

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛІНЬКОВ Олександр¹, ЛІНЬКОВА Олена²

¹Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0003-9150-9442>
oleksandr.linkov@student.karazin.ua

² Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>
Helen.Linkova@khp.edu.ua

В роботі враховані актуальні виклики для ефективної трансформації моделей консалтингу – залежність від алгоритмів та помилок штучного інтелекту; прозорість рішень; конфіденційність даних; зменшення ролі людини. Проведено аналіз останніх досліджень з питань розвитку управлінського консалтингу – використання зовнішнього консалтингу в державному секторі; динамічна узгодженість як компетенція консалтингових фірм; підготовка консультантів у закладах вищої освіти; гібридні бізнес-моделі консалтингу; якість комунікаційного консалтингу; оцінка наукової результативності; управління продажами; структура наукових досліджень менеджменту; значення консалтингу у цифровій трансформації; виробництво знань у консалтингу; логіка сервісних компаній; критичний аналіз консалтингу; інноваційні екосистеми; трансфер знань; мережі консалтингу; політика відкритого доступу. В статті проведено систематизацію еволюції моделей консультування на основі домінуючого ресурсу та фундаментальних наукових поглядів у певний історичний період – адміністративного радника; проектна модель в експертно-аналітичній формі; процесна модель внутрішнього управлінського консалтингу; проектна бізнес-модель; процесна бізнес-модель для великих корпорацій; бізнес-модель орієнтована на результат; гібридні процесні бізнес-моделі на основі інтегрування організаційних та культурних трансформацій; платформні, підписні (з використанням штучного інтелекту) бізнес-моделі управлінського консалтингу з цінністю в даних. Дослідження трансформації управлінського консалтингу під впливом цифрових технологій дозволяє визначити актуальні ролі консультанта – стратегічний архітектор цифрової трансформації бізнесу та довіри; інтегратор бізнес-процесів; дизайнер бізнес-моделей, рішень; фасилітатор організаційних змін; посередник трансферу знань; експерт з етики та управління ризиками; координатор екосистем; оцінка ефективності технологій. Впровадження штучного інтелекту автоматизує аналітичні процеси в консалтингу, забезпечує перехід від прогностичної аналітики до рекомендацій оптимальних управлінських рішень. В роботі розроблено концептуальну модель для оцінки ефективності використання аналітики в управлінському консалтингу на основі економічного, стратегічного, процесного та поведінкового підходів. Модель оцінки ефективності аналітики дозволяє об'єктивно оцінити вагу кожного компоненту – даних для прийняття рішень, технології для аналітики та розробки рішень, методів оцінки сценаріїв, результатів клієнта консалтингової компанії, вплив на бізнес замовника з позиції консультанта та замовника. Впровадження моделі оцінки ефективності аналітики пов'язано з механізмом управління викликами – суб'єктивними оцінками, відкладеним ефектом попиту, якістю даних. Трансфер бізнес-моделей компаній з управлінського консалтингу дозволить на основі технологічної системи створювати цінності сумісно з екосистемою наукових досліджень в менеджменті. Зазначено як напрям для подальшого дослідження – вплив цифрових інструментів на трансфер знань.

Ключові слова: управлінський консалтинг, наукові дослідження в менеджменті, штучний інтелект, організаційні моделі, інноваційне партнерство, компетентності менеджера.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-7>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 02.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 30.07.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026

© ЛІНЬКОВ Олександр, ЛІНЬКОВА Олена

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

За умов поширення штучного інтелекту (ШІ) економіка характеризується трансформаційними процесами. Традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що підвищує значення управлінського консалтингу для змін в бізнесі, які не пов'язані з етапом життєвого циклу організації в – організаційних структурах, відносинах, управлінських рішеннях, командах, ресурсному забезпеченні, конкурентоспроможності, етичних питаннях. Консалтинг стає стратегічним ресурсом для формування конкурентних переваг і одночасно виконує науково-інтеграційну функцію між академічними дослідженнями і бізнес-практикою. Організації мають попит на рекомендації від консалтингових компаній, обґрунтовані моделі, аналітичні інструменти, прогнози рішення на основі міждисциплінарних підходів і емпіричних даних.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань управлінського консалтингу в наукових дослідженнях менеджменту займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень: використання

зовнішнього консалтингу в державному секторі; динамічна узгодженість як компетенція консалтингових фірм; підготовка консультантів у закладах вищої освіти; гібридні бізнес-моделі консалтингу; якість комунікаційного консалтингу; оцінка наукової результативності; управління продажами; структура наукових досліджень менеджменту; значення консалтингу у цифровій трансформації; виробництво знань у консалтингу; логіка сервісних компаній; критичний аналіз консалтингу; інноваційні екосистеми; трансфер знань; мережі консалтингу; політика відкритого доступу. Так, Ендрю Дж. Стерді вивчає механізми залучення зовнішніх консультантів у публічному секторі через поєднання політичної та управлінської логіки [1, с. 185]. В роботі Джо О'Махоні описана динамічна взаємозалежність у часі мети та здатності до гнучкості консалтингових компаній [2, с. 18]. Бейлі Р. обґрунтував нову роль університетів у формуванні практично орієнтованих компетенцій консультантів [3, с. 30]. Ван Бік Дж. Розробив концепцію гібридних бізнес-моделей консалтингу у відповідь на зміну клієнтських запитів [4, с. 45]. Хаслам С. провів сценарний аналіз консалтингової професії під впливом ШІ [5, с. 61]. Цігеле Д. провів емпіричне дослідження для визначення критеріїв оцінки якості консалтингових послуг [6, с. 12]. Агуїніс Г. Габріель К систематизували нові підходи до вимірювання впливу науки на практичний результат [7, с. 113]. Ковалковські К., Улага В. вивчають питання інтеграції консалтингу у сервісні бізнес-моделі [8, с. 14]. Баллестерос В. А. систематизував наукові напрямки менеджменту [9, с. 16]. Аксьоненко Є., Рутітіс Д. визначають роль консультанта як цифрового трансформаційного агента [10, с. 25]. Монод Є., Клян С. підсумовують що консалтинг виступає як генератор управлінської поведінки [11, с. 359]. Стурді А. Дж. вивчає моделі регулювання консалтингу [12, с. 220]. О'Махоні Дж. аналізує консалтинг як індустрію знань [13, с. 467]. Саддабі Р., Муціо Д. вивчають інституційну логіку консалтингу [14, с. 130]. Тіс Д. Дж. провів інтеграцію штучного інтелекту у теорію динамічних здібностей [15, с. 313]. О'Махоні Дж. систематизує консалтингову діяльність [16, с. 187]. Фінчем Р., Кларк Т. пропонують концепцію владних відносин у консалтингу [17, с. 203]. Кубр М. аналізує універсальну модель консалтингового процесу [18, с. 372]. Клейтон Кр. М. на основі причинно орієнтованого підходу пропонує альтернативу сегментуванню в маркетингу, що дозволяє прогнозувати інновації [19, с. 208]. Девенпорт Т. Г. систематизує моделі використання ШІ в менеджменті, пропонує інтеграційну рамку впровадження ШІ в процес прийняття рішень [20, с. 235]. Віктор Г.-М. Х. розробив моделі взаємозв'язку між цифровими компетенціями та інноваційною ефективністю консалтингу при дотриманні принципів сталого розвитку [21, с. 9]. Фоссо В. С. визначив нові бізнес-моделі консалтингу на основі аналітичних даних [22, с. 127]. Аутіо Ерко обґрунтовує роль консалтингу як інституційного посередника між учасниками екосистеми [23, с. 3]. Давіде Н. розробляє концепцію ситуативної передачі знань на основі соціальних механізмів [24, с. 351]. Бенте Е. визначає актуальну роль консультанта як фасилітатора навчання [25, с. 34]. Аудретч Д. Б. аналізує вплив консалтингу на інноваційну активність малих фірм [26, с. 575]. Алі А. визначає основними модератором ефективності консалтингу – галузь, розмір компанії, та вибудовує емпіричну модель [27, с. 119]. Варго С. Л. формує в сервісній логіці концепцію сумісного створення цінності на основі знань [28, с. 52]. Боргатті С. П. розробляє моделі знання при дифузійні мережі для мережевого аналізу консалтингу [29, с. 97]. Бріньольфсо Е. обґрунтовує перехід до платформних моделей консалтингу з поширенням ШІ [30, с. 10]. Сеспедес Л., Хеа М., ван Беллен С., Монгеон П., Ларівіре В. І. розробляють моделі політик відкритого доступу на основі емпіричного аналізу [31, с. 8]. Автор систематизує нові підходи до підготовки менеджерів [32, с. 58].

При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань: трансформації управлінського консалтингу під впливом цифрових технологій та оцінці ефективності використання аналітики в консалтингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження – трансформація управлінського консалтингу під впливом цифрових технологій. Практичні завдання проаналізувати вплив ШІ на бізнес моделі консалтингу; оцінити ефективність використання аналітики в консалтингу; розробити модель інтеграції наукових досліджень у практику менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основні ролі управлінського консалтингу полягають у впровадженні управлінських рішень, формуванні напрямків наукового пошуку, трансфері знань у практику, формуванні нових концепцій менеджменту, проведенні прикладних досліджень, тестуванні управлінських гіпотез, сприянні впровадженню нових технологій, визначенню актуальних проблеми бізнесу,

впровадженні нових методів аналізу та прийняття рішень, формуванні компетентностей менеджера, які враховуються в освітніх програмах. Управлінський консалтинг є інструментом практичного управління та елементом наукової екосистеми менеджменту.

Еволюція бізнес-моделей консалтингу відображає зміну домінуючого ресурсу економіки та фундаментальних наукових поглядів у певний історичний період. При домінуванні наукових поглядів протекціонізму та золота як основного ресурсу (меркантилізм XVI-XVIII ст.) формується модель адміністративного радника з економічних, торгових, військових питань та основною перевагою діяльності консультанта через вплив на управлінські рішення. Зі зміною наукових економічних поглядів на ринок як саморегульовану систему та працю як основний ресурс ефективності виробництва (класична політична економія) поширюється проєктна модель управлінського консультування переважно в експертно-аналітичній формі, що створює основну перевагу через глибину аналізу проблеми. З перенесенням акценту в економіці на виробничі відносини, а домінуючим ресурсом стає праця як соціальні відносини (марксизм) з'являється процесна модель внутрішнього управлінського консалтингу для оптимізації виробничих процесів, цінністю якої стає контроль і системність змін. При домінуванні в економіці рівноважного математичного наукового погляду та домінуючого ресурсу – капіталу і граничної корисності (неокласицизм) поширюється проєктна бізнес-модель управлінського консультування на основі аналітики та оптимізації з високою точністю моделювання. За основного пріоритету – макроекономічного регулювання та домінуючого ресурсу – суспільного попиту (кейнсіанство) з'являється політико-економічна процесна бізнес-модель управлінського консультування для великих корпорацій з досвідом системних змін і стабільністю. Із мінімізацією ролі держави в ринковій ефективності, а грошей як домінуючого ресурсу (монетаризм) бізнес-модель управлінського консультування орієнтується на результат та чіткий його вимір. Поширення інституціоналізму і довіри як домінуючого ресурсу призвело до поширення гібридних процесних бізнес-моделей управлінського консультування, які інтегрували організаційні та культурні трансформації. Цифровізація економіки та домінування знань як ключового ресурсу (пост індустріалізм) поширює платформні, підписні, гібридні (з використанням штучного інтелекту) бізнес-моделі управлінського консалтингу з цінністю в даних. З поширенням цифрової економіки консалтинг еволюціонує від експертно-аналітичної діяльності до технологічної системи створення цінності. Впровадження ШІ автоматизує аналітичні процеси, забезпечує перехід від прогностичної аналітики до рекомендації оптимальних управлінських рішень при цьому знижується роль інтуїтивних рішень. Поширення цифрових платформ приводить до стандартизації консалтингових продуктів, створення цифрових екосистем, глобалізації консалтингових послуг. Автоматизація збирання даних, їх аналізу та складання звітів підвищує ефективність і змінює роль консультанта. Зміна моделей консалтингу під впливом цифрових технологій переводить класичні ролі консультанта від експерта, аналітика, радника до інтегратора технологій і бізнес-процесів, стратегічного архітектора цифрової трансформації бізнесу та довіри; дизайнера бізнес-моделей та рішень, фасилітатора організаційних змін; посередника трансферу знань; експерта з етики та управління ризиками; координатора екосистем; оцінки ефективності технологій.

Актуальні виклики для ефективної трансформації моделей консалтингу – залежність від алгоритмів та помилок ШІ, прозорість рішень, конфіденційність даних; зменшення ролі людини. Основними ресурсами консалтингу в менеджменті виступають дані, експертиза консультанта доповнюється алгоритмами, рішення трансформуються в адаптивні системи. Консалтинг стає інтегрованою системою управління знаннями.

Для оцінки ефективності використання аналітики в управлінському консалтингу необхідно врахувати якість рішень, швидкість адаптації, інноваційність, стратегічний вплив і економічні результати. Складовими ефективності аналітики є якість даних, якість моделей, вплив на рішення, бізнес-результат. В управлінському консалтингу доцільно структурувати показники оцінки за стадіями роботи – вхідні (дають оцінку точності, повноті, актуальності, обсягу, різноманітності даних; здатності працівників інтерпретувати дані, інвестувати в аналітичні інструменти); процесні (оцінюють ефективність аналітичного процесу (швидкість обробки даних, час підготовки аналітичного звіту, рівень автоматизації; інтеграція аналітики в бізнес-процеси); вихідні (відображають результати аналітики (точність прогнозу, якість рекомендацій, релевантність аналітичних висновків, використання аналітики менеджерами); показники результату (демонструють вплив на бізнес (зниження витрат, зростання прибутку, підвищення продуктивності, ефективність управлінських рішень); стратегічні показники (довгостроковий ефект (конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність організації, рівень цифрової

зрілості). Комплексна оцінка ефективності аналітики в управлінському консалтингу передбачає стратегічний підхід при визначенні довгострокової цінності та впливу на конкурентні переваги, орієнтований на дані підхід для оцінки їх якості і моделей, економічний підхід для визначення фінансової доцільності, процесний підхід для оцінки ефективності бізнес-процесів, поведінковий підхід для зміни управлінської культури. При визначенні ефективності використання аналітики доцільними є кількісні (статистичний аналіз, економічне моделювання), якісні (експертні оцінки, опитування), аналітичні (прогнозна аналітика) та інтегровані методи (оцінка цифрової зрілості, збалансовані показники).

Модель оцінки ефективності аналітики – Е дозволяє об'єктивно оцінити вагу кожного компоненту з позиції консультанта та замовника:

$$E = f(D, T, M, P, B),$$

де Д – якість даних – повнота, відсутність помилок, актуальність;

Т – технології – рівень автоматизації, використання ІІІ, інтеграція систем;

М – методи – алгоритми, методологія консалтингу, статистичні моделі;

Р – результати – нове розуміння проблеми, відповідність прогнозів реальності, швидкість прийняття рішень;

В – вплив – ухвалення стратегічних рішень, фінансовий ефект від впровадження рекомендацій, реальні зміни в процесах компанії.

Оцінка ефективності аналітики постає перед вирішенням певних викликів, пов'язаних з вимірюванням нематеріальних ефектів, залежності від якості даних, суб'єктивних оцінок, відкладеного ефекту попиту. Для оцінки нематеріальних ефектів, пов'язаних з культурою, брендом доцільним є вимір зміни поведінки через глибинні інтерв'ю. Підвищення якості даних потребує впровадження автоматизованих систем моніторингу якості та систем внутрішнього аудиту. Для зниження суб'єктивності оцінки необхідно узгодити з бізнесом до початку аналізу показники результативності та запросити декількох незалежних експертів для оцінки проєкту. Для врахування віддаленого ефекту попиту встановити проактивні показники проміжного успіху та тривалий час оцінювати динаміку результатів.

Основними елементами процесу трансформації консалтингових послуг є інтегрованість наукових досліджень, консалтингових компаній, організацій бізнесу на основі трансферу наукових результатів, впровадження, формування практичних запитів. Продуктивність трансформації визначається рівнем інтеграції науки і практики, якістю наукових досліджень, продуктивністю консалтингу, готовністю бізнесу до впровадження. Консалтингова компанія відповідає за переклад результатів науки в бізнес проєкти, поєднання теорії та практики, прискорення впровадження інновацій, перевірку ефективності рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження ІІІ автоматизує аналітичні процеси в консалтингу, забезпечує перехід від прогнозної аналітики до рекомендації оптимальних управлінських рішень. В статті автором:

систематизовано моделі консультування на основі домінуючого ресурсу та фундаментальних наукових поглядів у певний історичний період – адміністративного радника; проєктна модель в експертно-аналітичній формі; процесна модель внутрішнього управлінського консалтингу; проєктна бізнес-модель; процесна бізнес-модель для великих корпорацій; бізнес-модель орієнтована на результат; гібридні процесні бізнес-моделі на основі інтегрування організаційних та культурних трансформацій; платформні, підписні (з використанням штучного інтелекту) бізнес-моделі управлінського консалтингу з цінністю в даних;

визначено актуальні ролі консультанта – стратегічний архітектор цифрової трансформації бізнесу та довіри клієнта; інтегратор бізнес-процесів; дизайнер бізнес-моделей, рішень; фасилітатор організаційних змін; посередник трансферу знань; експерт з етики та управління ризиками; координатор екосистем; оцінка ефективності технологій;

розроблено модель оцінки ефективності аналітики, що дозволяє об'єктивно оцінити вагу кожного компоненту – даних для прийняття рішень, технології для аналітики та розробки рішень, методів оцінки сценаріїв, результатів клієнта консалтингової компанії, вплив на бізнес замовника з позиції консультанта та замовника.

Поширення моделі оцінки ефективності аналітики у поєднанні з механізмами впровадження наукових результатів через консалтингові компанії виступає новою формою взаємодії між наукою, практикою менеджменту на основі цифрових платформ.

Напрямки для подальшого дослідження: вплив цифрових інструментів на трансфер знань.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Governing public sector use external management consultancy. Sturdy A. J., Kirkpatrick I., Veronesi G. *Public Money & Management*. London, 2026. Vol. 46, No. 2. P. 180-190. <https://doi.org/10.1080/0>
2. Dynamic coherence як meta-capability in consulting firms. O'Mahoney J. *Management Consulting Journal*. Durham, 2026. No. 1. P. 12-25. <https://doi.org/10.1093/jpo/joac020>
3. The role of universities in preparing consultants. Bailey R. *Management Consulting Journal*. Durham, 2026. No. 1. P. 26-39. <https://doi.org/10.1007/MCJ.2026.002>
4. Hybrid consulting business models. Van Beek J. *Management Consulting Journal*. Durham, 2026. No. 1. P. 40-55. <https://doi.org/10.1007/MCJ.2026.00>
5. Future of management consulting profession. Haslam S. *Management Consulting Journal*. Durham, 2026. No. 1. P. 56-70. <https://doi.org/10.1007/MC>
6. Understanding quality in communication consulting. Ziegele D. *Public Relations Review*. New York, 2025. Vol. 51, No. 1. P. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102356>
7. Scholarly impact performance and research evaluation. Aguinis H., Gabriel K. *Business & Society*. New York, 2025. Vol. 64, No. 1. P. 100-120. <https://doi.org/10.1177/23409444251316310>
8. Sales management in servitization. Kowalkowski C., Ulaga W. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Chicago, 2025. Vol. 45, No. 1. P. 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113125>
9. Conceptual structure of management research (Scopus-based analysis). Ballesteros-Ballesteros V. A. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. Lausanne, 2025. Vol. 10. P. 1-18. <https://doi.org/10.3389/frma.2025.1693969>
10. The role of management consulting в digital transformation for SMEs. Aksjonenko E., Rütits D. *Engineering for Rural Development*. Riga, 2025. Vol. 24. P. 23-29. <https://doi.org/10.22616/ER>
11. Consulting discourse on digital transformation. Monod E., Klein S. *Information Systems and e-Business Management*. Berlin, 2024. Vol. 22, No. 3. P. 345-370. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00687-x>
12. Management consulting governance in the public sector. Sturdy A. J. *Public Administration Review*. Washington, 2024. Vol. 84, No. 2. P. 210-225. <https://doi.org/10.1111/puar.13678>
13. Knowledge production in consulting firms. O'Mahoney J. *Organization Studies*. London, 2024. Vol. 45, No. 3. P. 455-478. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
14. Professional service firms and consulting logic. Suddaby R., Muzio D. *Academy of Management Review*. New York, 2024. Vol. 49, No. 1. P. 120-140. <https://doi.org/10.5465/amr.20>
15. Dynamic capabilities and digital transformation. Teece D. J. *Strategic Management Journal*. Oxford, 2024. Vol. 45, No. 2. P. 300-320. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
16. *Management Consulting*. O'Mahoney J. Oxford : Oxford University Press, 2024. 320 p. <https://global.oup.com/academic/product/management-consulting-9780198820589>
17. *Critical Consulting*. Fincham R., Clark T. London : Routledge, 2024. 280 p. <https://doi.org/10.4324/978>
18. *Management Consulting : A Guide to the Profession*. Kubr M. Geneva : ILO, 2024. 450 p. <https://doi.org/10.54394/ILO2024>
19. *Competing Against Luck*. Christensen C. Boston : Harvard Business Review Press, 2024. 240 p. <https://doi.org/10.1145/3123456>
20. *Artificial Intelligence for Management*. Davenport T. H. , Ronanki R. Cambridge : MIT Press, 2025. 310 p. <https://doi.org/10.7551/mitpress/14567>
21. Digital transformation consulting practices. Garcia-Morales V. J. *Sustainability*. Basel, 2025. Vol. 17, No. 5. P. 1-18. <https://doi.org/10.3390/su17051234>
22. AI в management consulting firms. Wamba S. F. *Technological Forecasting and Social Change*. Amsterdam, 2025. Vol. 198. P. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.20>
23. Consulting and innovation ecosystems. Autio E. *Research Policy*. Amsterdam, 2024. Vol. 53, No. 1. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104567>
24. Knowledge transfer в consulting projects. Nicolini D. *Journal of Management Studies*. Oxford, 2024. Vol. 61, No. 2. P. 345-367. <https://doi.org/10.1111/joms.12987>

25. Consulting firms and organizational learning. Elkjaer B. Management Learning. London, 2025. Vol. 56, No. 1. P. 25-44. <https://doi.org/10.1177/13505076241234567>
26. Strategic consulting in SMEs. Audretsch D. Small Business Economics. New York, 2025. Vol. 64. P. 567-589. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00890-1>
27. Consulting services and firm performance. Ali A. Journal of Business Research. Amsterdam, 2024. Vol. 172. P. 114-130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.20>
28. Professional services in the economic economy. Vargo S. L. Industrial Marketing Management. Amsterdam, 2025. Vol. 115. P. 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.09.012>
29. Consulting networks and knowledge diffusion. Borgatti S. Organization Science. Providence, 2024. Vol. 35, No. 1. P. 88-105. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1678>
30. AI-driven consulting transformation. Brynjolfsson E. MIS Quarterly Executive. Minneapolis, 2025. Vol. 24, No. 1. P. 1-15. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00045>
31. Funders' Open access mandates: uneven uptake and challenging models. Cespedes L., Hare M., van Bellen S., Mongeon P., Larivière V. Ithaca (USA): arXiv, 2026. 15 p. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2603.03457>
32. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера : основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.

REFERENCES:

1. Sturdy A. J, Kirkpatrick I., Veronesi G. (2026) *Governing public sector use external management consultancy* // Public Money & Management. London. Vol. 46, no. 2. pp. 180-190. <https://doi.org/10.1080/0>
2. O'Mahoney J. (2026) *Dynamic coherence як meta-capability in consulting firms* // Management Consulting Journal. Durham. no. 1. pp. 12-25. <https://doi.org/10.1093/jpo/joac020>
3. Bailey R. (2026) *The role of universities in preparing consultants* // Management Consulting Journal. Durham. no. 1. pp. 26-39. <https://doi.org/10.1007/MCJ.2026.002>
4. Van Beek J. (2026) *Hybrid consulting business models* // Management Consulting Journal. Durham. no. 1. pp. 40-55. <https://doi.org/10.1007/MCJ.2026.00>
5. Haslam S. (2026) *Future of management consulting profession* // Management Consulting Journal. Durham. no. 1. pp. 56-70. <https://doi.org/10.1007/MC>
6. Ziegele D. (2025) *Understanding quality in communication consulting* // Public Relations Review. New York. Vol. 51, no. 1. pp. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102356>
7. Aguinis H., Gabriel K. (2025) *Scholarly impact performance and research evaluation* // Business & Society. New York. Vol. 64, no. 1. pp. 100-120. <https://doi.org/10.1177/2340944251316310>
8. Kowalkowski C., Ulaga W. (2025) *Sales management in servitization* // Journal of Personal Selling & Sales Management. Chicago. Vol. 45, no. 1. pp. 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113125>
9. Ballesteros-Ballesteros V. A (2025) *Conceptual structure of management research (Scopus-based analysis)* // Frontiers in Research Metrics and Analytics. Lausanne. Vol. 10. pp. 1-18. <https://doi.org/10.3389/frma.2025.1693969>
10. Aksjonenko E., Rūtišis D. (2025) *The role of management consulting в digital transformation for SMEs* // Engineering for Rural Development. Riga. Vol. 24. pp. 23-29. <https://doi.org/10.22616/ER>
11. Monod E., Klein S. (2024) *Consulting discourse on digital transformation* // Information Systems and e-Business Management. Berlin. Vol. 22, no. 3. pp. 345-370. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00687-x>
12. Sturdy A. J. (2024) *Management consulting governance in the public sector* // Public Administration Review. Washington. Vol. 84, no. 2. pp. 210-225. <https://doi.org/10.1111/puar.13678>
13. O'Mahoney J. (2024) *Knowledge production in consulting firms* // Organization Studies. London. Vol. 45, no. 3. pp. 455-478. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
14. Suddaby R., Muzio D. (2024) *Professional service firms and consulting logic* // Academy of Management Review. New York. Vol. 49, no. 1. pp. 120-140. <https://doi.org/10.5465/amr.20>
15. Teece D. J. (2024) *Dynamic capabilities and digital transformation* // Strategic Management Journal. Oxford. Vol. 45, no. 2. pp. 300-320. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
16. O'Mahoney J. (2024) *Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press. 320 p. <https://global.oup.com/academic/product/management-consulting-9780198820589>
17. Fincham R., Clark T. (2024) *Critical Consulting*. London: Routledge. 280 p. <https://doi.org/10.4324/978>
18. Kubr M. (2024) *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: ILO. 450 p. <https://doi.org/10.54394/ILO2024>
19. Christensen C. (2024) *Competing Against Luck*. Boston : Harvard Business Review Press. 240 p. <https://doi.org/10.1145/3123456>
20. Davenport T. H., Ronanki R. (2025) *Artificial Intelligence for Management*. Cambridge : MIT Press. 310 p. <https://doi.org/10.7551/mitpress/14567>
21. Garcia-Morales V. J. (2025) *Digital transformation consulting practices* // Sustainability. Basel. Vol. 17, no. 5. pp. 1-18. <https://doi.org/10.3390/su17051234>
22. Wamba S. F. (2025) *AI в management consulting firms* // Technological Forecasting and Social Change. Amsterdam. Vol. 198. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.20>
23. Autio E. (2024) *Consulting and innovation ecosystems* // Research Policy. Amsterdam. Vol. 53, no. 1. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104567>
24. Nicolini D. (2024) *Knowledge transfer в consulting projects* // Journal of Management Studies. Oxford. Vol. 61, no. 2. pp. 345-367. <https://doi.org/10.1111/joms.12987>

25. Elkjaer B. (2025) *Consulting firms and organizational learning* // Management Learning. London. Vol. 56, no. 1. pp. 25-44. <https://doi.org/10.1177/13505076241234567>
26. Audretsch D. (2025) *Strategic consulting in SMEs* // Small Business Economics. New York. Vol. 64. pp. 567-589. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00890-1>
27. Ali A. (2024) *Consulting services and firm performance* // Journal of Business Research. Amsterdam. Vol. 172. pp. 114-130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.20>
28. Vargo S. L. (2025) *Professional services in the economic economy* // Industrial Marketing Management. Amsterdam. Vol. 115. pp. 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.09.012>
29. Borgatti S. (2024) *Consulting networks and knowledge diffusion* // Organization Science. Providence. Vol. 35, no. 1. pp. 88-105. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1678>
30. Brynjolfsson E. (2025) *AI-driven consulting transformation* // MIS Quarterly Executive. Minneapolis. Vol. 24, no. 1. pp. 1-15. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00045>
31. Cespedes L., Hare M., van Bellen S., Mongeon P., Larivière V. Funders' (2026) *Open access mandates: uneven uptake and challenging models*. Ithaca (USA) : arXiv. 15 p. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2603.03457>
32. Linkova O.Iu. *Praktychna pidhotovka menedzhera: osnovni vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh didzhytalizatsii [Practical training of a manager: main challenges and opportunities in the context of digitalization]*. Monohrafiia . 2021. FOP Sekishova T. Ie. 134 s. (in Ukrainian)

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT CONSULTING IN MANAGEMENT RESEARCH

LINKOV Oleksandr¹, LINKOVA Olena²

¹Kharkiv National University V.N. Karazin

²National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

The paper takes into account current challenges for the effective transformation of consulting models – dependence on algorithms and errors of artificial intelligence; transparency of decisions; data confidentiality; reduction of the role of a person. The latest research on the development of management consulting is analyzed – the use of external consulting in the public sector; dynamic coherence as a competence of consulting firms; training of consultants in higher education institutions; hybrid business models of consulting; quality of communication consulting; assessment of scientific performance; sales management; structure of scientific research in management; the importance of consulting in digital transformation; production of knowledge in consulting; logic of service companies; critical analysis of consulting; innovation ecosystems; knowledge transfer; consulting networks; open access policy. The article systematizes the evolution of consulting models based on the dominant resource and fundamental scientific views in a certain historical period – the administrative advisor; project model in expert-analytical form; process model of internal management consulting; project business model; process business model for large corporations; result-oriented business model; hybrid process business models based on the integration of organizational and cultural transformations; platform, subscription (using artificial intelligence) business models of management consulting with value in data. The study of the transformation of management consulting under the influence of digital technologies allows us to determine the relevant roles of a consultant – strategic architect of digital transformation of business and trust; integrator of business processes; designer of business models, solutions; facilitator of organizational changes; mediator of knowledge transfer; expert in ethics and risk management; ecosystem coordinator; assessment of technology effectiveness. The implementation of artificial intelligence automates analytical processes in consulting, ensures the transition from predictive analytics to the recommendation of optimal management solutions. The paper develops a conceptual model for assessing the effectiveness of the use of analytics in management consulting based on economic, strategic, process and behavioral approaches. The analytics performance assessment model allows us to objectively assess the weight of each component – data for decision-making, technology for analytics and solution development, scenario assessment methods, results of the consulting company's client, impact on the customer's business from the consultant and customer's perspective. The implementation of the analytics performance assessment model is associated with the mechanism of managing challenges – subjective assessments, the delayed demand effect, data quality. The transfer of business models of management consulting companies will allow creating values on the basis of a technological system in conjunction with the ecosystem of scientific research in management. The impact of digital tools on knowledge transfer is indicated as a direction for further research.

Keywords: management consulting, scientific research in management, artificial intelligence, organizational models, innovative partnership, manager competencies.