

## БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Шулла Роман Степанович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та аудиту  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID: 0000-0003-3188-9757  
roman.schulla@uzhnu.edu.ua

**Попик Мар'яна Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID: 0000-0003-1693-7896  
mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

*В статті авторами висвітлюється сутність такого емпіричного феномену економічної практики як бізнес-консалтинг. Проведено лінгвістичний аналіз терміну «бізнес-консалтинг». Проаналізовано визначення поняття бізнес-консалтингу у вітчизняній та зарубіжній фаховій літературі. Виявлено, що більшість авторів в експліцитній або імпліцитній формі характеризують бізнес-консалтинг за допомогою такої іманентної для нього ознаки як «вирішення проблем». Виявлено наявність широкої та вузької інтерпретації бізнес-консалтингу, які різняться поміж собою широтою функціонального охоплення зазначеного емпіричного феномену економічної практики. Обґрунтовано, що орієнтація бізнес-консалтингу на вирішення економічних проблеми в індустрії туризму представляє собою галузеву класифікацію консалтингової діяльності. Обґрунтовано доцільність включення до бізнес-консалтингу як аперіодичної (проектно орієнтованої), так і періодичної діяльності бізнес-консультантів. При віднесенні внутрішньої консультаційної діяльності до сфери внутрішнього бізнес-консалтингу обґрунтовано доцільність інтерпретації критерію «незалежності консультанта» не в юридичному, а в організаційному аспекті. Обґрунтовано, що проблема управління витратами відноситься до сфери компетенцій спеціалізованого бізнес-консультанта з управлінського обліку. Доведено необхідність тлумачення поняття «управлінський облік» у широкому контексті як інтегрованої системи функцій бюджетування, ретроспективного обліку, контролю, аналізу та інтерпретації інформації як кількісного (вартісного), так і якісного характеру. Охарактеризовано систему управління витратами як сукупність управлінських функцій бюджетування, обліку, контролю та аналізу даних про відхилення, направлених на такий об'єкт як витрати. Обґрунтовано роль бізнес-консультанта як організатора або/та експлуататора системи інформаційного забезпечення управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.*

**Ключові слова:** бізнес-консалтинг, управління витратами, управлінський облік, бюджетування, контроль, аналіз, витрати.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.4>

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

На сьогоднішній день як у вітчизняній, так і зарубіжній науці не сформувався єдиний і одноставний погляд на такий феномен економічної практики як бізнес-консалтинг. Перш ніж звернути увагу на проблему ідентифікації сутності бізнес-консалтингу, доцільним би було, на нашу думку, спочатку провести лінгвістичний аналіз терміну «бізнес-консалтинг» та дослідити його етимологію.

Із здобуттям незалежності та поступовою інтеграцією вітчизняної економіки у світовий еконо-

мічний простір, аналогічні інтеграційні процеси спостерігалися та тривають по сьогодні і щодо вітчизняної економічної науки. Після десятиліть планової (командно-адміністративної) економіки 90-ті роки минулого століття стали періодом інтенсивного запровадження у вітчизняну науку та практику західних концепцій управління як на макро-рівні, так і на рівні управління підприємствами. Наслідком зазначених процесів стало збагачення вітчизняної науки термінологічним апаратом, запозиченим, насамперед, із англomовного економіч-

ного простору: терміни «бізнес», «менеджмент», «контролінг», «аутсорсинг» та інші є на сьогоднішній день цілком звичними для використання у вітчизняній фаховій літературі. Також і термін «бізнес-консалтинг» був перейнятий у вітчизняну економічну науку із англійського наукового простору: перша складова зазначеного терміну означає сферу здійснення діяльності, тобто – бізнес-сферу (від англ. Business), а друга складова – виражає зміст діяльності, тобто – консультування (від англ. Consulting або латин. consultatio). Оскільки зміст консалтингової діяльності полягає у наданні порад (від. нім. «Rat geben» або «beraten» – радити), то у вітчизняному законодавстві та фаховій літературі також активно вживається термін «дорадництво» або «дорадча діяльність» [1].

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

У фаховій літературі зустрічаються різні підходи до тлумачення сутності бізнес-консалтингу. Відомий німецький науковець в сфері економічного консультування Д. Ліппольд (D. Lippold) у своїй монографії влучно зазначає наступне: «Подібно до того, як сутність маркетингу полягає ні в чому іншому, як у «диференціації», сутність консалтингу, в цілому, полягає в «змінах» (англ. Change) або, ще більш чітко, – в «покращенні» (англ. Improvement). Зрештою, послуга консалтингу замовляється, зазвичай, в тому випадку, коли йдеться про необхідність стороннього супроводу процесу змін, які, в свою чергу, повинні призвести до покращення ситуації на під-

приємстві» [2, с. 5]. Інший німецький вчений, П. Блок (P. Block), зазначає: «Консалтинг представляє собою ніщо інше як спробу змінити або покращити актуальну ситуацію, при цьому консультант, все ж таки, не має ніякого прямого впливу на те, в якій мірі його рекомендації будуть реалізовуватися на практиці. У випадку наявності прямого впливу на процес втілення змін в життя, суб'єкт, який здійснює такий прямий вплив, є менеджером, а не консультантом» [3, с. 11]. Наведені визначення сформульовані на достатньо високому абстрактному рівні, що не дозволяє виявити сукупність специфічних ознак консалтингової діяльності.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідити переваги застосування консалтингової функції в сфері управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**Методами дослідження** є класифікація при структурованні видів консалтингу, індукція, дедукція, системний підхід при визначенні управлінського обліку як системи інформаційного забезпечення управління витратами.

**Результати дослідження.** Насамперед розглянемо низку визначень бізнес-консалтингу, які зустрічаються у зарубіжній та вітчизняній фаховій літературі (наводимо в таблиці 1).

У всіх вище наведених визначеннях експліцитно або імпліцитно міститься така іманентна ознака бізнес-консалтингу як «вирішення проблем», які виникають на підприємствах різних галузей економіки,

**Таблиця 1 – Визначення бізнес-консалтингу в зарубіжній та вітчизняній економічній науці**

<b>Визначення бізнес-консалтингу в іноземній та вітчизняній фаховій літературі</b>	<b>Автор/Джерело</b>
Бізнес-консалтинг – (переважно) оплачувана діяльність з надання професійних послуг, яка здійснюється на власний ризик, є обмеженою в часі, орієнтована на конкретного замовника (підприємство/ організацію), має своєю метою ідентифікацію та аналіз проблем і/або формулювання рекомендацій для подальших дій, забезпечуючи таким чином підтримку клієнта в процесі планування, розробки та імплементації концепції вирішення проблеми або покращуючи спроможність (здібності) клієнта для (самостійного) вирішення наявної проблеми.	Д. Ліппольд [2, с. 6]
Бізнес-консалтинг представляє собою послугу (консалтингової компанії), цільовим спрямуванням якої є розробка, роз'яснення і, при необхідності, імплементація рекомендацій, які придатні для вирішення проблем підприємства-клієнта.	Й. Еффенбергер, В. Фріц [4, с. 103]
Бізнес-консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців із різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності й ефективності та отримання прибутку.	О. Марченко [5, с. 6]
(Бізнес)-консалтинг охоплює всі види діяльності в приватному секторі, направлені на надання бізнес-структурам та неприбутковим організаціям послуг, в основі яких лежать знання.	П. Вуд [6]
Бізнес-консалтинг представляє собою професійну діяльність, направлену на зовнішній незалежний аналіз та оцінку проблем клієнта, розробку та проектну імплементацію індивідуально орієнтованих концепцій вирішення зазначених проблем, метою якої є створення цінностей, а також сприяння в реалізації необхідних змін у клієнта. Така діяльність базується на довірчій основі між клієнтом та консалтинговою фірмою. Консалтинг являє собою консультаційну діяльність і допомогу, направлену на розробку концепцій вирішення проблем (клієнта) у всіх функціональних (економічних та технічних) сферах підприємства.	Федеральна спілка бізнес-консультантів Німеччини (Bundesverband deutscher Unternehmensberater – BDU) [7; 8]

Визначення бізнес-консалтингу в іноземній та вітчизняній фаховій літературі	Автор/Джерело
Діяльність бізнес-консультантів полягає у комплексному аналізі підприємства (організації) та його зовнішнього середовища, розробці підходів щодо вирішення проблем (клієнта), втілення зазначених підходів на практиці на основі консультування, безпосереднього виконання та інтервенції, а також в управлінні консультаційно-комунікаційними процесами на підприємстві і по відношенню до ринкового середовища.	«Фахова спілка з бізнес-консалтингу, бухгалтерського обліку та інформаційних технологій» при федеральній економічній палаті Австрії [9]
Бізнес-консультанти представляють собою зовнішню групу осіб, завданням якої є підтримка менеджменту підприємства-клієнта у вирішенні комплексних та об'ємних проблем на основі надання йому різноманітної інформації.	Д. Кребс [10, с. 55]

*Джерело: сформовано автором*

в тому числі підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Але водночас наведені дефініції різняться між собою за широтою свого змісту.

З наведених в таблиці 1 дефініцій крайні позиції займають визначення П. Вуда (P. Wood) та Д. Кребса (D. Krebs), які в різній мірі охоплюють такий емпіричний феномен економічної практики як бізнес-консалтинг.

Так, у визначенні Д. Кребса діяльність бізнес-консультантів, на нашу думку, необґрунтовано звужується до надання послуг виключно для сфери менеджменту підприємства. Підхід Д. Кребса, таким чином, не включає до сфери бізнес-консалтингу, зокрема, діяльність з надання консалтингових послуг в сфері обліково-аналітичного забезпечення зацікавлених користувачів інформацією про підприємство (зокрема, підприємств готельно-ресторанного бізнесу), що не є виправданим, оскільки така допоміжна бізнес-функція як облік для підприємства має не менш важливе значення, ніж управлінські функції менеджменту: обліково-аналітична інформація є основою для ефективного функціонування системи менеджменту на всіх ієрархічних рівнях управління та у всіх функціональних сферах. Підхід Д. Кребса, на нашу думку, підходить, скоріше, для визначення поняття «управлінський консалтинг» (англ. «Management Consulting»), який зорієнтований, саме, на вирішення управлінських проблем менеджменту і який є підвидом більш широкого поняття «бізнес-консалтинг».

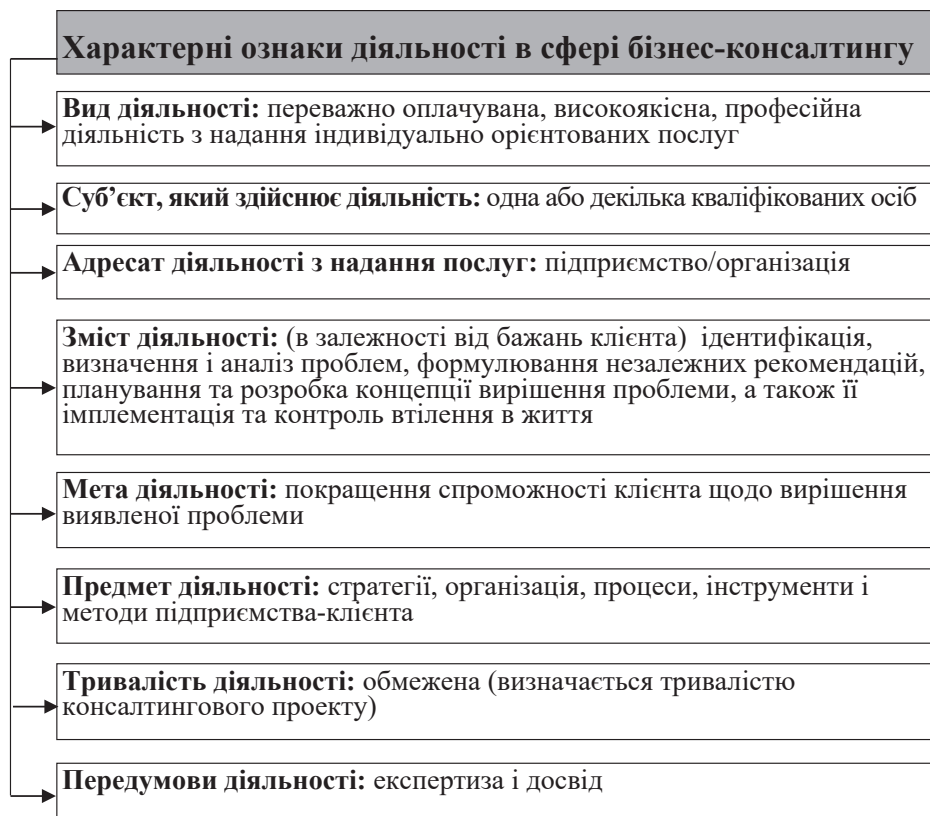
Іншу крайню позицію, на нашу думку, представляє визначення П. Вуда, в якому (бізнес-)консалтинг охоплює будь-яку діяльність комерційних структур, пов'язану з наданням послуг, в основі яких лежать знання. На нашу думку, доцільним є зазначити, що знання лежать в основі процесу надання будь-яких послуг (від послуг довідкового бюро, перукарні, автоперевезення і ремонту, до послуг бізнес-консультування при розробці стратегії діяльності мультинаціонального концерну), а в своєму визначенні П. Вуд, скоріш за все, має на увазі такі послуги, субстантивним (домінуючим) компонентом яких висту-

пають самі знання (знання, трансфер яких здійснюється від консультанта до клієнта, виступають в якості об'єкту купівлі-продажу). На нашу думку, така широка інтерпретація підходить, скоріше, для характеристики не бізнес-консалтингу, а такого емпіричного феномену як «професійна діяльність» (англ. Professional Service), складовим елементом якої, в тому числі, є і консалтингова діяльність.

Необхідно зазначити, що емпіричний феномен бізнес-консалтингу є настільки багатограним, що, майже, унеможлиблює формулювання якого-небудь універсального визначення, яке б могло охоплювати описати всю багатоаспектність його прояву на практиці. Але, не зважаючи на це, можна навести низку іманентних ознак, за допомогою яких можна виразити сутність бізнес-консалтингу. Д. Ліппольд в своїй монографії наводить такий перелік специфічних ознак діяльності в сфері бізнес-консалтингу (рисунок 1).

Як бачимо з рисунку 1, Д. Ліппольд відносить до обов'язкових ознак бізнес-консалтингу тільки аперіодичну проектну діяльність, направлену на вирішення конкретних проблем підприємства-клієнта, зокрема підприємства готельно-ресторанного бізнесу. На нашу думку, таке обмеження є недоцільним, оскільки в цьому випадку із сфери бізнес-консалтингу виключається значний обсяг послуг, наприклад, поточного обліково-аналітичного забезпечення менеджменту в процесі управління витратами або в процесі поточного контролю витрат і аналізу відхилень на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Альтернативний перелік іманентних ознак бізнес-консалтингу в своїй дисертації наводить Т.-В. Геркінг (T.-V. Herking) [17, с. 39]: до спірних ознак бізнес-консалтингу, які зустрічаються у фаховій літературі, відноситься зокрема ознака «незалежності». Так, Федеральна спілка бізнес-консультантів Німеччини (BDU) в своїй дефініції вживає таку ознаку бізнес-консалтингу як «зовнішній і незалежний аналіз» (таблиця 1). За цією логікою, до сфери бізнес-консалтингу включа-



**Рисунок 1 – Характерні ознаки бізнес-консалтингу**

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

ються тільки зовнішні (по відношенню до клієнта) фізичні або юридичні особи, які не знаходяться у трудових відносинах із підприємством-клієнтом і надають йому консалтингові послуги. Але практика консалтингової діяльності характеризується також і таким масовим феноменом як внутрішній консалтинг, коли організаційний підрозділ підприємства (служба бізнес-консалтингу) надає консалтингові послуги іншим підрозділам (клієнтам). На нашу думку, у випадку внутрішнього консалтингу доцільно говорити про незалежність консультанта від клієнта не в юридичному, а в організаційному аспекті: внутрішній консалтинг, який в рамках підприємства надає консультаційні послуги іншим структурним підрозділам, може бути цілком незалежним від них в організаційному плані і таким чином відповідати наведеним вище іманентним ознакам бізнес-консалтингу.

У визначеннях бізнес-консалтингу, наведених в таблиці 1, така ознака як «наявність проблеми у клієнта» не конкретизується, а виражається в абстрактній формі. Для класифікації вирішуваних бізнес-консультантами проблем доцільно, на нашу думку, застосувати функціональний підхід до структурування системи управління підприємством (рисунок 2).

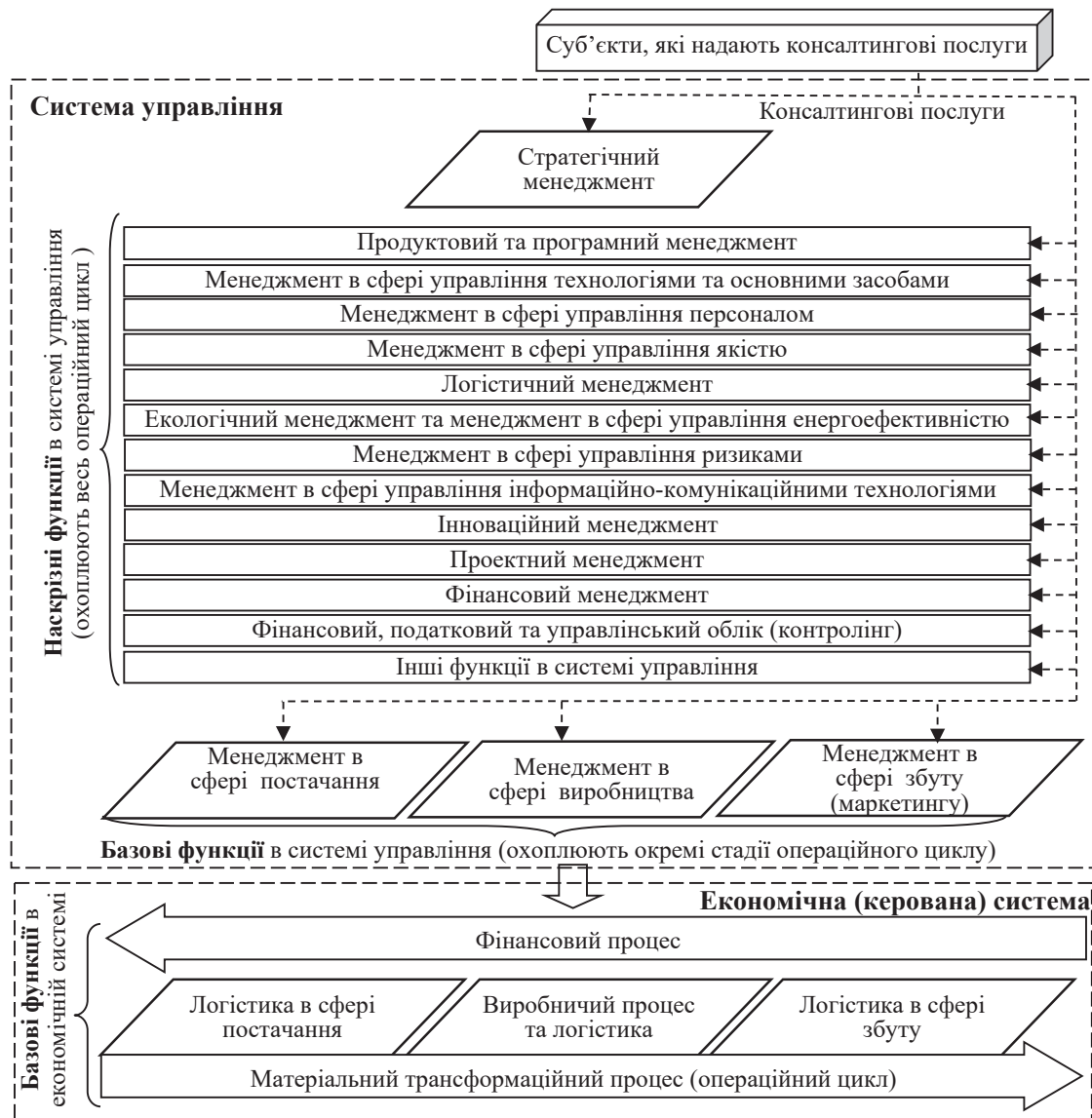
Як видно з рисунку 2, консалтингові послуги направлені на систему управління підприємства,

яка складається із різних функціонально орієнтованих компонент: стратегічного менеджменту, так званих наскрізних функцій в системі управління (нім. Querschnittsfunktionen im Führungsbereich) та базових функцій в системі управління (менеджмент в сфері постачання, виробництва та збуту/маркетингу). В кожній із функціональних сфер в системі управління виникають специфічні проблеми, на вирішення яких направлена консалтингова діяльність. У відповідності із функціональним структуруванням системи управління може бути симетрично (дзеркально) структурована і сфера бізнес-консалтингу: стратегічний менеджмент – стратегічний бізнес-консалтинг, інноваційний менеджмент – інноваційний бізнес-консалтинг, облік – обліковий консалтинг і т.п.

Релевантна для даної статті проблема управління витратами стосується сфери управлінського обліку (контролінгу), яка покликана забезпечувати менеджмент необхідною інформацією щодо витрат на всіх стадіях управлінського циклу. При цьому алгоритм управління витратами для підприємства готельно-ресторанного бізнесу в наглядній формі можна представити так (рисунок 3).

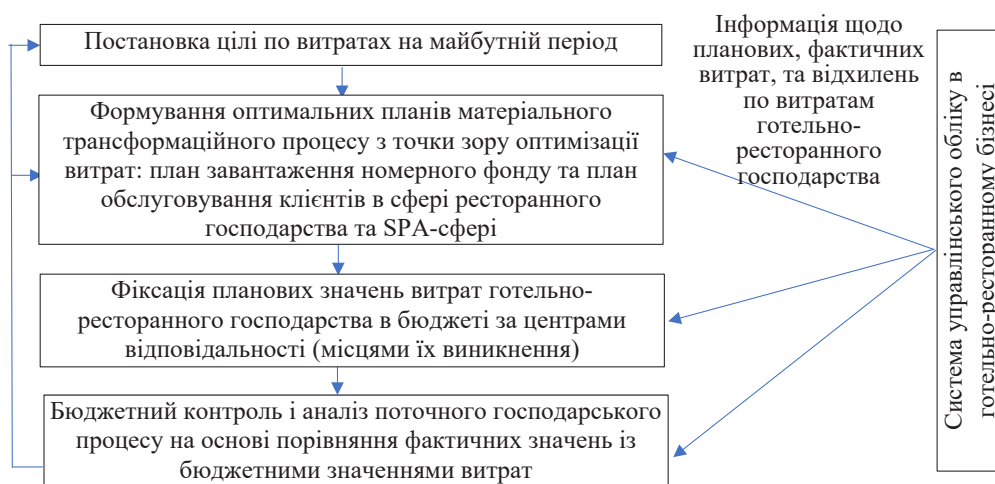
З рисунку 3 в наглядній формі видно, що система управлінського обліку генерує необхідну інформацію для управління витратами в готельно-ресторанному





**Рисунок 2 – Характеристика видів консалтингу у відповідності із структуруванням функціональних сфер в системі управління (як споживачів консультаційних послуг)**

Джерело: авторська розробка



**Рисунок 3 – Система управління витратами в готельно-ресторанному бізнесі**

Джерело: авторська розробка

бізнесі як для стадії оптимізації витрат при формуванні матеріальних (операційних) планів, так і для стадії регулюючого впливу на витрати при їх контролі. Отже, без інформації управлінського обліку управління витратами є неможливим, а підвищення ефективності управління витратами є похідним від покращення якості інформаційного забезпечення менеджменту даними щодо витрат, які системно фор-

муються в управлінському обліку. Більш детально структуру системи управлінського обліку та її місце в обліковій системі представлено на рисунку 4.

Поділ облікової системи на підсистему фінансового та управлінського обліку є для даного дослідження важливим, оскільки таке структурування облікової системи зумовлює поділ і спеціалізацію функції облікового консалтингу.

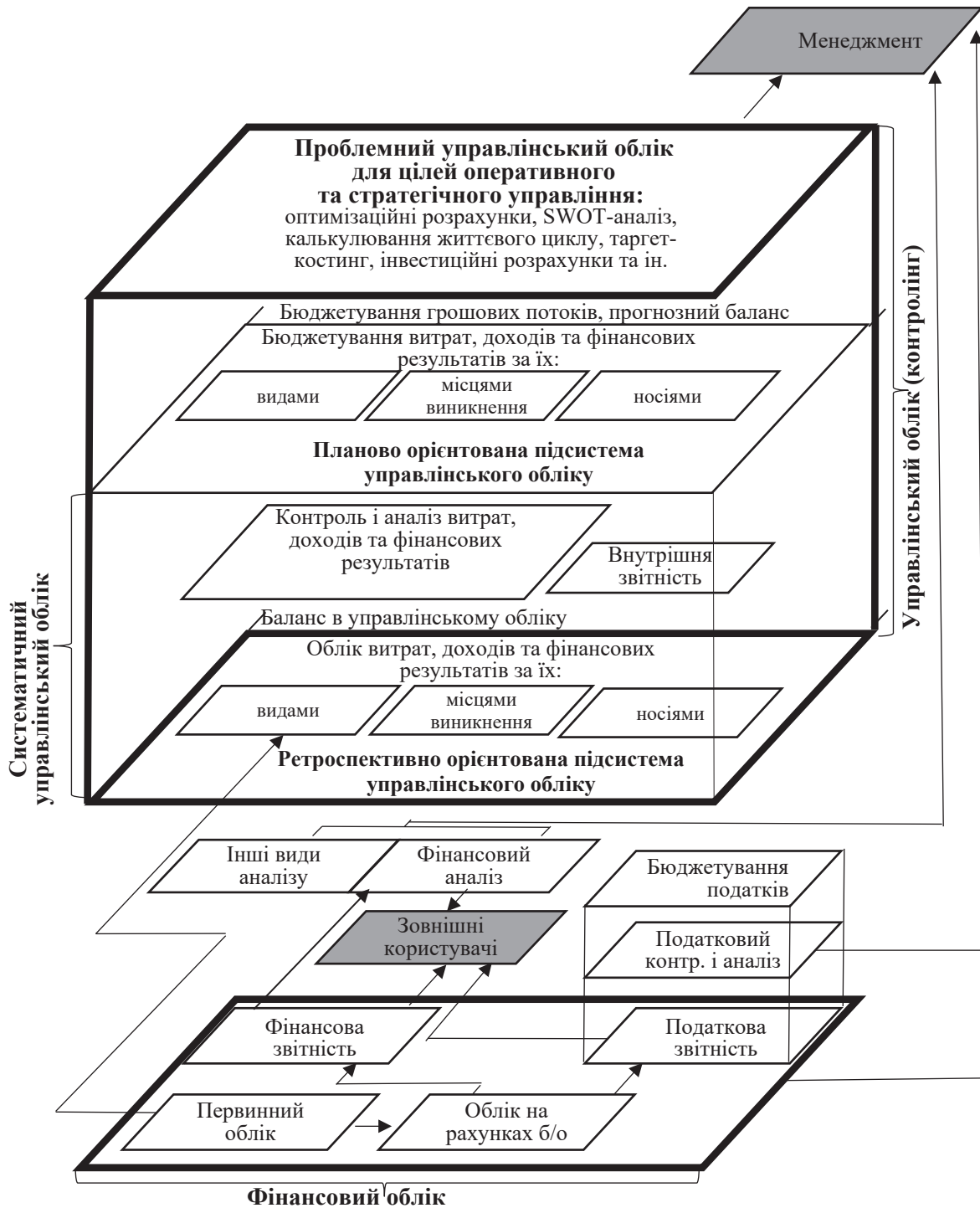


Рисунок 4 – Характеристика структури управлінського обліку та його місця в обліковій системі підприємства

Джерело: авторська розробка

Основна мета консалтингової діяльності полягає у вирішенні проблем клієнта. Оскільки призначенням облікової системи є генерування інформації для зовнішніх та внутрішніх користувачів, то консалтингова діяльність в сфері обліку орієнтується саме на проблеми, які стосуються інформаційного трансформаційного процесу, що відбувається в обліковій системі. Будь-який із елементів облікової системи (рисунок 10) виступає в якості потенційного об'єкту впливу з боку консалтингової функції. При цьому консалтингова функція застосовується як на стадії імплементації облікового елементу в практику облікової діяльності на підприємстві, так і на стадії його експлуатації. Так, наприклад, в сфері інформаційного забезпечення зовнішніх користувачів бізнес-консультант може залучатися на підприємство для вирішення проблеми імплементації або реорганізації системи фінансового обліку (розробка облікової політики, робочого плану рахунків з аналітичними позиціями, системи документообороту та ін.), а може бути залучений і на стадії експлуатації облікової системи при вирішенні проблем, які виникають у клієнта, наприклад, при складанні поточної фінан-

сової або податкової звітності. Аналогічно цьому, в сфері інформаційного забезпечення внутрішніх користувачів бізнес-консультант може залучатися на підприємство для вирішення проблеми імплементації або реорганізації системи управлінського обліку (наприклад, впровадження системи ускладненого «директ-костингу»), а може бути залучений і на стадії експлуатації такої системи при вирішенні управлінських проблем менеджменту (наприклад, при стратегічному аналізі прибутковості продуктів на основі інформації ускладненого «директ-костингу»).

**Висновки.** Бізнес-консультант в сфері обліку за рахунок професійної підготовки і трансферу досвіду із подібних проектів по реорганізації систем управлінського обліку на інших підприємствах сприяє удосконаленню системи управлінського обліку, впливаючи таким чином на підвищення ефективності управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Досвід зарубіжних країн із застосування функції бізнес-консалтингу може виявитися надзвичайно корисним для вітчизняної практики в сфері управління витратами в готельно-ресторанному бізнесі.

#### **Список використаної літератури:**

1. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text (дата звернення: 01.11.2022).
2. Lippold D. Die Unternehmensberatung: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2016. 646 s.
3. Block P. Erfolgreiches Consulting. 2. Aufl. München, 2000. 255 s.
4. Fritz W., Effenberger J. Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in: Die Betriebswirtschaft. 1998. Vol. 58. No. 1. S. 103–118.
5. URL: pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3\_Biznes-konsalting\_NP\_vnutri.pdf (дата звернення: 11.11.2022).
6. Wood P. European Consultancy Growth: Nature, Causes and Consequences. in: Consultancy and Innovation: the Business Service Revolution in Europe. London, New York : Routledge. P. 35–71.
7. URL: <https://www.bdu.de/consultinglexikon/unternehmensberatung/> (дата звернення: 09.11.2022).
8. BDU e.V.: Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2007/2008, BDU-Studie, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (hrsg.), Bonn.
9. URL: [www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/berufsbild-unternehmensberatung.pdf](http://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/berufsbild-unternehmensberatung.pdf) (дата звернення: 17.11.2022).
10. Krebs D. Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Bochum, 1980. 225 s.
11. Tanja-Vera Herking. Der kompetente und professionelle Unternehmensberater: Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2015. 751 s.

#### **References:**

1. Available at: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text (accessed 01 November 2022).
2. Lippold, D. (2016) Die Unternehmensberatung: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
3. Block, P. (2000) Erfolgreiches Consulting, 2. Aufl., München.
4. Fritz, Z & Effenberger, J. (1998) Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in: Die Betriebswirtschaft.
5. Available at: pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3\_Biznes-konsalting\_NP\_vnutri.pdf (accessed 11 November 2022).
6. Wood, P. (2002) European Consultancy Growth: Nature, Causes and Consequences. in: Consultancy and Innovation: the Business Service Revolution in Europe.
7. Available at: <https://www.bdu.de/consultinglexikon/unternehmensberatung/> (accessed 09 November 2022).
8. BDU e.V.: Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2007/2008, BDU-Studie, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (hrsg.), Bonn.

9. Available at: [www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/berufsbild-unternehmensberatung.pdf](http://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/berufsbild-unternehmensberatung.pdf) (accessed 17 November 2022).
10. Krebs, D. (1980) Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland.
11. Tanja-Vera Herking. (2015) Der kompetente und professionelle Unternehmensberater: Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Roman Shulla**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

**Mariana Popyk**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Business, Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

**BUSINESS CONSULTING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF COST MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*In the article, the authors highlight the essence of such an empirical phenomenon of economic practice as business consulting. Linguistic analysis of the term “business consulting” is carried out. The definition of the concept of business consulting in domestic and foreign professional literature is analyzed. It was found that the majority of authors explicitly or implicitly characterize business consulting with the help of such an immanent feature as “problem solving”. The presence of broad and narrow interpretations of business consulting, which differ among themselves in the breadth of coverage of the specified empirical phenomenon of economic practice, has been revealed. It is substantiated that the focus of business consulting on solving economic problems in the tourism industry is a sectoral classification of consulting activities. The expediency of including both aperiodic (project-oriented) and periodic activities of business consultants in business consulting is substantiated. When assigning internal consulting activities to the field of internal business consulting, the expediency of interpreting the criterion of “consultant independence” is substantiated not in the legal, but in the organizational aspect. It is substantiated that the problem of cost management belongs to the field of competence of a specialized business consultant in management accounting. The need to interpret the concept of “management accounting” in a broad context as an integrated system of budgeting functions, retrospective accounting, control, analysis and interpretation of both quantitative (cost) and qualitative information is proven. The cost management system is characterized as a set of management functions of budgeting, accounting, control and analysis of data on deviations directed to such an object as costs. The role of a business consultant as an organizer and/or operator of a cost management information support system at hotel and restaurant business enterprises is substantiated.*

**Key words:** business consulting, cost management, management accounting, budgeting, control, analysis, costs.

*Дата надходження до редакції: 02.12.2022 р.*