

УДК 658.5

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

ЮХНОВ БОРИС

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8463-1744>

ДУДНЄВА ЮЛІЯ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

САВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР

здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

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

**ВНУТРІШНІЙ КОНСАЛТИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ:
ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Анотація. Внутрішній консалтинг стає все більш і більш популярним серед сучасних українських підприємств як ефективний спосіб покращення своєї продуктивності та збільшення своєї конкурентоспроможності. На відміну від зовнішнього консалтингу, внутрішній консалтинг має свої переваги через знання специфіки організації, наявності доступу до внутрішніх ресурсів та можливості легше впроваджувати запропоновані рішення. Метою наукової роботи є дослідження поточної ситуація внутрішнього консалтингу на підприємствах та його перспективи розвитку. Досліджено обсяг ринку консалтингу в Україні протягом останніх років. За результатами цього аналізу визначено позитивну тенденцію в довоєнний період та негативний вплив на неї повномасштабної війни проти України, яку розпочала Російська федерація у лютому 2022 року. Також проаналізовано розподілення ринку консалтингу в Україні за сферами

застосування. Виділено декілька напрямів, на яких треба зосередитися менеджеру відділу внутрішнього консалтингу, щоб забезпечити максимальну ефективність своїх підлеглих. Серед них наявні професійне навчання, міжособистісні навички, лідерські вміння, здатність до аналітики та стратегічного мислення, розвиток етичних стандартів та інші. Також надано аргументовані пояснення до кожного з запропонованих напрямів. Аргументовано важливість розробки та дотримання системи, що забезпечує регулярне навчання та розвиток членів команд внутрішнього консалтингу. Запропоновано перелік інноваційних підходів та технологій у внутрішньому консалтингу які можуть поліпшити ефективність та результати роботи команди, а також сприятиме конкурентоздатності та полегшенню виконанню своїх завдань консультантами. Серед них виділено такі підходи, як аналітика даних, штучний інтелект (AI), візуалізація даних, віддалена комунікація та співпраця, мобільні додатки та інші. Проаналізовано переваги та недоліки кожного з запропонованих підходів та їх можливий вплив на якість запропонованих рішень. Визначено напрям подальших досліджень як більше детальне вивчення існуючих технологій, або розробка нових чи вдосконалення існуючих підходів для покращення якості надання консультаційних послуг.

Ключові слова: внутрішній консалтинг, менеджмент, інновації, технології, статистика.

Вступ. В сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та конкурентним тиском, підприємства шукають ефективні способи покращення своєї продуктивності та збільшення своєї конкурентоспроможності [1]. В таких умовах все більшої популярності набуває внутрішній консалтинг – стратегічна практика, що впроваджується в організації з метою забезпечення комплексних консультаційних послуг усередині самої компанії.

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.

Відмінність внутрішнього консалтингу від зовнішнього полягає у тому, що внутрішній консультант вже знає специфіку організації, має доступ до внутрішніх ресурсів та може легше впроваджувати запропоновані рішення. Однак, для успішного розвитку внутрішнього консалтингу, необхідно постійне вдосконалення професійних компетенцій консультантів, а також підтримка та сприяння від управління організації.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Основні питання розвитку консалтингової сфери в цілому було розглянуто такими вченими, як Віннікова І. [2], Питуляк Н. [3], Гончарова В. [4], Кузнецов Є. [5] та ін. Однак такий підрозділ даної сфери як внутрішній консалтинг майже не був досліджений.

Формулювання мети статті. У цій статті досліджується поточна ситуація внутрішнього консалтингу на підприємствах та його перспективи розвитку. Вона спрямована на розкриття ключових аспектів внутрішнього консалтингу, його впливу на ефективність та результативність організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна прогресивно усвідомлює важливість внутрішнього консалтингу як інструменту для досягнення стратегічних цілей організацій. Більше підприємств розуміють переваги використання внутрішніх консультантів для покращення ефективності, розвитку персоналу та впровадження змін. Збільшується інтерес до професійного розвитку внутрішніх консультантів. Компанії надають більше уваги навчанню, тренінгам та сертифікації внутрішніх консультантів, щоб забезпечити їхню компетентність і ефективність в роботі. Внутрішні консультанти в Україні використовують різні методи та інструменти для досягнення своїх цілей. Це можуть бути стратегічне планування, управління змінами, розвиток талантів, організаційна діагностика та інші інструменти, спрямовані на підтримку розвитку організації. Деякі компанії створюють власні внутрішні консалтингові команди, щоб мати постійний доступ

до консультаційних послуг. Інші співпрацюють з зовнішніми консультантами, які надають додаткову експертизу та підтримку в специфічних проектах.

Аналізуючи обсяг ринку консалтингу в Україні (рис. 1) можна побачити позитивну тенденцію [6].

Нажаль, повномасштабна війна проти України, яку розпочала російська федерація у лютому 2022 року, як видно з графіку (рис. 1), внесла свої корективи в дану тенденцію і відкинула сферу консалтингу майже на 5 років назад. Це сталося через те, що багато спеціалістів у даній сфері були вимушені виїхати за межі нашої держави у пошуках більш безпечного місця як для себе, так і для членів своїх родин, або стати на захист України у лавах її Збройних сил. Також попит на дані послуги зменшився з тих самих причин.



Рис. 1. Обсяг ринку консалтингу в Україні

Що стосується саме ринку внутрішнього консалтингу, то, нажаль, статистика за даною сферою не ведеться. Проте, можна сміливо стверджувати, що тренд

розвитку тісно пов'язаний та має пряму кореляцію з трендом сфери консалтингу в цілому.

Якщо аналізувати розподіл консалтингових послуг за сферами застосування (рис. 2), то більшість по даному показнику, очевидно, займає ІТ сфера, як одна з тих, що найбільш швидко розвивається протягом останніх 15 років [6, 7].



Рис. 2. Розподілення консалтингу за сферами застосування

Дана тенденція не лише вимагає постійного вдосконалення навичок самих консультантів, а й впровадження сучасних підходів та технологій для забезпечення конкурентоздатних послуг у сфері як внутрішнього консалтингу, так і консалтингу в цілому.

То ж які перспективи даної сфери? На сам перед слід виділити декілька напрямів, на яких треба зосередитися менеджеру відділу внутрішнього консалтингу, щоб забезпечити максимальну ефективність своїх підлеглих [5]:

- професійне навчання: спеціалісти внутрішнього консалтингу повинні продовжувати розвивати свої навички та знання у відповідних областях. Вони

можуть відвідувати спеціалізовані курси, тренінги, семінари та конференції, що дозволяє оновлювати свої знання та ознайомлюватися з новими тенденціями у сфері консалтингу;

- міжособистісні навички: спеціалісти внутрішнього консалтингу повинні розвивати свої навички спілкування, слухання, емпатії та співпраці. Ці навички допомагають ефективно спілкуватися зі зацікавленими сторонами, будувати довіру та підтримувати плідну робочу атмосферу;

- лідерські вміння: розвиток лідерських навичок є важливим для внутрішніх консультантів. Вони повинні вміти приймати рішення, керувати змінами, мотивувати команду та вести проектні групи. Розуміння принципів лідерства та його застосування у консалтингових процесах є необхідним;

- здатність до аналітики та стратегічного мислення: спеціалісти внутрішнього консалтингу повинні мати навички аналізування складних ситуацій, збору та аналізу даних, розробки стратегій та рекомендацій. Розуміння бізнес-моделей, організаційних процесів та стратегічного управління є важливими компетенціями для внутрішніх консультантів. Рекомендується поглиблювати свої знання в цих галузях шляхом самостійного вивчення, участі у навчальних програмах або співпраці з експертами;

- гнучкість та адаптивність: у сфері внутрішнього консалтингу, де зустрічаються різноманітні проекти та ситуації, важливо мати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Спеціалісти повинні бути відкритими до нових ідей, інновацій та готовими до вирішення складних завдань;

- розвиток етичних стандартів: внутрішні консультанти повинні керуватися високими етичними стандартами. Рекомендується ознайомитися з принципами етичного консультування, включаючи конфіденційність, уважність до різних культурних контекстів та дотримання професійних норм;

- практика і досвід: розвиток навичок внутрішнього консалтингу вимагає практики та набуття досвіду. Рекомендується активно брати участь у різних проектах, залучатися до різноманітних консалтингових завдань і шукати можливості для набуття практичного досвіду;

- навички комунікації: ефективна комунікація є ключовою для внутрішніх консультантів. Рекомендується покращувати навички ведення презентацій, спілкування зі стейкхолдерами, письмової та вербальної комунікації.

Менеджеру відділу внутрішнього консалтингу слід також розробити та дотримуватися системи, що забезпечує регулярне навчання та розвиток членів команд. Організувати тренінги, семінари та внутрішні програми, що сприяють покращенню навичок, знань та компетенцій підлеглих. Розробка внутрішніх стандартів та процедур для виконання консалтингових завдань також допоможе забезпечити єдність підходів, якість роботи та забезпечити консультантів чіткими вказівками [5, 8].

Встановлення регулярної комунікації, проведення нарад та зустрічей для збору вимог, вирішення питань та забезпечення взаєморозуміння дасть впевненість, що відділ внутрішнього консалтингу активно співпрацює зі стейкхолдерами в організації. Розуміння стратегічних цілей, культури організації та особливостей ринку допоможе адаптувати підходи внутрішнього консалтингу для максимальної ефективності

Впровадження інноваційних підходів у внутрішній консалтинг, дослідження нових технологій, методик та інструментів, які можуть поліпшити ефективність та результати роботи команди сприятиме конкурентоздатності та полегшенню виконанню своїх завдань консультантами [9]:

- аналітика даних: використання аналітичних інструментів та методів дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних. Це

допомагає зробити обґрунтовані рішення, виявити тенденції, патерни та можливості для внутрішнього консалтингу;

- штучний інтелект (AI): AI може бути застосований у внутрішньому консалтингу для автоматизації рутинних завдань, обробки даних, аналізу великих обсягів інформації та надання рекомендацій. Це дозволяє внутрішнім консультантам сконцентруватися на стратегічних завданнях та більш складних проблемах;

- візуалізація даних: використання інструментів візуалізації даних, таких як інтерактивні графіки, діаграми та інфографіка, допомагає передати складну інформацію у зрозумілій та зручній формі. Це сприяє кращому розумінню даних та сприйняттю результатів консультування;

- віддалена комунікація та співпраця: застосування веб-конференцій, онлайн-колабораційних платформ та інструментів для спільної роботи дозволяє здійснювати віддалену комунікацію, обмін знаннями та співпрацю між розподіленими командами внутрішнього консалтингу;

- мобільні додатки: розробка мобільних додатків для внутрішнього консалтингу може полегшити доступ до інформації та інструментів консалтингу. Наприклад, мобільні додатки можуть включати засоби для збору даних, спостереження за виконанням проектів, спілкування зі стейкхолдерами та надання рекомендацій;

- віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR): VR та AR можуть бути використані для створення іммерсивних навчальних та тренувальних середовищ для внутрішніх консультантів. Це дозволяє їм отримати практичний досвід, вирішувати складні сценарії та впроваджувати нові підходи у безпечній та контрольованій обстановці;

- соціальні мережі та спільноти: використання соціальних мереж та спільнот для спілкування, обміну знаннями та досвідом між внутрішніми

консультантами може сприяти побудові мережі знань та підтримці взаємодопомоги.

Впровадження наведених технологій та інновацій не може мати лише переваги. На сам перед слід брати до уваги не лише складність будь-якої нової технології як такої, а й можливі ризики, що з'являються в процесі її використання. У таблиці 1 наведені основні переваги та недоліки впровадження даних підходів.

Таблиця 1

Переваги та недоліки впровадження нових технологій у внутрішньому консалтингу

Технологія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Аналітика даних	Допомагає здобути цінні інсайти та робити обґрунтовані рішення.	Вимагає налагодження інфраструктури та кваліфікованих спеціалістів
Штучний інтелект (AI)	Забезпечує автоматизацію та оптимізацію процесів. Може прогнозувати тенденції та виявляти шаблони.	Вимагає обробки великих обсягів даних. Потребує етичних та правових розглядів.
Віддалена комунікація та співпраця	Забезпечує зручну комунікацію та співпрацю на відстані. Сприяє зниженню витрат на подорожі та збереженню часу.	Можуть виникати проблеми зі стабільністю Інтернет-з'єднання. Вимагає адаптації до віддаленого способу роботи.
Візуалізація даних	Допомагає зрозуміти дані за допомогою графіків та діаграм. Сприяє ефективній комунікації даних між зацікавленими сторонами.	Може бути складним для створення складних візуалізацій. Вимагає наявності знань у галузі дизайну.
Віддалена комунікація та співпраця	Забезпечує зручну комунікацію та співпрацю на відстані. Сприяє зниженню витрат на подорожі та збереженню часу.	Можуть виникати проблеми зі стабільністю Інтернет-з'єднання. Вимагає адаптації до віддаленого способу роботи.
Мобільні додатки	Забезпечують зручний доступ до інформації та інструментів консалтингу. Підвищують мобільність та продуктивність спеціалістів.	Вимагають розробки та підтримки
Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR)	Створюють іммерсивне середовище для навчання та тренувань. Допмагають вирішувати складні сценарії та впроваджувати нові підходи.	Вимагають спеціального обладнання та інфраструктури. Потребують експертизи у розробці віртуальних середовищ.
Соціальні мережі та спільноти	Сприяють обміну знаннями та досвідом між внутрішніми консультантами. Забезпечують мережу підтримки та співпраці.	Можуть виникати проблеми з конфіденційністю та безпекою даних. Вимагають налагодження та управління активністю спільноти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження поточної ситуації та перспектив сфери внутрішнього консалтингу показують важливість ефективного підходу до процесу навчання та вдосконалення навичок консультантів та впровадженні нових технологій для забезпечення високої конкурентоспроможності та якості надаваних послуг. З одного боку, тренд зростання долі ринку сфери консалтингу може ввести в оману, що все необхідне для якісного надання консультаційних послуг вже досягнуто і потрібно лише зосередитися на нарощуванні кількості персоналу і як результат – об'єму покриття різних сфер бізнесу. А з другого – ігнорування новітніх підходів може не лише негативно вплинути на швидкість та якість надання консультативних рішень і, як результат, зниження рівня корисності останніх, а й вивести сферу внутрішнього консалтингу за межі важливості для бізнесу, так як частково вона може бути частково замінена саме цими новими технологіями за меншу вартість.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані як на більш детальне вивчення впливу та результатів впровадження новітніх технологій, так і на розробку нових підходів до покращення якості надання консультаційних послуг або вдосконалення існуючих.

Використана література

1. Прохорова, В., Залуцька, Х., Маслак, Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 11(22). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08).
2. Віннікова І., Марчук С. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Молодий вчений* 7 (34). 2016. С 16-21. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7_34_2016.pdf.
3. Питуляк Н., Баховко В., Чапран Ю. Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»* 1(3). 2015. С 115-159. URL: <https://economics->

[msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics 2015 Issue 1\(3\).pdf#page=119](https://msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics%202015%20Issue%201(3).pdf#page=119).

4. Гончарова В. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 7. 2020. С 105-109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.

5. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. Том 15. Вип. 1, 2016. С 9-22. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/9436>.

6. Мазур Н. А. Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct39-16>.

7. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publposl_u.htm.

8. Ковальчик, О. Основні тренди інформаційних технологій для бізнесу. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів, Тернопіль, 6-7 грудня 2022. С. 91-93.

9. Федорова, Ю., Мірющенко, М., Івченко, В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*, 12(24). 2021. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428>.

References

1. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., Maslak, T. Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Seriiia Ekonomika, 11(22). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08).

2. Vinnikova I., Marchuk S. Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. *Molodyi vchenyi* 7 (34). 2016. S 16-21. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7_34_2016.pdf.

3. Pytuliak N., Bakhovko V., Chapran Yu. Osoblyvosti rozvytku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Seriiia "Ekonomika" 1(3). 2015. S 115-159. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics 2015 Issue 1\(3\).pdf#page=119](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics%202015%20Issue%201(3).pdf#page=119).

4. Honcharova V. Konsaltnyh yak kohnityvna model biznes-analityky dlia formuvannia intelektualno-innovatsiinoho prostoru subiektiv hospodariuvannia. *Ekonomika ta derzhava*. 7. 2020. S 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.
5. Kuznietsov E. A. Upravlinskyi konsaltnyh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Tom 15. Vyp. 1, 2016. S 9-22. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/9436>.
6. Mazur N. A. Nikolashyn A. O. Rynok konsaltnyhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. №24. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>.
7. Diialnist pidpriemstv sfery posluh : statystychnyi biuleten / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publposl_u.htm.
8. Kovalchuk, O. Osnovni trendy informatsiinykh tekhnolohii dlia biznesu. Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii uchenykh ta studentiv, Ternopil, 6-7 hrudnia 2022. С. 91-93.
9. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M., Ivchenko, V. Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Seriiia Ekonomika, 12(24). 2021. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428>.

Boris Yukhnov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Iuliia Dudnieva

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Oleksandr Savchenko

Post Graduate Student of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

**INTERNAL CONSULTING AT THE ENTERPRISE:
CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

Abstract. Internal consulting is becoming more and more popular among modern Ukrainian enterprises as an effective way to improve their productivity and increase their competitiveness. Unlike external consulting, internal consulting has its advantages due to knowledge of the specifics of the organization, access to internal resources, and the ability to implement proposed solutions more easily. The purpose of the scientific work is to study the current situation of internal consulting at enterprises and its development prospects. The volume of the consulting market in Ukraine during recent years has been studied. According to the results of this analysis, a positive trend in the pre-war period and a negative impact on it of the full-scale war against Ukraine, which the Russian Federation started in February 2022, were determined. The sale of the consulting market in Ukraine by areas of application has also been analyzed. Several directions are highlighted, on which the manager of the internal consulting department should focus to ensure the maximum efficiency of his subordinates. Among them are professional training, interpersonal skills, leadership changes, ability to analyze and strategic thinking, development of ethical standards, etc. Reasoned explanations for each of the proposed directions are also provided. The importance of developing and maintaining a system that ensures regular training and development of internal consulting team members is argued. A list of innovative approaches and technologies in internal consulting that can improve the efficiency and results of teams' work, as well as promote competitiveness and facilitate the fulfillment of their tasks by consultants, is offered. Among them, such approaches as data analytics, artificial intelligence (AI), data visualization, remote communication and collaboration, mobile applications and others are highlighted. The advantages and disadvantages of each of the proposed approaches and their possible influence on the quality of the proposed solutions are analyzed. The direction of further research is defined as a more detailed study of existing technologies, or the development of new or improvement of existing approaches to improve the quality of consulting services.

Keywords: internal consulting, management, innovations, technologies, statistics.