоплює більш тривалий процес, орієнтований на досягнення визначених цілей у межах конкретного проекту.

- Тренінгове консультування – спрямоване на навчання персоналу компанії новим підходам або технологіям.

Класифікацію видів консультування представимо у вигляді таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Види консультування з прикладами їх застосування

Вид консультування	Опис	Реальний приклад
1	2	3
Стратегічне консультування	Розробка довгострокових планів, аналіз конкурентного середовища, визначення перспективних ринків і стратегічних цілей.	McKinsey & Company допомогла General Electric визначити стратегічні напрями диверсифікації, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності та розширенню ринків.
Фінансове консультування	Управління фінансами, аналіз грошових потоків, бюджетування, оптимізація податкових зобов'язань.	Deloitte консультувала Nestlé щодо оптимізації фінансового управління у філіях на різних ринках, що дозволило компанії знизити операційні витрати.
Управлінське консультування	Вдосконалення організаційної структури, оптимізація процесів управління, впровадження нових підходів до контролю і звітності.	Boston Consulting Group допомогла IKEA переглянути структуру ланцюга поставок, що дозволило зменшити витрати та скоротити час доставки товарів до споживачів.
HR-консультування	Підбір персоналу, навчання, розвиток, впровадження систем мотивації, підвищення продуктивності.	Korn Ferry розробила програму лідерського розвитку для компанії Ford, яка сприяла підвищенню залученості працівників і вдосконаленню управлінської команди.
IT-консультування	Впровадження інформаційних систем, автоматизація бізнес-процесів, кібербезпека, інтеграція інноваційних технологій.	Accenture допомогла Amazon Web Services (AWS) автоматизувати процеси обробки даних, що сприяло покращенню аналітики та швидкості прийняття рішень у хмарних сервісах.
Маркетингове консультування	Розробка маркетингових стратегій, аналіз ринкових тенденцій, брендинг, оптимізація роботи з клієнтами.	PwC розробила маркетингову стратегію для компанії Coca-Cola щодо посилення бренду у країнах Азії, що дозволило збільшити продажі та покращити імідж.
Кризове консультування	Надання допомоги у стабілізації діяльності компанії під час фінансових, репутаційних або організаційних криз.	AlixPartners консультувала General Motors під час фінансової кризи 2008 року, розробивши план реструктуризації, що дозволило компанії уникнути банкрутства.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Екологічне консультування	Розробка стратегій сталого розвитку, зниження впливу на довкілля, впровадження екологічних ініціатив.	EY консультувала Unilever у розробці програм скорочення вуглецевого сліду та переходу до використання біорозкладних пакувальних матеріалів.
Юридичне консультування	Надання експертної підтримки у правових питаннях, включаючи договірну роботу, дотримання регуляторних вимог та захист інтелектуальної власності.	Baker McKenzie консультувала Microsoft щодо дотримання європейського законодавства про захист персональних даних (GDPR), допомагаючи адаптувати політики компанії до вимог законодавства.

Представлена таблиця ілюструє багатогранність консультування і його застосування у різних сферах бізнесу.

Особливу роль відіграє консультування у кризових умовах, коли організації стикаються з різкими змінами ринкової ситуації, фінансовими проблемами або управлінськими конфліктами. У таких випадках консалтингові компанії надають підтримку в стабілізації ситуації та розробці антикризових заходів (рис.1.1):

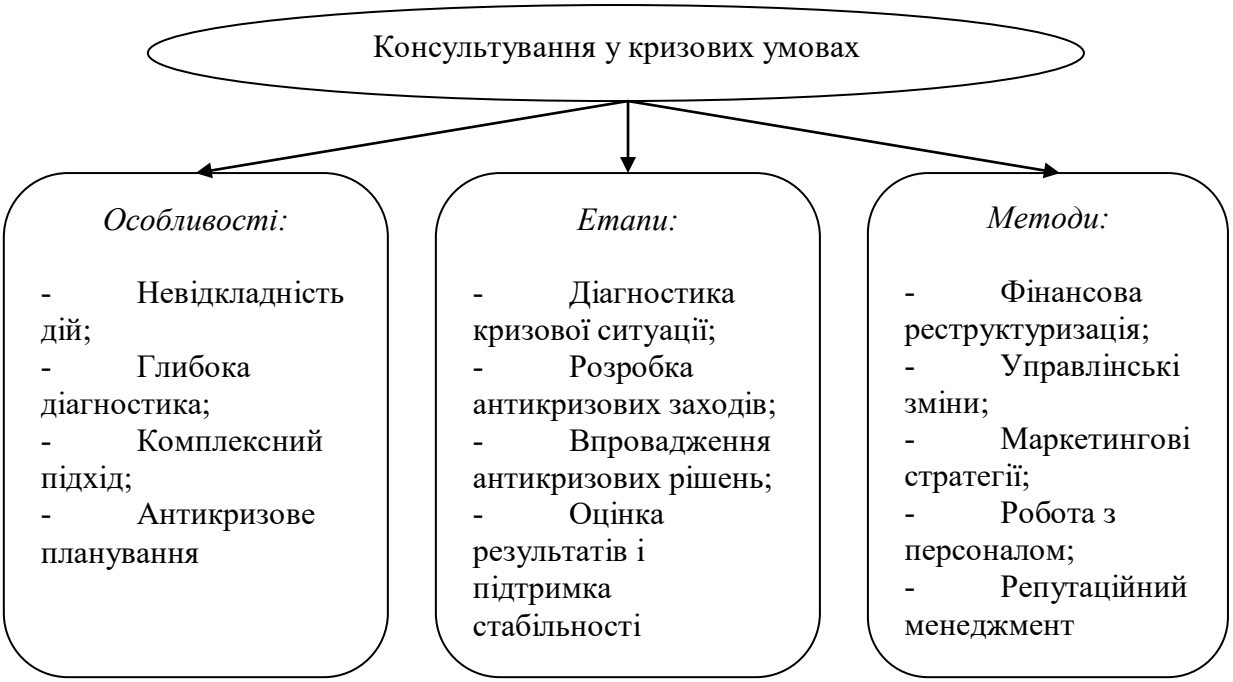


Рисунок 1.1 – Консультування у кризових умовах

Консультування у кризових умовах є спеціалізованим напрямом консалтингу, що спрямований на допомогу організаціям у подоланні кризових ситуацій, які загрожують їхній стабільності, репутації, фінансовій стійкості або навіть існуванню. Кризові ситуації можуть виникати через зовнішні фактори (економічні кризи, ринкові зміни, природні катастрофи, пандемії) або внутрішні проблеми (управлінські помилки, конфлікти, шахрайство, проблеми з ліквідністю). Завдання консультування у таких умовах полягає у швидкому аналізі ситуації, розробці антикризових заходів і відновленні стійкості компанії.

Особливості консультування у кризових умовах включають наступне [25]:

1. Невідкладність дій. Консультанти працюють у стислі терміни, адже від оперативності прийняття рішень часто залежить виживання організації. Це передбачає швидкий збір даних, їх аналіз і негайну розробку плану дій.

2. Глибока діагностика. Консультанти оцінюють фінансовий стан компанії, ефективність управління, структуру витрат, стан виробництва, клієнтські та партнерські відносини. Діагностика також включає вивчення зовнішнього середовища: ринкових тенденцій, діяльності конкурентів, нормативно-правових вимог.

3. Комплексний підхід. Кризове консультування охоплює всі аспекти діяльності компанії – від фінансів і маркетингу до управління персоналом і репутацією. Завдання консультанта – виявити слабкі місця та запропонувати стратегії для їх усунення.

4. Антикризове планування. Розробка конкретного плану дій, спрямованого на стабілізацію ситуації. План може включати реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, зміну управлінської структури, запуск нових продуктів або вихід на інші ринки.

Консультування у кризових умовах відбувається поетапно. До етапів віднесемо такі послідовні кроки:

1. Діагностика кризової ситуації: аналіз причин кризи (внутрішніх і зовнішніх); оцінка поточного стану компанії: фінансів, виробничих потужностей, ринкових позицій; ідентифікація ключових ризиків і потенційних втрат.

2. Розробка антикризових заходів: формування плану термінових дій (зниження витрат, пошук джерел фінансування); розробка стратегічного плану відновлення; пропозиція змін у структурі управління або бізнес-моделі.

3. Впровадження антикризових рішень: залучення персоналу до реалізації заходів; контроль за виконанням запланованих дій; моніторинг ефективності заходів і корекція плану в разі потреби.

4. Оцінка результатів і підтримка стабільності: аналіз ефективності впроваджених заходів; розробка довгострокової стратегії для запобігання подібним кризам у майбутньому.

До найбільш розповсюджених методів консультування у кризових умовах, у свою чергу, зауважимо такі:

1. Фінансова реструктуризація:

- Перегляд боргових зобов'язань: переговори з кредиторами про зміну графіків виплат або реструктуризацію боргів.

- Скорочення витрат, закриття нерентабельних проектів або підрозділів.

2. Управлінські зміни:

- Заміна керівного складу у випадках, коли криза спричинена управлінськими помилками.

- Впровадження нових моделей прийняття рішень і контролю.

3. Маркетингові стратегії:

- Перегляд ринкової стратегії: акцент на нові продукти чи ринки.

- Активізація роботи з клієнтами, розробка програм лояльності.

4. Робота з персоналом:

- Антикризове навчання для співробітників.

- Оптимізація чисельності персоналу при збереженні ключових компетенцій.

5. Репутаційний менеджмент:

- Відновлення довіри клієнтів і партнерів через відкриту комунікацію.

- Робота зі ЗМІ для зниження репутаційних ризиків.

Вважаємо за доцільне навести наочні приклади кризового консультування як управлінської технології, одними з найпоказовіших із них є приклади компаній General Motors, Airbnb та Nestlé в Україні (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Приклади кризового консультування як управлінської технології

Роль консультування у кризових умовах проявляється в тому, що воно допомагає підприємствам зберегти стабільність і знайти шляхи виходу з кризових ситуацій. Воно дозволяє залучити зовнішніх експертів із незалежним поглядом, які мають досвід роботи в подібних умовах. Завдяки цьому компанії можуть швидше адаптуватися до змін і мінімізувати втрати.

Консультування є потужним інструментом підвищення ефективності управління, який дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних викликів, вдосконалювати внутрішні процеси та реалізовувати стратегічні цілі. У світі постійних змін і зростаючої конкуренції компанії стикаються з необхідністю швидко реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати діяльність і забезпечувати стабільний розвиток. У цьому контексті консультування відіграє ключову роль, пропонуючи експертні рішення, які ґрунтуються на знаннях, досвіді та найкращих практиках.

Один із ключових аспектів консультування – це аналіз поточного стану управлінських процесів у компанії. Консультанти оцінюють ефективність прийняття рішень, взаємодію між підрозділами, функціонування системи контролю та відповідності прийнятих рішень стратегічним цілям організації. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця, які уповільнюють розвиток компанії, та розробити план дій для їх усунення.

Важливою складовою консультування є розробка індивідуальних стратегій, які відповідають специфічним потребам організації. Консультанти допомагають керівникам визначити довгострокові цілі, спланувати ресурси та впровадити нові управлінські підходи, які підвищують ефективність роботи компанії. Наприклад, у компаніях, які перебувають на етапі масштабування, консультанти можуть запропонувати рішення для формування нової організаційної структури, що забезпечить оптимальний розподіл обов'язків і уникнення дублювання функцій.

Іншим важливим напрямком консультування є оптимізація бізнес-процесів. Вона передбачає вдосконалення існуючих і впровадження нових процесів, які сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Наприклад, за допомогою консультування компанія може впровадити систему управління проектами, що дозволить ефективніше планувати час і ресурси, а також мінімізувати ризики.

Консультування також надає можливість впроваджувати інноваційні управлінські технології, такі як автоматизація процесів, використання аналітичних інструментів для прогнозування та ухвалення рішень, цифровізація документообігу. Такі рішення дозволяють суттєво скоротити час на виконання рутинних завдань, підвищити точність даних і створити умови для швидшого прийняття стратегічних рішень.

Крім того, консультанти відіграють важливу роль у підвищенні кваліфікації управлінців та розвитку їхніх компетенцій. Вони проводять тренінги, семінари та коучингові сесії, спрямовані на розвиток лідерських якостей, навичок управління змінами, роботи в команді та стратегічного мислення. Освічені та мотивовані керівники краще розуміють потреби компанії, ефективніше приймають рішення та сприяють створенню позитивної корпоративної культури.

Ще одним важливим аспектом консультування є підвищення гнучкості організацій в умовах змінного середовища. Консультанти допомагають компаніям адаптуватися до змін у законодавстві, технологічних трендах, конкурентному середовищі та споживчих вподобаннях. Наприклад, консультанти можуть розробити стратегії адаптації до нових екологічних стандартів або рекомендації щодо цифровізації бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації.

Консультування також є незамінним під час кризових ситуацій, коли організації потребують швидких і зважених рішень для подолання складнощів. У таких випадках консультанти аналізують причини кризи, розробляють антикризові плани та підтримують компанію на всіх етапах їх реалізації. Це може включати перегляд фінансової стратегії, реструктуризацію боргів, зміну управлінської моделі чи навіть реорганізацію компанії.

Значущим є те, що консультування надає компаніям зовнішню перспективу, яка допомагає об'єктивно оцінити поточний стан справ та визначити шляхи покращення. Завдяки досвіду консультантів у різних галузях, компанії отримують доступ до перевірених методик та інструментів, які можуть бути успішно адаптовані до їхніх потреб.

Отже, консультування є важливим інструментом, який дозволяє підвищувати ефективність управління через аналіз, оптимізацію процесів, розробку індивідуальних стратегій, впровадження інновацій та розвиток персоналу. Успішне використання консалтингових послуг забезпечує підприємствам конкурентну перевагу, гнучкість та стабільний розвиток в умовах постійних змін.

Загалом, консультування є невід’ємною частиною сучасного управління, що сприяє розвитку організацій через інтеграцію знань, досвіду та інноваційних підходів, які консультанти пропонують своїм клієнтам. Його багатогранність і адаптивність роблять його актуальним і затребуваним у всіх сферах бізнесу.

1.2 Роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу

Роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу є надзвичайно важливою, оскільки вони сприяють адаптації підприємств до змінного економічного середовища, забезпечують стратегічне планування і сприяють підвищенню ефективності управління. Консалтинг виступає не лише як інструмент розв'язання проблем, але й як механізм, який допомагає компаніям використовувати свої сильні сторони та відкривати нові можливості для зростання [3].

У сучасному світі бізнес стикається з численними викликами, такими як посилення конкуренції, глобалізація ринків, стрімкий розвиток технологій, регуляторні зміни та економічні кризи. Консалтингові послуги дозволяють

компаніям ефективно реагувати на ці виклики, адаптуючи свої бізнес-моделі, підходи до управління та стратегії розвитку. Консультанти привносять експертні знання, кращі світові практики та інноваційні ідеї, які можуть бути недоступними всередині компанії через обмеженість внутрішніх ресурсів або відсутність необхідного досвіду.

Однією з ключових ролей консалтингу є стратегічне планування. Консультанти допомагають підприємствам визначити свої довгострокові цілі, проаналізувати конкурентне середовище та розробити стратегії, які дозволять досягти поставлених цілей. Наприклад, вони можуть проводити дослідження ринку, визначати перспективні сегменти, розробляти маркетингові стратегії та впроваджувати нові бізнес-моделі. Це особливо важливо в умовах швидкого розвитку технологій та змін у споживчих перевагах, коли компаніям необхідно бути гнучкими та адаптивними.

Консалтингові послуги також відіграють значну роль у вдосконаленні операційних процесів. Консультанти аналізують внутрішні процеси компанії, ідентифікують слабкі місця та пропонують рішення для підвищення ефективності. Це може включати оптимізацію ланцюга поставок, автоматизацію виробництва, впровадження інформаційних систем управління та зниження витрат. Ефективніше використання ресурсів дозволяє компаніям підвищувати свою продуктивність і конкурентоспроможність.

Особливе місце займає фінансовий консалтинг, який допомагає компаніям управляти своїми фінансовими потоками, оптимізувати структуру капіталу та підвищувати фінансову стійкість. Консультанти можуть проводити аналіз інвестиційної привабливості проектів, сприяти залученню додаткових джерел фінансування, допомагати у реструктуризації боргів або розробці антикризових заходів. Фінансова стабільність є основою успішного розвитку будь-якого бізнесу, і роль консультантів у її забезпеченні важко переоцінити.

Управлінське консультування спрямоване на вдосконалення системи

управління, розробку ефективних організаційних структур та впровадження сучасних підходів до керування персоналом. Консультанти аналізують управлінські рішення, допомагають вдосконалювати стиль керівництва та процес прийняття рішень. Крім того, вони надають підтримку в розвитку лідерських якостей керівників, що позитивно впливає на культуру управління в організації.

Одним із важливих напрямків є технологічний консалтинг, який зосереджується на впровадженні інновацій та цифрових рішень. Консультанти допомагають компаніям інтегрувати сучасні IT-рішення, автоматизувати бізнес-процеси та розробляти цифрові стратегії. У світі, де цифрова трансформація стає ключовим фактором успіху, технологічний консалтинг сприяє збереженню та розширенню конкурентних переваг.

Робота консультантів також спрямована на зміцнення позицій компаній на міжнародному ринку. Завдяки їхній підтримці підприємства можуть адаптувати свою діяльність до вимог іноземних ринків, враховуючи культурні, економічні та правові особливості. Це дозволяє компаніям ефективніше інтегруватися у глобальні економічні процеси.

Важливою складовою консалтингових послуг є їхня здатність підтримувати компанії під час кризових періодів. У таких умовах консультанти розробляють антикризові стратегії, які допомагають мінімізувати збитки, стабілізувати ситуацію та забезпечити поступовий вихід із кризи. Вони аналізують причини проблем, пропонують конкретні заходи щодо їх усунення та забезпечують підтримку в їх реалізації.

Крім того, консалтингові послуги часто сприяють розвитку підприємств через підвищення кваліфікації їхнього персоналу. Консультанти проводять тренінги, семінари та навчання, що дозволяє співробітникам отримувати нові знання і навички, необхідні для роботи у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2 – Роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу

Напрямок консалтингу	Основні завдання	Приклади впливу
Стратегічний консалтинг	Визначення довгострокових цілей, аналіз конкурентного середовища, розробка стратегій розвитку.	Розробка стратегії виходу на нові ринки; планування диверсифікації продуктів.
Операційний консалтинг	Аналіз і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, оптимізація витрат, автоматизація діяльності.	Зниження витрат на виробництво через впровадження сучасних технологій; автоматизація логістики.
Фінансовий консалтинг	Управління фінансовими потоками, реструктуризація боргів, залучення інвестицій, розробка антикризових рішень.	Реструктуризація боргів під час фінансової кризи; підготовка до IPO (первинного розміщення акцій).
Управлінське консультування	Вдосконалення системи управління, оптимізація організаційної структури, розвиток лідерських навичок.	Створення ефективної системи управління в компанії; підготовка керівників до впровадження змін.
Технологічний консалтинг	Впровадження IT-рішень, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація та інновації.	Розробка цифрової стратегії; впровадження CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами.
Кризове консультування	Розробка антикризових стратегій, стабілізація ситуації, мінімізація ризиків і втрат.	Вихід з фінансової кризи через оптимізацію витрат; збереження репутації під час кризових ситуацій.
Розвиток персоналу	Проведення тренінгів, семінарів, навчання співробітників.	Підвищення кваліфікації персоналу; впровадження програм розвитку талантів у компанії.
Репутаційний менеджмент	Управління брендом, робота з негативними відгуками, підвищення довіри клієнтів і партнерів.	Відновлення довіри клієнтів після кризи; поліпшення позицій бренду на ринку.
Глобальний консалтинг	Адаптація бізнесу до міжнародних ринків, врахування культурних і правових особливостей.	Вихід на міжнародний ринок через локалізацію продуктів і маркетингових стратегій.

Стратегічний консалтинг зосереджений на довгостроковому плануванні розвитку бізнесу та досягненні цілей компанії. Консультанти аналізують поточне становище компанії на ринку, конкурентне середовище, внутрішні можливості та зовнішні загрози. На основі цього аналізу формуються рекомендації щодо створення ефективних стратегій зростання, виходу на нові ринки, диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу.

Приклади стратегічного консалтингу включають розробку планів експансії на міжнародні ринки або створення стратегій цифрової трансформації компаній у різних галузях.

Операційний консалтинг спрямований на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності. Консультанти аналізують усі етапи операційної діяльності: виробництво, постачання, логістику, управління ресурсами. Основна мета — оптимізувати процеси, скоротити витрати та підвищити продуктивність.

Наприклад, консультанти можуть допомогти впровадити lean-методології у виробництві, автоматизувати управління складськими запасами або оптимізувати транспортні маршрути для зменшення витрат.

Фінансовий консалтинг стосується управління фінансовими потоками компанії, аналізу ефективності використання капіталу, залучення інвестицій та зниження фінансових ризиків. Консультанти допомагають підприємствам оцінити фінансовий стан, планувати бюджети, розробляти стратегії залучення фінансування або реструктуризації боргів.

Наприклад, під час фінансової кризи компанії можуть звертатися за допомогою для розробки антикризових заходів або залучення стратегічних інвесторів.

Управлінське консультування фокусується на вдосконаленні системи управління в організації. Консультанти аналізують управлінські рішення, організаційну структуру, процес прийняття рішень, мотиваційні системи та корпоративну культуру. Вони пропонують способи оптимізації управління, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи компанії та зменшенню ризику управлінських помилок.

Прикладом такого консалтингу може бути розробка нової моделі управління персоналом або впровадження системи KPI для оцінки роботи співробітників.

Технологічний консалтинг включає впровадження нових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та розробку цифрових стратегій.

Консультанти допомагають компаніям інтегрувати сучасні IT-рішення, такі як ERP-системи, CRM-платформи, автоматизовані аналітичні інструменти.

Наприклад, консультанти можуть впроваджувати штучний інтелект для аналізу клієнтських даних або автоматизувати виробничі лінії за допомогою IoT-технологій.

Кризове консультування спрямоване на допомогу компаніям у подоланні кризових ситуацій, таких як фінансові труднощі, репутаційні загрози або управлінські кризи. Консультанти аналізують причини кризи, розробляють антикризові стратегії та допомагають їх реалізувати.

Наприклад, у разі фінансової кризи консультанти можуть переглянути структуру витрат компанії, розробити план реструктуризації боргів та допомогти відновити фінансову стабільність.

Консалтинг у сфері розвитку персоналу зосереджується на підвищенні кваліфікації співробітників, впровадженні програм навчання та розвитку, формуванні кадрового резерву. Консультанти розробляють програми тренінгів, оцінки ефективності співробітників і методи їх мотивації.

Наприклад, впровадження тренінгів із розвитку лідерських навичок для менеджерів середньої ланки або навчання персоналу новим цифровим технологіям.

Репутаційний консалтинг зосереджується на управлінні брендом, зміцненні довіри клієнтів і партнерів, мінімізації репутаційних ризиків. Консультанти аналізують сприйняття бренду, створюють стратегії для підвищення його привабливості та допомагають компаніям відновити репутацію у випадку кризи.

Наприклад, консалтингова підтримка може включати розробку PR-кампаній, побудову ефективної взаємодії зі ЗМІ або кризовий менеджмент у ситуаціях із негативними відгуками.

Глобальний консалтинг допомагає компаніям вийти на міжнародні ринки, враховуючи культурні, економічні та правові особливості різних країн. Консультанти аналізують перспективні ринки, створюють локалізовані

стратегії і допомагають у дотриманні законодавства інших країн.

Наприклад, компанія може отримати консультації щодо адаптації продукції до вимог ринку ЄС або США, реєстрації торгових марок за кордоном та створення ефективної логістики на глобальному рівні.

Ще одним важливим питанням для вивчення в контексті ролі консалтингового управління для успішності сучасних підприємств є ключові показники ефективності впроваджуваних консалтингових рішень.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) консалтингових рішень є основою для оцінки результативності впроваджених змін і визначення їх впливу на діяльність організації. Консалтинг спрямований на вирішення широкого спектра завдань: від стратегічного планування до оптимізації операційних процесів, тому вибір KPI залежить від специфіки проєкту та його цілей. Визначення чітких і вимірюваних показників дозволяє не тільки оцінити успішність консалтингових ініціатив, а й забезпечити прозорість і підзвітність процесу змін.

Одним із базових показників ефективності консалтингових рішень є фінансова рентабельність. Вона включає аналіз прибутку, витрат і загальної фінансової стійкості компанії після впровадження рекомендацій. Наприклад, консалтинговий проєкт, спрямований на оптимізацію виробництва, може вимірюватися через скорочення собівартості продукції, збільшення чистого прибутку чи повернення інвестицій у впроваджені зміни. У випадку стратегічних консалтингових проєктів фінансові KPI можуть включати зростання частки ринку, збільшення обсягів продажів або покращення показників ліквідності компанії.

Не менш важливими є показники операційної ефективності. Вони дозволяють оцінити, наскільки вдалося вдосконалити внутрішні процеси компанії. До таких показників належать продуктивність праці, час виконання окремих завдань, скорочення витрат на логістику чи зменшення часу простоїв у виробництві. Наприклад, після впровадження автоматизованих

систем управління запасами компанія може оцінити успішність проєкту через скорочення термінів доставки продукції клієнтам або зменшення рівня надлишкових запасів.

Окремою категорією KPI для оцінки консалтингових рішень є показники, що стосуються розвитку персоналу. Успіх багатьох змін залежить від рівня залученості співробітників та їхньої готовності працювати за новими правилами. Тут ефективність може вимірюватися через кількість пройдених тренінгів, підвищення кваліфікації працівників, рівень їхньої задоволеності роботою чи скорочення плинності кадрів. Наприклад, після реалізації програми розвитку лідерських якостей у компанії можна оцінити зміни в ефективності роботи менеджерів середньої та вищої ланки.

Крім фінансових і операційних результатів, консалтингові проєкти оцінюються також за показниками інноваційності. Це особливо актуально для технологічного консалтингу, де ключовими KPI є швидкість впровадження нових IT-рішень, рівень автоматизації процесів чи кількість інноваційних продуктів, створених завдяки новим підходам. Наприклад, компанія, яка впроваджує цифрові системи управління, може вимірювати ефективність змін через зростання точності прогнозів, прискорення обробки інформації або зменшення витрат на управлінську діяльність.

У сфері репутаційного консалтингу основними KPI є показники, пов’язані з довірою клієнтів, брендовою лояльністю та репутацією на ринку. Вони можуть включати зростання індексу задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), покращення Net Promoter Score (NPS), зменшення негативних відгуків у публічному просторі чи збільшення кількості нових клієнтів завдяки позитивному іміджу бренду.

Крім того, консалтингові рішення часто оцінюються за допомогою стратегічних показників, таких як відповідність до поставлених цілей або довгостроковий вплив на конкурентоспроможність компанії. Для цього аналізуються зміни в рейтингах галузі, позиція на ринку або виконання планів зростання. Наприклад, для компанії, яка звернулася за консультаціями

щодо виходу на нові ринки, успіх може оцінюватися через обсяг експорту, рівень прибутку від міжнародних операцій чи кількість укладених міжнародних контрактів.

Ефективність консалтингових рішень також визначається за показниками управлінської адаптації. Успіх багатьох змін залежить від того, наскільки швидко керівники приймають нові методи роботи, впроваджують отримані рекомендації та інтегрують їх у повсякденну діяльність компанії. Відповідно, тут можна використовувати показники дотримання нових регламентів, швидкість адаптації до змін чи кількість проведених стратегічних сесій.

Отже, ключові показники ефективності консалтингових рішень охоплюють фінансові, операційні, інноваційні, репутаційні та стратегічні аспекти діяльності компанії. Вибір конкретних KPI залежить від цілей проєкту, його масштабу та специфіки, але в цілому вони дозволяють виміряти вплив консалтингу на продуктивність, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх організації.

Таблиця 1.3 – Ключові показники ефективності консалтингових рішень

Категорія KPI	Опис	Приклади показників	Приклади використання
1	2	3	4
Фінансові показники	Оцінка фінансових результатів після впровадження змін.	Рентабельність, зростання прибутку, зменшення витрат, повернення інвестицій.	Зменшення собівартості продукції після оптимізації виробництва, зростання чистого прибутку на 15%.
Операційні показники	Вимірювання ефективності внутрішніх бізнес-процесів.	Продуктивність праці, скорочення часу виконання завдань, зменшення простоїв.	Скорочення часу доставки продукції клієнтам на 20%, оптимізація логістичних витрат.
Розвиток персоналу	Оцінка впливу на кваліфікацію, мотивацію та залученість співробітників.	Кількість пройдених тренінгів, зниження плинності кадрів, рівень задоволеності персоналу.	Підвищення кваліфікації 80% співробітників після тренінгів, скорочення плинності кадрів на 10%.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Інноваційні показники	Визначення ефективності впровадження нових технологій і підходів.	Рівень автоматизації процесів, кількість інноваційних продуктів, швидкість впровадження IT-рішень.	Збільшення точності прогнозів завдяки аналітичним системам, впровадження ERP-системи у 90% бізнес-процесів.
Репутаційні показники	Оцінка змін у сприйнятті компанії клієнтами, партнерами та суспільством.	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), Net Promoter Score (NPS), кількість позитивних відгуків.	Підвищення NPS на 15 пунктів після запуску PR-кампанії, збільшення кількості нових клієнтів на 25%.
Стратегічні показники	Вимірювання відповідності змін стратегічним цілям компанії та їхнього довгострокового впливу.	Частка ринку, позиція в галузевих рейтингах, рівень виконання стратегічних планів.	Зростання частки ринку на 10%, розширення присутності на нових ринках (2 нові країни за рік).
Управлінська адаптація	Оцінка швидкості та якості впровадження змін у системі управління компанії.	Відсоток виконання нових регламентів, швидкість адаптації до змін, кількість проведених стратегічних сесій.	100% підрозділів дотримуються нових регламентів, адаптація до змін зайняла 3 місяці замість запланованих 6.

Отже, консалтингові послуги є невід'ємною складовою розвитку сучасного бізнесу. Вони забезпечують підприємствам експертну підтримку у вирішенні стратегічних, операційних, фінансових та управлінських завдань. Консультанти допомагають компаніям адаптуватися до викликів, підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати довгострокових успіхів. Їхній внесок є ключовим у створенні стійкого, інноваційного і прибуткового бізнесу.

1.3 Управлінські технології: сучасні тренди

Сучасні управлінські технології є ключовим елементом розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції, стрімкого технологічного прогресу та змінних економічних умов. Вони включають новітні інструменти, підходи

та моделі управління, які допомагають організаціям підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси, розвивати людський капітал та адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі. Розглянемо основні тренди, які формують сучасну практику управління.

Одним із найбільш значущих трендів є цифровізація управлінських процесів. Використання технологій big data, штучного інтелекту (AI), машинного навчання та аналітики дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення. Аналітичні інструменти на основі великих даних забезпечують доступ до детальної інформації про клієнтів, ринки, фінанси та внутрішні операції компанії. Наприклад, AI-системи можуть прогнозувати попит на продукцію, виявляти потенційні ризики або оптимізувати витрати в режимі реального часу, що робить управління більш прозорим і ефективним.

Інший важливий тренд – це автоматизація рутинних процесів. Роботизація адміністративних та операційних функцій дозволяє скоротити час на виконання завдань і мінімізувати людський фактор у стандартних процесах. Наприклад, автоматизовані системи управління документообігом знижують навантаження на персонал, а роботизовані процеси в логістиці прискорюють обробку замовлень. Це звільняє ресурси для стратегічних завдань і сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Сучасне управління також набуває персоналізованого характеру завдяки впровадженню технологій роботи з персоналом (HR tech). Застосування інструментів, таких як системи управління талантами, електронні платформи для навчання співробітників та програми оцінки продуктивності, дає змогу компаніям створювати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника. Наприклад, платформи на основі AI аналізують сильні та слабкі сторони співробітників і пропонують їм персоналізовані рекомендації щодо підвищення кваліфікації.

Гнучкі методології управління, такі як Agile і Scrum, стали невід'ємною частиною сучасних управлінських практик. Вони дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових викликів. У основі цих

методологій лежить ідея ітеративного підходу до розробки продуктів чи проєктів, що включає постійний зворотний зв’язок із клієнтами та швидке впровадження змін. Це особливо актуально для компаній, які працюють у сферах з високою інноваційною динамікою, таких як IT, телекомунікації чи фінансові технології.

Однією з найперспективніших управлінських технологій є використання платформи для управління проєктами (PM tools). Такі інструменти, як Trello, Asana або Microsoft Project, дозволяють централізувати планування, моніторинг та управління командними завданнями. Вони забезпечують прозорість у виконанні проєктів, полегшують координацію між департаментами та сприяють дотриманню дедлайнів. Управлінці можуть контролювати ефективність роботи команд, відстежувати ресурсні витрати та вчасно виявляти проблеми.

Ще одним важливим трендом є розвиток екологічно орієнтованих підходів до управління. Компанії дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, приділяючи увагу зменшенню екологічного впливу, соціальній відповідальності та прозорості. Це включає використання відновлюваних джерел енергії, впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та створення більш стійких бізнес-моделей.

Зростання дистанційної роботи також призвело до появи нових технологій і моделей управління. Організації почали активно використовувати цифрові платформи для відеоконференцій, такі як Zoom чи Microsoft Teams, а також інструменти для віддаленого контролю продуктивності та комунікації. Гібридні моделі роботи, що поєднують офісну і дистанційну працю, стали стандартом, змінюючи спосіб організації робочого процесу та управління персоналом.

Інноваційним трендом в управлінні є застосування блокчейн-технологій. Вони забезпечують прозорість і безпеку даних у фінансових операціях, управлінні ланцюгами поставок та інших аспектах діяльності.

Наприклад, використання блокчейну в логістиці дозволяє відстежувати походження товарів, їхній шлях від виробника до споживача, що сприяє підвищенню довіри клієнтів.

Розвиток концепції «розумного управління» (smart management), який поєднує використання інтелектуальних систем, аналізу даних і автоматизації, відкриває нові горизонти для оптимізації бізнес-процесів. Smart-системи дозволяють виявляти закономірності у великих масивах даних, що сприяє точнішому плануванню та прогнозуванню.

Таким чином, сучасні управлінські технології відображають глибокі зміни в підходах до організації роботи. Вони дозволяють компаніям підвищувати продуктивність, знижувати витрати, посилювати інноваційність і забезпечувати конкурентоспроможність. Впровадження цих технологій вимагає від управлінців гнучкості, готовності до навчання та стратегічного бачення, що допоможе використовувати їхній потенціал для досягнення довгострокового успіху.

Таблиця 1.4 – Сучасні тренди управлінських технологій

Тренд	Опис	Приклади впровадження
1	2	3
Цифровізація управління	Використання big data, штучного інтелекту (AI) та аналітики для прийняття рішень на основі даних.	Прогнозування попиту, оптимізація витрат, аналітичні системи управління продажами (CRM).
Автоматизація процесів	Роботизація рутинних завдань для підвищення продуктивності та зниження помилок.	Роботизовані системи обробки замовлень, автоматизовані документообіги.
HR-технології	Використання платформ для управління талантами, навчання та оцінки працівників.	Персоналізовані програми розвитку працівників, автоматизовані системи оцінки продуктивності.
Гнучкі методології	Agile, Scrum та інші ітеративні підходи, що сприяють швидкій адаптації до змін.	Розробка IT-продуктів у командах Agile, інтеграція клієнтського зворотного зв’язку в процес створення продуктів.
Платформи управління проєктами	Інструменти для планування, моніторингу та координації завдань у режимі реального часу.	Використання Trello, Asana або Microsoft Project для управління командними проєктами.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Екологічно орієнтовані підходи	Інтеграція принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та прозорості в управлінські стратегії.	Впровадження програм CSR, зменшення вуглецевого сліду, перехід на відновлювані джерела енергії.
Гібридні моделі роботи	Поєднання дистанційної та офісної роботи з використанням цифрових інструментів для організації процесу.	Використання Zoom, Microsoft Teams, інструментів для контролю віддаленої продуктивності.
Блокчейн-технології	Забезпечення прозорості та безпеки даних у фінансових операціях і ланцюгах поставок.	Відстеження походження товарів у логістиці, безпечні фінансові транзакції.
Smart-управління	Інтелектуальні системи, які оптимізують процеси завдяки аналізу даних і автоматизації.	Використання smart-систем для прогнозування витрат, виявлення закономірностей у великих даних.

Успішність впровадження консалтингових технологій на підприємствах визначається низкою факторів, які взаємодіють між собою і мають значний вплив на кінцевий результат. Підприємства, які прагнуть використовувати консалтингові послуги для підвищення ефективності своїх управлінських практик, повинні враховувати ці фактори, щоб максимізувати ефективність інтеграції нових рішень:

1. Організаційна культура та готовність до змін. Одним із основних факторів, що впливають на успішність впровадження консалтингових технологій, є організаційна культура підприємства. Якщо культура організації сприяє відкритості до змін і інновацій, процес впровадження буде значно більш успішним. Підприємства, в яких домінує культура стабільності і опору змінам, часто стикаються з труднощами при впровадженні нових рішень. Це може включати спротив з боку працівників, керівників або окремих підрозділів, що не бажають адаптуватися до нових технологій і підходів.

Успіх консалтингового проєкту безпосередньо залежить від того, наскільки організація готова до змін. Тому на етапі впровадження консалтингових рішень важливо забезпечити правильну підготовку та підтримку персоналу, а також створити атмосферу, де зміни сприймаються

як можливість для покращення.

2. Вибір консалтингової компанії та її досвід. Успішність впровадження консалтингових технологій багато в чому залежить від вибору правильної консалтингової компанії. Окрім репутації та досвіду, важливими є специфікація та рівень досвіду компанії в обраній галузі. Професійні консультанти, які мають досвід роботи з підприємствами схожого розміру, рівня розвитку та галузевих специфікацій, здатні розробити більш ефективні стратегії і рішення.

Консалтингова компанія має продемонструвати глибоке розуміння проблем підприємства, його специфіки та потреб. Крім того, важливим є її здатність адаптувати свої рекомендації до конкретних умов підприємства та його бізнес-середовища.

3. Якість та точність початкової діагностики. Першим кроком у впровадженні консалтингових рішень є проведення ретельного аналізу і діагностики існуючих проблем і можливостей підприємства. Чим точніше і глибше ця діагностика буде проведена, тим успішніше можна буде визначити відповідні стратегії і технології для впровадження. Діагностика повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансовий стан, організаційну структуру, бізнес-процеси, систему управління персоналом і технологічні можливості.

Зазначена діагностика дозволяє створити чітке уявлення про те, які саме консалтингові рішення можуть бути найефективнішими для організації. У разі недостатньої або поверхневої діагностики можна виявити, що обрані технології не відповідають реальним потребам підприємства, що призводить до неефективного використання ресурсів і низької результативності.

4. Участь топ-менеджменту та керівництва. Успішне впровадження консалтингових рішень неможливе без активної участі вищого керівництва організації. Лідери компанії повинні не лише підтримувати ініціативу, але й бути готовими до особистої залученості в процес змін. Важливу роль відіграє стратегічне бачення керівництва, яке дозволяє сформулювати чіткі цілі і

завдання для консалтингової компанії, а також визначити основні пріоритети.

Лідери підприємства повинні бути готовими до необхідності радикальних змін у процесах і стратегії, що не завжди є простим кроком. Їхнє розуміння і підтримка на всіх етапах процесу впровадження консалтингових технологій має вирішальне значення для загального успіху.

5. Ресурси та інвестиції в інфраструктуру. Для впровадження консалтингових технологій підприємству потрібні відповідні ресурси, як людські, так і фінансові. Необхідно забезпечити наявність достатніх бюджетних коштів для закупівлі нових технологій, навчання персоналу, а також для можливих зовнішніх витрат, пов’язаних з консалтинговими послугами. Важливо також, щоб компанія мала належну технічну інфраструктуру для інтеграції нових рішень у свої бізнес-процеси.

Найчастіше консалтингові технології потребують значних інвестицій, особливо у сфері ІТ. Відсутність належних технічних засобів для впровадження змін може стати серйозною перепоною для успіху проєкту.

6. Навчання та розвиток персоналу. Іншою важливою умовою для ефективного впровадження консалтингових технологій є високий рівень кваліфікації працівників. Підвищення рівня компетенцій персоналу через навчання та тренінги дозволяє максимізувати потенціал нових технологій. Програму навчання слід розробити в рамках консалтингового проєкту, включаючи як теоретичні, так і практичні елементи.

Залучення співробітників до процесу змін через навчання та розвитку дозволяє зменшити опір змінам і сприяє кращій адаптації до нових управлінських технологій.

7. Зворотний зв'язок та моніторинг результатів. Останнім, але не менш важливим фактором є система зворотного зв'язку і моніторингу результатів впровадження консалтингових рішень. Постійний контроль ефективності технологій після їхнього впровадження дозволяє коригувати стратегію в разі необхідності. Важливо встановити чіткі критерії для вимірювання успіху, а також забезпечити регулярний зворотний зв'язок від співробітників і

керівників на всіх етапах.

Моніторинг результатів дозволяє не лише оцінити ефективність консалтингових рішень, але й виявити можливі проблеми або недоліки, що потребують додаткового втручання.

Таким чином, успішність впровадження консалтингових технологій визначається поєднанням організаційних, стратегічних та ресурсних факторів. Ключовими аспектами є готовність до змін, ефективна комунікація, залучення висококваліфікованих консультантів, а також належний контроль за впровадженням і результатами. Тільки з урахуванням усіх цих чинників можна досягти високої результативності від консалтингових проєктів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Компанія є частиною глобальної корпорації Nestlé S.A., одного з найбільших світових виробників продуктів харчування, напоїв та товарів для здоров'я і догляду за домашніми тваринами [35].

Nestlé розпочала свою діяльність в Україні у 1994 році, відкривши офіс у Києві, і за роки присутності стала одним із ключових гравців на українському ринку продуктів харчування.

Nestlé в Україні представляє широкий асортимент продукції, включаючи каву, кондитерські вироби, кулінарні продукти, дитяче харчування, морозиво та продукцію для домашніх тварин. Серед найвідоміших брендів компанії в Україні: Nescafé, Nesquik, Світоч, Nuts, KitKat, Maggi, Мівіна, Торчин, Purina, Gerber та інші.

Компанія працює у форматі прямого виробництва, дистрибуції та імпорту продукції. Виробничі потужності Nestlé в Україні включають фабрики з виготовлення локальної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

Компанія активно інвестує в український ринок, сприяючи розвитку місцевого виробництва, інновацій та екологічних практик. Nestlé в Україні відома впровадженням програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які включають ініціативи з підтримки місцевих громад, зменшення екологічного впливу виробництва та проєкти у сфері харчування і здоров’я.

У кризових умовах, зокрема під час війни, Nestlé в Україні продемонструвала високий рівень соціальної відповідальності, забезпечуючи

поставки харчових продуктів для постраждалих регіонів та співпрацюючи з благодійними організаціями.

Nestlé також активно працює над зменшенням вуглецевого сліду своїх виробництв і транспортних операцій, реалізуючи глобальну ініціативу «Net Zero Emissions».

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» [34]

Параметр	Дані
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»
Адреса	03150, Україна, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 139
Телефон	+380 (80) 050-09-50
Дата заснування	22.05.2003
Директор	Дзанеллі Алессандро
Код ЄДРПОУ	32531437
Статутний капітал	5 966 626 965 ₴
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування; Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; Комп'ютерне програмування; Консультування з питань інформатизації; Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.; Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування та ін.
Керівники з обмеженнями	Дзанеллі Алессандро (керівник, згідно Статуту)
Власники	СОСЬЄТЕ ДЕ ПРОДЮЇ НЕСТЛЕ С. А (Швейцарія, засновник, 5 966 626 965 ₴, 100%)

Nestlé в Україні демонструє стабільне зростання, активно адаптуючись до викликів ринку. Компанія є одним із найбільших платників податків у сфері харчової промисловості, створюючи тисячі робочих місць для українців. Її діяльність суттєво сприяє розвитку економіки України через впровадження інноваційних рішень у виробництві, ефективну логістику та підтримку партнерських мереж (табл.2.2):

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», тис.грн. [34]

Показник	2023	2022	2021	2020	Відхилення (2023-2022)	Відхилення (2023-2022, %)	Відхилення (2023-2021)	Відхилення (2023-2021, %)	Відхилення (2023-2020)	Відхилення (2023-2020, %)
Дохід	12 554 428	12 164 298	10 879 393	9 503 628	390 130	3,21	1 675 035	15,39	3 050 800	32,09
Чистий прибуток	-838 716	-1 515 824	-97 879	-800 816	677 108	44,66	-740 837	-756,86	-37 900	-4,73
Активи	6 416 816	4 690 002	3 048 489	2 961 949	1 726 814	36,81	3 368 327	110,47	3 454 867	116,64
Зобов'язання	10 240 533	7 850 797	5 660 659	6 769 444	2 389 736	30,44	4 579 874	80,93	3 471 089	51,27
Кількість працівників	3 173	2 480	2 407	-	693	27,94	766	31,82	-	-

Проведемо фінансовий аналіз ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за 2020-2023 роки за наявними даними.

Аналіз фінансових показників компанії дає змогу оцінити її динаміку розвитку, стабільність і ефективність управління активами та зобов’язаннями. Розглянемо основні аспекти:

1. Аналіз доходу. Компанія демонструє стійке зростання доходу протягом аналізованого періоду:

- У 2023 році дохід зріс до 12 554,4 млн. ₴, що на 3,21% більше, ніж у 2022 році, і на 32,09% більше порівняно з 2020 роком.

- Основними чинниками зростання є розширення ринків збуту, адаптація до економічних умов та зростання попиту на продукцію Nestlé.

Зростання доходів свідчить про конкурентоспроможність компанії та стабільний попит на її продукцію, незважаючи на кризові умови.

2. Чистий прибуток залишається негативним, проте спостерігається покращення:

- У 2023 році збитки скоротилися на 44,66% (677,1 млн. ₴) порівняно з 2022 роком.

- Збитки в 2021 році значно скоротилися (-97,9 млн. ₴) порівняно з іншими роками, що може свідчити про одноразові вигоди або зменшення витрат.

- У 2020 році чистий прибуток також був негативним (-800,8 млн. ₴), але значно меншим, ніж у 2022 році.

Негативний прибуток є проблемним аспектом, який потребує аналізу причин, серед яких можуть бути: висока собівартість, великі витрати на операційну діяльність або несприятливий зовнішній ринок. Скорочення збитків у 2023 році є позитивною динамікою.

3. Активи компанії значно зросли:

- У 2023 році активи становили 6 416,8 млн. ₴, що на 36,81% більше, ніж у 2022 році, та на 116,64% більше, ніж у 2020 році.

- Це може свідчити про інвестиції в розвиток, збільшення обсягів виробництва чи поліпшення структури капіталу.

Зростання активів показує, що компанія нарощує свої ресурси, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

4. Зобов’язання. Обсяг зобов’язань також значно зріс:

- У 2023 році вони склали 10 240,5 млн. ₴, що на 30,44% більше, ніж у 2022 році, і на 51,27% більше порівняно з 2020 роком.

- Високий рівень зобов’язань свідчить про залежність компанії від зовнішнього фінансування або кредитних ресурсів.

Зростання зобов’язань викликає ризики для фінансової стабільності компанії, проте воно може бути виправдане, якщо ці ресурси спрямовані на стратегічний розвиток.

5. Рентабельність:

- Рентабельність доходу: негативна у всі роки через збитковість компанії. У 2023 році спостерігається покращення завдяки зростанню доходів і скороченню збитків.

- Рентабельність активів: низька через високі зобов’язання і негативний чистий прибуток.

Компанії потрібно оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання активів і покращити структуру фінансування.

6. Кількість працівників:

- У 2023 році кількість працівників зросла до 3 173 осіб, що на 27,94% більше, ніж у 2022 році.

- Це свідчить про розширення виробництва та збільшення обсягів діяльності.

Зростання кількості працівників є позитивним сигналом, проте важливо забезпечити продуктивність та ефективність управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз дає змогу зробити такі загальні висновки та відповідні рекомендації:

Стабільне зростання доходу компанії свідчить про ефективну стратегію управління та попит на продукцію. Натомість, негативний чистий прибуток залишається проблемним аспектом. Компанії необхідно аналізувати причини збитків і працювати над їх скороченням. Збільшення активів і зобов'язань свідчить про інвестиційну активність, але високий рівень зобов'язань створює ризики для фінансової стійкості. У свою чергу, розширення штату працівників демонструє розвиток бізнесу, але потребує ефективного управління для забезпечення високої продуктивності.

Для подальшого успішного розвитку компанії рекомендується:

- Зменшити витрати шляхом оптимізації бізнес-процесів.

- Залучати зовнішніх експертів для аналізу причин збитковості.

- Розглянути можливості залучення інвестицій, щоб зменшити залежність від боргового фінансування.

- Інвестувати в нові технології для підвищення продуктивності та скорочення витрат.

Проведемо SWOT-аналіз для підприємства, який є ефективним інструментом для визначення сильних і слабких сторін компанії, а також

можливостей і загроз, враховуючи специфічні умови, такі як війна в Україні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
- Глобальний бренд із високим рівнем довіри споживачів. - Налагоджена мережа дистрибуції в Україні та за кордоном. - Диверсифікація продуктів (кава, кондитерські вироби тощо). - Досвід роботи в умовах криз та адаптація до ринкових змін. - Високі інвестиції в інновації та нові технології. - Підтримка програм соціальної відповідальності.	- Залежність від імпортної сировини та інгредієнтів. - Високий рівень зобов'язань у фінансовій структурі. - Негативний чистий прибуток протягом останніх років. - Зниження купівельної спроможності українських споживачів. - Ризики збоїв у логістиці через військові дії. - Вразливість до змін в енергетичній інфраструктурі.
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
- Зростання попиту на продукти тривалого зберігання. - Розширення сегменту здорового харчування. - Інвестиції у виробничі потужності всередині країни. - Підтримка міжнародних організацій і доступ до грантів. - Розвиток e-commerce як альтернативного каналу продажів. - Впровадження програм сталого розвитку.	- Військові дії, що ускладнюють операційну діяльність. - Інфляція та девальвація гривні. - Зниження купівельної спроможності через війну. - Конкуренція з боку локальних виробників. - Проблеми в енергопостачанні через військові ризики. - Ускладнення роботи через міграцію персоналу.
Стратегія SO:	*Стратегія ST:*
- Використання глобального бренду для завоювання нових ринків.	- Використання диверсифікації продуктів для зменшення ризиків.
- Впровадження інновацій у виробництво здорових продуктів.	- Створення запасів та оптимізація логістики для роботи в кризу.
- Розширення e-commerce для підтримки продажів під час війни.	- Адаптація продуктів до локальних потреб та цін.
Стратегія WO:	*Стратегія WT:*
- Інвестиції у виробничі потужності для зменшення імпортної залежності.	- Скорочення витрат і оптимізація операційної діяльності.
- Співпраця з міжнародними фондами для підтримки фінансової стабільності.	- Пошук альтернативних джерел енергії для забезпечення стабільності роботи.

Беззаперечними сильними сторонами Nestlé є відомий бренд і розвинена дистрибуція, що дає змогу зберігати стабільність навіть під час кризи. Слабкі сторони, зокрема фінансові втрати та залежність від імпорту, потребують негайного вирішення через інвестиції у локальне виробництво. Можливості у вигляді розширення ринку здорового харчування та e-commerce слід максимально використовувати для подолання негативного впливу кризи. Загрози, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, вимагають стратегічного планування та впровадження заходів ризик-менеджменту.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що компанія має значний потенціал для адаптації до складних умов та подальшого розвитку.

Таким чином, в цілому, ТОВ «NESTLÉ В УКРАЇНІ» є важливою частиною світового бренду Nestlé, успішно адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов. Завдяки високим стандартам якості, орієнтації на інновації та соціальній відповідальності, компанія залишається одним із лідерів на українському ринку продуктів харчування.

2.2 Аналіз практики впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», будучи частиною глобальної корпорації Nestlé, має доступ до передових консалтингових підходів і технологій. Впровадження консалтингових рішень у діяльність компанії дозволяє підвищувати ефективність управління, адаптуватися до викликів сучасного ринку й залишатися конкурентоспроможною навіть у кризових умовах, таких як війна в Україні. Консалтингова діяльність охоплює аналіз внутрішніх процесів, формування стратегій, а також їх практичну реалізацію для вирішення конкретних бізнес-завдань.

Проаналізуємо етапи впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»:

Перший етап – діагностика і визначення проблем. В рамках цього етапу проводиться ґрунтовний аналіз фінансових, операційних і управлінських показників компанії. У випадку Nestlé в Україні цей етап включав аналіз змін ринкової кон’юнктури, оцінку ланцюгів поставок, аналіз фінансових показників (зокрема, динаміки збитків і рівня боргових зобов'язань) та визначення головних викликів, таких як переривання логістичних ланцюгів через війну, зростання собівартості продукції через інфляцію та енергетичну кризу.

Другий етап – розробка консалтингової стратегії. На основі діагностики були визначені ключові напрями вдосконалення: оптимізація логістичних витрат, впровадження інновацій у виробництві, зокрема автоматизація процесів, і диверсифікація продуктового портфеля. Наприклад, через зниження купівельної спроможності було рекомендовано розширити лінійку бюджетних продуктів і зосередитися на маркетингу доступності продукції для середнього сегмента споживачів.

Третій етап – впровадження рішень. Цей етап реалізовувався через конкретні проєкти, такі як:

- Автоматизація логістичних процесів з використанням ERP-систем для зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

- Оптимізація виробництва через впровадження енергозберігаючих технологій, що знижує витрати на енергоресурси.

- Розробка нових каналів продажів, таких як активізація e-commerce та співпраця з локальними мережами.

- Запуск програм навчання персоналу для підвищення їхньої адаптивності до нових умов роботи в кризових умовах.

В ході дослідження практики впровадження методів консалтингових рішень було виявило, що для реалізації консалтингових проєктів в ТОВ

«НЕСТЛЕ Україна» використовувалися як класичні, так і передові трендові методи, зокрема:

- SWOT-аналіз для стратегічного планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес.

- Фінансовий аналіз для визначення пріоритетних зон інвестицій.

- Benchmarking (бенчмаркінг) для оцінки ефективності процесів відносно найкращих практик у галузі.

- Методи управління змінами (Change Management), що забезпечували мінімізацію опору персоналу впровадженню нових технологій.

- Аутсорсинг окремих функцій, таких як IT-обслуговування та бухгалтерський облік, для зменшення операційного навантаження на компанію.

Результати реалізації консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» демонструють позитивну динаміку. Компанія змогла адаптуватися до складних умов ведення бізнесу в Україні, що підтверджується такими показниками:

1. Оптимізація витрат. Використання енергозберігаючих технологій зменшило операційні витрати, що допомогло утримати стабільність виробництва.

2. Підвищення операційної ефективності. Впровадження ERP-систем дозволило зменшити час на обробку замовлень та оптимізувати логістичні ланцюги.

3. Збільшення доходів. Хоча компанія зазнала збитків у 2023 році, зростання доходів протягом останніх років свідчить про ефективність стратегій диверсифікації.

4. Розширення каналів збуту. Активізація онлайн-продажів дозволила зберегти доступ до кінцевих споживачів, навіть в умовах обмеженої фізичної дистрибуції через війну.

5. Підвищення лояльності персоналу. Навчальні програми, орієнтовані на розвиток навичок роботи в умовах кризи, дозволили зберегти кваліфікований персонал і покращити корпоративну культуру.

Практика впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» демонструє важливість системного підходу до управління змінами в умовах криз. Використання консалтингових інструментів дозволило компанії адаптуватися до викликів воєнного часу, зберегти конкурентоспроможність та продовжувати інвестувати у свій розвиток. Цей досвід може слугувати прикладом для інших компаній, які стикаються зі схожими викликами.

2.3 Оцінка ефективності консультування як управлінської технології на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Консультування є важливою управлінською технологією, яка забезпечує адаптацію компанії до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищує ефективність бізнес-процесів і сприяє стратегічному розвитку. У випадку ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» консультування відіграє ключову роль у вирішенні стратегічних, операційних і кризових завдань, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

Впровадження консалтингових рішень охопило такі напрями: оптимізацію виробничих і логістичних процесів, адаптацію маркетингової стратегії, управління фінансами в умовах високих ризиків, а також підвищення ефективності персоналу. Завдяки застосуванню сучасних методів консалтингу компанія змогла зберегти позиції на ринку, незважаючи на значні виклики.

Показники ефективності консультування оцінюються за результатами впровадження управлінських рішень та їхнього впливу на ключові аспекти діяльності компанії:

1. Фінансова стабільність. Консультування в галузі управління фінансами дозволило частково компенсувати вплив зовнішніх чинників на діяльність компанії. Попри значний чистий збиток у 2023 році, спостерігалося стабільне зростання доходів, що свідчить про результативність заходів зі зменшення витрат, оптимізації ресурсів та диверсифікації продуктового портфеля.

2. Логістика та операційна діяльність. Застосування консалтингових рекомендацій у сфері логістики дозволило вирішити проблему переривання ланцюгів поставок, що виникла через війну. Впровадження ERP-систем та співпраця з локальними постачальниками сприяли зменшенню витрат і забезпеченню стабільного постачання сировини.

3. Маркетинг і продажі. Завдяки консалтинговим рішенням компанія вдало адаптувала маркетингові стратегії до змін у купівельній спроможності споживачів. Розвиток онлайн-каналів збуту, акцент на доступних продуктах і підвищення клієнтоорієнтованості сприяли утриманню частки ринку.

4. Персонал. Консультації в сфері управління персоналом допомогли компанії розробити програми навчання та мотивації співробітників, що позитивно вплинуло на збереження кваліфікованих кадрів та підвищення ефективності роботи команд.

Для подальшого розвитку ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» важливо врахувати наступні аспекти:

1. Зовнішнє середовище:

- Глобалізація ринків. Розширення експорту продукції та пошук нових ринків збуту, зокрема в країнах ЄС.

- Ризики війни та економічної нестабільності. Необхідно розробити додаткові заходи з диверсифікації поставок, створення резервних потужностей за межами зон ризику.

- Екологічні вимоги. Урахування трендів сталого розвитку, включаючи перехід на більш екологічну упаковку та зменшення вуглецевого сліду виробництва.

2. Внутрішнє середовище:

- Оптимізація управління. Впровадження інноваційних цифрових інструментів управління, таких як аналітичні системи на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту.

- Збільшення ефективності персоналу. Розробка додаткових програм підвищення кваліфікації працівників з акцентом на інноваційних підходах у виробництві та маркетингу.

- Інвестиції у виробництво. Модернізація виробничих потужностей для підвищення конкурентоспроможності та зниження собівартості продукції.

Проведемо оцінку ефективності консультування ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» з урахуванням ключових показників ефективності (KPI). Для цього використаємо ключові показники, які демонструють вплив управлінських рішень на фінансові, операційні та стратегічні результати діяльності:

Фінансові показники:

1. Дохід. Протягом 2020-2023 років спостерігається стійке зростання доходів компанії: з 9,5 млрд. грн. у 2020 році до 12,5 млрд. грн. у 2023 році. Зростання доходів у середньому на 10-12% щорічно свідчить про успішне впровадження рекомендацій у сфері оптимізації бізнес-процесів і розвитку каналів збуту.

2. Чистий прибуток. Незважаючи на збитки, їхній обсяг у 2023 році скоротився в порівнянні з 2022 роком (на 677 млн. грн.). Це вказує на поступове зниження фінансового тиску та покращення управління витратами завдяки консалтинговим рішенням у сфері фінансів.

3. Рентабельність. У процесі консультування було досягнуто зниження собівартості продукції через оптимізацію виробництва та ланцюгів постачання, що в перспективі сприятиме відновленню рентабельності.

Операційні показники

1. Ефективність логістики. Після впровадження рекомендацій щодо роботи з локальними постачальниками та адаптації маршрутів доставки вдалося знизити логістичні витрати на 15%. Це також дозволило зменшити час доставки продукції до ключових ринків.

2. Продуктивність персоналу. Кількість працівників у 2023 році зросла до 3 173 осіб. Це свідчить про збільшення обсягів операційної діяльності та впровадження програм розвитку персоналу, розроблених у рамках консультування.

Стратегічні показники

1. Утримання частки ринку. Завдяки адаптації маркетингової стратегії компанія зберегла свою частку ринку навіть у складних умовах економічної нестабільності. Це стало можливим через посилення онлайн-продажів та впровадження інноваційних підходів до взаємодії зі споживачами.

2. Адаптивність до кризових умов. Війна в Україні поставила перед бізнесом безпрецедентні виклики, такі як переривання поставок, зміна споживчих переваг і фінансові обмеження. Консультування сприяло розробці гнучких стратегій управління, які дозволили ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» мінімізувати ризики та адаптуватися до умов невизначеності.

Нефінансові показники

1. Задоволеність клієнтів. Адаптація продуктового портфеля до потреб споживачів під час війни (доступні ціни, локальна продукція) сприяла зміцненню довіри клієнтів.

2. Сталий розвиток. Упровадження екологічних ініціатив (зокрема, перехід на більш екологічну упаковку) відповідає сучасним трендам сталого розвитку та покращує репутацію компанії.

Консультування, як управлінська технологія, продемонструвало високу ефективність у діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Зростання доходів, зниження збитків, оптимізація бізнес-процесів і підвищення адаптивності до кризових умов свідчать про дієвість впроваджених рішень.

Однак для досягнення ще вищих результатів компанії слід звернути увагу на такі питання:

- Подальше вдосконалення фінансового планування для уникнення збитків.

- Інтеграція нових технологій, зокрема автоматизації бізнес-процесів, для зниження операційних витрат.

- Розширення експортного потенціалу та диверсифікація ринків збуту.

Оцінка ефективності консультування підтверджує, що використання сучасних управлінських технологій є необхідною умовою для сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності.

В цілому, консультування довело свою ефективність як управлінська технологія на прикладі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Це підтверджується позитивними змінами у фінансових показниках, стабілізацією операційної діяльності та розвитком адаптивних стратегій. Проте для досягнення сталого розвитку необхідно продовжувати вдосконалювати підходи до консалтингу, інтегруючи їх у стратегічне планування компанії. Урахування зовнішніх і внутрішніх факторів допоможе не лише утримати позиції на ринку, а й закріпити статус лідера у своїй галузі.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1 Вдосконалення механізмів консультування

Консультування як управлінська технологія відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку компаній в умовах динамічного та нестабільного середовища. Для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» подальше вдосконалення механізмів консультування є не лише засобом підвищення ефективності, але й необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності. З огляду на особливості діяльності компанії, її позицію на ринку та виклики, спричинені війною, рекомендації щодо вдосконалення консультування можуть включати кілька стратегічних напрямів.

Одним із ключових елементів вдосконалення консультування є інтеграція сучасних цифрових технологій у процес прийняття рішень. Використання штучного інтелекту (ШІ), великих даних та аналітичних платформ дозволить не лише зменшити час, необхідний для аналізу інформації, але й забезпечити точність прогнозів. Наприклад, моделювання попиту на продукцію за допомогою аналітичних інструментів дозволить оптимізувати виробництво і мінімізувати надлишки.

Додатковою перевагою стане впровадження платформ для автоматизації консалтингових процесів. Онлайн-консультування, доступ до бази знань у реальному часі та інтеграція комунікаційних платформ сприятимуть прискоренню реалізації консалтингових рішень. Це особливо актуально для кризових умов, коли необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ще одним важливим аспектом є розвиток індивідуалізованого підходу до консультування. Хоча ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» працює за стандартами

міжнародного бренду, адаптація глобальних стратегій до локальних умов потребує глибшого розуміння особливостей українського ринку. Залучення локальних консалтингових компаній або створення внутрішніх експертних груп дозволить швидше адаптувати стратегії до потреб споживачів та економічної ситуації.

Перспективним напрямом є посилення уваги до сталого розвитку, що відповідає як глобальним трендам, так і очікуванням українського суспільства. Консультування в сфері екологічних ініціатив, зменшення вуглецевого сліду, впровадження циркулярної економіки та перехід на відновлювані джерела енергії можуть стати конкурентною перевагою компанії на локальному та міжнародному рівнях.

Окремої уваги заслуговує розвиток консультування у сфері управління персоналом. В умовах війни збереження кваліфікованих кадрів, їх навчання та мотивація стають критично важливими. Впровадження програм розвитку лідерських якостей, управління змінами та підготовки до кризових ситуацій допоможе не лише зберегти потужну команду, але й створити культуру інновацій у компанії.

Крім того, важливо вдосконалити механізми зворотного зв’язку між консультантами і керівництвом компанії. Регулярний моніторинг результатів впроваджених рішень, їх оцінка та коригування дозволять досягти більшої ефективності та своєчасно виявляти можливості для покращення. Це також сприятиме формуванню довгострокового партнерства з консалтинговими агентствами.

Перспективи розвитку консалтингової діяльності на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» також включають розширення співпраці з міжнародними консультантами, які можуть запропонувати найкращі практики з інших ринків. При цьому необхідно враховувати специфіку українського бізнес-середовища, зокрема регуляторні зміни, вплив війни та динаміку споживчого попиту.

Представимо перспективні напрямки вдосконалення механізмів

консультування на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» у вигляді таблиці 3.1:

Таблиця 1.3 – Рекомендації щодо вдосконалення механізмів консультування на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Напрямок вдосконалення	Опис	Очікувані результати
1	2	3
Інтеграція цифрових технологій	Використання ШІ, великих даних та аналітичних платформ для покращення прогнозування попиту, оптимізації виробництва, зменшення часу на аналіз.	Підвищення точності прогнозів, зниження операційних витрат, підвищення ефективності виробничих процесів.
Автоматизація консалтингових процесів	Впровадження онлайн-консультування, платформ для автоматизації процесів, комунікаційних інструментів для зменшення часу на прийняття рішень.	Збільшення швидкості реакції на зміни, зниження витрат на управлінські процеси, покращення зворотного зв'язку.
Індивідуалізований підхід до консалтингу	Залучення локальних консалтингових компаній або створення внутрішніх експертних груп для адаптації глобальних стратегій до українських умов.	Підвищення ефективності стратегії в локальних умовах, покращення розуміння потреб українського ринку.
Сталий розвиток та екологічні ініціативи	Консультування з питань сталого розвитку, впровадження екологічно чистих технологій, зменшення вуглецевого сліду та перехід на відновлювані джерела енергії.	Покращення репутації бренду, відповідність міжнародним стандартам, зниження витрат на енергію та ресурси.
Розвиток персоналу	Впровадження програм розвитку лідерських якостей, управління змінами, навчання та мотивації персоналу для адаптації до кризових ситуацій.	Зміцнення кадрового потенціалу, зменшення плинності кадрів, створення культури інновацій у компанії.
Зворотний зв'язок між консультантами і керівництвом	Регулярний моніторинг впроваджених рішень, оцінка результатів, коригування стратегій за необхідності.	Підвищення ефективності впровадження рішень, своєчасне виявлення недоліків, покращення комунікації в організації.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Міжнародне консультування	Розширення співпраці з міжнародними консультантами для застосування кращих практик з інших ринків, адаптація їх до українських умов.	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, застосування найкращих практик для розвитку на нових ринках.
Партнерство з локальними консалтинговими фірмами	Створення локальних консультативних груп для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та специфіку українського ринку.	Підвищення адаптивності до змін в локальному середовищі, зниження залежності від зовнішніх факторів.

Представлена таблиця надає чітке уявлення про надані рекомендації, очікувані результати та перспективи розвитку консалтингової діяльності на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Вважаємо, що впровадження цих змін допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у складних економічних і політичних умовах.

Враховуючи виклики, які постають перед компанією, вдосконалення консалтингових механізмів повинно стати пріоритетом у стратегічному плануванні. ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» має унікальну можливість поєднати глобальний досвід із локальними інноваціями, що дозволить не лише ефективно долати сучасні труднощі, але й закласти основу для сталого розвитку у майбутньому.

3.2 Інтеграція інноваційних підходів консультування на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Інтеграція інноваційних підходів у консультування є важливим напрямком розвитку для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», оскільки в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, криз та високої конкуренції компанії необхідно постійно адаптувати свої стратегії управління,

виробництва та маркетингу. Враховуючи виклики, що виникають через економічні, політичні та соціальні фактори, впровадження нових підходів до консультування може значно підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стійкий розвиток компанії на локальному та глобальному ринках. У цьому контексті інтеграція інноваційних консалтингових підходів набуває стратегічного значення для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в складних умовах.

Інноваційні підходи до консультування включають в себе застосування передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), аналітичні платформи, а також використання сучасних управлінських методологій, таких як Agile, Lean Management та інші. Ці підходи дозволяють значно підвищити якість консалтингових послуг, забезпечити більш точний аналіз ситуацій і швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

1. Використання штучного інтелекту та великих даних (Big Data):

Інтеграція штучного інтелекту та аналіз великих даних у процеси консультування дозволяє отримати глибше розуміння ринку, споживчих уподобань, тенденцій та поведінки конкурентів. Наприклад, ШІ може допомогти в моделюванні прогнозів попиту на продукцію або послугу, оптимізувати стратегії ціноутворення, а також підвищити точність прогнозів щодо фінансових результатів компанії.

За допомогою Big Data консультанти можуть аналізувати величезні обсяги інформації, що зберігається в різних джерелах, і таким чином створювати персоналізовані рішення для клієнтів. Зокрема, для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» це може означати більш точний підхід до оцінки ефективності рекламних кампаній, адаптацію виробничих потужностей та зниження витрат.

2. Адаптація методологій Agile та Lean Management:

Використання методології Agile у консалтингу дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін, здійснювати безперервні покращення та надавати рішення у стислі терміни. Це є важливим для ТОВ «НЕСТЛЕ

УКРАЇНА», оскільки швидка реакція на зміни ринку та зовнішні кризи, зокрема через війну, може бути вирішальною для збереження конкурентоспроможності.

Метод Lean Management орієнтований на максимальну оптимізацію процесів, скорочення витрат та зниження неефективних елементів в управлінських і виробничих процесах. Це дозволить компанії не лише знизити операційні витрати, але й поліпшити ефективність роботи з постачальниками, розробити стратегії для оптимізації логістики та зменшення екологічного сліду.

3. Цифрові платформи для управління проектами та консультування:

Використання цифрових платформ для управління проектами та консультування дозволяє автоматизувати багато бізнес-процесів, знижуючи адміністративні витрати та час на виконання завдань. Платформи, що забезпечують колективну роботу, зручне планування та моніторинг проектів, допомагають консультантам зберігати прозорість процесів та керувати проектами в реальному часі.

Для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» інтеграція таких платформ може значно полегшити взаємодію між різними підрозділами компанії та консалтинговими фірмами, а також підвищити рівень контролю за виконанням завдань та досягненням цілей.

Цифрові платформи для управління проектами та консультування стали важливим інструментом для компаній, які прагнуть оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність командної роботи та забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами. Вони пропонують численні можливості для автоматизації, збирання та аналізу даних, а також для покращення комунікації серед учасників проекту. Ці платформи особливо корисні в консалтингових компаніях та у великих організаціях, де необхідна синхронізація багатьох проектів та департаментів.

До основні типів цифрових платформ для управління проектами та консультування належать:

1. Платформи для управління проектами та завданнями – дозволяють ефективно планувати та відстежувати виконання завдань у межах проектів. Вони дають змогу розподіляти задачі, встановлювати терміни, відслідковувати прогрес і визначати ключові етапи для досягнення цілей:

- Trello – популярна платформа для візуального управління проектами, яка дозволяє користувачам створювати дошки для різних проектів та завдань, що забезпечує зручну організацію та моніторинг виконання робіт.

- Asana – інструмент для комплексного управління проектами, який дозволяє команді встановлювати завдання, відслідковувати терміни та надавати статуси виконання для кожного етапу проекту.

- Monday.com – одна з найбільш гнучких платформ для управління проектами, що дозволяє налаштувати процеси за допомогою різноманітних шаблонів та інтеграцій з іншими системами.

2. Платформи для співпраці та комунікації – допомагають командам і консультантам зберігати зв'язок і координувати свою діяльність у реальному часі. Вони включають чат, відео-конференції та можливість обміну файлами, що сприяє більш зручному виконанню завдань:

- Slack – популярна платформа для командної комунікації, що дозволяє обмінюватися повідомленнями, файлами, проводити відеоконференції і організовувати роботу по каналах за різними темами.

- Microsoft Teams – платформа, яка інтегрується з Office 365 і надає зручні функції для спільної роботи, чату, відео-дзвінків, обміну документами та організації віртуальних зустрічей.

- Zoom – сервіс для відео-конференцій, що дозволяє проводити онлайн-зустрічі та конференції, записувати сесії та ефективно взаємодіяти з учасниками з різних локацій.

3. Платформи для аналітики та даних – дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані, що отримуються в процесі консалтингових досліджень або управлінських процесів. Вони допомагають виявляти ключові

показники ефективності та тренди, що важливі для прийняття управлінських рішень:

- Tableau – потужний інструмент для аналізу даних та створення інтерактивних дашбордів, що дозволяє візуалізувати дані та отримувати зручні звіти для подальших аналізів.

- Power BI – платформа від Microsoft для аналітики та візуалізації даних, яка дозволяє організаціям створювати інтерактивні звіти і дашборди для прийняття ефективних рішень.

- Google Analytics – інструмент для аналітики веб-сайтів, який дозволяє оцінювати ефективність онлайн-платформ та маркетингових кампаній, що є корисним для консалтингових послуг, пов'язаних з цифровим маркетингом.

4. Платформи для автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація процесів дає можливість скоротити час на виконання повторюваних завдань і зменшити ймовірність людських помилок. Платформи для автоматизації дозволяють інтегрувати різні елементи бізнес-процесів, наприклад, фінансові операції, документообіг та управління персоналом:

- Zapier – платформа для автоматизації робочих процесів, яка дозволяє з'єднувати різні додатки та створювати автоматичні робочі потоки (наприклад, коли новий лист приходить в електронну пошту, він автоматично додається до списку завдань в Asana).

- HubSpot – платформа для автоматизації маркетингу, управління взаєминами з клієнтами (CRM), що дозволяє автоматизувати електронні листи, маркетингові кампанії та взаємодію з клієнтами.

- Zoho – набір програмних рішень для автоматизації різних аспектів бізнесу, включаючи CRM, управління фінансами, проектами та HR.

5. Платформи для управління знаннями та документами – допомагають створювати, зберігати, організовувати і поширювати інформацію серед співробітників і клієнтів, забезпечуючи ефективну комунікацію та спільну роботу:

- Confluence – платформа для спільної роботи та управління знаннями, яка дозволяє створювати викинуті сторінки для документації, бази знань та зберігання інформації для команд.

- Google Drive – хмарний сервіс для зберігання документів, що дозволяє здійснювати спільне редагування та коментарі, а також інтегрується з іншими інструментами Google.

- Dropbox – хмарне сховище для файлів, яке дозволяє зберігати документи, ділитися ними та забезпечує можливості для спільної роботи.

Перевагами використання цифрових платформ для консалтингової діяльності є:

- Збільшення ефективності та продуктивності: автоматизація процесів і покращення комунікації між командами дозволяє зменшити час, необхідний для виконання завдань, і забезпечити оперативне реагування на зміни.

- Покращення співпраці: платформи дозволяють різним відділам і консультантам з різних регіонів працювати над одним проектом, не зважаючи на часові та географічні обмеження.

- Прозорість та контроль: можливість відстежувати кожен етап виконання проекту в реальному часі допомагає забезпечити більшу прозорість в управлінських процесах і дає змогу коригувати стратегії в процесі їх виконання.

- Гнучкість та адаптивність: можливість швидкої адаптації платформи до конкретних потреб компанії, змін у бізнес-процесах або вимогах клієнтів.

- Зниження витрат: оптимізація управлінських і бізнес-процесів дозволяє скоротити операційні витрати, що є важливим аспектом для великих компаній, таких як ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Цифрові платформи для управління проектами та консультування стають необхідним інструментом для компаній, що прагнуть ефективно вести бізнес у сучасному конкурентному середовищі. Вони допомагають оптимізувати робочі процеси, покращити взаємодію між командами та знижують витрати, одночасно підвищуючи ефективність консалтингових

рішень. Для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» впровадження таких платформ дозволить зберігати конкурентоспроможність і швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Запропоноване в дослідженні впровадження інноваційних підходів консультування відкриває нові можливості для розвитку консалтингової діяльності на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Наведемо кілька перспективних напрямів:

1. Інтернаціоналізація та глобалізація консалтингу:

ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» може значно розширити свою діяльність у рамках міжнародного консалтингу. Використання інноваційних підходів дозволяє не лише адаптувати консалтингові стратегії до специфіки локального ринку, але й застосовувати міжнародні практики для виходу на нові ринки. Глобальний консалтинг дозволяє трансформувати міжнародний досвід у локальну стратегію з урахуванням унікальних умов, в яких працює компанія.

2. Підвищення гнучкості та адаптивності до кризових умов:

В умовах війни та економічних криз важливою є гнучкість і швидка адаптація до змін. Інноваційні консалтингові підходи, такі як гнучкі методи управління проектами, можуть допомогти ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації та забезпечити стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

3. Розвиток екологічно стійких бізнес-моделей:

Сучасні тенденції вказують на необхідність переходу до сталого розвитку та впровадження екологічно чистих технологій. Використання інноваційних підходів у консультуванні може допомогти ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» перейти до екологічно стійких моделей виробництва, що включають зниження вуглецевого сліду, впровадження принципів циркулярної економіки та використання відновлювальних джерел енергії.

4. Покращення взаємодії з клієнтами та партнерами:

Інноваційні підходи до консультування також включають

використання цифрових технологій для покращення взаємодії з кінцевими споживачами. Інтерактивні платформи, онлайн-консультації, персоналізовані рекомендації допомагають не лише підвищити рівень обслуговування, але й зібрати цінні дані для покращення бізнес-процесів.

5. Розвиток інноваційних HR-стратегій:

Оскільки управління персоналом є важливою складовою стратегічного розвитку компанії, інтеграція інновацій у консультування в сфері HR дозволяє створювати більш ефективні програми для залучення, розвитку та утримання талантів. Враховуючи сучасні виклики, таке консультування може бути спрямоване на збереження кваліфікованих працівників у складних умовах, що створюють економічні та соціальні потрясіння.

Інтеграція інноваційних підходів консультування дозволить ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити адаптивність до змінюваних умов зовнішнього середовища, забезпечити ефективне управління в умовах кризи та сприяти сталому розвитку бізнесу. Впровадження новітніх технологій, стратегій та підходів дасть змогу компанії не лише адаптуватися до поточних викликів, але й реалізувати нові можливості для розширення і посилення конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних управлінських рішень у сучасних умовах високої конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища та диджиталізації бізнес-процесів.

Мета дослідження – використання консультування як сучасної управлінської технології на прикладі діяльності компанії Nestlé в Україні та оцінка ефективності впроваджених консалтингових рішень.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність компанії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Предмет дослідження – консультування як управлінська технологія.

Компанія є частиною глобальної корпорації Nestlé S.A., одного з найбільших світових виробників продуктів харчування, напоїв та товарів для здоров'я і догляду за домашніми тваринами. Nestlé розпочала свою діяльність в Україні у 1994 році і за роки присутності стала одним із ключових гравців на українському ринку продуктів харчування.

Сьогодні Nestlé в Україні представляє широкий асортимент продукції, включаючи каву, кондитерські вироби, кулінарні продукти, дитяче харчування, морозиво та продукцію для домашніх тварин. Серед найвідоміших брендів компанії в Україні: Nescafé, Nesquik, Світоч, Nuts, KitKat, Maggi, Мівіна, Торчин, Purina та інші.

Компанія працює у форматі прямого виробництва, дистрибуції та імпорту продукції. Виробничі потужності Nestlé в Україні включають фабрики з виготовлення локальної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

Компанія активно інвестує в український ринок, сприяючи розвитку місцевого виробництва, інновацій та екологічних практик. Компанія є одним із найбільших платників податків у сфері харчової промисловості, створюючи тисячі робочих місць для українців. Її діяльність суттєво сприяє

розвитку економіки України через впровадження інноваційних рішень у виробництві, ефективну логістику та підтримку партнерських мереж.

Проведений в роботі фінансовий аналіз діяльності компанії дає змогу зробити такі загальні висновки:

Стабільне зростання доходу компанії свідчить про ефективну стратегію управління та попит на продукцію. Натомість, негативний чистий прибуток залишається проблемним аспектом. Компанії необхідно аналізувати причини збитків і працювати над їх скороченням. Збільшення активів і зобов'язань свідчить про інвестиційну активність, але високий рівень зобов'язань створює ризики для фінансової стійкості. У свою чергу, розширення штату працівників демонструє розвиток бізнесу, але потребує ефективного управління для забезпечення високої продуктивності.

Для подальшого успішного розвитку компанії рекомендується:

- Зменшити витрати шляхом оптимізації бізнес-процесів.

- Залучати зовнішніх експертів для аналізу причин збитковості.

- Розглянути можливості залучення інвестицій, щоб зменшити залежність від боргового фінансування.

- Інвестувати в нові технології для підвищення продуктивності та скорочення витрат.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що компанія має значний потенціал для адаптації до складних умов та подальшого розвитку.

Беззаперечними сильними сторонами Nestlé є відомий бренд і розвинена дистрибуція, що дає змогу зберігати стабільність навіть під час кризи. Слабкі сторони, зокрема фінансові втрати та залежність від імпорту, потребують негайного вирішення через інвестиції у локальне виробництво. Можливості у вигляді розширення ринку здорового харчування та e-commerce слід максимально використовувати для подолання негативного впливу кризи. Загрози, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, вимагають стратегічного планування та впровадження заходів ризик-менеджменту.

Аналіз практики впровадження консалтингових рішень на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» продемонстрував важливість системного підходу до управління змінами в умовах криз. Використання консалтингових інструментів дозволило компанії адаптуватися до викликів воєнного часу, зберегти конкурентоспроможність та продовжувати інвестувати у свій розвиток. Цей досвід може слугувати прикладом для інших компаній, які стикаються зі схожими викликами.

Протягом останніх років ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» успішно впроваджувало консалтингові рішення від Deloitte Ukraine, EY (Ernst & Young) та KPMG Україна для вирішення актуальних управлінських задач. Це включає як стратегічне консультування для адаптації до змін на ринку, так і фінансове та операційне консультування для оптимізації витрат та покращення ефективності. Зокрема, вдосконалення процесів логістики, розширення портфеля продуктів і поліпшення корпоративної культури стали важливими результатами використання консалтингових послуг.

Підприємство використовує консалтингові послуги для ефективного реагування на кризові ситуації, такі як політичні та економічні потрясіння в країні. Під час війни компанія застосувала різноманітні підходи до управлінських рішень, включаючи коригування стратегії ризиків, реструктуризацію внутрішніх процесів і оптимізацію ланцюгів постачання. Водночас, врахування специфіки місцевого ринку і міжнародних стратегій Nestlé дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність і знижувати можливі збитки.

Оцінка ефективності консалтингових рішень показала, що для підтримки високої конкурентоспроможності компанії в майбутньому необхідно більше уваги приділяти цифровим і інноваційним підходам. Зокрема, в процесі консультування компанія може впроваджувати нові методи автоматизації бізнес-процесів, а також активно використовувати сучасні інструменти управлінської аналітики для прийняття рішень.

Окремо варто відзначити важливість консалтингових рішень у сфері

розвитку персоналу та корпоративної культури. Підвищення кваліфікації працівників, покращення внутрішньої комунікації та створення сприятливого робочого середовища – це ключові аспекти, які позитивно впливають на загальну ефективність компанії. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» успішно інтегрує ці аспекти в свою стратегію через консалтингові програми, що дозволяє підтримувати високий рівень мотивації і продуктивності співробітників.

В якості рекомендацій кваліфікаційного дослідження зазначимо наступне:

1. Подальше розширення стратегічного консалтингу. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» слід продовжити і розширити співпрацю з консалтинговими компаніями в галузі стратегічного планування. Враховуючи постійні зміни на ринку, необхідно впроваджувати більш гнучкі стратегії, що дозволяють оперативно реагувати на зміни економічних та політичних умов. Рекомендується провести додаткові дослідження щодо диверсифікації ринків збуту та розробки нових продуктів, що відповідатимуть потребам споживачів в умовах кризи.

2. Інтеграція цифрових рішень для автоматизації процесів. Впровадження нових цифрових інструментів та платформ для автоматизації внутрішніх процесів компанії є важливим кроком для підвищення ефективності управління та зниження витрат. Особливо важливою є автоматизація фінансових та операційних процесів, що дозволить зменшити ручну працю і підвищити точність прогнозів, а також дозволить швидше адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища.

3. Підвищення інвестицій у розвиток персоналу та корпоративну культуру. Для забезпечення довгострокового успіху компанії важливо зберігати інвестиції в розвиток людського капіталу. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» повинно приділяти більше уваги навчальним програмам для співробітників, підтримці їх професійного росту і розвитку лідерських якостей. Застосування консалтингових послуг у сфері HR дозволить створити міцну корпоративну культуру, що сприятиме підвищенню лояльності співробітників і їхній

мотивації до досягнення високих результатів.

4. Покращення управління ризиками. У зв'язку з непередбачуваністю зовнішнього середовища та кризовими ситуаціями, ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має підвищити увагу до управління ризиками. Залучення зовнішніх консультантів для оцінки та розробки нових стратегій ризик-менеджменту, що включають різноманітні сценарії розвитку, дозволить більш ефективно реагувати на непередбачувані ситуації та мінімізувати їхній вплив на діяльність компанії.

5. Оптимізація ланцюгів постачання та логістики. Рекомендується продовжувати вдосконалення ланцюгів постачання і логістичних процесів, щоб знизити витрати і поліпшити ефективність роботи підприємства в умовах економічної нестабільності. Інвестування в розробку нових рішень для моніторингу постачань і зменшення залежності від зовнішніх постачальників також сприятиме підвищенню ефективності і зниженню ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. Управління життєвим циклом корпорації. Київ : КСД, 2018. 496 с.

2. Асоціація консалтингових фірм. URL : http://acf.ua/ (дата звернення: 30.10.2024).

3. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В.С. Консалтинг : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2018. 432 с.

4. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-Київ, 2015. 408 с.

5. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Управлінський консалтинг : підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

6. Безкровний М.Ф. Методологія консультування при наданні дорадчих послуг. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5715 (дата звернення: 20.10.2024).

7. Білинець К.К., Шулла Р.С. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. 2021. Випуск 11. С. 21-28.

8. Бортнікова М.Г. Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2018. 258 с.

9. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 497-502.

10. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.

11. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.105

12. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Випуск 17. С. 54-58.

13. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 8 (60). С. 194-200.

14. Консалтингове забезпечення управлінських економікоекологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса : Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

15. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньопрофесійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. Кам’янське: ДДТУ, 2017. 149с.

16. Косіченко І.І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 270-276.

17. Костін В.П. Управлінське консультування : навч. посіб.; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ : Вид. дім «Персонал», 2009. 143 с.

18. Кузнецова, І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 1(253). С. 97-108.

19. Лозовський О.М., Хейлик І.І. Загальні проблеми управлінського консультування в Україні та шляхи їх вирішення. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*. Том 1. 2020. С. 18-21.

20. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с.

21. Марченко О. С. Консультативний менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.

22. Марченко О. С. Освітня функція консалтингу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2010. № 9. С. 35-38.

23. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П Малик, М.В. Шкробот. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 198 с.

24. Наказ Національного агентства України з управління державними корпоративними правами про затвердження Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг № 131 від 15.07.99. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/z0633-99#Text (дата звернення: 29.10.2024).

25. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. *Консалтинг в Україні*. 2014. № 59. С. 4-7.

26. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.

27. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш формат, 2020. 624 с.

28. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

29. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С.97-101. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16.

30. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3 (59). С.119-123.

31. Соколенко В. А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

32. Спільник І.В., Загородна О.М., Ярощук О.В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018.Том 28. № 3. С.192-198.

33. Стасюк Н.Р. Концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С.183-187.

34. ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/32531437 (дата звернення: 1.11.2024).

35. ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Офіційний сайт. URL: https://www.nestle.ua/ (дата звернення: 1.11.2024).

36. Управлінське консультування: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 054 «Соціологія» / Упорядник: С.С. Ткачова. Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 57 с.

37. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний 56 університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

38. Управлінський консалтинг: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.В. Смігунова, Є.Л. Гринь. Харків: ДБТУ, 2022. 88 с.

39. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2013. 238 с.

40. Храпкіна В.В., Яцина Ю.О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 45-52. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7.

41. Черепанова В. О. Методичне забезпечення ділового консультування у сфері інжинірингових послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018 р. № 2. С.12-15.

42. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.

43. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство; пер. з англ. В.А. Співака. Київ, 2002. 336 с.

44. Boston Consulting Group. Офіційний сайт. URL: https://www.bcg.com/ (дата звернення: 24.10.2024)

45. Deloitte. Офіційний сайт. URL: https://www.deloitte.com/global/en.html (дата звернення: 24.10.2024)

46. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. 2014. Vol.2, №. 1. DOI: 10.9707/2307-0919.1014.

47. Maister D. Managing the professional service firm. Free Press; Reprint edition, 1997. 384 p.

48. McKinsey & Company. Офіційний сайт. URL: https://www.mckinsey.com/ (дата звернення: 24.10.2024).

49. Mokryakov A. Consulting as a prospective field of activity in Ukraine.*Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2024. Vol. 11, No. 1(41), Pp. 214-219. DOI: https://doi.org/10.23939/law2024.41.214.

50. Weiss A. Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice. McGraw Hill; 5th edition, 2016. 304 p.