

Shutka S. Ye., Volianyk H. M. & Kolinko N. I. (2024). Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku restoranoho biznesu v suchasnykh umovakh [Franchising as a method of organization and development of the restaurant business in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 86, 211–218. <https://doi.org/10.32782/bses.86-34>

Shymko O. V. & Demydiuk S. M. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku franchaizynhu yak biznes-stratehii [Modern trends in the development of franchising

as a business strategy]. *Biznes Inform*, 1, 363–368. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>

Наукові керівники – Шепеленко С. М., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна; **Дімошенко А. І.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.12.2025

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-582-589>

ВНУТРІШНІЙ КОНСАЛТИНГ ЯК КОМПЛЕМЕНТАРНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2025 САВЧЕНКО О. С.

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Савченко О. С. Внутрішній консалтинг як комплементарний інструмент управління змінами на підприємстві

У статті обґрунтовано доцільність розгляду внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами на підприємстві. Показано, що сучасні трансформаційні процеси вимагають не лише застосування формалізованих управлінських механізмів, а й використання інструментів, здатних забезпечити аналітичну, методичну та комунікаційну підтримку управлінських рішень на різних етапах змін. На основі аналізу наукових підходів до управління змінами та розвитку внутрішнього консалтингу встановлено, що ефективність трансформацій дедалі більше визначається характером взаємодії управлінських інструментів, а не їх ізольованим застосуванням. У цьому контексті внутрішній консалтинг розглянуто як інструмент, що доповнює традиційні механізми управління змінами, підсилюючи стратегічний, процесний і поведінковий виміри управлінського впливу. Обґрунтовано, що комплементарний характер внутрішнього консалтингу проявляється в його здатності інтегрувати стратегічний, організаційно-методичний, операційний і контрольовано-аналітичний контури управління змінами, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень і зменшення розриву між управлінськими намірами та практикою їх реалізації. Визначено функціональну роль внутрішнього консалтингу на етапах ініціювання, планування, реалізації та закріплення змін, що дозволяє розглядати його як постійний елемент системи управління змінами, а не як разовий управлінський інструмент. Узагальнено управлінські ефекти застосування внутрішнього консалтингу, які проявляються в підвищенні керованості трансформаційних процесів, зниженні рівня опору змінам з боку персоналу, оптимізації управлінських комунікацій і накопиченні внутрішньої управлінської експертизи. Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованих положень при формуванні та впровадженні систем внутрішнього консалтингу з метою підвищення результативності управління змінами на підприємствах.

Ключові слова: внутрішній консалтинг, управління змінами, комплементарність, управління підприємством.

Рис.: 1. **Бібл.:** 11.

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 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Savchenko O. S. Internal Consulting as a Complementary Tool for Change Management in an Enterprise

The article substantiates the feasibility of considering internal consulting as a complementary tool for change management in an enterprise. It is shown that modern transformational processes require not only the use of formalized management mechanisms but also the use of tools capable of providing analytical, methodological, and communication support for management decisions at various stages of change. Based on the analysis of scientific approaches to change management and the development of internal consulting, it is found that the effectiveness of transformations is increasingly determined by the nature of the interaction of management tools rather than their isolated application. In this context, internal consulting is considered as a tool that complements traditional change management mechanisms, enhancing the strategic, process, and behavioral dimensions of managerial influence. It is substantiated that the complementary nature of internal consulting is manifested in its ability to integrate strategic, organizational-methodological, operational, and control-analytical contours of change management, ensuring the coherence of managerial decisions and reducing the gap between management intentions and the practice of their implementation. The functional role of internal consulting at the stages of initiation, planning, implementation, and consolidation of changes is defined, allowing it to be considered as a permanent element of the change management system rather than a one-time managerial tool. The managerial effects of applying internal consulting are generalized, which are manifested in increased manageability of transformation processes, reduced levels of employee resistance to change, optimization of managerial communications, and accumulation of internal managerial expertise. The practical significance of the results lies in the potential application of the proposed provisions in the development and implementation of internal consulting systems to enhance the effectiveness of change management in enterprises.

Keywords: internal consulting, change management, complementarity, enterprise management.

Fig.: 1. **Bibl.:** 11.

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>

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю постійної адаптації до структурних, технологічних і поведінкових змін. У таких умовах управління змінами перетворюється на один із ключових напрямів управлінської діяльності, що потребує використання не лише формалізованих методів і процедур, а й гнучких інструментів підтримки управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває внутрішній консалтинг, який, на відміну від зовнішніх консультативних послуг, базується на глибокому знанні специфіки підприємства, його організаційної культури, внутрішніх процесів і неформальних управлінських взаємозв'язків. У контексті реалізації змін внутрішній консалтинг здатен виконувати функцію інструменту, що доповнює класичні механізми управління, забезпечуючи координацію, методичну підтримку та зниження опору змінам.

Водночас у сучасних наукових дослідженнях внутрішній консалтинг переважно розглядається або як окрема управлінська функція, або як елемент системи підвищення ефективності діяльності підприємства, тоді як його роль у процесах управління змінами з позиції комплементарності управлінських інструментів залишається недостатньо систематизованою. Це зумовлює потребу в подальшому теоретичному осмисленні місця внутрішнього консалтингу в системі управління змінами на підприємстві.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється проблематиці управління організаційними змінами та факторам, що визначають готовність підприємств і персоналу до трансформацій. Зокрема, Р. Джильйотті, Дж. Вардаман, Д. Р. Маршалл, К. Гонсалес [1] доводять ключову роль сприйманої організаційної підтримки у формуванні індивідуальної готовності працівників до змін, підкреслюючи важливість поведінкових і соціально-психологічних аспектів управління трансформаціями. У розвиток цього підходу В. Монтрей [2] узагальнює поняття спроможності організації до змін, визначаючи її як інтегральну характеристику управлінських, ресурсних і поведінкових

чинників. Питання зв'язку спроможності до змін із результативністю діяльності підприємств розкривають А. Талая, В. Шкокіч, Н. Місе [3], які обґрунтовують медіаційну роль інноваційності та чутливості до змін у досягненні організаційної амбідекстерності.

У вітчизняних дослідженнях увага зосереджується на систематизації підходів і моделей управління змінами. Так, М. М. Буднік, Я. Ю. Іванова [4] узагальнюють еволюцію концепцій управління змінами та обґрунтовують доцільність комплексного поєднання стратегічних і процесних інструментів, а М. М. Новікова, М. В. Боровик, Є. А. Бубирьов [6] акцентують на необхідності врахування організаційної структури та людського фактора у процесах трансформації. Водночас праці В. В. Прохорової та співавторів [7; 8] формують методичне підґрунтя дослідження організаційно-економічних механізмів управління змінами, зокрема через інструменти контролінгу та галузеву специфіку. Актуальні узагальнення сучасних концепцій управління змінами наведено в роботі О. В. Тарасюк [9], де систематизовано основні моделі та підходи до управління трансформаціями в організаціях, а також у дослідженні І. М. Тесленок, І. А. Трибой [10], що акцентує увагу на стратегічному вимірі змін у діяльності підприємств.

У межах вітчизняних досліджень внутрішній консалтинг розглядається як окремий управлінський інструмент підвищення адаптивності та результативності діяльності підприємств. Зокрема, у роботі Б. Юхнова, Ю. Дудневої, О. Савченка [11] узагальнено сучасний стан і перспективи розвитку внутрішнього консалтингу, визначено його ключові функції та проблеми інституціоналізації в умовах нестабільного середовища. Подальший розвиток даного напрямку представлено в дослідженні Т. Дем'яненко та О. Савченка [5], де обґрунтовано підходи до оцінювання ефективності системи внутрішнього консалтингу як інструмента управління підприємством. Водночас зазначені праці зосереджуються переважно на автономному розгляді внутрішнього консалтингу, що актуалізує потребу дослідження його ролі саме як комплементарного елемента системи управління змінами.

Метою статті є обґрунтування ролі внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами на підприємстві.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених управлінню змінами та розвитку внутрішнього консалтингу, у науковому дискурсі недостатньо розкрито питання їх інтеграції в єдину систему управління підприємством. Зокрема, залишається невизначеним місце внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту, що доповнює традиційні управлінські механізми на різних етапах реалізації змін. Відсутність системного бачення взаємодії внутрішнього консалтингу та управління змінами обмежує можливості практичного використання цього інструменту в діяльності підприємств, що зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Управління змінами є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства, що зумовлено постійним ускладненням умов господарювання, прискоренням технологічного розвитку та зростанням вимог до організаційної гнучкості. Зміни на підприємстві можуть мати різну природу та охоплювати стратегічний, структурний, процесний, технологічний і поведінковий рівні, що потребує комплексного управлінського підходу.

У науковій літературі управління змінами традиційно трактується як цілеспрямований процес планування, реалізації та закріплення організаційних перетворень, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [1; 2; 4]. Водночас сучасні дослідження дедалі частіше наголошують на необхідності переходу від лінійних моделей змін до системного бачення, яке враховує взаємозалежність управлінських рішень, поведінкові аспекти та інституційні обмеження.

Особливістю управління змінами в умовах нестабільності є підвищений рівень невизначеності та ризику, що ускладнює прогнозування результатів управлінських впливів. За таких умов класичні інструменти управління, орієнтовані переважно на формалізовані регламенти та ієрархічні механізми контролю, часто виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює потребу в застосуванні гнучких інструментів підтримки управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність і узгодженість дій різних управлінських рівнів.

Важливою складовою управління змінами є людський фактор, який проявляється через опір змінам, асиметрію інформації, різний рівень залученості персоналу та відмінності в управлінських інтерпретаціях цілей трансформації. Саме на цьо-

му етапі виникає потреба у проміжних управлінських механізмах, які здатні поєднати стратегічні наміри керівництва з операційною діяльністю та практиками повсякденного управління [3].

У сучасних концепціях управління змінами дедалі більше уваги приділяється інтеграції різних управлінських інструментів у єдину систему, що забезпечує синергію управлінських впливів. Такий підхід передбачає не заміну існуючих механізмів управління, а їх доповнення інструментами, що підсилюють ефективність реалізації змін. У цьому контексті актуалізується поняття комплементарності, відповідно до якого окремі управлінські інструменти не діють ізольовано, а формують взаємопов'язану систему підтримки управління.

Отже, теоретичні засади управління змінами на підприємстві свідчать про необхідність використання не лише формалізованих управлінських процедур, а й інструментів, здатних забезпечити методичну, аналітичну та комунікаційну підтримку процесів трансформації. Це створює концептуальні передумови для розгляду внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами, що логічно зумовлює подальший аналіз його ролі та функцій у системі управління підприємством.

У сучасній практиці управління підприємством консалтинг дедалі частіше розглядається не лише як зовнішня послуга, а як внутрішній управлінський ресурс, інтегрований у систему прийняття та реалізації управлінських рішень. Внутрішній консалтинг формується як специфічний інструмент управління, що поєднує аналітичну, методичну та координаційну функції та спрямований на підвищення якості управлінських процесів на підприємстві [5; 11].

На відміну від зовнішнього консалтингу внутрішній консалтинг функціонує в межах організаційної структури підприємства та базується на постійному доступі до внутрішньої інформації, знанні корпоративних процедур і розумінні неформальних управлінських взаємодій. Це зумовлює його особливу роль у підтримці управлінських рішень, особливо в умовах, коли швидкість реакції та гнучкість управління набувають вирішального значення.

У системі сучасних управлінських інструментів внутрішній консалтинг займає проміжне місце між стратегічним управлінням та операційною діяльністю. Він забезпечує трансляцію стратегічних цілей у практичні управлінські дії, сприяє узгодженню інтересів різних функціональних підрозділів і зменшенню інформаційних розривів між рівнями управління. Саме ця проміжна позиція дозволяє розглядати внутрішній консалтинг як ін-

струмент, що доповнює класичні управлінські механізми, не замінюючи їх.

Функціонально внутрішній консалтинг може реалізовуватися у формах аналітичного супроводу управлінських рішень, методичної підтримки процесів планування, оптимізації бізнес-процесів, а також у форматі консалтингового супроводу організаційних змін. У межах управлінської системи підприємства внутрішні консультанти виконують роль внутрішніх агентів змін, сприяючи ідентифікації проблем, формуванню альтернативних рішень та моніторингу результатів їх реалізації.

Важливою характеристикою внутрішнього консалтингу є його орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства, що відрізняє його від разових управлінських втручань. Інституціоналізація внутрішнього консалтингу дозволяє підприємству накопичувати управлінські знання, формувати внутрішню експертизу та підвищувати здатність організації до самонавчання й адаптації.

У контексті управління змінами внутрішній консалтинг набуває особливої значущості, оскільки забезпечує не лише технічний супровід управлінських рішень, а й підтримку комунікаційних процесів, координацію дій між підрозділами та зниження рівня опору змінам. Його використання дозволяє підсилити ефективність традиційних управлінських інструментів, створюючи умови для більш узгодженої та керованої реалізації змін.

Тому внутрішній консалтинг у системі сучасних управлінських інструментів підприємства доцільно розглядати не як автономну управлінську функцію, а як інструмент, що доповнює та підсилює інші елементи управління. Це об'єктивно зумовлює необхідність подальшого дослідження його ролі з позиції комплементарності управлінських інструментів у процесах управління змінами.

У сучасних умовах ускладнення управлінських систем підприємства ефективність реалізації змін дедалі більше визначається не окремими управлінськими інструментами, а характером їх взаємодії. У цьому контексті концепція комплементарності набуває особливого значення, оскільки дозволяє розглядати управлінські інструменти як взаємопов'язані елементи єдиної системи, результативність якої перевищує суму ефектів від ізольованого використання кожного з них.

Комплементарність у сфері управління змінами означає таку взаємодію інструментів, за якої застосування одного з них підвищує ефективність інших, створюючи умови для посилення управлінського впливу. На відміну від альтернативних або взаємовиключних інструментів комплементарні інструменти не конкурують між собою, а забезпе-

чують взаємне підсилення управлінських функцій. Саме в цій логіці внутрішній консалтинг доцільно розглядати як інструмент, що доповнює класичні механізми управління змінами.

Управління змінами традиційно спирається на стратегічне планування, організаційне проектування, регламентацію процесів та контроль виконання управлінських рішень. Однак ці інструменти здебільшого орієнтовані на формалізований бік управління та не завжди враховують динаміку внутрішніх взаємодій, поведінкові аспекти та інформаційні асиметрії, що супроводжують процеси трансформації. У цьому контексті внутрішній консалтинг виконує комплементарну функцію, забезпечуючи аналітичну, методичну та комунікаційну підтримку управління змінами.

Внутрішній консалтинг підсилює стратегічний вимір управління змінами шляхом участі у формуванні обґрунтованих управлінських рішень, оцінці альтернатив і прогнозуванні наслідків трансформацій. У процесному вимірі він сприяє узгодженню змін із поточними бізнес-процесами, мінімізуючи ризики дестабілізації операційної діяльності. У поведінковому вимірі внутрішній консалтинг забезпечує підтримку управління людськими ресурсами, знижуючи рівень опору змінам через роз'яснення, залучення та формування спільного бачення цілей трансформації.

Комплементарність внутрішнього консалтингу проявляється також у його здатності інтегрувати різні управлінські контури підприємства. Він виконує роль сполучної ланки між стратегічним рівнем управління, на якому формуються рішення про зміни, та операційним рівнем, на якому ці зміни реалізуються. Завдяки цьому внутрішній консалтинг сприяє зменшенню розриву між управлінськими намірами та практикою їх реалізації.

Особливої значущості комплементарний характер внутрішнього консалтингу набуває в умовах багатоетапних і комплексних змін, коли одночасно трансформуються організаційна структура, процеси, технології та управлінські підходи. За таких умов використання лише формалізованих інструментів управління виявляється недостатнім, тоді як внутрішній консалтинг забезпечує гнучкість, адаптивність і цілісність управлінського впливу.

Таким чином, внутрішній консалтинг у системі управління змінами доцільно трактувати як комплементарний інструмент, що не замінює традиційні управлінські механізми, а підсилює їх ефективність за рахунок інтеграції аналітичних, методичних і комунікаційних функцій.

Процес управління змінами на підприємстві має багатоступеневий характер і включає етапи

ініціювання, планування, реалізації та закріплення змін [6–10]. На кожному з цих етапів виникають специфічні управлінські завдання, що потребують різних інструментів підтримки управлінських рішень. У цьому контексті внутрішній консалтинг виконує диференційовану функціональну роль, адаптуючись до логіки та змісту кожного етапу змін.

На етапі *ініціювання змін* внутрішній консалтинг забезпечує аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Основними його функціями на цьому етапі є діагностика проблем, ідентифікація причин необхідності змін, аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та оцінка готовності організації до трансформацій. Внутрішні консультанти сприяють формуванню обґрунтованого бачення змін, зменшуючи ризик прийняття фрагментарних або ситуативних управлінських рішень.

На етапі *планування змін* внутрішній консалтинг виконує *методичну та координаційну функції*. Його роль полягає в розробленні варіантів реалізації змін, узгодженні стратегічних цілей із наявними ресурсними обмеженнями та формуванні системи показників оцінювання результативності змін. У межах цього етапу внутрішній консалтинг сприяє інтеграції змін у діючу систему управління підприємством, запобігаючи виникненню конфліктів між новими управлінськими ініціативами та поточними процесами.

Етап *реалізації змін* характеризується підвищеним рівнем управлінської складності та зростанням опору з боку персоналу. У цих умовах внутрішній консалтинг набуває значення інструменту *операційної підтримки управління змінами*. Він забезпечує супровід впровадження змін, координацію взаємодії між підрозділами, моніторинг виконання управлінських рішень та оперативне коригування управлінських дій. Особливо важливою є комунікаційна функція внутрішнього консалтингу, спрямована на роз'яснення цілей і змісту змін, а також на зниження соціально-психологічної напруги в колективі.

На етапі *закріплення змін* внутрішній консалтинг сприяє *інституціоналізації нових управлінських практик і процедур*. Його функції полягають у оцінюванні досягнутих результатів, узагальненні управлінського досвіду, коригуванні регламентів і формуванні рекомендацій щодо подальшого розвитку системи управління підприємством. Завдяки цьому внутрішній консалтинг забезпечує сталість змін і запобігає поверненню організації до попередніх управлінських моделей.

Функціональна роль внутрішнього консалтингу в процесі управління змінами є динамічною

та змінюється залежно від етапу реалізації трансформацій. Це підтверджує доцільність розгляду внутрішнього консалтингу не як разового інструменту управління, а як постійного елемента системи управління змінами, що забезпечує цілісність і узгодженість управлінських впливів.

Доцільно зазначити, що ефективність управління змінами значною мірою визначається не лише наявністю окремих управлінських інструментів, а й логікою їх поєднання в єдину, узгоджену систему. У цьому контексті внутрішній консалтинг доцільно розглядати як структурний елемент архітекtonіки управління змінами, що забезпечує зв'язність між стратегічним задумом трансформацій та їх практичною реалізацією.

Архітекtonіка взаємодії внутрішнього консалтингу та системи управління змінами формується на перетині кількох управлінських контурів. *Стратегічний контур* визначає цілі, напрями та масштаб змін; *організаційно-методичний* – забезпечує їх формалізацію у вигляді структурних і процесних рішень; *операційний* – реалізує управлінські впливи на рівні бізнес-процесів, а *контрольно-аналітичний* – оцінює досягнення запланованих результатів. Внутрішній консалтинг інтегрується в кожен із зазначених контурів, виконуючи роль комплементарного інструменту, що підсилює їх взаємодію.

У межах стратегічного контуру внутрішній консалтинг забезпечує аналітичну підтримку прийняття рішень щодо змін, сприяє формуванню обґрунтованих сценаріїв трансформації та оцінює потенційні наслідки управлінських ініціатив. На організаційному рівні він бере участь у проектуванні механізмів реалізації змін, узгодженні нових управлінських рішень із чинною структурою підприємства та наявними управлінськими регламентами. На операційному рівні внутрішній консалтинг виконує функцію супроводу впровадження змін, забезпечуючи координацію між підрозділами, підтримку управлінських комунікацій і оперативне реагування на відхилення від запланованих параметрів. У контрольному контурі він сприяє оцінюванню результативності змін, узагальненню управлінського досвіду та формуванню рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управління.

Своєю чергою, архітекtonіка взаємодії внутрішнього консалтингу та системи управління змінами має багаторівневий характер і базується на принципі комплементарності. Внутрішній консалтинг замінює інші управлінські інструменти, а інтеграційну функцію виконує, забезпечуючи цілісність управлінського впливу та підвищуючи результативність реалізації змін на підприємстві (рис. 1).

АРХІТЕКТОНІКА ВЗАЄМОДІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНСАЛТИНГУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

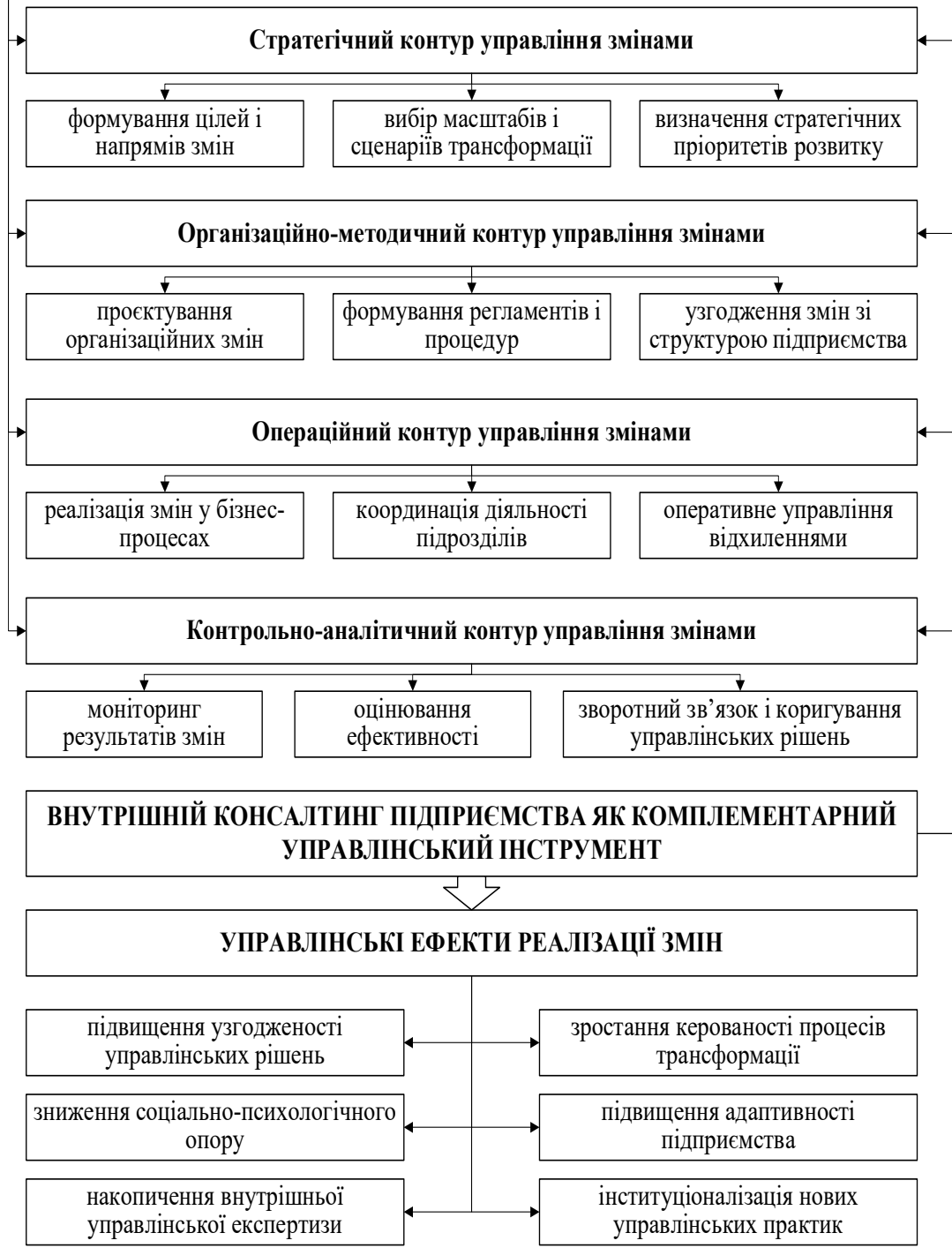


Рис. 1. Архітектура взаємодії внутрішнього консалтингу та системи управління змінами на підприємстві

Джерело: узагальнено та доповнено на основі [1–11].

Застосування внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами зумовлює формування низки управлінських ефектів, які проявляються на різних рівнях функціонування підприємства. Їх виникнення пов'язане з підвищенням узгодженості управлін-

ських рішень, зменшенням інформаційних розривів та посиленням адаптивності організаційної системи в умовах змін. На стратегічному рівні внутрішній консалтинг сприяє підвищенню якості управлінських рішень щодо змін за рахунок глибшого аналізу альтернатив і врахування внутрішньої спе-

цифіки підприємства, що дозволяє знизити ризик помилкових або передчасних трансформаційних ініціатив, а також забезпечити більшу узгодженість змін зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Управлінський ефект у цьому випадку проявляється в підвищенні прогнозованості результатів змін і стабільності стратегічного курсу підприємства. На *організаційному рівні* використання внутрішнього консалтингу сприяє оптимізації процесів управління змінами та підвищенню керованості організаційних трансформацій. Внутрішні консультанти забезпечують координацію дій між підрозділами, узгодження нових управлінських рішень із чинними регламентами та адаптацію організаційної структури до нових умов функціонування.

У результаті зменшується фрагментарність управлінських рішень і формується цілісна логіка реалізації змін.

Важливим управлінським ефектом є зниження рівня опору змінам з боку персоналу. Внутрішній консалтинг, виконуючи комунікаційну та посередницьку функції, сприяє кращому розумінню цілей і змісту змін, формуванню довіри до управлінських рішень та підвищенню рівня залученості працівників у процес трансформації, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та підвищує ймовірність успішного закріплення змін.

На *операційному рівні* управлінські ефекти проявляються в підвищенні ефективності реалізації змін за рахунок оперативного супроводу управлінських рішень, моніторингу їх виконання та своєчасного коригування управлінських дій. Завдяки цьому зменшуються витрати часу та ресурсів на реалізацію змін, а також мінімізуються негативні наслідки управлінських помилок.

У довгостроковій перспективі внутрішній консалтинг сприяє формуванню внутрішньої управлінської експертизи та накопиченню організаційних знань, що підвищує здатність підприємства до самонавчання та адаптації. Цей ефект має інституційний характер і проявляється у зростанні управлінської зрілості підприємства, підвищенні якості управлінських процесів і зміцненні потенціалу подальших організаційних змін.

Отже, управлінські ефекти застосування внутрішнього консалтингу в процесах організаційних змін мають комплексний характер і охоплюють стратегічний, організаційний, операційний і поведінковий рівні управління, що підтверджує доцільність розгляду внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами, здатного забезпечити підвищення результативності та стійкості трансформаційних процесів на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано доцільність розгляду внутрішнього консалтингу як комплементарного інструменту управління змінами на підприємстві в умовах зростання складності управлінських процесів та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність управління змінами визначається не лише застосуванням окремих управлінських інструментів, а насамперед рівнем їх узгодженості та взаємного підсилення в межах єдиної системи управління.

Встановлено, що внутрішній консалтинг виконує інтеграційну функцію в системі управління змінами, забезпечуючи зв'язок між стратегічними управлінськими рішеннями та їх операційною реалізацією. Обґрунтовано, що його комплементарний характер проявляється в підсиленні стратегічного, процесного та поведінкового вимірів управління змінами без заміщення традиційних управлінських механізмів.

Доведено, що функціональна роль внутрішнього консалтингу є динамічною та змінюється залежно від етапу управління змінами. Сформована архітектура взаємодії внутрішнього консалтингу та системи управління змінами дозволяє узагальнити його місце в управлінських контурах підприємства та підтверджує його роль як елемента, що забезпечує цілісність і результативність трансформаційних процесів. Показано, що внутрішній консалтинг сприяє зменшенню інформаційних розривів, підвищенню керованості змін і зниженню рівня опору з боку персоналу.

Узагальнення управлінських ефектів застосування внутрішнього консалтингу свідчить про їх комплексний характер, що охоплює стратегічний, організаційний, операційний і поведінковий рівні управління. Це підтверджує доцільність інституціоналізації внутрішнього консалтингу як постійного елемента системи управління підприємством.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих положень при розробленні та впровадженні систем внутрішнього консалтингу на підприємствах з метою підвищення результативності управління змінами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності внутрішнього консалтингу та визначення умов його результативної інтеграції в системи корпоративного управління. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Gigliotti R., Vardaman J., Marshall D. R., Gonzalez K. The Role of Perceived Organizational Support in In-

- dividual Change Readiness. *Journal of Change Management*. 2019. Vol. 19. Iss. 2. P. 86–100.
DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
2. Montreuil V. Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research. *Management Decision*. 2023. Vol. 61. Iss. 5. P. 1183–1206.
DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0051>
 3. Talaja A., Škokić V., Mise N. Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10. Iss. 3.
DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2279380>
 4. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>
 5. Дем'яненко Т. І., Савченко О. С. Оцінка ефективності системи внутрішнього консалтингу як інструмента управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 499–505.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-499-505>
 6. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219–225.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
 7. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 140–145.
DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51132>
 8. Прохорова В. В., Ус Ю. В., Ступіна Ю. Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2017. 220 с.
 9. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 39–46.
DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
 10. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 291–297.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>
 11. Юхнов Б., Дуднієва Ю., Савченко О. Внутрішній консалтинг на підприємстві: поточна ситуація та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-11)

REFERENCES

- Budnik M. M. & Ivanova Ya. Yu. (2020). Podkhody ta modeli upravlinnia zminy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management at the enterprise]. *Biznes Inform*, 10, 370–376.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

- Demianenko T. I. & Savchenko O. S. (2025). Otsinka efektyvnosti systemy vnutrishnoho konsaltnyhu yak instrumenta upravlinnia pidpriemstvom [Evaluation of the internal consulting system effectiveness as an enterprise management tool]. *Biznes Inform*, 4, 499–505.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-499-505>
- Gigliotti R., Vardaman J., Marshall D. R. & Gonzalez K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 2(19), 86–100.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Montreuil V. (2023). Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research. *Management Decision*, 5(61), 1183–1206.
<https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0051>
- Novikova M. M., Borovyk M. V. & Bubyrov Ye. A. (2022). Teoretychni aspekty upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy na pidpriemstvi [Theoretical aspects of organizational change management at the enterprise]. *Biznes Inform*, 10, 219–225.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
- Prokhorova V. V. & Baranivska S. V. (2015). Mekhanizm vprovadzhenia systemy kontrolinhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [The mechanism of implementing the controlling system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 49, 140–145.
<https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51132>
- Prokhorova V. V., Us Yu. V. & Stupina Yu. Yu. (2017). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia zminy na pidpriemstvakh mashynobuduvannia: monohrafiia [Organizational and economic support for change management at machine-building enterprises: monograph]. Kharkiv: Smuhasta typohrafiia.
- Talaja A., Škokić V. & Mise N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 3(10).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2279380>
- Tarasiuk O. V. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in the organization: basic concepts and models]. *Ekononika, upravlinnia ta administruvannia*, 1, 39–46.
[https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
- Teslenok I. M. & Tryboi I. A. (2020). Upravlinnia stratehichny my zminy pidpriemstv sfery ozdorovlennia ta vidpochynku [Management of strategic changes of health and recreation enterprises]. *Biznes Inform*, 9, 291–297.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>
- Yukhnov B., Dudnieva Yu. & Savchenko O. (2023). Vnutrishnii konsaltny na pidpriemstvi: potochna sytuatsiia ta perspektyvy rozvytku [Internal consulting at the enterprise: current situation and development prospects]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekononika»*, 16.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-11)

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.12.2025