

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТИ

©2025 САВЧЕНКО О. С.

УДК 005.96:005.5:658
JEL Classification: M10; M12; L20

Савченко О. С.

Формування та реалізація системи внутрішнього консалтингу підприємств: управлінський та методичний аспекти

У статті досліджено управлінські та методичні аспекти формування і реалізації системи внутрішнього консалтингу підприємств в умовах зростання складності управлінських процесів, динамічності зовнішнього середовища та підвищення рівня невизначеності. Обґрунтовано доцільність розгляду внутрішнього консалтингу не як допоміжної управлінської функції, а як інтегрованого елементу системи управління підприємством, орієнтованого на підтримку прийняття управлінських рішень, супровід організаційних змін і підвищення адаптивності. Розкрито теоретико-методологічні засади формування системи внутрішнього консалтингу на основі поєднання системного, процесного та інституційного підходів. Запропоновано інтерпретацію внутрішнього консалтингу як відкритої управлінської системи, що забезпечує координацію управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Визначено основні елементи управлінського механізму формування системи внутрішнього консалтингу, зокрема інституціоналізацію консалтингової діяльності, організаційні моделі її реалізації, процеси планування, координації та контролю консалтингових процесів. Особливу увагу приділено процесно-алгоритмічній моделі реалізації внутрішнього консалтингу, яку представлено у вигляді процесно-алгоритмічної моделі, що охоплює ініціацію, діагностику, розробку управлінських рішень, їх впровадження та оцінювання результативності. Обґрунтовано необхідність комплексного оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу з урахуванням управлінських, організаційних та економічних результатів, а також використання механізмів зворотного зв'язку для коригування консалтингових підходів. Отримані результати формують теоретичне та методичне підґрунтя для подальшого розвитку внутрішнього консалтингу як інституційно значущого елементу сучасної системи управління підприємством.

Ключові слова: внутрішній консалтинг, система управління, управлінський механізм, методичне забезпечення, оцінювання результативності, підприємство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-254-261>

Рис.: 3. **Бібл.:** 13.

Савченко Олександр Сергійович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: reddogaleks@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5559-8199>

UDC 005.96:005.5:658
JEL Classification: M10; M12; L20

Savchenko O. S. Formation and Implementation of an Enterprise Internal Consulting System: The Managerial and Methodological Aspects

The article examines the managerial and methodological aspects of forming and implementing an enterprise internal consulting system under conditions of increasing complexity of management processes, dynamism of the external environment, and rising uncertainty. The study substantiates viewing internal consulting not as a supplementary management function but as an integrated component of the enterprise management system, aimed at supporting managerial decision-making, facilitating organizational changes, and enhancing adaptability. The theoretical and methodological principles of forming an internal consulting system based on the combination of systemic, process, and institutional approaches are revealed. An interpretation of internal consulting as an open management system that ensures the coordination of managerial decisions at the strategic, tactical, and operational levels is proposed. The main elements of the management mechanism for forming an internal consulting system have been identified, including the institutionalization of consulting activities, organizational models for their implementation, and the processes of planning, coordination, and control of consulting operations. Special attention is paid to the process-algorithmic model for implementing internal consulting, which is presented as a process-algorithmic model encompassing initiation, diagnostics, development of managerial decisions, their implementation, and evaluation of effectiveness. The need for a comprehensive assessment of the internal consulting system's performance has been substantiated, taking into account managerial, organizational, and economic outcomes, as well as use of feedback mechanisms to adjust consulting approaches. The results obtained provide a theoretical and methodological basis for further development of internal consulting as an institutionally significant element of the modern enterprise management system.

Keywords: internal consulting, management system, managerial mechanism, methodological support, performance evaluation, enterprise.

Fig.: 3. **Bibl.:** 13.

Savchenko Oleksandr S. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: reddogaleks@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5559-8199>

Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням складності управлінських процесів, посиленням динаміки зовнішнього середовища, підвищенням рівня невизначеності та необхідністю оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За таких умов традиційні підходи до управління все частіше виявляються недостатніми для забезпечення сталого розвитку підприємств, що актуалізує пошук внутрішніх інструментів підтримки управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення організаційної ефективності. Одним із таких інструментів виступає система внутрішнього консалтингу, яка поступово набуває стратегічного значення в структурі сучасного підприємства.

Внутрішній консалтинг, на відміну від зовнішнього, інтегрується у внутрішнє середовище підприємства, спирається на глибоке розуміння його організаційної специфіки, корпоративної культури та стратегічних пріоритетів, а також забезпечує безперервний характер консультаційної підтримки управлінських рішень. Формування системи внутрішнього консалтингу дозволяє підприємствам не лише підвищити якість управління, але й створити внутрішній механізм генерації управлінських знань, поширення кращих практик та підтримки процесів організаційних змін. У цьому контексті внутрішній консалтинг дедалі більше розглядається не як допоміжна функція, а як повноцінний елемент управлінської системи підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що в умовах організаційних трансформацій, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі знанневої складової в управлінні підприємствами внутрішній консалтинг стає важливим інструментом забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. Відсутність чітко сформованої системи внутрішнього консалтингу або її формальний характер призводять до втрати управлінської узгодженості, зниження ефективності впровадження змін та фрагментації управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що проблематика внутрішнього консалтингу, управлінських механізмів його реалізації та оцінювання результативності розглядається у працях зарубіжних і вітчизняних науковців переважно фрагментарно, з акцентом на окремі аспекти консалтингової діяльності.

Так, Барнес К. [2], Беверлі С. [2], Гріма Ф. [4] та Трепо Г. [4] акцентують увагу на функціональній цінності внутрішніх консультантів для підприємств, тоді як Шумахер Т. [5], Шерзінгер М. [5] розглядають внутрішній консалтинг як системний інструмент підвищення спроможності організацій до змін. Чен Дж. [3], Вільямс С. [3], Тран Т. [3] підкреслюють гнучкий характер внутрішніх консалтингових підрозділів, однак без формування цілісного управлінського механізму.

Методичні підходи до оцінювання результативності консалтингової діяльності представлені у працях Аффа Б. [1], Муфліхат С. [1], Таварез М. [6], Ваз М. [6], які обґрунтовують використання системи збалансованих показників і багатокритеріальних методів оцінювання, проте з орієнтацією на зовнішній або сервісний консалтинг.

У вітчизняних дослідженнях Євтушенко М. [7], Халімон Т. [7], Філюк Г. [11], Притула І. [11], Храпкіна В. [12] та Руденська В. [12] аналізують розвиток консалтингу та його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств, тоді як Юхнов Б. [13], Дуднева Ю. [13], Савченко О. [13] розглядають внутрішній консалтинг у контексті сучасного стану та перспектив його застосування.

Водночас питання методичного забезпечення реалізації системи внутрішнього консалтингу та комплексного оцінювання її результативності залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою статті є обґрунтування управлінських і методичних аспектів формування і реалізації системи внутрішнього консалтингу підприємств як складової сучасної системи управління.

Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до проблематики управлінського консалтингу, у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях переважає підхід, за якого внутрішній консалтинг розглядається переважно як окрема управлінська функція або інструмент підтримки прийняття рішень, без належного врахування його системного характеру та інтеграції у загальну архітектуру управління підприємством. Найвні напрацювання здебільшого фокусуються на описі окремих організаційних форм або функціональних ролей внутрішніх консультантів, що не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми формування та реалізації системи внутрішнього консалтингу.

Недостатньо розробленими залишаються питання управлінського забезпечення внутрішнього консалтингу, зокрема визначення принципів його побудови, розмежування управлінських повноважень між суб'єктами консалтингової діяльності та обґрунтування моделей взаємодії внутрішнього консалтингу з функціональними підрозділами підприємства. Водночас відсутня уніфікована методична база, яка б дозволяла здійснювати поетапну реалізацію системи внутрішнього консалтингу з урахуванням організаційних особливостей підприємств та динаміки їх розвитку.

Окремою невирішеною проблемою є недостатня методична опрацьованість питань оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу. У наявних дослідженнях відсутні узгоджені підходи до формування системи показників, які б відображали не лише економічний ефект консалтингової діяльності, але й її управлінський, організаційний та адаптаційний вплив. Це ускладнює практичне впровадження внутрішнього консалтингу та знижує рівень його інституціоналізації в системі управління підприємством.

Викладення основного матеріалу. Формування системи внутрішнього консалтингу підприємств потребує осмислення її як цілісного елементу управлінської архітектури, що інтегрується у загальну систему управління та забезпечує підтримку управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. У цьому контексті внутрішній консалтинг доцільно розглядати не як окрему допоміжну функцію, а як системоутворюючий механізм генерації, трансляції та використання управлінських знань у межах підприємства.

Внутрішній консалтинг – це розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів, надання консультацій та рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам в процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем [9].

Внутрішній консалтинг передбачає використання внутрішніх ресурсів та експертизи для надання консультаційних послуг іншим підрозділам або функціональним групам в межах організації. Внутрішні консультанти, які мають глибокі знання про бізнес-процеси та специфіку компанії, виступають у ролі партнерів та радників для керівництва та співробітників, допомагаючи їм розробити та впровадити стратегічні рішення [13].

На думку Маркович І. та Крупки А. [8], внутрішній консалтинг передбачає розроблення та надання консультацій та рекомендацій відділом контролінгу іншим підрозділам компанії в частині бюджетування, ціноутворення, управління витратами з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності компанії.

Отже, сутнісна характеристика внутрішнього консалтингу базується на його здатності поєднувати аналітичну, експертну та координаційну складові управління. На відміну від зовнішнього консалтингу, внутрішній консалтинг функціонує в умовах постійної взаємодії з внутрішнім середовищем підприємства, що зумовлює його інституційну вбудованість в організаційну структуру та управлінські процеси.

Саме ця вбудованість формує передумови для безперервності консалтингового супроводу управлінських рішень і підвищує рівень їх узгодженості.

З позицій системного підходу система внутрішнього консалтингу може бути інтерпретована як відкрита управлінська система, яка взаємодіє з іншими підсистемами підприємства, зокрема зі стратегічним управлінням, управлінням бізнес-процесами, управлінням персоналом та інформаційно-аналітичним забезпеченням. У межах такої системи внутрішній консалтинг виконує роль інтеграційної ланки, що забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та результатами їх реалізації.

Методологічною основою формування системи внутрішнього консалтингу виступає поєднання системного, процесного та інституційного підходів, що дозволяє розкрити її як структурно впорядковану сукупність елементів, пов'язаних єдиною управлінською логікою (рис. 1).

Системний підхід забезпечує ідентифікацію ключових елементів внутрішнього консалтингу та їх взаємозв'язків, процесний підхід акцентує увагу на послідовності консалтингових дій, а інституційний підхід дозволяє розглядати внутрішній консалтинг як стійку організаційну інституцію, закріплену у внутрішніх регламентах підприємства.

Доцільно виокремлювати структурні елементи системи внутрішнього консалтингу, до яких належать суб'єкти консалтингової діяльності, об'єкти консалтингового впливу, методи та інструменти консалтингу, інформаційно-аналітичне забезпечення та механізми управління консалтинговими процесами. Узгодженість функціонування зазначених елементів формує внутрішню логіку системи, що забезпечує її стійкість і результативність.

Важливим теоретичним аспектом є визначення рівнів функціонування внутрішнього консалтингу, які охоплюють стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. На стратегічному рівні внутрішній консалтинг спрямований на підтримку формування та реалізації стратегічних рішень, на тактичному – на оптимізацію управлінських механізмів і бізнес-процесів, на операційному – на вирішення поточних управлінських завдань і коригування управлінських дій.

Формування системи внутрішнього консалтингу також проявляється у необхідності забезпечення узгодження цілей консалтингової діяльності з цілями розвитку підприємства [3]. Це передбачає трансформацію стратегічних цілей підприємства у конкретні консалтингові завдання та проекти, що реалізуються в межах системи внутрішнього консалтингу. Така трансформація створює підґрунтя для цільової орієнтації консалтингових процесів і дозволяє оцінювати їх результативність у контексті загальних результатів діяльності підприємства.

Отже, теоретико-методологічні засади формування системи внутрішнього консалтингу підприємств базуються на розумінні її як інтегрованої управлінської системи, що забезпечує координацію управлінських рішень, підтримку організаційних змін та підвищення адаптивності підприємства. Такий підхід створює концептуальне підґрунтя для подальшого обґрунтування управлінських механізмів та методичного забезпечення реалізації внутрішнього консалтингу, що розкривається далі.

Формування системи внутрішнього консалтингу підприємств передбачає створення цілісного управлінського механізму, спрямованого на організацію, координацію та регулювання консалтингової діяльності в межах підприємства. У цьому контексті управлінський механізм внутрішнього консалтингу доцільно розглядати як сукупність управлінських впливів, інструментів та процедур, що забезпечують узгодженість консалтингових процесів із загальними цілями та стратегією розвитку підприємства.

Одним із основних елементів управлінського механізму виступає суб'єкт управління системою внутрішнього консалтингу, роль якого, залежно від масштабів і організаційної структури підприємства, можуть виконувати вищі органи управління, функціональні керівники або спеціалізований внутрішній консалтинговий підрозділ [5]. Саме на цьому рівні здійснюється формування управлінських рішень щодо цілей, завдань і пріоритетів консалтингової діяльності, а також визначення її місця в загальній системі управління підприємством.

Важливим управлінським аспектом є інституціоналізація внутрішнього консалтингу, яка передбачає закріплення його функцій, повноважень і відповідальності у внутрішніх нормативних документах підприємства [8; 12]. Інституціоналізація забезпечує формальну легітимність системи внутрішнього консалтингу, сприяє підвищенню її сприйняття з боку персоналу та створює умови для стабільного функціонування консалтингових процесів незалежно від ситуативних управлінських рішень.

У межах управлінського механізму доцільно виокремлювати організаційні моделі системи внутрішнього консалтингу, які можуть набувати централізованого, де-

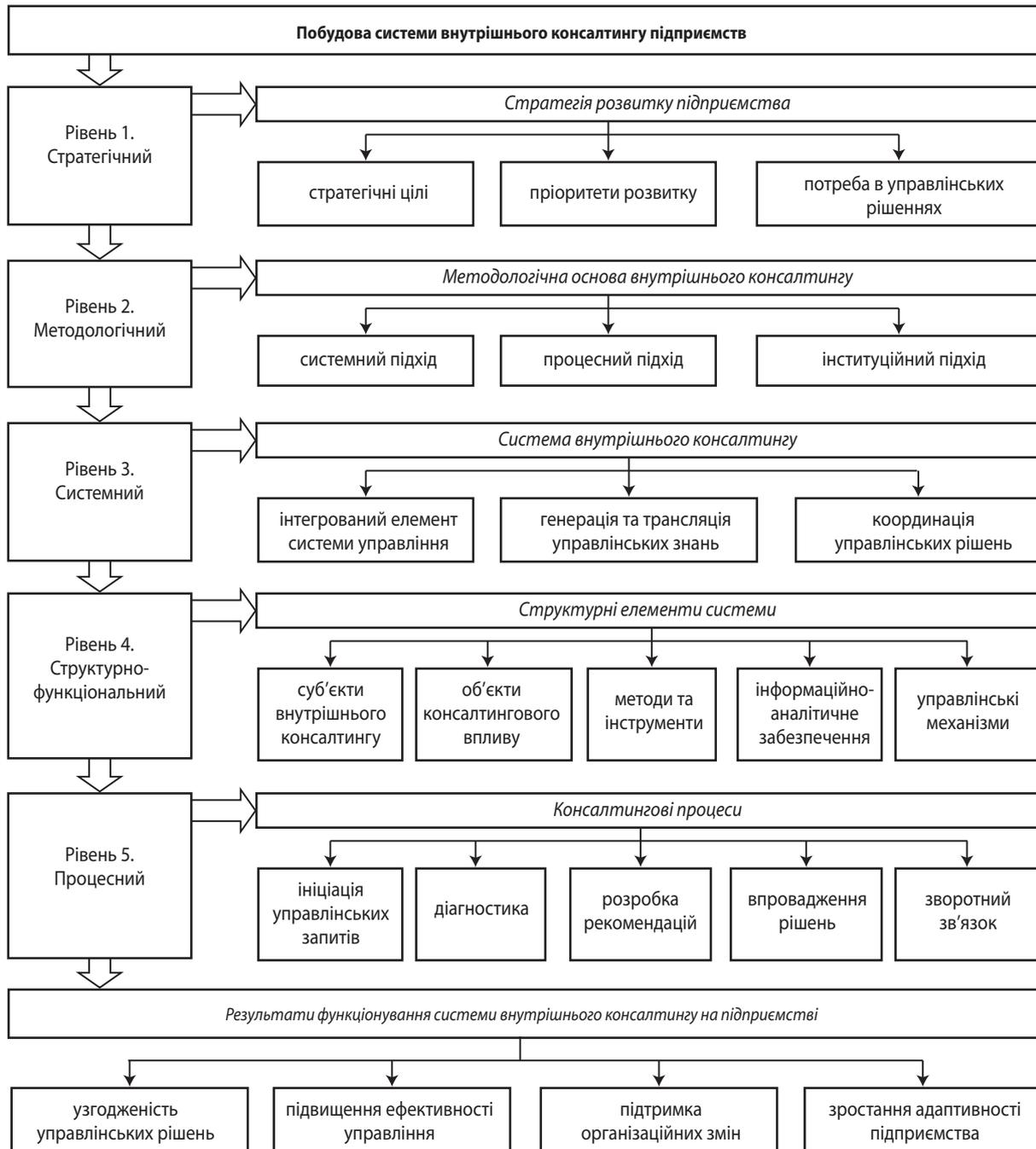


Рис. 1. Побудова системи внутрішнього консалтингу підприємств

Джерело: узагальнено на основі [2; 3; 5; 13]

централізованого або комбінованого характеру [11]. Вибір конкретної моделі зумовлюється масштабами підприємства, рівнем складності бізнес-процесів, ступенем диверсифікації діяльності та зрілістю управлінської системи. Водночас незалежно від обраної моделі, ключовою умовою ефективності внутрішнього консалтингу залишається чітке розмежування управлінських ролей і відповідальності між учасниками консалтингового процесу.

Суттєвим компонентом управлінського механізму є процеси планування консалтингової діяльності, які передбачають визначення пріоритетних напрямів консалтингу,

формування портфеля консалтингових завдань і проектів, а також узгодження їх з поточними та стратегічними цілями підприємства. Планування консалтингової діяльності забезпечує цільову спрямованість системи внутрішнього консалтингу та дозволяє інтегрувати її у загальний цикл управління підприємством [2; 4].

Окремої уваги потребує механізм координації та комунікації у системі внутрішнього консалтингу, який забезпечує взаємодію між внутрішніми консультантами, функціональними підрозділами та керівництвом підприємства. Ефективна координація консалтингових процесів створює

умови для узгодження управлінських рішень, запобігання дублюванню функцій та підвищення оперативності управлінських впливів.

Саме на цьому рівні формується зворотний зв'язок між консалтинговими рекомендаціями та результатами їх реалізації.

Управлінський механізм формування системи внутрішнього консалтингу також передбачає механізми контролю та коригування консалтингової діяльності, що дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей і вносити необхідні управлінські корективи. Контроль у системі внутрішнього консалтингу має носити не лише формальний, але й аналітичний характер, орієнтований на оцінювання якості управлінських рекомендацій та їх практичної реалізації.

Отже, управлінський механізм формування системи внутрішнього консалтингу підприємств постає як багаторівнева та багатокomпонентна система управління, що забезпечує організаційну впорядкованість, цільову спрямованість і результативність консалтингової діяльності. Саме ефективність цього механізму визначає здатність внутрішнього консалтингу виконувати роль інтеграційного інстру-

менту управління та підтримки розвитку підприємства в умовах динамічних змін.

Реалізація системи внутрішнього консалтингу підприємств потребує наявності цілісного методичного забезпечення, яке визначає логіку, послідовність та інструментальне наповнення консалтингової діяльності. Методичне забезпечення у цьому контексті виступає як упорядкована сукупність підходів, методів і процедур, що регламентують процес внутрішнього консалтингу та забезпечують його результативність у межах загальної системи управління підприємством.

Базовим елементом методичного забезпечення є алгоритм реалізації внутрішнього консалтингу, який формує послідовність консалтингових дій від ініціації до оцінювання результатів (рис. 2). Означений алгоритм забезпечує структурованість консалтингового процесу та дозволяє інтегрувати внутрішній консалтинг у управлінський цикл підприємства. У методичному вимірі алгоритм реалізації внутрішнього консалтингу доцільно розглядати як безперервний процес, що передбачає регулярне оновлення управлінських рекомендацій з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

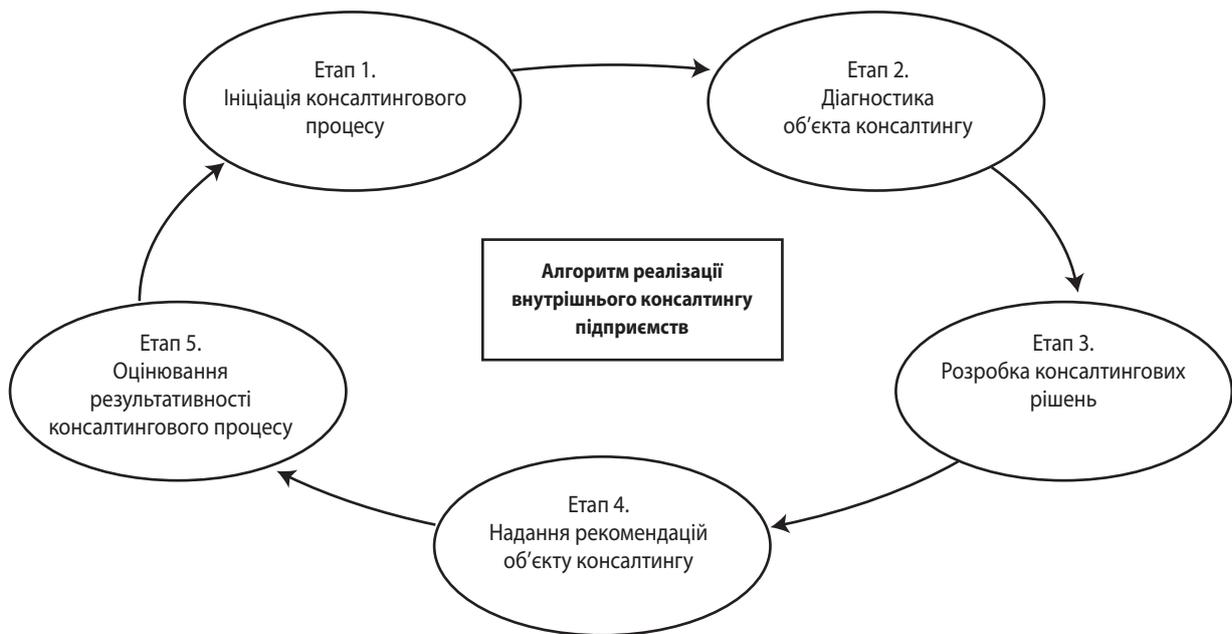


Рис. 2. Процесно-алгоритмічна модель реалізації системи внутрішнього консалтингу підприємств

Джерело: узагальнено на основі [6; 11]

Початковою фазою реалізації внутрішнього консалтингу виступає ініціація консалтингового процесу, яка полягає у виявленні управлінських проблем, формуванні запиту на консалтингову підтримку та визначенні цілей консалтингового втручання. На цьому етапі відбувається узгодження очікувань між суб'єктами управління та внутрішніми консультантами, що створює підґрунтя для подальшої реалізації консалтингових рішень.

Наступним етапом є діагностика стану об'єкта консалтингу, яка передбачає комплексний аналіз управлінських процесів, бізнес-процесів, організаційної структури та ресурсного забезпечення підприємства. Діагностика забезпечує інформаційно-аналітичну основу внутрішнього

консалтингу та дозволяє ідентифікувати причини управлінських проблем, а не лише їх зовнішні прояви. Саме на цьому етапі формується аналітична база для розробки управлінських рекомендацій.

Внутрішній консалтинг також охоплює розробку консалтингових рішень і рекомендацій, які мають відповідати стратегічним цілям підприємства та враховувати його організаційні особливості. У цьому контексті важливим є поєднання аналітичних методів з управлінськими технологіями, що дозволяє забезпечити практичну спрямованість консалтингових рекомендацій. Результатом цього етапу є формування управлінських альтернатив і обґрунтування оптимальних рішень для їх впровадження.

Особливе місце у системі внутрішнього консалтингу займає етап впровадження консалтингових рекомендацій, який передбачає інтеграцію розроблених рішень у діяльність підприємства. Методична специфіка цього етапу полягає у необхідності супроводу управлінських змін, що забезпечується взаємодією внутрішніх консультантів з керівниками та персоналом підприємства. Такий супровід дозволяє мінімізувати опір змінам та підвищити ефективність реалізації консалтингових рішень.

Завершальним елементом внутрішнього консалтингу є оцінювання його результативності, яке передбачає аналіз досягнутих управлінських, організаційних та економічних результатів. Оцінювання результативності виступає інструментом зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати консалтингові підходи, оновлювати методичні інструменти та забезпечувати адаптивність системи внутрішнього консалтингу до змін умов функціонування підприємства.

Отже, методичне забезпечення реалізації системи внутрішнього консалтингу підприємств формує логічно впорядкований консалтинговий цикл, який поєднує аналітику, розробку рішень, їх впровадження та оцінювання результатів. Такий методичний підхід створює основу для функціонування внутрішнього консалтингу як дієвого інструменту управління, спрямованого на підвищення ефективності та адаптивності підприємства.

Оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу підприємств є необхідною умовою забезпечення її дієвості, стійкості та інтеграції у загальну систему управління. У методичному вимірі оцінювання результативності доцільно розглядати як інтегрований управлінський процес, спрямований на визначення ступеня досягнення цілей внутрішнього консалтингу та його впливу на управлінські, організаційні й економічні результати діяльності підприємства (рис. 3).

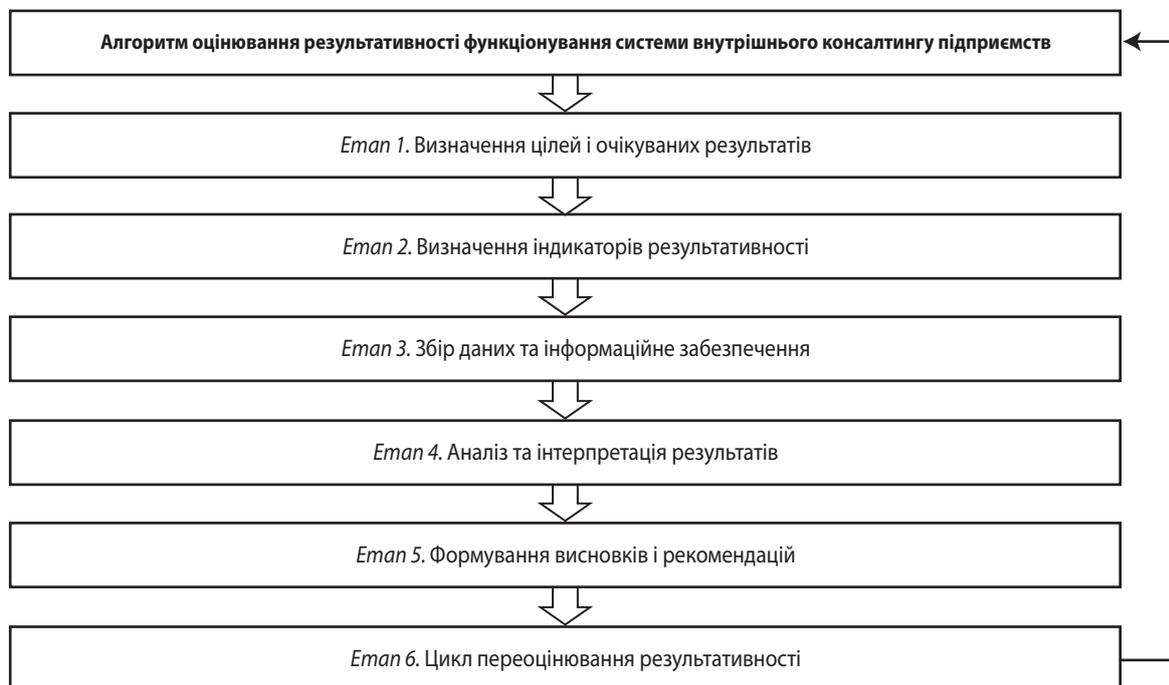


Рис. 3. Алгоритм оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу підприємств

Джерело: узагальнено на основі [1; 6; 7; 10]

Ключовим аспектом оцінювання результативності є узгодження цілей системи внутрішнього консалтингу з цілями розвитку підприємства, що дозволяє розглядати результати консалтингової діяльності не ізольовано, а в контексті загальних управлінських результатів. Така узгодженість формує підґрунтя для оцінювання внутрішнього консалтингу як інструменту стратегічної підтримки управлінських рішень, а не лише як допоміжної управлінської функції.

Методичне забезпечення оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу передбачає формування системи показників результативності, яка відображає багатовимірний характер консалтингового впливу. У межах такої системи результативність внутрішнього консалтингу проявляється через

управлінські результати, пов'язані з підвищенням обґрунтованості управлінських рішень та їх узгодженості, організаційні результати, що відображають зміни в структурі та процесах управління, а також економічні результати, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства.

Важливою складовою оцінювання результативності є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між консалтинговими впливами та отриманими результатами, що дозволяє ідентифікувати реальний внесок системи внутрішнього консалтингу у досягнення цілей підприємства. Такий підхід сприяє переходу від формального оцінювання до аналітичного оцінювання результативності, орієнтованого на виявлення ефективних управлінських рішень та зон удосконалення консалтингової діяльності.

Оцінювання результативності системи внутрішнього консалтингу також передбачає використання зворотного зв'язку, який забезпечує коригування управлінських і методичних підходів до реалізації консалтингових процесів. Зворотний зв'язок дозволяє адаптувати систему внутрішнього консалтингу до змін організаційного середовища, підвищувати якість консалтингових рекомендацій та забезпечувати безперервний розвиток консалтингової діяльності в межах підприємства.

Методично важливим є також часовий аспект оцінювання результативності, оскільки ефекти від функціонування системи внутрішнього консалтингу можуть проявлятися як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Це зумовлює необхідність поєднання оперативного та стратегічного оцінювання, що дозволяє фіксувати як негайні управлінські результати, так і стійкі зміни у системі управління підприємством.

Таким чином, оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу підприємств постає як багатовимірний та динамічний процес, що забезпечує зворотний зв'язок між консалтинговою діяльністю та управлінськими результатами. Реалізація такого підходу дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішнього консалтингу, але й закріпити його роль як інституційно значущого елементу системи управління підприємством, орієнтованого на підтримку розвитку та адаптації в умовах змін.

Висновки. Таким чином, формування та реалізація системи внутрішнього консалтингу потребують системного підходу, орієнтованого на узгодження консалтингової діяльності зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Розкрито теоретико-методологічні засади формування системи внутрішнього консалтингу, які базуються на поєднанні системного, процесного та інституційного підходів. Обґрунтовано доцільність інтерпретації внутрішнього консалтингу як відкритої управлінської системи, що виконує інтеграційну функцію між різними рівнями управління та забезпечує безперервність консалтингового супроводу управлінських рішень.

Визначений управлінський механізм формування системи внутрішнього консалтингу підприємств охоплює інституціоналізацію консалтингової діяльності, вибір організаційної моделі, планування, координацію та контроль консалтингових процесів. Доведено, що ефективність функціонування системи внутрішнього консалтингу безпосередньо залежить від чіткого розмежування управлінських ролей, узгодженості управлінських впливів і наявності зворотного зв'язку між суб'єктами консалтингової діяльності.

Реалізація внутрішнього консалтингу формує логічно впорядкований консалтинговий цикл, що поєднує ініціацію, діагностику, розробку управлінських рішень, їх впровадження та оцінювання результативності. Показано, що методичний підхід до реалізації внутрішнього консалтингу забезпечує практичну спрямованість консалтингових рекомендацій та їх інтеграцію у управлінський цикл підприємства.

Запропонований підхід до оцінювання результативності функціонування системи внутрішнього консалтингу

орієнтований на багатовимірне відображення управлінських, організаційних та економічних результатів консалтингової діяльності.

В цьому контексті обґрунтовано доцільність використання аналітичного оцінювання та механізмів зворотного зв'язку як інструментів забезпечення адаптивності та безперервного розвитку системи внутрішнього консалтингу.

Отримані результати створюють теоретичне та методичне підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління системами внутрішнього консалтингу підприємств, зокрема в частині їх адаптації до умов цифрової трансформації, організаційних змін та розвитку знаннево орієнтованих моделей управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Afifah B., Muflihat S. Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13 (2). P. 752–763.
DOI: <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>
2. Barnes K., Beverly S. The influential internal consultant. *Industrial and Commercial Training*. 2012. Vol. 44. No. 7. P. 408–415.
DOI: <https://doi.org/10.1108/00197851211267992>
3. Chen J., Williams C., Tran T. Internal Consulting Units: A Flexible Friend? *Management Consulting Journal*. 2019. Vol. 2.2. P. 65–74.
DOI: [10.2478/mcj-2019-0011](https://doi.org/10.2478/mcj-2019-0011)
4. Grima F., Trépo G. Internal consultants: Why do clients use them and for what benefits? *European Management Journal*. 2011. Vol. 29. Iss. 2. P. 144–154.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.12.004>
5. Schumacher T., Scherzinger M. Systemic in-house consulting: an answer to building change capacities in complex organizations. *Journal of Change Management*. 2016. Vol. 16 (4). P. 297–316.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2016.1230932>
6. Tavares M., Vaz M. Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (10).
DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>
7. Yevtushenko N., Halimon T. Consulting in the Ukrainian market of services and its competitive advantage. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7. Vol. 4. P. 72–84.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-72-84>
8. Маркович І., Крупка А. Фінансовий контролінг операцій з цінними паперами в аспекті оподаткування. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). P. 77–83.
DOI: [10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.077](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.077)
9. Приступа Л. А., Гензера Д. О. Фінансовий контролінг як сучасний інструмент управління фінансами підприємства // Облік, аудит, аналіз: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (16 трав. 2019 р., Миколаїв). Миколаїв : МНАУ, 2019. P. 67–70. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/abstracts2019-16-05.pdf#page=67
10. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. P. 140–145.
DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51132>

11. Филіук Г., Прутула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 1. Р. 115–125.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>

12. Храпкіна В., Руденська В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). Р. 221–227.

DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227)

13. Юхнов Б., Дуднієва Ю., Савченко О. Внутрішній консалтинг на підприємстві: поточна ситуація та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32).

DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-11)

REFERENCES

Affah B. & Muflihat S. (2024). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 2(13), 752–763. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>

Barnes K. & Beverly S. (2012). The influential internal consultant. *Industrial and Commercial Training*, 7(44), 408–415. <https://doi.org/10.1108/00197851211267992>

Chen J., Williams C. & Tran T. (2019). Internal Consulting Units: A Flexible Friend?. *Management Consulting Journal*, 2.2, 65–74. <https://doi.org/10.2478/mcj-2019-0011>

Fylyuk H. & Prytula I. (2024). Rozvytok rynku konsaltnyhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine under modern challenges]. *Ekonomichnyi analiz*, 1(34), 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>

Grima F. & Trépo G. (2011). Internal consultants: Why do clients use them and for what benefits?. *European Management Journal*, 2(29), 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.12.004>

Khrapkina V. & Rudenska V. (2024). Upravlinsky konsaltnykh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management consulting as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4

(274), 221–227. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227>

Markovych I. & Krupka A. (2024). Finansovyi kontrolinh operatsii z tsinnymy paperamy v aspekti opodatkuvannia [Financial controlling of securities transactions in the aspect of taxation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 1 (86), 77–83. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.077

Prokhorova V. V. & Baranivska S. V. (2015). Mekhanizm vprovadzhennia systemy kontrolinhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Mechanism for implementing a controlling system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 49, 140–145. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51132>

Prystupa L. A. & Henzera D. O. (2019). Finansovyi kontrolinh yak suchasnyi instrument upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial controlling as a modern tool for managing enterprise finances]. Mykolaiv: MNAU. https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/abstracts2019-16-05.pdf#page=67

Schumacher T. & Scherzinger M. (2016). Systemic in-house consulting: an answer to building change capacities in complex organizations. *Journal of Change Management*, 4(16), 297–316. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1230932>

Tavares M. & Vaz M. (2025). Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Administrative Sciences*, 10(15). <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>

Yevtushenko N. & Halimon T. (2021). Consulting in the Ukrainian market of services and its competitive advantage. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(7), 72–84. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-72-84>

Yukhnov B., Dudnieva Yu. & Savchenko O. (2023). Vnutrishnii konsaltnykh na pidpriemstvi: potochna sytuatsiia ta perspektyvy rozvytku [Internal consulting at the enterprise: current situation and development prospects]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 16 (32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-11)

Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 26.11.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.