

Ярошук Олексій, Белова Ірина. Оцінювання ефективності консалтингових інтервенцій у стратегічному розвитку підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 1. С. 222-231.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.222>

УДК 005.52:005.21:005.334:658.012.2

JEL Classification M10, M19, L84, O21

Ярошук Олексій

канд. екон. наук, доцент, кафедра енергетичних систем та бізнес-аналітики
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: o.yaroshchuk@wunu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-9008-3166

Белова Ірина

канд. екон. наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: i.belova@wunu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5399-3654

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. Консалтингові інтервенції дедалі частіше використовуються підприємствами не лише для розв'язання локальних управлінських проблем, а й для підтримки стратегічних змін, цифрової трансформації, виходу на нові ринки, реструктуризації бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності. Водночас оцінювання їхньої ефективності залишається методично складним через відкладений характер стратегічних результатів, спільне створення цінності консультантом і клієнтом, вплив зовнішнього середовища та неможливість прямого ототожнення фінансових змін із діями консультанта.

Методи. У статті використано системний підхід, логічне моделювання, процесний підхід, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, *evidence-based evaluation* та *after-action review*. Джерельну базу становлять наукові публікації щодо ефективності стратегічного консалтингу, *client success*, *client-consultant relationship*, *knowledge transfer*, *performance measurement* у стратегічних змінах, а також вітчизняні праці з управлінського консалтингу та стратегічного управління підприємством.

Результати. Обґрунтовано авторський підхід до оцінювання ефективності консалтингових інтервенцій через каузальну логіку «проблема – інтервенція – засвоєння – управлінська дія – стратегічний результат». Запропоновано контур доказовості результату, матрицю атрибуції ефектів і післяпроектний *learning loop*, який дозволяє оцінювати не лише підготовлені рекомендації, а їхню здатність змінювати стратегічну поведінку підприємства.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію каузальної моделі оцінювання на підприємствах різних галузей і формування типових доказових карт для стратегічних, операційних, цифрових та антикризових консалтингових інтервенцій.

Ключові слова: консалтинг, консалтингова інтервенція, стратегічний розвиток, ефективність, управлінський консалтинг, стратегічні зміни, knowledge transfer, performance measurement, підприємство.

Вступ.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої мінливості ринків, технологічної турбулентності, цифрової трансформації, посилення конкуренції та ускладнення регуляторного середовища. За таких умов внутрішніх управлінських компетенцій часто недостатньо для швидкого формування стратегічних рішень, діагностики бізнес-моделі, розроблення трансформаційної програми або впровадження нових управлінських практик. Саме тому консалтингові інтервенції стають важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства.

Консалтингова інтервенція у цій статті розглядається як цілеспрямоване зовнішнє або змішане управлінське втручання, що включає діагностику проблеми, розроблення рекомендацій, підтримку прийняття рішень, передачу знань, супровід змін і формування нових організаційних спроможностей підприємства. На відміну від звичайної консультаційної послуги, інтервенція має впливати не лише на окремий документ або управлінське рішення, а на траєкторію стратегічного розвитку підприємства.

Проблема оцінювання ефективності консалтингових інтервенцій полягає в тому, що їхні результати часто мають нематеріальний, відкладений і спільно створений характер. Консультант може підготувати якісну стратегію, але її ефективність залежатиме від готовності керівництва до змін, компетентності менеджерів, фінансових ресурсів, ринкової ситуації та здатності підприємства засвоїти нові знання. Водночас підприємство може отримати короткострокове фінансове поліпшення не через консалтинг, а через зміну кон'юнктури ринку. Тому пряме порівняння витрат на консалтинг із прибутком після проєкту є методично недостатнім.

На практиці ефективність консалтингу часто оцінюється спрощено: за задоволеністю клієнта, фактом виконання технічного завдання, своєчасністю підготовки звіту або загальною зміною фінансових показників. Такий підхід не дозволяє відокремити якість консультаційного процесу від якості впровадження, короткостроковий результат від стратегічного ефекту, а внесок консультанта – від внеску управлінської команди підприємства. Отже, потрібна багатокритеріальна методика, яка враховує як консультаційний продукт, так і організаційну здатність підприємства перетворити рекомендації на стратегічні результати.

Мета.

Метою статті є розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності консалтингових інтервенцій у стратегічному розвитку підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст консалтингової інтервенції у стратегічному розвитку підприємства; обґрунтувати проблеми атрибуції результатів; сформувати каузальну логіку оцінювання; запропонувати контур доказовості ефекту; визначити роль післяпроєктного моніторингу та організаційного навчання у підтвердженні стратегічної цінності консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ефективності консалтингу має тривалу історію в науковій літературі. А. Гінсберг (A. Ginsberg) одним із перших звернув увагу на специфіку оцінювання стратегічних консультантів і показав, що керівники підприємств часто очікують від них швидкого впливу на прибутковість, тоді як реальний внесок стратегічного консалтингу значною мірою пов'язаний із підвищенням організаційної гнучкості та адаптивності [1]. Цей висновок залишається актуальним, оскільки стратегічний консалтинг не завжди створює негайний фінансовий результат, але може змінювати здатність підприємства ухвалювати якісніші стратегічні рішення.

Г. Гейбл (G. Gable) запропонував багатовимірну модель успіху клієнта під час залучення зовнішніх консультантів, наголошуючи на необхідності оцінювати не лише кінцевий результат, а й відповідність проекту справжнім цілям клієнта, якість процесу, задоволеність сторін і довгострокові наслідки [2]. Саме ця логіка важлива для стратегічного розвитку підприємства, де успіх консультативної інтервенції залежить не тільки від рекомендацій, а від того, чи змінюють вони управлінську поведінку клієнта.

К. Райт (C. Wright) і Дж. Кітей (J. Kitay) у статті «But does it work?» показали, що оцінювання впливу управлінського консалтингу часто спирається на суб'єктивні сприйняття, риторику високого впливу та управління враженнями [3]. Автори наголошують, що консалтингові фірми прагнуть демонструвати вимірювані результати, але в реальності вплив консалтингу є складним для доказового відокремлення. Це підкреслює необхідність розроблення методики, яка поєднує суб'єктивні та об'єктивні критерії.

А. Чанг (A. Chang) і В. Іббс (C. W. Ibbes) розробили систему показників ефективності консультантів у проєктах, виділяючи результати, процес роботи, дотримання вартості та графіка [4]. Хоча їхнє дослідження стосується проєктного контексту, запропонована логіка є корисною для стратегічного консалтингу: ефективність не можна зводити до фінального звіту, вона має охоплювати якість процесу, комунікації, координації та придатність результатів до використання.

Важливе місце у дослідженнях займає взаємодія консультанта і клієнта. О. Белходжа (O. Belkhdja), Е. Каруранга (E. Karuranga) і Г. Жіассон Морен (G. Giasson Morin) аналізують чинники успіху client-consultant relationship у контексті організаційних змін, наголошуючи на ролі очікувань, довіри, розподілу відповідальності та стилю взаємодії [5]. М. Поззебон (M. Pozzebon) і А. Пінсонно (A. Pinsonneault) показують, що у консультативних проєктах влада і знання не просто передаються від консультанта до клієнта, а постійно узгоджуються у процесі практичної взаємодії [6].

Проблема передачі знань є центральною для стратегічного консалтингу. Р. Лопес да Коста (R. Lopes da Costa), Н. Антоніу (N. António), М. Сампайо (M. Sampaio) та І. Мігел (I. Miguel) дослідили межі knowledge transfer у management consulting і довели, що ефективність передачі знань залежить від компетентності консультанта, готовності клієнта, культурних і політичних бар'єрів, а також здатності організації перетворювати інформацію на управлінську практику [7]. Н. Алаа (N. Alaa) і А. Тахер (A. Taher) також підкреслюють, що характеристики консультанта і клієнта визначають ефективність knowledge transfer [8].

Ефективність консалтингу у стратегічному розвитку тісно пов'язана з вимірюванням стратегічних змін. М. Абернеті (M. Abernethy), Г. Деккер (H. Dekker) і Дж. Графтон (J. Grafton) показали, що performance measurement впливає на процесуальну динаміку стратегічних змін, допомагаючи пов'язати нові стратегічні пріоритети з операційними діями та подальшими результатами підприємства [9]. Це важливо для консалтингових інтервенцій, оскільки без системи показників рекомендації можуть залишитися на рівні стратегічної декларації.

В українській літературі управлінський консалтинг розглядається як інструмент стратегічного управління, розвитку конкурентоспроможності та оптимізації управлінських рішень. В. Шмагіна (V. Shmahina) і А. Рябоконт (A. Riabokon) аналізують роль консалтингу у стратегічному управлінні підприємствами зовнішньоекономічної діяльності [10]. Є. Масленніков (Ye. Maslennikov) і А. Рябоконт (A. Riabokon) систематизують теоретичні аспекти управлінського консалтингу та підкреслюють його зв'язок із діагностикою, моніторингом, стратегічним плануванням і підвищенням адаптивності підприємства [11]. Л. Сарана (L. Sarana) розглядає управлінський консалтинг як стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності підприємства [12].

Разом із тим у наявних дослідженнях недостатньо розкрито питання, як саме оцінювати ефективність консалтингової інтервенції після її завершення, як відрізнити якість консультативного продукту від здатності підприємства до впровадження і як вимірювати відкладений стратегічний ефект. Саме на розв'язання цієї проблеми спрямована запропонована модель.

Методологія дослідження.

Методологічну основу статті становить системний підхід, відповідно до якого консалтингова інтервенція розглядається як взаємодія трьох підсистем: консультанта, підприємства-клієнта та стратегічного середовища. Консультант формує діагностику, методологію, рекомендації та фасилітацію змін; підприємство забезпечує доступ до інформації, управлінське рішення, ресурси та впровадження; зовнішнє середовище визначає ринкові, технологічні та регуляторні умови реалізації стратегічних змін.

У статті використано такі методи: структурно-функціональне узагальнення – для визначення місця консалтингової інтервенції у стратегічному розвитку; процесний підхід – для поділу оцінювання на передпроектний, проектний і післяпроектний етапи; аналіз причинно-наслідкових зв'язків – для відстеження переходу від рекомендацій до управлінських дій; evidence-based evaluation – для визначення рівнів доказовості результатів; after-action review – для осмислення того, які рішення були впроваджені, які не були впроваджені і чому.

Замість зведення ефективності до одного інтегрального показника запропоновано оцінювати консалтингову інтервенцію через каузальну карту результату. Її логіка полягає у послідовному встановленні зв'язку між стратегічною проблемою, консультаційним втручанням, засвоєнням знань, управлінською дією, організаційною зміною та стратегічним наслідком. Такий підхід більш придатний для стратегічного консалтингу, оскільки його результати часто проявляються не в момент завершення проєкту, а через зміну управлінської поведінки підприємства.

$$E = f(P, I, A, M, O, S)$$

Ефективність консалтингової інтервенції доцільно формалізувати як функціональну залежність від якості постановки стратегічної проблеми (P), параметрів консалтингової інтервенції (I), рівня absorptive capacity підприємства-клієнта (A), якості управлінських рішень (M), масштабу організаційних змін (O) та впливу зовнішнього середовища (S). Взаємозв'язки між зазначеними змінними мають нелінійний характер, оскільки ефект консалтингової інтервенції формується внаслідок взаємодії факторів, а не їх адитивного сумування. Така функціональна інтерпретація створює основу для переходу від описативного до аналітичного рівня оцінювання та подальшої емпіричної верифікації моделі.

Каузальна карта має такі елементи:

1. Стратегічна проблема – вихідний розрив між поточним станом підприємства і бажаною траєкторією розвитку.
2. Консалтингова інтервенція – діагностика, рекомендації, фасилітація рішень, передача знань або супровід змін.
3. Засвоєння – здатність клієнта зрозуміти, прийняти і внутрішньо адаптувати консультаційні рішення.
4. Управлінська дія – конкретне рішення, зміна процесу, структури, портфеля, KPI або ресурсного розподілу.
5. Організаційний ефект – зміна компетенцій, координації, швидкості рішень, відповідальності або стратегічної дисципліни.
6. Стратегічний результат – вплив на конкурентоспроможність, адаптивність, ринкову позицію, прибутковість або стійкість бізнес-моделі.

Ключовою методологічною вимогою є не просто фіксація наявності результату, а перевірка правдоподібності причинного зв'язку. Якщо підприємство після консалтингового проєкту змінило стратегічний портфель, але ця зміна не пов'язана з рекомендаціями, не підтримана управлінськими рішеннями і не має внутрішнього власника, такий результат не може бути приписаний інтервенції. Якщо ж рекомендація була обговорена, адаптована, закріплена у рішенні керівництва, забезпечена ресурсами і переведена у KPI, причинний зв'язок є значно сильнішим.

Запропонована методологія частково корелює з підходами causal inference та process

tracing, що дозволяє підвищити обґрунтованість встановлення причинно-наслідкових зв'язків між консалтинговою інтервенцією та стратегічними результатами підприємства.

Результати.

Оцінювання ефективності консалтингової інтервенції має починатися ще до укладання договору. Якщо цілі проекту сформульовані як «покращити стратегію», «підвищити ефективність» або «оптимізувати управління», подальше оцінювання майже неминуче стане суб'єктивним. Тому першим принципом є перетворення консультаційної мети на карту очікуваних змін: які рішення мають бути прийняті, які процеси змінені, які компетенції сформовані, які показники мають змінитися і в які часові горизонти.

На відміну від індексного підходу, каузальна карта дозволяє побачити слабкі місця інтервенції. Консультаційний продукт може бути високоякісним, але не засвоєним клієнтом; рекомендація може бути прийнята, але не переведена у ресурсне рішення; організаційна зміна може відбутися, але не вплинути на стратегічний результат через несприятливе середовище. Тому оцінювання має відповідати на питання не лише «який результат отримано?», а «на якому етапі ланцюга створення консультаційної цінності виник розрив?».

Таблиця 1. Каузальна карта оцінювання ефективності консалтингової інтервенції

Ланка каузального ланцюга	Питання оцінювання	Докази результату
Стратегічна проблема	Чи була проблема правильно сформульована?	діагностична записка, карта причин, погоджений score
Консалтингова інтервенція	Чи відповідало втручання природі проблеми?	методологія, план робіт, консультаційний продукт
Засвоєння знань	Чи зрозумів клієнт логіку рішення?	воркшопи, навчання, внутрішня команда, протоколи обговорень
Управлінська дія	Чи були рекомендації переведені у рішення?	накази, бюджети, KPI, зміни структури або процесів
Організаційна зміна	Чи змінилася поведінка підприємства?	нові практики, швидкість рішень, відповідальність, координація
Стратегічний результат	Чи вплинуло це на розвиток підприємства?	ринкові, фінансові, операційні або адаптаційні результати

Джерело: розроблено авторами.

Важливою проблемою є атрибуція результатів. Якщо після консалтингового проекту підприємство збільшило прибуток, це не завжди означає, що консалтинг був ефективним. Результат міг бути спричинений зростанням ринку, зміною валютного курсу, скороченням конкуренції або рішеннями, які не були пов'язані з консультантами. І навпаки, консалтингова інтервенція може бути ефективною, якщо вона допомогла підприємству уникнути стратегічної помилки, хоча це не завжди прямо видно у фінансових показниках. Тому оцінювання має враховувати не тільки фактичні зміни, а й причинний ланцюг: рекомендація – управлінське рішення – впровадження – організаційна зміна – стратегічний результат.

Приклад застосування запропонованого підходу може бути проілюстрований на узагальненій ситуації підприємства агропереробної галузі, яке залучило консультантів для оптимізації портфеля продукції. Консалтингова інтервенція передбачала аналіз маржинальності та еластичності попиту. У результаті було рекомендовано відмову від низькомаржинальних сегментів. Управлінське рішення було частково реалізоване, що призвело до скорочення асортименту та концентрації ресурсів. Через 9 місяців підприємство зафіксувало зростання операційної маржі, однак каузальний аналіз показав, що лише частина ефекту була пов'язана з консалтинговою

інтервенцією, тоді як інша частина зумовлена зміною ринкової кон'юнктури. Це підтверджує необхідність використання матриці атрибуції та каузальної моделі, оскільки фактичний результат є функцією не лише інтервенції (I), але й зовнішнього середовища (S) та рівня реалізації управлінських рішень (M).

Таблиця 2. Матриця атрибуції результатів консалтингової інтервенції

Тип результату	Ступінь зв'язку з інтервенцією	Приклад	Управлінська інтерпретація
Прямий результат	високий	стратегія, фінансова модель, нова організаційна структура	оцінюється як консультаційний продукт
Опосередкований результат	середній	зміна KPI, запуск стратегічних ініціатив, перегляд портфеля	потребує аналізу впровадження
Відкладений результат	середній або низький	зростання частки ринку, маржі, продуктивності через 12-24 місяці	потребує післяпроектного моніторингу
Запобіжний результат	складний для вимірювання	відмова від хибної інвестиції або ринку	потребує сценарного порівняння
Імітаційний результат	низький	формальне прийняття стратегії без змін у діях	не може вважатися ефективною інтервенцією

Джерело: розроблено авторами

Авторська позиція полягає в тому, що ефективність стратегічного консалтингу слід оцінювати не за кількістю підготовлених документів і не лише за короткостроковими фінансовими показниками, а за здатністю інтервенції змінити якість стратегічної поведінки підприємства. Якщо після проєкту підприємство краще розуміє свою бізнес-модель, швидше ухвалює рішення, має узгоджені пріоритети, сформовану команду змін і систему показників, то консалтингова інтервенція створила стратегічну цінність навіть до появи повного фінансового ефекту.

У цьому контексті доцільно відмовитися від спрощеного агрегування ефективності у вигляді єдиного інтегрального показника, оскільки це призводить до втрати причинно-наслідкової структури результату. Запропонований підхід не передбачає агрегування показників, а базується на структурованій каузальній верифікації ефектів консалтингової інтервенції. Такий показник може бути зручним для звітування, але він часто приховує головне: за рахунок чого саме виник результат, хто був його носієм і чи здатне підприємство відтворити нову практику без зовнішнього консультанта. Для стратегічного розвитку важливі не тільки «вихідні продукти» консалтингу, а й зміна способу мислення управлінської команди. Тому більш продуктивною є не рейтингова, а доказова логіка оцінювання, у якій кожен заявлений ефект має бути пов'язаний із конкретним управлінським рішенням, дією та зміною поведінки.

Окремої уваги потребує роль підприємства-клієнта. Неefективність консалтингу не завжди є наслідком слабкості консультанта. Часто причина полягає у низькій absorptive capacity клієнта: небажанні відкривати дані, формальному залученні керівництва, конфліктах між підрозділами, відсутності власника змін, слабкій дисципліні впровадження. Тому оцінювання має включати не лише питання «що зробив консультант?», а й питання «наскільки підприємство було здатне використати консультаційну цінність?».

Для підвищення ефективності консалтингових інтервенцій доцільно використовувати модель спільної відповідальності. Консультант відповідає за методологію, якість діагностики, обґрунтованість рекомендацій, фасилітацію рішень і передачу знань. Клієнт відповідає за доступ до даних, участь керівництва, прийняття рішень, ресурсне забезпечення і впровадження. Спільною зоною відповідальності є формування реалістичних критеріїв успіху, комунікація змін і післяпроектний моніторинг.

Таблиця 3. Критичні зони втрати стратегічного ефекту консалтингової інтервенції

Фактор	Прояв	Наслідок для стратегічного розвитку
Нечітке технічне завдання	цілі сформульовані загально, без критеріїв результату	неможливість доказового оцінювання
Низька участь керівництва	консультант працює з окремим підрозділом без мандату	рекомендації не впроваджуються
Дефіцит даних	підприємство не надає достовірної інформації	діагностика стає поверхневою
Опір персоналу	зміни сприймаються як зовнішній тиск	знижується якість впровадження
Відсутність knowledge transfer	консультант створює рішення, але не передає логіку	клієнт залежить від зовнішньої підтримки
Немає післяпроектного моніторингу	оцінювання завершується після презентації звіту	втрачається відкладений стратегічний ефект

Джерело: розроблено авторами.

Практичний механізм оцінювання може бути побудований як післяпроектний learning loop. Його сутність полягає не в одноразовому виставленні оцінки консультанту, а в перетворенні консалтингового проєкту на джерело організаційного навчання. На першому етапі фіксується вихідна стратегічна проблема і припущення, які обґрунтовували залучення консультанта. На другому етапі документуються ключові рекомендації та рішення, прийняті на їх основі. На третьому етапі через 3-6 місяців оцінюється, які дії справді були впроваджені, а які залишилися на рівні презентації. На четвертому етапі через 6-12 місяців аналізуються організаційні та економічні наслідки. На п'ятому етапі формулюються уроки: які типи консультаційної підтримки були корисними, які компетенції потрібно розвивати всередині підприємства, які умови договору або формат взаємодії слід змінити в майбутньому.

Запропонований підхід дозволяє уникнути двох крайнощів. Перша крайність – оцінювати консалтинг лише за задоволеністю клієнта, що створює ризик підміни реального ефекту позитивним враженням. Друга крайність – оцінювати консалтинг лише за фінансовими показниками, ігноруючи те, що стратегічні зміни можуть мати відкладений ефект або проявлятися у запобіганні помилковим рішенням. Доказова логіка поєднує обидві перспективи: враховує якість процесу, передачу знань, управлінські рішення, впровадження, організаційні зміни і фінансово-економічні наслідки, але не зводить їх до механічної суми балів.

Висновки і перспективи.

Ефективність консалтингових інтервенцій у стратегічному розвитку підприємства є багатовимірною категорією. Вона не може бути зведена лише до якості підготовленого звіту, задоволеності клієнта або короткострокової зміни прибутку. Стратегічна цінність консалтингу проявляється у зміні якості управлінського мислення, стратегічних рішень, організаційних компетенцій, здатності підприємства впроваджувати зміни та отримувати відкладені економічні результати.

Запропоновано авторський підхід до оцінювання консалтингових інтервенцій на основі каузальної карти «проблема – інтервенція – засвоєння – управлінська дія – організаційна зміна – стратегічний результат». Такий підхід дозволяє оцінювати не лише те, що створив консультант, а й те, наскільки підприємство змогло використати консультаційний результат для стратегічного розвитку.

Обґрунтовано доцільність переходу від рейтингового оцінювання консалтингу до доказового оцінювання його стратегічних ефектів. Його ключовими елементами є атрибуція результатів, фіксація управлінських рішень, аналіз absorptive capacity підприємства-клієнта, післяпроектний моніторинг і перетворення завершеного проєкту на джерело організаційного навчання.

Авторська позиція полягає в тому, що консалтингова інтервенція може вважатися ефективною за умови, що вона не просто передає підприємству зовнішню експертизу, а підвищує його внутрішню здатність до стратегічного саморозвитку. Тому головним критерієм ефективності має бути не «чи сподобався консультант», а «чи змінилася стратегічна поведінка підприємства і чи здатне воно підтримувати ці зміни самостійно».

Практичні пропозиції полягають у запровадженні обов'язкового визначення критеріїв успіху до початку консалтингового проекту, використанні базової діагностики, фіксації причинно-наслідкового ланцюга «рекомендація – рішення – впровадження – результат», оцінюванні absorptive capacity клієнта, проведенні післяпроектного моніторингу через 6-12 місяців і закріпленні відповідальності за впровадження між консультантом та управлінською командою підприємства. Слід зазначити, що запропонований підхід має певні обмеження, зокрема пов'язані зі складністю кількісної верифікації окремих елементів каузального ланцюга та залежністю результатів від якості управлінської інформації підприємства. Зокрема, модель може бути використана як основа для внутрішніх регламентів оцінювання консалтингових проектів, а також для формування KPI ефективності взаємодії з консультантами.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованого підходу на підприємствах різних галузей, розробленні методики документування відкладених стратегічних ефектів, порівнянні результативності різних типів консалтингових інтервенцій: стратегічних, операційних, цифрових, антикризових та організаційно-трансформаційних.

Запропонований підхід може бути використаний не лише на рівні окремих підприємств, але й у формуванні стандартів оцінювання ефективності консалтингових послуг, що є актуальним для розвитку ринку управлінського консалтингу в умовах трансформаційної економіки.

Список використаних джерел

1. Ginsberg A. Assessing the Effectiveness of Strategy Consultants. *Group & Organization Studies*. 1989. Vol. 14(3). P. 296-318. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118901400305>.
2. Gable G. G. A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. *Management Science*. 1996. Vol. 42(8). P. 1175-1198. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1175>
3. Wright C., Kitay J. «But does it work?» Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*. 2002. Vol. 11(5). P. 271-278. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.603>
4. Chang A. S., Ibbs C. W. Development of Consultant Performance Measures for Design Projects. *Project Management Journal*. 1998. Vol. 29(2). P. 39-54. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697289802900207>
5. Belkhdja O., Karuranga E., Giasson Morin G. Reflections on the Client-Consultant Relationship: Challenges and Opportunities in a Context of Organisational Change. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 2012. Vol. 37(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/030630701203700301>
6. Pozzebon M., Pinsonneault A. The Dynamics of Client-Consultant Relationships: Exploring the Interplay of Power and Knowledge. *Journal of Information Technology*. 2012. Vol. 27(1). P. 35-56. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2011.32>
7. Lopes da Costa R., António N., Sampaio M., Miguel I. The boundaries in the area of knowledge transfer in management consulting. *Gestão & Produção*. 2021. Vol. 28(1). DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9649.2020v28e4956>
8. Alaa N., Taher A. Knowledge Transfer and Management Consulting: The Effect of Consultant and Client Characteristics. *Management Studies*. 2020. Vol. 8(3). DOI: <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.03.003>
9. Abernethy M. A., Dekker H. C., Grafton J. The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science*. 2021. Vol. 67(1). P. 640-659. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3442>
10. Шмагіна В. В., Рябоконт А. Є. Консалтинг та стратегічне управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 2(57). С. 193-203. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).324481](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).324481)
11. Масленников Є. І., Рябоконт А. Є. Теоретичні аспекти управлінського консалтингу. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-8>
12. Сарана Л. А. Управлінський консалтинг як стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2025. № 52. DOI:

[https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-25)

13. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 20. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>

14. Думанська К. С., Шпак Д. В., Продажець Ю. Л. Дослідження наукових засад формування концепції «стратегічне управління підприємством». *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-05>

15. Kipping M., Clark T. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>

Статтю отримано: 11.02.2026 / Рецензування 27.03.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Oleksiy Yaroshchuk

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Energy Systems and Business Analytics
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

E-mail: o.yaroshchuk@wunu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-9008-3166

Iryna Belova

Ph.D. in Economics, Associate Professor
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

E-mail: i.belova@wunu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5399-3654

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CONSULTING INTERVENTIONS IN ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

Abstract

Introduction. Consulting interventions are increasingly used by enterprises not only to solve local managerial problems but also to support strategic change, digital transformation, entry into new markets, business model restructuring and competitiveness improvement. However, evaluating their effectiveness remains methodologically difficult due to delayed strategic outcomes, value co-creation by consultant and client, environmental influence and the impossibility of directly equating financial changes with consultant actions.

Methods. The article applies a systems approach, structural and functional generalisation, causal analysis, evidence-based evaluation, a process approach and after-action review logic. The source base includes scientific publications on strategy consultant effectiveness, client success, client-consultant relationships, knowledge transfer and performance measurement in strategic change, as well as Ukrainian studies on management consulting and strategic enterprise management.

Results. An author's approach to evaluating consulting intervention effectiveness through a causal chain «problem – intervention – absorption – managerial action – organisational change – strategic outcome» is substantiated. The article proposes an attribution matrix, identifies critical zones of strategic effect loss and argues for a post-project learning loop instead of reducing consulting effectiveness to a single numerical index.

Discussion. Further research should empirically test the approach in enterprises of different industries and develop tools for documenting delayed strategic effects of consulting interventions.

Keywords: consulting, consulting intervention, strategic development, effectiveness, management consulting, strategic change, knowledge transfer, performance measurement, enterprise.

References

1. Ginsberg, A. (1989). Assessing the effectiveness of strategy consultants. *Group & Organization Studies*, 14(3), 296-318. <https://doi.org/10.1177/105960118901400305>
2. Gable, G. G. (1996). A multidimensional model of client success when engaging external consultants. *Management Science*, 42(8), 1175-1198. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1175>

3. Wright, C., & Kitay, J. (2002). «But does it work?» Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11(5), 271-278. <https://doi.org/10.1002/jsc.603>
4. Chang, A. S., & Ibbs, C. W. (1998). Development of consultant performance measures for design projects. *Project Management Journal*, 29(2), 39-54. <https://doi.org/10.1177/875697289802900207>
5. Belkhodja, O., Karuranga, E., & Giasson Morin, G. (2012). Reflections on the client-consultant relationship: challenges and opportunities in a context of organisational change. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 37(3). <https://doi.org/10.1177/030630701203700301>
6. Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2012). The dynamics of client-consultant relationships: exploring the interplay of power and knowledge. *Journal of Information Technology*, 27(1), 35-56. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.32>
7. Lopes da Costa, R., António, N., Sampaio, M., & Miguel, I. (2021). The boundaries in the area of knowledge transfer in management consulting. *Gestão & Produção*, 28(1). <https://doi.org/10.1590/1806-9649.2020v28e4956>
8. Alaa, N., & Taher, A. (2020). Knowledge transfer and management consulting: the effect of consultant and client characteristics. *Management Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.03.003>
9. Abernethy, M. A., Dekker, H. C., & Grafton, J. (2021). The influence of performance measurement on the processual dynamics of strategic change. *Management Science*, 67(1), 640-659. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3442>
10. Shmahina, V. V., & Riabokon, A. Ye. (2024). Consulting and strategic management at enterprises of foreign economic activity. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 23(2(57)), 193-203. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).324481](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).324481). [in Ukr.].
11. Maslennikov, Ye. I., & Riabokon, A. Ye. (2025). Theoretical aspects of management consulting. *Ukrainian Economic Journal*, 8. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-8>. [in Ukr.].
12. Sarana, L. A. (2025). Management consulting as a strategic resource for increasing enterprise competitiveness. *Modern Economics*, 52. [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-25). [in Ukr.].
13. Kostetska, N. I. (2021). Strategic management of enterprise potential: theoretical and methodological aspects. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 20. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>. [in Ukr.].
14. Dumanska, K. S., Shpak, D. V., & Prodazhets, Yu. L. (2024). Research of scientific foundations of the concept of strategic enterprise management. *Entrepreneurship and Trade*, 43, 36-43. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-05>. [in Ukr.].
15. Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>

Received: 02.11.2026 / Review 03.27.2026 / Accepted 04.30.2026

