

УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-20>

Сатир Л.М.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет

Кепко В.М.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет

Стаднік Л.І.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет

Satyr Larysa,
Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Business, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University

Кепко Valentyna,
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Business, Trade and Exchange Activities
Bila Tserkva National Agrarian University

Stadnik Leonid,
Ph.D. in Economics,
Associate Professor of the Department of Business, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University

КОНСАЛТИНГ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І., Непочатенко А.В. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. У статті досліджено консалтинг як ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. Зазначено, що підприємства на різних етапах своєї діяльності зіштовхуються із проблемами формування інноваційної політики діяльності, упровадження змін до ведення товарної та цінової політики, пристосування до змін та тенденцій ринкової інфраструктури, які потребують інноваційних рішень та використання нових спеціальних знань та підходів. Окреслено та проаналізовано ключові засади реалізації консалтингових послуг. Виокремлено критерії ефективності послуг консалтингу. Визначено перешкоди щодо впровадження консалтингових послуг та вказано фактори, що сприятимуть розвитку сфери консалтингу в Україні. Резюмовано, що сфера консалтингу є тією ланкою, яка має з'єднати нові управлінські підходи та можливості їх реалізації на основі упровадження інноваційних бізнес-рішень у сферу підприємницької діяльності.

Ключові слова: консалтингова діяльність, інноваційна політика, товарна політика, ринкова інфраструктура, цінова політика.

Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Консалтинг – эффективный инструмент организации инновационной политики предпринимательской деятельности. В статье исследован консалтинг как эффективный инструмент организации инновационной политики предпринимательской деятельности. Отмечено, что предприятия на разных этапах своей деятельности сталкиваются с проблемами формирования инновационной политики деятельности, внедрения изменений в ведение товарной и ценовой политики, приспособления к изменениям и тенденциям рыночной инфраструктуры, требующими инновационных решений и использования новых специальных знаний и подходов. Определены и проанализированы ключевые принципы реализации консалтинговых услуг. Выделены критерии эффективности услуг консалтинга. Определены препятствия по внедрению консалтинговых услуг и указаны факторы, способствующие развитию сферы консалтинга в Украине. Резюмировано, что сфера консалтинга является тем звеном, которое должно соединить новые управленческие подходы и

возможности их реализации на основе внедрения инновационных бизнес-решений в сфере предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: консалтинговая деятельность, инновационная политика, товарная политика, рыночная инфраструктура, ценовая политика.

Satyr Larysa, Kepko Valentyna, Stadnik Leonid. Consulting – an effective tool for organizing innovative policy of entrepreneurial activity. Entrepreneurship is an important aspect of the development of material life of society. In the conditions of innovative development of economy, appears the form of business activity, such as consulting. It is noted that in recent years the world has seen a significant growth in the market of consulting services. This is due to the globalization of the economy. Recent accomplishments in the fields of information technology, global information networks have changed perceptions of enterprise boundaries and the technology of production, management, maintenance of business, market infrastructure, approaches to pricing, etc. The saturation of traditional commodity markets required the search for new approaches to the consumer. The existence of consulting services and their active use in the management system improves the quality of management decisions, which generally has a positive effect on the management of the enterprise. The article examines consulting as an effective tool for organizing innovative business policy. It is stated that enterprises at the different stages of their activities face the problems of forming innovation policy, implementing changes in product and pricing policy, adapting to changes and trends in market infrastructure that require innovative solutions and the use of new specialized knowledge and approaches. It is pointed out that the purpose of consulting is to provide a range of services aimed at creating a reliable and effective management system. The basis of consulting services is the analysis of financial and investment activities of the organization for carrying out of which, as a rule, the data of the reporting and accounting nature of the enterprise were used. The key principles of consulting services implementation are outlined and analyzed. Obstacles to the implementation of consulting services are identified and factors that will contribute to the development of consulting sphere in Ukraine are identified. It is summarized that the field of consulting is the link that should combine new management approaches and opportunities for their implementation through the introduction of innovative business solutions in the field of entrepreneurship.

Key words: consulting activity, innovative policy, commodity policy, market infrastructure, pricing policy.

Постановка проблеми. Підприємництво є важливим аспектом розвитку матеріального життя суспільства. В умовах інноваційного розвитку економіки з'являється така форма підприємницької діяльності, як консалтинг. Наявність консалтингових послуг, їх активне використання у системі менеджменту підвищує якість управлінських рішень, що загалом позитивно позначається на управлінні підприємством. У світі в останні роки спостерігається значний ріст ринку консалтингових послуг. Це пов'язано із глобалізацією економіки. Останні досягнення інформаційних технологій, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств і про технологію виробництва, керування і ведення бізнесу, ринкову інфраструктуру, підходи до формування цінової політики тощо. Насичення традиційних ринків товарів зажадало пошуку нових підходів до споживача. Саме тому 81% портфеля замовлень основних консультаційних фірм становлять фактично замовлення на послуги з реорганізації і реструктуризації бізнесу. У 2018 р. обсяг продажу сектору консультаційних послуг досяг 90 млрд дол., де на частку консультування у області інформаційних технологій прийшлося 60%. За останні 3 роки ріст обсягу продажу консалтингових послуг щорічно становить не менше 10%, 15% компаній користуються послугами консультантів на регулярній основі і 35% звертаються за допомогою консультантів у міру необхідності [1]. Зазначені обставини визначають необхідність проведення більш глибоких досліджень щодо упровадження консалтингових послуг у сферу підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеї впровадження та розвитку консалтингу та консалтингових послуг були предметом дослідження багатьох учених. Так, українські вчені Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М. Василюшина досліджували питання розвитку та реалізації консалтингових послуг та зауважують, що

український консалтинг активно інтегрується у глобальний ринок, нарощує професіоналізм кадрів, розширює кількість операторів, збільшує спектр послуг. Сьогодні ринок консалтингових послуг в Україні повністю сформований, а тому вітчизняний бізнес може отримати консалтингову підтримку будь-якої спрямованості, однак об'єктивні умови розвитку вітчизняної економіки сприяють формуванню певних тенденцій у використанні тих чи інших консалтингових послуг [2, с. 13].

Л.С. Любохинець та А.А. Дашевська вважають, що «інноваційні ідеї у сфері консалтингу визначалися розвитком інформаційних технологій, переходом світової економіки до економіки знань, зміною принципів прийняття управлінських рішень, що, у свою чергу, привело до виокремлення причин стрімкого розвитку управлінського консультування та розширення ринку консультаційних послуг в умовах переходу на нові технологічні уклади передових економік світу» [3, с. 235].

«Однією із провідних інфраструктурних інституцій у сфері економіки є консалтингова діяльність, цінність якої реалізується через її природу – створення, передачу та впровадження актуальних галузевих практик і знань, технологій, інструментів, методів як у комерційних компаніях, так і у неприбуткових громадських організаціях та державних установах», – зазначають К.В. Ковальська та Р.М. Пастушенко [4, с. 25].

С.О. Гуткевич, С.П. Дунда досліджували питання консалтингу як інструменту розвитку підприємства і зазначають, що «специфіка надання консалтингових послуг є важливою не тільки для розвитку власне сфери консалтингу, а й для розвитку кожного підприємства зокрема, що дає змогу: по-перше, ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; по-друге, пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; по-третє, надавати допомогу

в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними» [5, с. 25].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Загалом у наукових виданнях та публікаціях консалтингова діяльність характеризується як ефективний інструмент управління інноваційною ринковою інфраструктурою, однак питання щодо впровадження консалтингових послуг у сферу підприємництва України натеper залишаються малодослідженими, а тому потребують подальших теоретико-методичних розвідок.

Метою статті є дослідження консалтингу як ефективного інструменту організації інноваційної політики підприємницької діяльності.

Зважаючи на мету, основними завданнями дослідження є окреслення та аналіз ключових засад реалізації консалтингових послуг; виокремлення критеріїв ефективності послуг консалтингу; визначення перешкод щодо впровадження консалтингових послуг у сферу підприємництва України; визначення факторів, що сприятимуть розвитку сфери консалтингу в Україні.

Теоретичною та методологічною основою досліджень слугували основні положення й розроблення вітчизняних учених та зарубіжний досвід із проблем теорії та практики реалізації консалтингових послуг, особисті оцінки авторів. Було використано монографічний, абстрактно-логічний, соціологічний методи досліджень.

Виклад основного матеріалу. Усі підприємства на різних етапах своєї діяльності зіштовхуються з проблемами формування інноваційної політики діяльності, упровадження змін до ведення товарної та цінової політики, пристосування до змін та тенденцій ринкової інфраструктури, які потребують інноваційних рішень та використання нових спеціальних знань та підходів. Напряму подібних завдань може варіюватися від, наприклад, зміни загальної стратегії функціонування підприємства до підвищення кваліфікації персоналу або проведення спеціальних тренінгів. В аналогічних ситуаціях менеджменту підприємств можуть знадобитися консалтингові послуги як дієвий інноваційний інструмент ведення управлінської та фінансово-економічної діяльності.

Консалтинг (англ. consulting – консультування) – діяльність спеціалізованих підприємств (фірм) з організації знань, інформації, інструкцій чи положень, їх методичне оформлення, навчання, у т.ч. за допомогою роз'яснювально-інформативної роботи [6, с. 99]. Діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям з питань аналізу проблем їхнього функціонування і розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і розроблених спільно із клієнтом рішень [2, с. 6].

Під консалтингом розуміють підприємницьку діяльність, яка виконується професіональними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг [7, с. 15]. Фактично консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта. Тобто консалтингом є будь-яка допомога у вирішенні поставлених перед підприємством проблем, що надається консультантами. При цьому основна мета консалтингу полягає у поліпшенні якості керівництва і керуваності підприємства, підвищенні ефективності

його діяльності загалом і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника. Можна сказати, що консалтинг – це особливий вид інтелектуальної діяльності, який спрямований на виявлення проблем клієнта і пошук способів їх вирішення. Консалтинг забезпечує клієнта необхідною інформацією з урахуванням предметної та проблемної області, а також допомагає виробити правильні рішення щодо виявлених проблем.

Метою консультування є надання комплексу послуг, спрямованих на створення надійної та ефективної системи управління. Основою консультаційних послуг є аналіз фінансової та інвестиційної діяльності організації, для проведення якого, як правило, було використано дані звітно-облікового характеру діяльності підприємства. Формою послуги консалтингу для вирішення клієнтом конкретної проблеми є зібрана та інтелектуально оброблена консультантом інформація. У процесі консалтингу клієнт отримує нові знання про вдосконалення процесу фінансово-господарської та іншої діяльності, організації продажів, формування бізнес-процесів, управління персоналом та отримує відповіді на різні питання, які потім використовує у своїй роботі.

Консалтингові послуги, інтегруючись у виробничі процеси та процеси суспільного відтворення, беруть активну участь у формуванні нематеріальної інфраструктури країни, яка забезпечує накопичення досвіду в різних галузях знань. Одночасно з цим комплекс наукових послуг, насамперед консалтингових, у поєднанні з високотехнологічним виробництвом і науковим потенціалом прикладного спрямування створює передумови сталих інноваційних перетворень економіки [8, с. 9].

Особливістю консалтингового продукту (послуги) є його унікальність, набута завдяки адресній орієнтації на потреби споживача. Використання аналітичного підходу є основою класичного консалтингу, але нині через постійні зміни факторів зовнішнього середовища, зростання конкуренції тощо управління у системі підприємництва ускладнюється. Тому зростає потреба в процесному консалтингу, який організовує управлінську діяльність із метою вирішення соціально-економічних проблем.

На сучасному етапі характерною тенденцією розвитку консалтингу є акцент на кінцевий практичний результат. Консультант не тільки надає поради у теоретичному сенсі, а й розробляє алгоритми відповідних практичних дій щодо впровадження своїх рекомендацій із можливим підключенням власних зв'язків, напрацьованих каналів руху продукції та технологій із підключенням до співробітництва знайомих йому третіх осіб, як юридичних, так і фізичних [5, с. 22].

Основними причинами стрімкого розвитку консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку є:

- загальна тенденція глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які мають бажання позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- необхідність упровадження інформаційних технологій, що дає змогу значною мірою підвищити продуктивність підприємницької діяльності [9, с. 52].

Попит на консалтингові послуги залежить від наявності у підприємства власних фахівців або ж внутріш-

ніх консультантів. У разі появи в організації проблем, безпосередньо пов'язаних з її економікою та управлінням, насамперед, звичайно ж, розглядаються можливості їх вирішення, використовуючи внутрішні людські ресурси. Проблема полягає в тому, що не завжди організації вдається самій розробити ефективний план дій, сформувавши необхідну команду з фахівців та внутрішніх консультантів, які мають відповідні знання та досвід для вирішення певних проблем.

Спектр питань, якими займається сьогодні управлінське консультування, є широким і динамічним, що залежить від попиту на консультаційні послуги та вимог до їх змісту і якості [2, с. 10].

У зв'язку з ускладненням управлінських систем і зростанням бізнес-сегментів в системі консалтингу з'являється все більша кількість спеціалізацій. Динаміка змін і темп ділового середовища залишають мало часу керівникам на самостійне вивчення питань управління. При цьому підвищується попит на конкретні швидкі рішення (зараз модно їх називати «фішками»). Тому керівники підприємств схильні довіритися консультанту з певної галузі господарства (будівельної, фешен-індустрії, фаст-фуд тощо), які в ролі експертів можуть поділитися конкретними рішеннями. Але зростання конкуренції настільки підсилює гонку ідей, що пошук проривних ідей («фішок») стає можливим тільки за умов поєднання декількох галузей (спеціалізацій), а в цьому сильнішими виявляються консультанти широкого профілю. Нині консультування виокремилася в окрему сферу інноваційно-управлінської діяльності. Такі професійні послуги висувають певні вимоги до консультанта з управління. Щоб допомогти консультантам стати професіоналами своєї справи, а клієнтам розібратися у кваліфікації контрагента, на наш погляд, є два способи вирішення цієї проблеми:

1. Навчання та отримання державного диплому за фахом «менеджер-консультант». Для розвитку сфери бізнес-консалтингу слід розширювати спеціалізовані магістерські програми, проводити професійні спеціалізовані науково-практичні конференції з консалтингу у сфері бізнесу, практикувати обмін досвідом. Необхідно також розвивати масштабне економічне мислення бізнес-консультантів, розуміння ними сучасних економічних концепцій тощо.

2. Членство в асоціації консультантів з управління. В Україні нині діють такі консалтингові центри та організації: Українська Асоціація Менеджмент Консультантів (УАМК), «Укрконсалтинг», «Spectr, Sach & Company», «Укрбізнесконсалтинг», «ProConsult», «Укрон», «Project Consulting Group», «Національне управління ресурсами». Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і фахового рівня своїх членів.

У процесі проведення дослідження визначено фактори, які перешкоджають упровадженню консалтингових послуг у сферу підприємницької діяльності України (рис. 1).

Аналізуючи дані рис. 1, можна сказати, що найбільшим перешкодами розвитку консалтингових послуг в Україні є висока вартість послуг, низький рівень довіри до консультаційних установ та сумніви у професіоналізмі фахівців-консультантів.

Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, ставлення до персоналу як до визначального чинника інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції, має сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу [10].

Стосовно тенденцій розвитку сфери консалтингу у системі підприємницької діяльності України, на нашу думку, ними є:

- бажання керівника та готовність до упровадження інноваційних проектів у фінансову та господарську діяльність;
- бажання змін у фінансово-економічній та управлінській сферах;
- зниження вартості консалтингових послуг;
- підвищення рівня необхідності в отриманні консалтингових послуг;

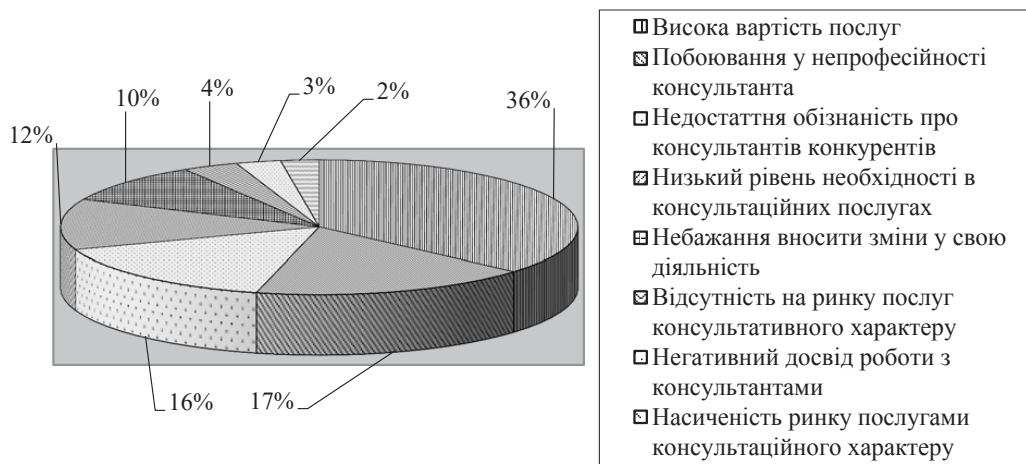


Рис. 1. Перешкоди впровадження консалтингових послуг у сферу підприємництва України

Джерело: побудовано авторами на основі проведення власних досліджень

- підвищення рівня професійності фахівців сфери консалтингу;
- підвищення рівня обізнаності про консультантів конкурентів;
- розширення ринку консультаційних послуг.

Висновки. Для країн із постіндустріальним типом економіки, до яких належить Україна, характерними рисами економічного розвитку є упровадження інноваційних форм ведення бізнесу. Саме однією з таких форм є консалтинг.

Сфера консалтингу є тією ланкою, яка має з'єднати нові управлінські

підходи та можливості їх реалізації на основі упровадження інноваційних бізнес-рішень у сферу підприємницької діяльності.

Для того щоб послуги консалтингу були ефективними, вони мають відповідати таким критеріям:

- по-перше – бути інноваційними та креативними. Хоча знання, що використовуються консультантами, певною мірою є стандартизованими та отриманими в освітніх установах, велике значення мають особистісні знання про те, яка інформація потрібна для оцінки ситуації; на які «слабкі місця» в підприємницькій діяльності слід звернути увагу насамперед і що саме потрібно виявити; як це можна виявити, які запитання поставити. Перелік питань та відповіді на них напряму пов'язані як із досвідом, так і з креативністю консультанта.

- по-друге – бути технологічними. Для того, щоб отримати необхідний результат від розроблених рішень, консультант повинен створити технологію впровадження інноваційного рішення. Технологія повинна враховувати можливий опір клієнтів, ґрунтуватися на знаннях із психології та інших аспектів комунікації з клієнтом. Тому сучасний консалтинг вимагає вміння розробляти технологію застосування знань у процесі взаємодії з клієнтами. Можливість технологізувати управлінські рішення з'являється з розвитком інформаційних технологій, різних сервісів, програм, технічних засобів, які дозволяють органічно включати ці технічні засоби в технологічний процес консалтингу;

- по-третє – знаходитися в синергії з науковою сферою. У процесі консалтингових проектів консультант збагачується новими теоретичними знаннями, які він

повинен реалізувати на практиці, тобто відбувається комерціалізація знань. У силу цього консалтинг стає одним із важливих елементів упровадження теоретичних знань у життя. У процесі консалтингу також накопичуються знання про підприємства, використовувані стратегії, проблеми та способи їх вирішення, що виступає важливим інформаційним ресурсом економіки;

- по-четверте – мати підприємницький характер. У консалтингу є різні ризики: ризик небажання клієнта здійснювати зміни, ризик психологічного опору, ризики нерозуміння клієнтом важливості проблеми або суті необхідності запропонованих заходів. Завданням консалтингу є виявлення можливостей розвитку підприємства клієнта в кожній ситуації, що розглядається. Підприємницький характер є необхідною рисою консалтингу, оскільки консалтинг спрямований на прийняття нестандартних рішень стосовно кожної бізнес-ідеї;

- по-п'яте – ґрунтуватися на принципах професіоналізму та універсальності. Якщо раніше у сфері консалтингу головним був управлінський досвід, то сьогодні в необхідними є ще й уміння постійного пошуку та фільтрування інформації, систематизації знань, розроблення способів їх застосування, а також виробництво нових знань там, де цього вимагає проблема клієнта. Все це становить основу професіоналізму консультанта. Консультанти повинні постійно відстежувати тенденції у різних наукових сферах, акумулювати інформацію та знання, інтегрувати зарубіжний досвід, знати та використовувати сучасні управлінські та інформаційні технології. Таким чином, консалтингова діяльність стає також і сферою виробництва нових знань.

На нашу думку, перспективний напрям розвитку сфери консалтингу пов'язаний із передбаченням майбутнього. Нині очевидним є те, що інноваційні світові процеси як в економіці, так і суспільстві пришвидшують зміни та сприяють зростанню рівня невизначеності зовнішнього середовища і тому необхідні технології, які б знижували невизначеність майбутнього. Такою технологією може стати форсайт, що поєднує в собі прогнозування і розроблення проектів майбутнього.

Форсайт – це технологія зниження рівня невизначеності майбутнього, виявлення трендів і формування бачення майбутнього, яке потім стає основою для його втілення в політиці країни, регіону, підприємства чи організації. Використання методики форсайту слід віднести до перспективного напрямку розвитку консалтингу як інтелектуального підприємництва через його інноваційність та індивідуальність стосовно конкретного замовника. А тому подальші дослідження нами вбачаються саме у проведенні розвідок у цьому напрямі.

Список використаних джерел:

1. Огляд ринку. Менеджмент-консалтингових послуг. *Галицькі контракти*. № 4. 2002. URL: https://consulting.net.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=108%3A2012-07-23-21-25-37&catid=36%3A2012-07-12-12-18-17&Itemid=59&lang=uk (дата звернення: 06.08.2020).
2. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василишина Л.М. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Донецьк : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 188 с.
3. Любохинець Л.С., Дашевська А.А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 234–239. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/39.pdf (дата звернення: 06.08.2020).
4. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 8(60). С. 194–200.
5. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства. *Комунікативний менеджмент в політиці*. Київ : Вид-во НАКККІМ, 2010. С. 20–25.

6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17. Pp. 99–129.
7. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2005. 381 с.
8. Кузнецов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 1(32). С. 9–22.
9. Biec E. *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. United Kingdom: John Wiley & Sons. 2019. 368 p.
10. Ковальська К.В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Ефективна економіка*. № 6. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156> (дата звернення: 06.08.2020).

References:

1. Ohliad rynku. Menedzhment-konsaltnykh posluh (2002) [Market overview. Management consulting services]. *Halyski kontrakty* [Galician contracts] (electronic journal), no. 4. Available at: https://consulting.net.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=108%3A2012-07-23-21-25-37&catid=36%3A2012-07-12-12-18-17&Itemid=59&lang=uk (accessed August 6, 2020).
2. Shelegeda B.G., Sharnopolska O.M., Vasilishina L.M. (2013) *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia* [Fundamentals of management consulting]. Donetsk: TOV «VRA «Epitsentr». (in Ukrainian)
3. Liubokhynets L.S., Dashevska A.A. (2017) Rol mizhnarodnoho konsaltnyhu v rozvytku natsionalnoho rynku konsaltnykh posluh [The role of international consulting in the development of the national market of consulting services]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society] (electronic journal), no. 13, pp. 234–239. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/39.pdf (accessed August 6, 2020).
4. Kovalska K.V., Pastushenko R.M. (2018) Tendentsii rozvytku rynku konsaltnykh posluh u konteksti postkryzovoho periodu v Ukraini [Trends in the development of the consulting services market in the context of the post-crisis period in Ukraine]. *Young Scientist*, vol. 8, no. 60, pp. 194–200.
5. Hutkevych S.O., Dunda S.P. (2010) *Konsaltnykh yak instrument rozvytku pidpriemstva* [Consulting as a tool for enterprise development]. *Communicative management in politics*. Kyiv: NACCKiM Publishing House. (in Ukrainian)
6. Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99–129.
7. Marinko G.I. (2005) *Upravlencheskij konsalting* [Management consulting]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
8. Kuznietsov E.A. (2016) Upravlinskyi konsaltnykh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Management consulting in the system of innovative development of economy and management]. *Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 15, no. 1(32), pp. 9–22.
9. Biec Elaine (2019) *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. United Kingdom: John Wiley & Sons. (in English)
10. Kovalska K.V. (2016) Osoblivosti i tendentsii rozvytku rynku konsaltingovih posluh v Ukraini. [Features and trends in the market of consulting services in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156> (accessed August 6, 2020).