

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МІЗЕЦЬКИЙ АНДРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:

в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ О. М. Анісімова
« ____ » _____ 20__ р.

АНАЛІЗ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Щербіна О. С., доцент кафедри
інформаційних систем управління,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Мізецький А.В. Аналіз ринку консультаційних послуг. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», освітня програма «Документознавство та інформаційна діяльність». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі описано історію становлення управлінського консультування та різні погляди на його розвиток. Здійснено порівняння вітчизняного та світового ринків консалтингових послуг. Виявлено проблеми вітчизняного ринку консалтингових послуг. Запропоновано можливі шляхи вирішення проблем управлінського консультування.

Ключові слова: ринок; консультаційні (консалтингові) послуги; управлінське консультування (консалтинг); підприємство.

48 с., 2 табл., 5 рис., 57 джерел.

SUMMARY

Mizetsky A. The analysis of consulting services market. Specialty 029 "Information, library and archival affairs", educational program "Documentation and information activities". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

In the qualification (bachelor's) work the domestic and world markets of consulting services are investigated. The history of formation of management consulting and different views on its development are described. The comparison of the domestic and world markets of consulting services is carried out. Problems of the domestic market of consulting services are revealed. Possible ways to solve the problems of management consulting are suggested.

Key words: market; consulting services; management consulting; enterprise.

48 pp., 2 tables, 5 figures, 57 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	6
1.1 Становлення управлінського консультування та погляди на його розвиток	6
1.2 Зміст управлінського консультування та його місце в діяльності підприємств.....	8
1.3 Роль управлінського консультування в Україні.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО РОЗВИТКУ	17
2.1 Консультування на міжнародному рівні	17
2.2 Тенденції розвитку ринку консультаційних послуг.....	23
2.3 Проблеми вітчизняного ринку консультаційних послуг	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	31
3.1 Шляхи вирішення проблем управлінського консультування	31
3.2 Бачення управлінського консультування в майбутньому	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сфера управлінського консультування є особливим видом діяльності і важливим чинником росту світової економіки. Сьогодні, як свідчить світова практика, важливість консультаційних послуг важко переоцінити, від їх напрямку залежить ріст економіки, а більш конкретніше підвищується конкурентоспроможність країни на світовому ринку, за рахунок конкурентоспроможності самих підприємств, що користуються послугами консультантів. В даних умовах аналіз ринку консультаційних послуг є необхідністю, адже завдяки цьому можна визначити як позитивний, так і негативний досвід зарубіжних фірм.

В Україні, сфера управлінського консультування з'явилась порівняно нещодавно наприкінці ХХ ст., однак потенціал розвитку цієї сфери є. Звичайно присутня велика кількість недоліків та проблем, що перешкоджають швидкому розвитку цієї сфери в нашій країні, про них буде зазначатись у роботі далі.

Що є важливим, то це виокремити та перейняти для себе корисний досвід світових гігантів у сфері управлінського консультування і застосувати його на наших підприємствах, що підтверджує актуальність теми роботи й обумовлює необхідність досліджень у даному напрямі.

Дослідженням різних аспектів, проблем, та розвитку управлінського консультування займалися такі науковці Фредерік Тейлор, Генрі Гант, Харрінгтон Емерсон, Френк і Ліліан Гілберт, Елтон Мейо, Джеймс О.Мак-Кінсі, Фріц Стіл, Пітер Блок, Ларрі Грейнер і Роберт Метцгер.

Метою дослідження є аналіз ринку консультаційних послуг через розгляд тенденцій розвитку, проблем та шляхів їх вирішення, що дозволить покращити роботу вітчизняних підприємств за рахунок світового досвіду.

Завдання дослідження. Задля досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі завдання:

- дослідити становлення управлінського консультування та погляди на його розвиток;

- розкрити зміст управлінського консультування та його місце в діяльності підприємств;

- визначити роль управлінського консультування в Україні;
- проаналізувати консультування на міжнародному рівні;
- провести аналіз тенденцій розвитку ринку консультаційних послуг;
- виокремити проблеми вітчизняного ринку консультаційних послуг;
- означити шляхи вирішення проблем управлінського консультування;
- сформулювати бачення управлінського консультування в майбутньому.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад консалтингу підприємства.

Предметом дослідження є аналіз ринку консультаційних послуг.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у використанні одержаних результатів задля покращення роботи в першу чергу вітчизняних консалтингових фірм через впровадження практичних порад і рекомендацій зазначених в даній роботі.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти бакалаврської роботи були представлені на VI Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері».

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань з 57 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок. Робота включає 2 таблиці та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

1.1 Становлення управлінського консультування та погляди на його розвиток

Консультування як самостійну професійну діяльність слід віднести до менеджменту. Розвиток управлінської науки в другій половині 19 століття. відзначено Фредеріком Тейлором, Генрі Гант, Харрінтоном Емерсоном, Френком і Ліліан Гілберт та ін. З відродженням промисловості і посиленням конкуренції так званий четвертий фактор виробництва – інформація – набув значну цінність. Ключ до успіху в бізнесі лежить не тільки в обізнаності компанії про ринок (з точки зору цін, споживачів та конкурентів), але і управлінська інформованість (з точки зору виробництва, робочої сили, потужності і доцільності управління). Теорія управління пропонує безліч рішень для ефективної організації бізнесу, але також ускладнює освоєння цих рішень окремими менеджерами [1].

Перша консалтингова компанія (Business Research Services) була створена на початку 20 століття у Чикаго. Дещо пізніше соціолог Елтон Мейо заклав основу для розвитку мотиваційної концепції управління персоналом за допомогою свого знаменитого експерименту Хоторн. У 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі заснував консалтингову компанію для надання фінансової, аналітичної і бухгалтерської допомоги [1].

Після Другої світової війни ділова активність різко зросла, в результаті чого консалтингова галузь стала офіційно визнаною професією і прибутковим бізнесом. Загальне відродження світової промисловості, фінансової та політичної систем почалося з появою і злиттям більшості передових консалтингових компаній на ринку. В даний час консалтингові компанії набувають характеристики зрілого комерційного підприємства завдяки своїм власним стратегіям розвитку, поведінки на ринку і своїм власним невід'ємним

серіям продуктів. Інститут консалтингу надбав громадське визнання та відіграє важливу роль в ринковій економіці [1].

Необхідно зазначити, що на даний час існує безліч визначень консультування взагалі і управлінського консультування, у т ч. у сфері інновацій зокрема. Ряд учених виділяють два основні підходи до консультування щодо інноваційного розвитку в стратегічному плані [2].

Перший розглядає консультування з функціонального погляду. Фріц Стіл дає таке визначення консультуванню: «...будь-котра форма надання допомоги що стосується змісту, процесу вирішення або постановки завдання (чи низки завдань), за якої консультант не виконує завдання самостійно, а тільки надає допомогу в її виконанні». Пітер Блок вважає, що «ви виступаєте в ролі консультанта щоразу, коли робите спробу змінити або поліпшити ситуацію, але прямий контроль над здійсненням дій щодо її зміни або поліпшення вам не належить... Більшість працівників організації насправді є консультантами, навіть якщо офіційно вони так не називаються» [2].

У цих і аналогічних визначеннях акцентується на ролі консультанта як помічника або радника і передбачається, що таку допомогу можуть надати люди, які посідають різні посади. Таким чином, керівник може виступати водночас і в ролі консультанта в тих випадках, коли він дає пораду або надає допомогу іншому керівнику або підлеглому (якщо поради і допомога не мають характеру наказу або розпорядження) [2];

В другому підході консультування розглядається як самостійні професійні послуги і акцентує на вимогах, яким ці послуги повинні відповідати. Ларрі Грейнер і Роберт Метцгер стверджують, що «Управлінське консультування є набором послуг, що надаються спеціально навченими з відповідною кваліфікацією особами, які в об'єктивній і незалежній манері допомагають клієнту виявити і проаналізувати проблеми у сфері інновацій і рекомендують вирішення цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу в реалізації запропонованих рішень» [2].

Аналогічні визначення використовують і професійні асоціації і інститути консультантів з управління. Наприклад, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (International Council Management Consulting Institutes – ICMCI) дає таке визначення: «Управлінське консультування полягає в наданні незалежних рекомендацій і підтримки для клієнтів, які володіють керівними повноваженнями, в питаннях, що стосуються процесу управління». Ці два підходи є взаємодоповнювальним [2].

Управлінське консультування може розглядатися і як професійна послуга, і як спосіб надання практичної допомоги. З огляду на це найповнішим можна вважати визначення Міжнародної організації праці (International Labour Organization – ILO) : «Управлінське консультування – це діяльність з надання незалежних професійних послуг, що мають рекомендаційний характер і які допомагають керівникам і організаціям у реалізації організаційної мети і завдань через вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін і навчання» [2].

Власне ці та інші причини обумовлюють необхідність дослідження проблем формування стратегії розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємств.

1.2 Зміст управлінського консультування та його місце в діяльності підприємств

Існує декілька визначень управлінського консультування, однак всі вони мають схожість між собою.

Управлінське консультування – це професійна діяльність, при якій кваліфіковані експерти надають незалежні і об'єктивні консультації та технічну допомогу підприємствам, організаціям та індивідуальним підприємцям (надалі клієнтами), щоб допомогти останнім в виявленні та дослідженні проблем управління і знаходити власні шляхи розв'язання. Краще рішення, запропонований метод реалізації [1].

Управлінське консультування – підприємницька діяльність, яка допомагає приватним особам і керівникам вищої ланки виявляти, аналізувати і вирішувати проблеми управління та домагатися сталого успіху в діяльності промислових, економічних і інших організацій [1].

З вище наведених визначень можна побачити, що спільним є надання допомоги фірмам, підприємствам, організаціям або ж окремим підприємцям для вирішення управлінських проблем з подальшим прийняттям оптимальних рішень.

Однак, щоб бути більш точним треба зазначити, що є принципова різниця між поняттям консультування та консалтинг. Консультування – це процес навчання та надання порад, а консалтинг – пряма допомога у вирішенні проблем клієнта. Тобто консалтинг виступає як комплексна послуга з проведення діагностики та лікування бізнесу. На практиці це передбачає такі етапи:

- збір загальної інформації про бізнес;
- виявлення симптомів захворювання чи ускладнення;
- з'ясування проблем, тобто основних “слабких місць”, що створюють симптоми “хвороби” бізнесу і знижують його ефективність;
- пошук альтернативних рішень, що ведуть до усунення проблем та супутніх симптомів;
- розробка та впровадження рекомендацій щодо покращення ситуації [3-5].

Для більшого розуміння консалтингу сприяє також пошук відповіді на запитання: “Чому користуються послугами консультантів?” Тому що консультанти володіють якостями, яких немає в інших. Це, в першу, чергу:

- спеціальні високопрофесійні знання та навички;
- змога надати цілеспрямовану професійну допомогу;
- об’єктивний погляд на питання/проблему з іншого боку;
- володіння технологією пояснення рішень, загальноприйнятих управлінням;
- реалізація навчання за допомогою консультування [3-5].

Отже, консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також своїх фахівців, які, у свою чергу, повинні мати високий рівень професіоналізму [3-5].

Розглянемо, якими рисами володіє професіонал консультант. Такі риси загальні, однак вони є важливими.

До основних критеріїв професіоналізму консультанта можна віднести такі:

- здібності до діагнозу, аналізу, синтезу;
- дуже розвинене уявлення;
- чесність та цілісність;
- надзвичайну комунікаційну майстерність (усну та писемну) ;
- здібність встановлювати продуктивні стосунки з іншими;
- щире прагнення навчати, тренувати та допомагати іншим;
- здібність бачити картину в цілому;
- бажання розвивати нові методи дослідження та навчання;
- ентузіазм та завзятість [3-5].

Інші професійні навички наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Професійні та етичні вимоги до працівників консультаційних організацій[51].

Здібності	Характеристика
Розумові здібності	Породжувати нові ідеї, уміння аналізувати, стрімке оволодіння великих інформативних масивів, закономірність, творчий процес, а також індивідуальність мислення, вміння синтезувати, узагальнювати
Емоційна складова	Сумлінність, об'єктивний аналіз своїх можливостей, витриманість, власна думка, змога протидіяти пресингу

Здібності	Характеристика
Особисті риси	Дух підприємництва, мати ініціативу, професійна етика, почуття власної гідності
Комунікабельність	Здатність встановлювати контакти, здійснювати оцінку, а також прогнозувати людські дії, вміння вступати в взаємодовіру, здатність вислуховувати, доводити, вчити та підтримувати
Фізичні риси	Стресостійкість, здатність адаптуватися до праці інших в соціально-емоційних обставинах, вміння переносити деякі розумові, а також фізичні навантаження

Опираючись на особисті, а також професійні риси, бізнес-консультант має змогу надати пряму допомогу підприємцям та менеджерам, що стосується вирішення великого діапазону проблем згідно поліпшення концепції управління організацією чи підприємством. Зобразимо область даних проблем, згрупувавши їх у сім пунктів. Ключовими завданнями консалтингу є:

- забезпечення даних клієнту;
- здійснення діагностики проблем, якими стурбований клієнт;
- розробка порад, заснованих на професійному діагнозі стану бізнесу;
- допомога у втіленні порад;
- формування атмосфери єдності, а також обов'язковості до встановленого управління рішенням;
- допомога щодо підвищення кваліфікації клієнта;
- значне вдосконалення ефективності діяльності підприємства [3-5].

Більш детально консалтинг буде розглянуто у другому підрозділі.

Повертаючись до управлінського консультування та поняття “консультування” для кращого його розуміння необхідно розглянути ще деякі аспекти.

Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність. В той же час управлінське консультування – це наука, оскільки воно:

- спирається на рекомендації інших наук (психологія, соціологія, менеджмент і ін.);

- має мету, об'єкт і предмет вивчення, оперує певними методами дослідження, технологіями і відповідним інструментарієм;

- базується на знаннях консультанта в певній області. На перший погляд суб'єктом управлінського консультування є лише консультанти, але це не зовсім так [6].

Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Лише за умов постійної взаємодії консультанта і клієнта, їх співпраці і взаєморозуміння можливе успішне консультування. Таким чином, суб'єктом управлінського консультування вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультативної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультативних рекомендацій та їх реалізації [6].

Об'єктами управлінського консультування є виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розроблення стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування оргструктур управління, організування мотивування і винагородження персоналу, розвиток персоналу, формування культури організації, запровадження нових методів управління, раціоналізація праці тощо. Консультування не є одноразовим актом, воно вимагає виконання певних робіт у просторі і часі, тобто за своїм змістом є процесом [6].

В свою чергу процес консультування це спільна запрограмована діяльність представників консультативної організації і працівників організації клієнта з метою розв'язання проблем, виявлених у процесі аналізу і дослідження ситуацій,

що виникають у діяльності клієнтської організації. Процес консультування має початок і кінець, між якими проходять певні етапи [6].

1.3 Роль управлінського консультування в Україні

Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. Перша стадія – це розвиток ринку консультаційних послуг, що безумовно пов'язаний з фактором приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, створення бізнес-планів, а також інвестиційних планів сформував обставини з метою формування чисельних консалтингових компаній [7].

Друга стадія становлення консалтингового ринку була зв'язана з потребою надання постприватизаційної допомоги фірмам, створення компаній в основу яких, покладено ринкові принципи управління. Даний етап характеризується виникненням таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, фінансове управління, розвиток успішної кадрової політики компаній, організаційна побудова бізнесу та ін. [7].

Новий етап формування ринку консультаційних послуг в Україні був пов'язаний з інтервенцією ІТ, створенням нових консультаційних продуктів, що зв'язані з автоматизуванням процесів управління підприємством. Відносно колонізації ринку консультування фірмами, що надають інформаційні технології, свідчить той факт, що більше 80% учасників річної виставки «Управління підприємством» пропонували консультаційні продукти, в основі яких програмні продукти. На сьогоднішній день можна сказати, що консалтинговий ринок в Україні прямує в сторону ІТ-продуктів. Економічні науки технологій управління (створення процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.) [7].

Можна сказати, що на сьогодні в Україні діє модель «два сектори» економіки консалтингових послуг: до першого сектору входять приватні незалежні консалтингові компанії, а також юридичні, аудиторські, тренінгові,

інвестиційні фірми; до другого сектору входять ще збережені державні бюджетні установи, що мають фінансове забезпечення від науково-дослідних структур (і складають Академію наук, галузеві та функціональні міністерства тощо) [8].

У першого сектора є тенденція до швидкого зростання і працює він на ринкових умовах, інший навпаки ж – зменшується, надає послуги більше органам державного управління та працює на «централізовано-планових» умовах.

Щодо етапів то, слід виділити такі етапи формування ринку консалтингових послуг в Україні:

Перший етап (1990-1995). Характерним для цього етапу є поява компаній Western Management Consulting (MC). На ринку України починають з'являтися представники відомих на увесь світ МК компаній – "Bein", "PriceWaterhouse", "Deloitte & Touche", "Coopers & Lybrand", "Ernst & Young Ukraine", "KPMG", "Baker McKenzie", "Barents Group, LLC", "Arthur Andersen", "Roland Berger & Partners", "Dr. Wisselhuber & Partners" та ін. Ці компанії йдуть шляхом створення філій відповідно до бізнес-моделі розвинених країн. Є лише невелика кількість малих компаній, що з метою розширення сфери бізнесу ризикнула вийти на ринок України для пошуку нових клієнтів [8].

Другий етап (1995-2000). Його символом є поява вітчизняних консалтингових компаній. В результаті роботи та виконанням проектів з технічної допомоги формуються такі компанії: Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП), «Київ Менеджмент Консалтинг», у таких містах Харкові, Києві та Одесі («Євроконсалт»), у м. Львові – Західно-Український Менеджмент Консалт, а в м. Донецьку – Центр реструктуризації вугільної промисловості. У цей же період активізується розвиток українських консалтингових компаній: «Укрон», «Укрбізнесконсалтинг», "ProConsult", "Spectr, Sach & Company", "Project Consulting Group", «Рубін-Інвест-Консалтинг», «Національне управління ресурсами» та ін. Формуються невеликі консалтингові об'єднання «ОКО»

(Об'єднані консультанти) – дев'ять організацій засновників, «КМК група» – чотири юридичні особи [8].

Третій етап (2000–2001). Його особливістю є утворення асоціації «Українська асоціація менеджерів-консультантів» (УАМК). Через те, що ситуація у галузі менеджмент-консультаційних послуг почала покращуватись, УАМК через шлях організації та проведення цілеспрямованих конференцій, різних учасей у виставках та проектах, роботі з міністерствами та відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів змогла зробити інформацію про менеджмент-консалтингові компанії і їх послуги більш доступною для потенційних клієнтів [8].

Четвертий етап (2001–2004). На передній план виходять послуги консультаційного обслуговування такі як: розробка стратегій розвитку, податкове консультування, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, пошук партнерів та інвесторів, постприватизаційна підтримка підприємств тощо [8].

П'ятий етап (2004–2009). На даному етапі все більшим попитом користуються консалтингові послуги з оподаткування, аудиту, впровадження нових стандартів якості, управління персоналом, девелопмент-консалтинг. Із посиленням економічної кризи в Україні у 2008–2009 рр. активність деяких західних компаній зменшується або «заморожується» із сподіваннями на покращення кон'юнктури ринку консультаційних послуг. Попит на консультаційні послуги знизився з 500 млн дол. США у 2007 р. до 300 млн дол. США у 2010 році [8].

Шостий етап (2009–2014). Показує, що політична та економічна нестабільність в Україні веде до зменшення іноземних інвестицій, значне зниження платоспроможності підприємств та сподівання на покращення кон'юнктури ринку консультаційних послуг зводиться практично до нуля [8].

У 2002 р. в Україні створено «Асоціацію консалтингових фірм», діяльність якої спрямовано на координацію взаємодії державних, міжнародних структур та приватних громадських організацій при задіянні спільних програм, налаштувань

міжнародних зв'язків у галузі консалтингу, організації міжнаціонального обміну інформацією, а також технологіями на основі комерції, розробку проектів і законодавчих актів, що могли б сприяти розвитку консалтингових послуг в Україні [9].

До складу Асоціації належать маркетингові бюро, оціночні агенції, аудиторські фірми, юридичні компанії, дизайнерські студії, та інші консалтингові компанії [9].

Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «IMC Ukraine» – це громадська організація, метою якої є: розробка та підтримка професійних та етичних стандартів управлінського консультування, розповсюдження провідних практик, методик і технологій на ринку України, визнання українських консультантів на міжнародному рівні відповідно до Амстердамської моделі компетенцій консультантів з управління (ICMC) [9].

Амстердамський Стандарт Сертифікації передбачає оцінювання здобувача кращими представниками професії за єдиними для всіх правилами. СМС (Сертифікований консультант з управління) є сертифікаційним знаком, яким нагороджує національна асоціація консультантів з управління (СМС-Ukraine). У 2012 р. відбулася перша сертифікація групи українських консультантів. Сертифікаційний процес здійснювала Голландська асоціація консультантів з управління, передаючи свій досвід оцінки претендентів на звання СМС і виступаючи в якості наставників [9].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1 Консультування на міжнародному рівні

Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеня «Consultants News», з 1990 року середньогалузевий річний темп приросту є 10%, однак у передових компаній даний коефіцієнт коливається від 20 до 30%. Якщо у порівнянні з іншими сферами бізнесу десятивідсоткове зростання є дещо прийнятним, то для консалтингу такий показник є критичним [10].

Для більш ширшого розуміння становлення консалтингу на міжнародному рівні, доречно розглянути, що є суб'єктами та об'єктами міжнародного консалтингу.

Суб'єктами інтернаціонально консалтингу представлені члени ходу консультування, якими керують особисті мотиви, коло інтересів, цілі та вміння для їх здійснення у галузі міжнародного консалтингу [9].

Суб'єктами інтернаціонального консалтингу можуть бути окремі особистості, компанії, інтернаціональні установи, а також міжнародні організації й асоціації. Зокрема суб'єкт, що надає консультування називають консультантом, а компанію, яка має потребу в послугі консультування – клієнтською організацією [9].

Під процесом консультування розуміють послідовну серію дій, заходів, що виконуються консультантом для досягнення позитивних змін у клієнтській організації [9].

У ролі об'єктів консалтингу є:

- виробнича структура організації;
- організаційний розвиток та організаційні зміни;
- процеси формування та реалізації стратегії розвитку;

- реінжиніринг бізнес-процесів;
- аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності;
- супровід інноваційних проєктів;
- проектування організаційних структур управління;
- налагодження мотивації та винагородження працівників;
- створення культури організації;
- ріст персоналу;
- впровадження інноваційних методів управління тощо [9].

Міжнародні професійні об'єднання є значущими суб'єктами на світовому ринку консультування. Професійні консалтингові асоціації функціонують у 42 країнах світу [9].

Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм:

Федерація асоціацій Європи з економіки та управління (ФЕАКО): заснована в Парижі у 1960 році, штаб-квартира знаходиться у Брюсселі з 1991 р.

Вона об'єднує національні асоціації 25 європейських країн (17 із Західної Європи та 8 із Центральної та Східної Європи). Федерація налічує 1200 консалтингових компаній (понад 12 000 консультантів) і є міжнародною асоціацією [9];

Асоціація управлінських консалтингових компаній (АМКФ): створена в 1929 році. До середини 90-х років це була Національна асоціація американських консалтингових фірм (АСМЕ), після чого вона була визначена як міжнародна асоціація із заголовком: «Всесвітня асоціація консалтингових компаній». На відміну від ФЕАКО, АМКФ є багатонаціональною асоціацією, оскільки її міжнародний статус базується на тому, що її учасниками є найбільші американські консалтингові компанії, які мають філії майже у всіх регіонах планети [9].

Авторитетним консалтинговим об'єднанням також є Інтернаціональна рада інститутів менеджмент консультування (The International council of management consulting institutes - ICMCI). Це асоціації консультантів у всьому світі, що мають

спільну мету, цілі та цінності. Національні інститути, які входять до ради, виконують процедуру сертифікації консультантів [9].

Все це чудово, але навіщо потрібні такі асоціації, об'єднання і тому подібне? Їх завдання полягає у таких діях:

- формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування;
- координація та інформаційне забезпечення;
- підтримка і розповсюдження високих стандартів якості послуг та етики взаємовідносин із клієнтами;
- атестація і підвищення кваліфікації консультантів;
- виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах;
- розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування;
- здійснення видавничої та рекламної діяльності тощо [9].

Також, з метою обговорення та вирішення прикладних складнощів розвитку консалтингових фірм, також асоціацій на інтернаціональному рівні відбуваються тематичні конференції. Найбільшою конференцією є конференція World Consultants Conference , яка проводиться в різних країнах (Італії, Франції, Німеччині та ін.) кожні чотири роки [9].

Поза професійних консалтингових асоціацій існують також організації, в яких разом беруть участь консультанти та інші спеціалісти в галузі управління: викладачі, професійні менеджери тощо. До цих організацій входять: Японська федерація організацій управління (ZEN - NOH - REN), Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Американська асоціація менеджменту (AMA), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN) [9].

В наш час на світовому консалтинговому ринку продовжує посилюватися конкуренція, тому деякі малі та середні фірми змушені його покинути. З одного боку, вони об'єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу, з іншого боку, все більше лідерів невеликих фірм схиляються до самостійної практики, таким чином мінімізуючи загальні витрати.

Відносно невелика група транснаціональних гігантів демонструє домінування на сучасному ринку послуг і фактично визначає політику світової консалтингової індустрії. Прикладом такої активної експансії виступають представники сучасної «Великої четвірки»: PwC, Ernst&Young, KPMG та Deloitte [11].

Підхопивши хвилю розвитку консалтингової індустрії, ці компанії швидко розширили свій спектр послуг, позиціонуючи себе як мультифункціональні консультанти, і захопили лідерство в операційному консалтингу. «Велика четвірка» належить до лідерів світового консалтингового ринку. Основні показники їх діяльності наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – «Велика четвірка» на глобальному ринку консалтингових послуг[17].

Компанія	Сумарні доходи, млрд. дол. США	Доходи від консалтингу, млрд. дол. США	Частка ринку у «Великій четвірці»,%	Кількість співробітників, осіб
Price water house Coopers	42,4	14,4	25,6	276005
Deloitte	46,2	19,8	35,2	312000
Ernst&Young	35,7	10,0	17,8	284018
KPMG	29,8	12,0	21,4	227000
Разом	154,1	56,2	100	1099023

З 1993 року компанія PwC перебуває на українському ринку. Міжрегіональна мережа має головний офіс у Києві та представників у Дніпрі та Львові, які можуть запропонувати клієнтам повний спектр послуг. Фірма надає податкові, юридичні, аудиторські та консалтингові послуги високої якості. Основна мета – бути найкращими. Інновації та прагнення досягати найвищого результату становлять основу розвитку компанії. Саме через це PwC вже довгий

період встановлює планку стандартів з надання професійних консалтингових послуг [11].

Клієнтами компанії Ernst&Young (EY) є 84% Fortune Global 500 та 73% Forbes Global 2000. Фірма має давні традиції роботи з власниками, керівниками та підприємцями, що ведуть приватні та сімейні підприємства. Компанія є світовим лідером у визнанні та підтримці підприємців та допомагає їм виводити їх продукцію та ідеї на ринок завдяки спеціальним послугам та програмам, таким як «Підприємець року» тощо. EY також консулює державні та громадські організації у всьому світі. Робота зосереджена на тому, щоб допомогти їм підвищити стійкість, зміцнити економіку та громади та покращити життя своїх громадян [12].

Gartner, провідна світова компанія з питань інформаційних технологій та консультацій, вже другий рік поспіль визнає Deloitte першим світовим постачальником консалтингових послуг, виходячи з доходів 2017 та 2018 рр.[13].

Зауважимо, що «Делойт» вже восьмий раз отримує рейтинг № 1 за рівнем доходу. Авторитетний рейтинг European Tax Awards від міжнародного податкового видання International Tax Review (ITR) визнав у травні 2020 року (Лондон, Великобританія) компанію «Делойт» в Україні найкращою національною фірмою, яка надає професійні послуги в сфері оподаткування у 2020 р. Основними критеріями відбору традиційно були масштаб угоди, цінність, складність, інноваційність та впливовість проєктів, виконаних у 2019 році [14].

KPMG по своїй сутності є міжнародною мережею самостійних компаній, які надають послуги з аудиту, податків та консультації. Фірма має тісні відносини з клієнтами, надаючи їм допомогу у питаннях по зниженню ризиків та реалізації перспектив для їхнього бізнесу. У число клієнтів компаній-учасників мережі KPMG входять державні установи, корпорації та некомерційні організації. Фірма гарантує своїм клієнтам стабільний стандарт якісних послуг, які надаються, що засновані на високому рівні професіоналізму, широкому пізнанні галузевої специфікації та місцевих умов. Основна мета KPMG полягає у забезпеченні та підвищенні якості професійних послуг, які надаються її спеціалістами. Всі

компанії, що входять до міжнародної мережі, мають на меті залучати до свого штату кращих фахівців. KPMG працює в Україні з 1992 року, представлена ПрАТ «КПМГ Аудит», ТОВ «КПМГ Україна» та АО «КПМГ ПРАВО» [15].

Але проведені дослідження світового та європейського ринку консалтингових послуг дають змогу стверджувати, що існує ще близько десяти глобальних компаній, які не включають до «Великої четвірки», але які, можливо, є навіть більш значними за основними показниками. Наприклад – компанія Moore Global, яка з одного офісу в Лондоні понад 110 років тому перетворилася на одну з провідних світових бухгалтерських та консалтингових мереж, спрямованих на допомогу клієнтам, людям та громадам, в яких вони живуть і працюють.

Компанія за 2019 рік нараховувала 30809 професіоналів у 260 незалежних фірмах, що працюють у 114 країнах. Обираючи основними цінності доброчесності та особистого обслуговування, керованого партнерами, сумарні доходи Moore Global за 2019 рік склали 3,05 млрд. дол. США. Консалтингово-аутсорсингова компанія «Moore» надає свої послуги на українському ринку з 2002 року. Переважна кількість українських консалтингових фірм перебувають на такому етапі розвитку, коли вони мають змогу визначити власну спеціалізацію, компетенцію та потреби майбутніх клієнтів. Зазвичай оцінку стану консультування в економіці держави визначають рівнем залучення консалтингових компаній до розв’язання проблем клієнтських підприємств. В основному рівень розвитку консультування формується за такими показниками, як частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни та темпи зростання ринку консалтингових послуг [14].

За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations), частка консалтингового бізнесу в Європі у ВВП зростає з 0,24% до 0,66% за останні 10 років [14].

Цей показник значно відрізняється за країнами. Звичайно, найбільш висока частка консалтингу у ВВП Німеччини (0,88%), у Великобританії (1,02%), Іспанії

(0,76%). За результатами оцінювання журналу «Експерт Україна», ємність українського ринку консалтингу має тенденцію до росту щорічно на 10% [16].

Результати останніх досліджень світових та вітчизняних практиків дають змогу зробити висновок, що унікальною можливістю для бізнесу є BigData в поєднанні з технологіями машинного навчання, якщо навчитися правильно працювати з масивами даних та використовувати їх. Однією з найважливіших складових успішного бізнесу є емпатія. Зрозуміти свого клієнта – що йому подобається, чим він живе та що йому потрібно. Ефективно працюючи з BigData, на ці питання можна легко знайти відповідь та розробити успішну маркетингову стратегію, а відтак побудувати консалтингову діяльність [17].

Отже, українському ринку консалтингових послуг притаманні основні характерні риси світового, оскільки переважну його частку займають компанії, що є представниками великих міжнародних гравців. Але основною значною проблемою залишається неврегульованість законодавчого визначення відповідного виду діяльності, що забирає можливість вести статистичну звітність підприємств у даному напрямі. Також виникають труднощі визначення структури та напрямів співпраці українських підприємств із консультантами, що створює відсутність належних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній [17].

2.2 Тенденції розвитку ринку консультаційних послуг

Консалтинговий бізнес-успіх пов'язаний із важкістю управлінських проблем, що виникають на сучасних підприємствах, а також невизначеністю ділової сфери, що і спричиняє невпевненість менеджерів та примушує просити допомоги. Швидкий поступ управлінського консалтингу зумовлений в тому числі відсутністю затверджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу, як бухоблік чи юриспруденція), що дає доступ майже будь-якому фахівцеві, що хоч трохи розуміється в цій справі, займатися консультуванням [7].

На сьогодні діє тенденція колонізації європейським і американським консалтингом ринків Індії, Східної Європи та Азії. Через таку геополітику передові консалтингові компанії отримують більше ніж третину своїх доходів. Також останнім часом стало привабливим і прибутковим надання послуг консультування соціальним та державним секторам, а також налагодження зв'язків з громадськістю, що принесли доходів у 1995 році – 224 млн доларів Andersent Consulting і Coopers & Lybrand – 171 млн доларів [7].

Серед основних причин швидкого темпу розвитку управлінського консультування, а також зростання попиту на консалтингові послуги у світі треба назвати такі:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, що сприяє попиту на консалтингові послуги як і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку, так і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки;
- змога використання ідей та таланту консультанта, як важливу конкурентну перевагу у ринковій боротьбі;
- потреба запровадження інформаційних технологій, що дозволяють у великій мірі підвищити продуктивність компанії [7].

Що стосується українського сегменту консалтингу, то однією із тенденцій на ринку є зростання попиту на консультаційну діяльність серед підприємств АПК (агропромисловий комплекс) [10].

Результати дослідження, проведеного виданням Institutional Investor, свідчать про підвищення інвестиційної привабливості України серед європейських інвесторів та міжнародних партнерів загалом. Найпривабливішою галуззю традиційно залишається сільське господарство, розмір прямих іноземних інвестицій у яку щорічно зростає. Відповідно, зростає і обсяг консалтингових послуг, які надаються компаніям АПК [10].

У зв'язку із всесвітньою пандемією 2020 року, актуальною стала «дистанційна робота», тут важливо було вчасно підлаштуватись консалтинговим компаніям під такий вид роботи, тобто обслуговування онлайн, щоб не втрати

своїх клієнтів та підтримувати з ними контакт. Сьогодні цей вид роботи виходить на перший план і тому малі компанії, що не мали великий обсяг клієнтури можуть вирватись на лідируючі позиції за рахунок своєї мобільності та оперативності.

Сьогодні консалтинг як спеціальна послуга активно розвивається, і в основному завдяки використанню ІТ-технологій, він має великий потенціал для подальшого зростання. На українському ринку консалтингових послуг лідирують великі інтернаціональні компанії (так звана «велика четвірка»: KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, McKinsey і Boston Consulting Group) та приблизно 300 найбільших компаній, що надають тіки консалтингові послуги. Водночас лідери консалтингу віддають перевагу набору загальних послуг або надають пріоритет вузьким спеціалізаціям. Всього в Україні існує близько 5000 консалтингових фірм, які мають суттєві відмінності у частці ринку, кількості працівників та наборі додаткових послуг [11].

Офіційних детальних статистичних даних про консалтинговий ринок в Україні, що містять детальну інформацію, не існує [11].

Державна служба статистики рекомендує відносити консалтинг у звітності до сфери права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Крім того, велика частка консалтингових послуг в Україні працює у тіньовій сфері, що є національною специфічною ознакою [11].

Обсяг ринку консалтингу в Україні наведено на рис. 2.1

Із діаграми (див. рис. 2.1) можна спостерігати, що один із максимальних показників місткості державного ринку консалтингу зафіксований у 2007 році у розмірі 500 мільйонів доларів, в той же час у 2018 році обсяги наданих консалтингових послуг в Україні змогли перевищити попередній максимальний рівень, що становить 585 мільйонів доларів. Можна сказати, що розвиток консалтингового сектору національного ринку послуг розвивається згідно до трендів змін головних макроекономічних показників країни та в той же час є дещо нестабільним [11].

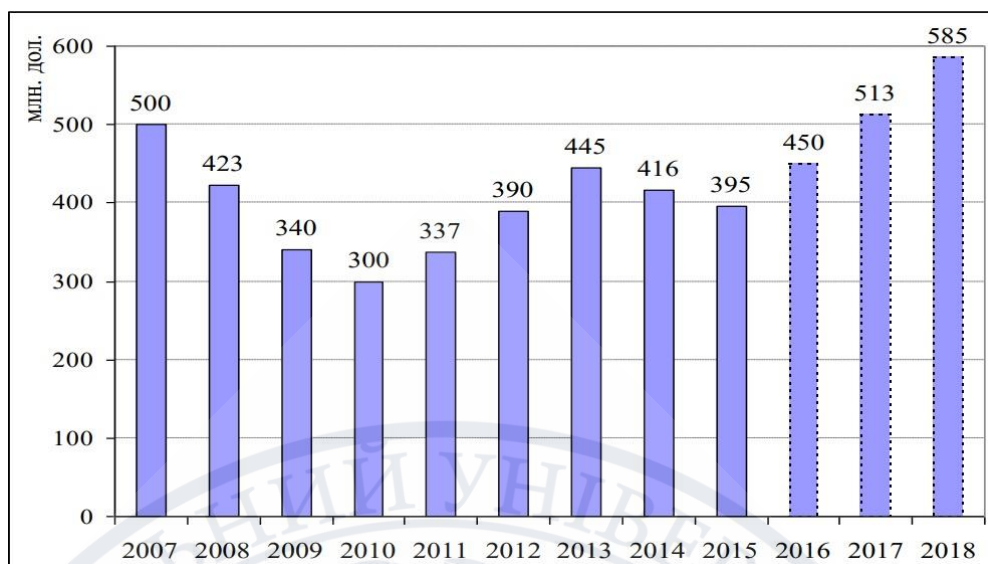


Рисунок 2.1 – Обсяг ринку консалтингу в Україні, млн дол. [52].

Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами наведена на рис. 2.2.

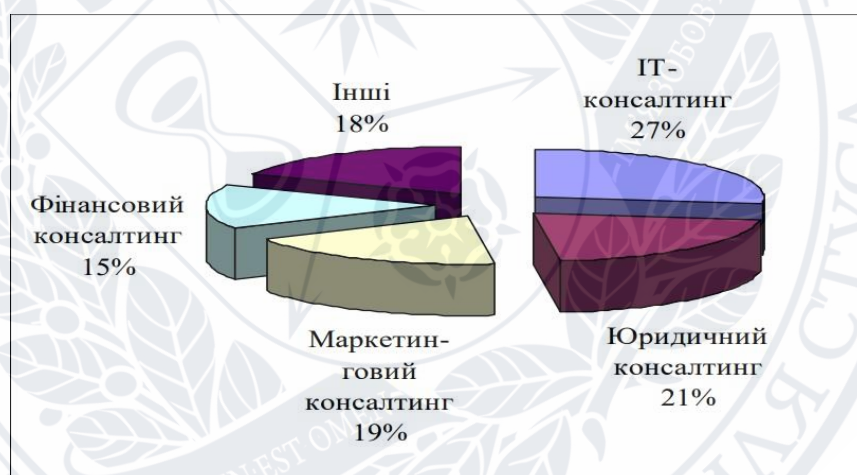


Рисунок 2.2 – Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами [52].

Охарактеризуємо основні складники ринку консалтингу України. Основним структурним сегментом, що займає найбільшу частину (рис. 2.2) це ІТ-консалтинг становить 27%. Лідерство ІТ-консалтингу це стандартна тенденція за рахунок, по-перше, аутсорсингу; спроби мінімізувати трансакційні витрати підприємствами наслідуює віддачу реалізації цілої низки функцій стороннім виконавцям. Досить високим попитом користуються інтегрування

інформаційних систем, а також їх впровадження з ціллю підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів [11].

Юридичний консалтинг (складає 21% структурного сегменту) належить до стандартних послуг із класично стабільним попитом, що зумовлений дотриманням трудового законодавства, антимонопольним регулюванням, потребою забезпечення правової «чистоти» господарських угод під час реалізації операцій із нерухомістю, інвестиціями, веденням судових справ та іншими аспектами [11].

Маркетинг у ролі визначника нових ланок розвитку комерційної діяльності часто є складником комплексних проєктів стратегічного консультування. Розвиток маркетингового консалтингу не належить до найбільш перспективних напрямів та має досить інертний характер [11].

Фінансовий консалтинг впроваджує одночасно кілька складових, у тому числі аудит, податкове та інвестиційне консультування. Сукупність консультаційних послуг за вказаними складовими спрямована на підвищення ефективності зниження податкових ризиків, фінансової політики, зменшення трансакційних витрат, проведення аудиту з метою уникнення можливих помилок. Можна сказати, що фінансовий консалтинг має найбільший потенціал для майбутнього зростання, що зумовлене сприятливою економічною кон'юнктурою та розвитком фінансових ІТ-технологій [11].

2.3 Проблеми вітчизняного ринку консультаційних послуг

Сьогодні на українському ринку працюють вітчизняні та іноземні консалтингові компанії. Є також кілька незалежних консультантів. Звичайно, більшість внутрішніх консультантів є штатними працівниками організації і надають послуги лише організації, але кількість таких працівників важко підрахувати [5].

Основні фактори, що впливають на розвиток ринку консалтингових послуг за даними Інвестиційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт», наведено у рисунку 2.3.

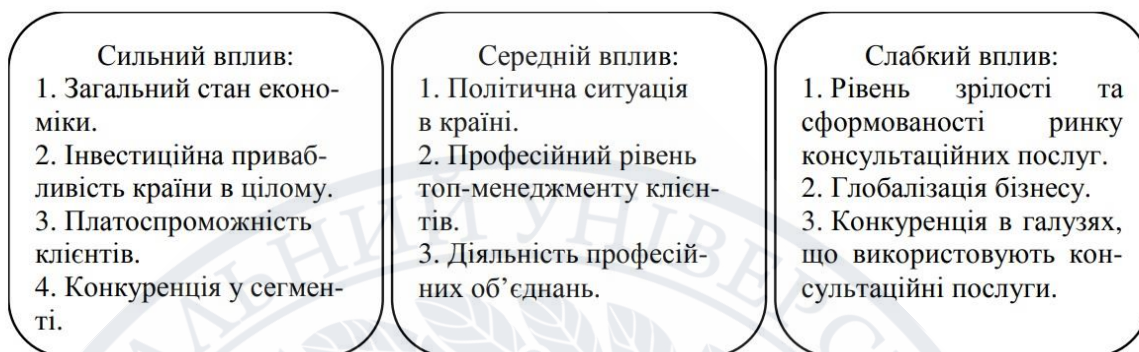


Рисунок 2.3 – Вплив різноманітних чинників на розвиток галузі управлінського консультування [53].

Сьогодні вітчизняні підприємства стикаються з великою кількістю проблем. Тому цілком логічно в таких умовах було б звернення керівників підприємств за послугами до консалтингових компаній, однак керівництво не хоче довірити вирішення своїх проблем вітчизняним консультантам. Головними причинами, що перешкоджають створенню кваліфікованого попиту на консалтингові послуги, треба зазначити такі:

- відчуття необхідності отримати допомогу, але слабе розуміння сенсу, джерел та методів такої допомоги;
- орієнтація українських консультантів більше на свої знання та послуги, ніж зосередження на проблемах клієнтів, внаслідок більшість з них розглядають свою роботу як надання експертних знань клієнтам;
- нестача інформації за одночасної зацікавленості в отриманні даних про внутрішню ситуацію та зовнішні умови; прагнення до самостійності й соціальні обмеження;
- малий рівень впровадження українських консалтингових компаній в міжнародні консалтингові структури;

- Зависокі ціни, як основна причина не використання послуг на думку менеджерів українських підприємств [5].

Можна сказати, що в кожній галузі економіки існують свої унікальні проблеми із залученням консультантів. У банківському секторі слід виділити такі: багато банків у своїй структурі мають відповідні служби, що спеціалізуються безпосередньо на банківському бізнесі, займаються вирішенням проблем тільки свого банку, а також наданням консультаційних послуг іншим банкам; відсутність вітчизняних фахівців з банківського консалтингу, оскільки сфера банківських послуг є відносно новим напрямом діяльності; необхідність залучення зарубіжних спеціалістів пов'язана із переходом на міжнародні стандарти, встановленням корпоративного управління та формуванням служб банківського внутрішнього контролю, а це потребує великих фінансових витрат [5].

Поточна діяльність українських консалтингових компаній окреслює якісні зміни, пов'язані зі змінами у спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами консультаційних послуг стають підтримкою після приватизації підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу підприємств, формулюють стратегії розвитку бізнесу, знаходять партнерів та інвесторів, встановлюють зв'язки з громадськістю та проводять рекламні кампанії [8].

Однак, незважаючи на те, що більшість компаній відчуває потребу в консультаційній допомозі з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні все таки залишається низьким [8].

Перешкоди для розвитку попиту на консалтингові послуги наведено у рис. 2.4

Перевагами використання консалтингу в діяльності підприємств є те, що консультанти консалтингових компаній володіють знаннями, якими не володіють працівники звичайних підприємств, під час діяльності вони нагромаджують значний досвід роботи з більшістю клієнтів, у них досить часу для детального вивчення проблем, вони є незалежними та здатні втілювати у життя свої рекомендації [31].

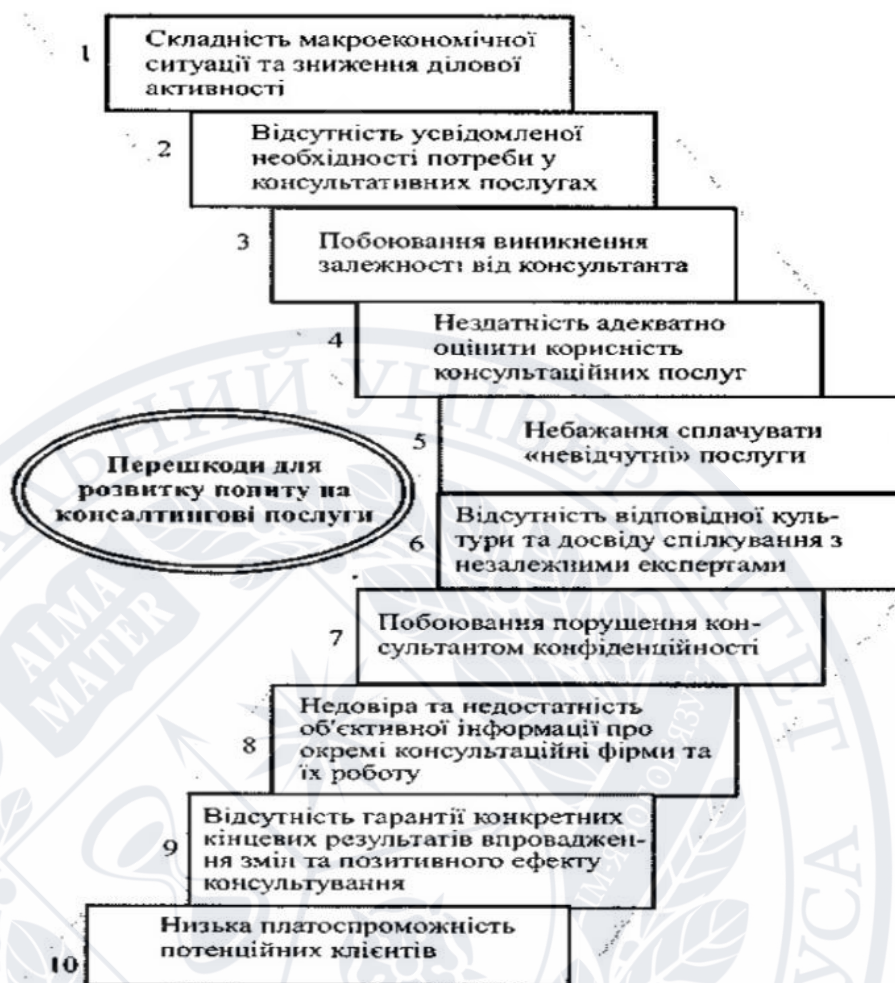


Рисунок 2.4 – Фактори низького рівня попиту на консультаційні послуги в Україні [54].

Проте є ряд проблем, які стримують розвиток консалтингової діяльності в Україні:

- 1) відсутність затверджених стандартів консультаційних послуг;
- 2) нестача загальної класифікації консультаційних послуг;
- 3) значне відставання українського консалтингу від країн з розвинутою економікою;
- 4) неповний рівень майстерності консультантів, їх навичок та досвіду, в результаті , невисока якість послуг;
- 5) невідповідність до нововведень;
- 6) складність пошуку нових товарів та ринків [31].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

3.1 Шляхи вирішення проблем управлінського консультування

Провівши аналіз вітчизняного ринку консалтингових послуг можна спостерігати його розвиток. Причини, що передують низькому попиту такі: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності, недотримання принципу конфіденційності, зatoryжна фінансово-економічна криза, незахищеність клієнтів консалтингових фірм на законодавчому рівні та їх низька платоспроможність, відсутність гарантій та стандартів якості консультаційних послуг, складність отримання об'єктивної інформації про відповідні фірми, недосконалість законодавства, відсутність культури роботи з незалежними експертами, відсутність класифікатора консалтингових послуг в Україні та відповідних спеціалізованих органів регулювання [18-27].

Щоб вирішити зазначені проблеми Катерина Д. Салямон-Міхєєва запропонувала можливі напрями удосконалення:

- навчання консультантів співпраці з клієнтами,
- створення перспективних професійних об'єднань, які допоможуть захистити ринок від некваліфікованих консультантів;
- розробка заходів для підвищення популярності професії консультанта; покращення якості консалтингових послуг в Україні за допомогою фахівців в галузях науки та промисловості;
- легітимізація сфери управлінського консультування в контексті суспільного визнання цінності консультаційної діяльності;
- реєстрація в державному класифікаторі такого виду економічної діяльності, як консалтинг;
- створення еталонних принципів діяльності членів професійної спільноти;

- збільшення доступу державних консультаційних фірм в подібні сегменти ринку таких як консалтинг державного сектору виконання національних планів
- адаптація зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки;
- введення рейтингу консалтингових фірм для поліпшення якості консалтингових послуг [18-27].

Розглянувши усі зазначені проблеми можна виокремити основні, що заважають розвитку консалтингових компаній в Україні. Однак спочатку потрібно розділити усі проблеми на ті, що можна вирішити тільки глобальними рухами та ті, що невеликими локальними.

До глобальних, на які не можемо впливати це:

- загальний стан економіки
- інвестиційна привабливість країни в цілому
- політична ситуація в країні
- платоспроможність клієнтів
- рівень зрілості та сформованості ринку консультаційних послуг

Проблемні фактори, які можуть змінюватись за рахунок локальних дій:

- непрофесійний рівень консультантів
- складність отримання об'єктивної інформації про відповідні фірми
- недовіра вітчизняним консультантам
- високі ціни на консалтингові послуги
- відсутність методології, яка б регулювала процес роботи консалтингових компаній.

Автором було розроблено алгоритм, за допомогою якого можна швидше знайти причину, через яку сталася проблема в консалтинговій компанії (див. рис. 3.1).

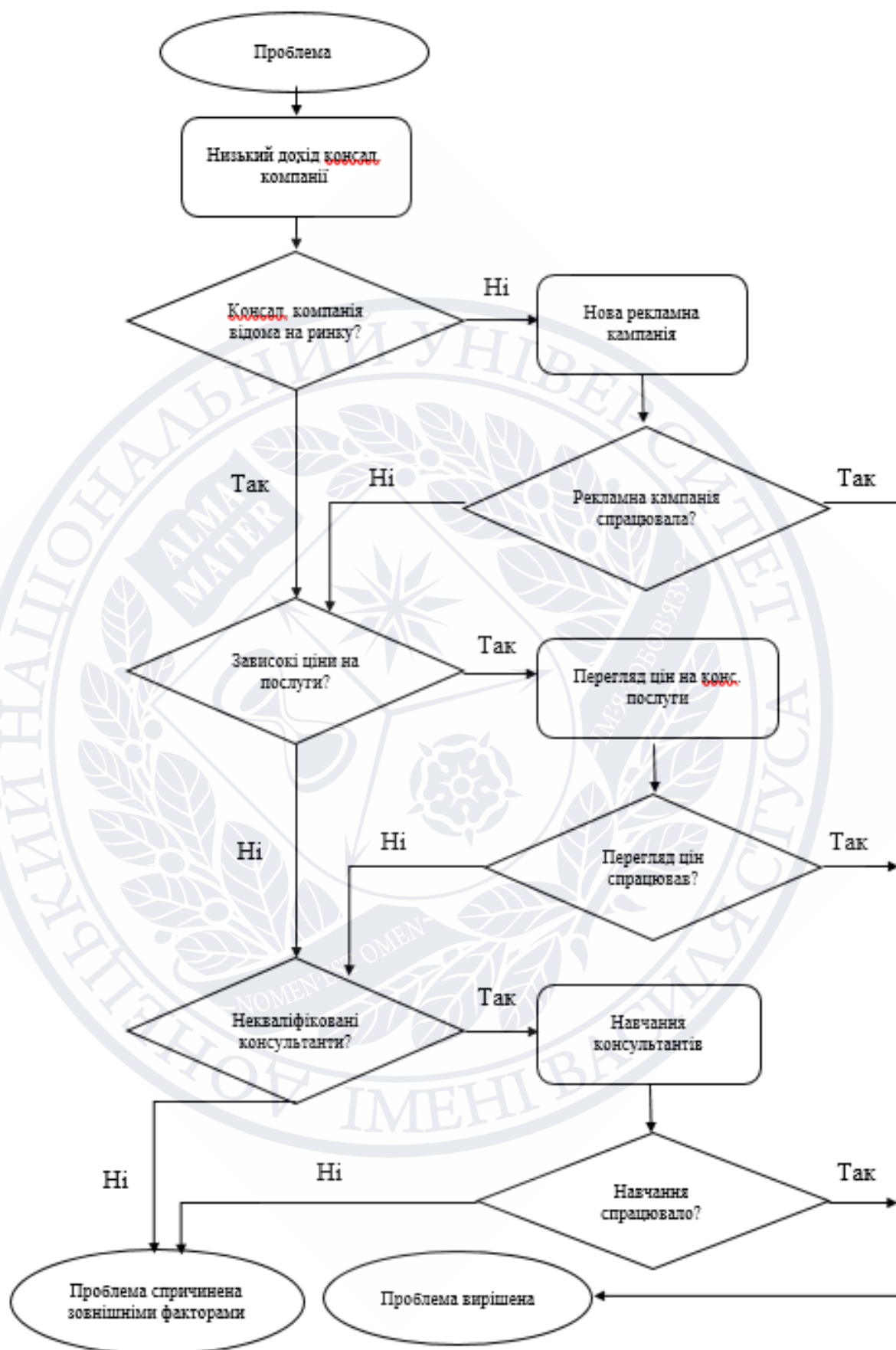


Рисунок 3.1 – Алгоритм вирішення локальних проблем консалтингових компаній.

В даному алгоритмі були вказані основні проблеми консалтингової компанії на думку автора, вирішення яких призведе до нормальної роботи. Алгоритм можна змінювати за потреби, дивлячись, які проблеми передують в компанії.

Також в алгоритмі не вказані глобальні проблеми, які за допомогою локальних дій не вирішити.

Цікавим моментом є особливості функціонування ринку консультування. Вони формуються особливістю самого продукту – консалтингової послуги, що згідно власної сутності представляється розумовим продуктом, залишається в директиві клієнта після закінчення консультування і через це компанії повинні уміти доносити до споживача та переконати його в тому, що велика частка їхнього бізнесу є продуктом інтелектуальної праці, яку потрібно постійно оновлювати, розвивати та здійснювати пошук нових конкурентних переваг. В такому випадку завдання консультантів – не допустити процес зниження компетенції персоналу фірми у разі використання застарілих отриманих знань [18-27].

Крім того, для формування консалтингових компаній необхідно гарантувати присутність суміжних інститутів (в тому числі, фінансово-кредитного сприяння, професійних агентств, рекламних, а також логістичних компаній), налаштовувати контакти з національними науковими центрами, створювати а також удосконалювати мережі інформаційних ресурсів та систем навчання консультантів [28].

Якщо мова йде про координацію діяльності та функціонування підприємств консалтингу на ринку, то тут є важливим забезпечення утворення незалежних інституцій популяризації послуг консалтингу (включно з необхідними для цього можливостями та компетенціями), а також узгодження попиту та пропозиції на них як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [29].

Беручи до уваги позитивний світовий досвід участі асоціативних підприємницьких організацій у системі розвитку різних видів економічної діяльності, доцільним є законодавче посилення повноважень громадських і асоціативних організацій у виконанні заходів підтримки підприємств

консалтингу в зовнішньоекономічній сфері (надання поручительства, виконання завдань сертифікації, ліцензування, перевірки та засвідчення відповідності, відстеження виконання норм професійної етики та соціально відповідальної поведінки бізнесу) і в процесах моніторингу рішень адміністративних органів влади, забезпечення рівного доступу суб'єктів консалтингу до господарської діяльності, ресурсів та прав [29].

Для покращення інституційних можливостей координації діяльності підприємств консалтингу на ринках державі варто відшукати джерела збільшення обсягів фінансування заходів асоціативних та громадських організацій консалтингу, але з обов'язковим дотриманням принципів прозорості проектів, обсягів їх фінансування і результатів на офіційних електронних ресурсах органів державного управління та контролю [29].

3.2 Бачення управлінського консультування в майбутньому

Цікаві тези висунула Любов Цимбал, засновник компанії "Група Фінансових Рішень", про те, як буде розвиватися галузь консалтингу в найближчий рік і яким світовим трендам варто прислухатися.

1. Прискорення цифрової революції. Консалтинг 4.0, орієнтований на технологічні розробки і цифровізацію, вже кілька років є предметом обговорення в консалтингових колах. На думку експертів галузі, цифрові послуги консультантів вийдуть за рамки таких інструментів комунікації з клієнтами як відео-конференц зв'язок. Зовсім скоро вони будуть пропонувати проекти з використанням нових технологій, наприклад, з штучним інтелектом. Це дозволить обробляти і аналізувати величезні обсяги даних швидше і ефективніше, ніж це робить звичайна людина. Що, погодьтеся, набагато спрощує всім життя і підвищує продуктивність. [55].

Уже сьогодні Business Intelligence (BI) інструментами користуються компанії, які планують і аналізують свою діяльність. Варто зазначити, що для впровадження модуля BI необхідно мати налагоджені процеси по реєстрації

господарських операцій компанії. А це і бухгалтерський облік, і складської, і кадровий, реєстрація господарських операцій не тільки в грошовому, а й у кількісному вираженні. Тільки тоді цей інструмент аналітики стане незамінний інструментом для оперативного надання управлінських звітів топ-менеджменту компанії для оперативного прийняття управлінських рішень. [55].

Багато управлінців дізнаються свої компанії, коли я говорю про те, що найчастіше організація процесу підготовки управлінської звітності або відсутня і рішення приймаються інтуїтивно, або інформація надходить з величезним запізненням, коли вже прийняття рішення не актуально, упущена можливість оперативного реагування, або для підготовки інформації сидить армія фахівців, які збирають дані з різних систем, перевіряють, виправляють, формують величезну кількість не пов'язаних між собою Ексель-таблиць, та й якість такої інформації залишає бажати кращого [55].

2. Автоматизуйся чи помри. Звучить загрозливо, але за автоматизацією бізнесу – майбутнє. Як показала практика, робота у віддаленому режимі передбачає максимальну автоматизацію всіх процесів і перебудову наявних систем комунікації. Впровадження кращих технологій в бухгалтерські процеси дозволяє, консультантам, зосередитися на своїх професійних завданнях, а компаніям - звільнити в середньому 25% часу від рутинних, повторюваних операцій і зайняти його більш корисними завданнями. Ми давно дотримуємося тренду автоматизації бізнесу, і в минулому році створили власну розробку по автоматизації бухгалтерського обліку. Цей продукт дозволяє якщо не передавати облік на аутсорсинг, то, як мінімум, може бути корисний тим компаніям, які прийняли рішення про переведення свого фінансового відділу на віддалену роботу і управління процесом з офісу. І тут, знову-таки, не можу не відзначити, що автоматизація вимагає перегляду бізнес-процесів, архітектури фінансових систем, стандартизації. Тільки після ми можемо говорити про автоматизацію. Немає кращої фрази в цьому блоці, як погляд програмістів на автоматизацію: "Якщо спробувати автоматизувати хаос, ми отримаємо автоматизований хаос" [55].

3. Курс на довгострокові відносини. Те, що вже сьогодні ми бачимо в західних консалтингових компаніях, – це відмова від високоприбуткових короткострокових проектів на користь роботи над довгостроковою стратегією для бізнесу. Все частіше компанії шукають консультантів, які можуть надати повністю персоналізовані під бізнес рішення. Це буде сприяти підвищенню ролі експертів в конкретній області в формуванні стратегії. Кілька років тому ми поміняли стратегію найму фахівців і почали залучати на проекти експертів в конкретній галузі. І це ефективно спрацювало. Не обов'язково в штаті тримати, наприклад, консультанта в HR-сфері, а можна при необхідності залучати його до конкретних завдань. Тому, робота по партнерським схемами і залучення зовнішніх експертів на проект також буде для багатьох компаній відкриттям в новому році [55].

4. Повернення M&A. Виходячи з прогнозів західних експертів, 2021 рік стане роком відродження ринку M & A. Це, зі свого боку, має відновити інтерес до консалтинговим компаніям в питаннях реструктуризації та продажу активів. Крім того, бізнеси будуть відновлюватися після кризи і адаптуватися до нових реалій. І тут без допомоги консультантів з управління змінами не обійтися. Внутрішні зміни в бізнесі відбуваються тільки тоді, коли є зовнішній тиск. M & A це якраз і є той зовнішній тиск, який не залишить ваш бізнес колишнім. У бізнес входять нові засновники зі своїм баченням стратегії і своїми технологіями управління. Можна досить швидко змінити систему обліку, можна написати нові інструкції та розробити нові карти процесів. Але швидко змінити мислення і звички ваших співробітників не вийде. Експерт з боку, який не є співробітником компанії, зможе за допомогою інструментів управління змінами повернути депресію і агресію співробітників в сторону залученості в процес змін. Шлях це не швидкий і не легкий, не чекайте результату сьогодні на вчора. Але в підсумку ви зможете зберегти ключових співробітників [55].

5. Розвиток талантів. Тенденції Заходу демонструють зростаючу боротьбу за таланти в сфері консалтингу. Здавалося б, багато фахівців за минулий рік втратили робочі місця. Однак утримання талантів і управління людьми будуть

важливими темами в поточному році. Роботодавці інвестують в співробітників, підтримують їх у важкі часи, взявши за пріоритет курс на розвиток і підвищення кваліфікації. 2020 рік був дійсно для багатьох з нас роком сильного емоційного напруження і випробування на психологічну міцність. Цікаві цифри зустріла в дослідженні LinkedIn, де йшлося про те, що в 2020 році EQ став одним з п'яти найбільш затребуваних навичок серед роботодавців. І для досягнення успіху в роботі, житті і поліпшення здоров'я EQ став навіть важливіше IQ [55].

Рекомендації для українського бізнесу все, що можна автоматизувати, потрібно стандартизувати і автоматизувати. Потенціал звільнився від рутини персоналу необхідно перенаправити на управління проектами, необхідно більше спілкуватися з персоналом, задавати питання, запитувати думку, спільно опрацьовувати проекти, необхідні для впровадження в бізнесі, довіряти управління цими проектами, мотивувати і підтримувати. Тільки так можна повернути залученість, задоволеність, а за нею і підвищити ефективність роботи бізнесу. Так, з деякими співробітниками доведеться розлучитися. Але це не погано і не добре, це просто один з етапів розвитку бізнесу [55].

Консалтинг досить швидко поширюється в системі знань сучасного менеджменту та його розповсюдження на такі сфери, як, фінанси, бухгалтерський облік, маркетинг, управління персоналом, інформаційна діяльність та інформатизація. Таке стрімке поширення знань пов'язане з унікальними процесами щодо вирішення великої кількості потреб сучасного бізнесу, державного, галузевого та регіонального управління. У сучасному колі питань, що вирішуються за участю консалтингу, можливо налічити сотні послуг, як масового характеру надання, так і чітко особистого характеру [30].

Характерними рисами сучасної консалтингової діяльності є праця на глибинних наукових засадах; системний підхід до діяльності; врахування різноманітних інтересів та налаштування на їхній баланс; орієнтація на гармонізацію економічних та соціальних інтересів; управління знаннями як системний процес та відповідне ставлення до людського інтелекту; неповторність та ексклюзивність кожної послуги [32-50].

Базовими принципами надання консалтингових послуг є гуманність менеджменту; гармонізацію управлінської діяльності; інтегрованість підходів; відповідність способів, засобів, інструментів та технологій надання послуг; врахування інституційних особливостей [32-50].

До числа принципів відносять також принцип поєднання галузевого і територіального управління, принцип комплексності і системності, принцип провідної ланки і зосередження сил, принцип зворотного зв'язку, принцип необхідної різноманітності тощо. В межах розвитку наукових засад та практичної діяльності консалтингу формуються сфери впливу та напрацьовується різноманітний досвід. Підкреслимо, що він значною мірою є корпоративним та не завжди отримує публічного визнання. Найбільш відкритою слід визнати діяльність на ринку консалтингових послуг освітянських установ та американської консалтингової фірми «McKinsey & Co» [32-50].

Лідером із надання консультаційних послуг в Україні можна вважати міжнародну компанію «Ernst & Young» («EY»), яка надає послуги із аудиту, оподаткування, супроводу угод і консультування. Назва «EY» відноситься до глобальної організації та може відноситися до однієї чи декількох компаній, що складають «Ernst & Young Global Limited», будь-яка з яких є самостійним юридичною особою. Сукупна виручка «EY» за 2016 фінансовий рік зросла на 9% і склала 29,6 млрд. дол. США [49].

В Україні «EY» провадить свою діяльність уже понад 25 років, в її складі працюють понад 400 фахівців, що надають послуги високої якості за такими основними напрямками, як консультаційні послуги з питань ведення бізнесу, аудиторські послуги, послуги з оподаткування та консультаційний супровід транзакцій, допомога в управлінні ризиками, оптимізації системи внутрішнього контролю та розкритті потенціалу клієнтського бізнесу. Підхід «EY» ґрунтується на передовій практиці розроблення рекомендацій для ефективного управління бізнесом в нинішніх умовах. У будь-якій галузі завдяки глобальній мережі фахівців компанії надаються рекомендації, що відповідають потребам клієнтів. Галузева спеціалізація «EY» в Україні така: автомобільна галузь; енергетика і

комунальні підприємства; ЗМІ та індустрія розваг; медико-біологічна галузь; металургійна і видобувна галузь; нафтогазовий сектор; нерухомість; споживчі товари; технології; телекомунікації; урядові установи, державний сектор; фінансовий сектор; фонди прямих інвестицій [32-50].

Серед клієнтів «Ernst & Young» в Україні можна виділити такі підприємства: ПАТ «Укрзалізниця»; державне підприємство з обслуговування повітряного руху України «Украерорух»; НАК «Нафтогаз України»; ПАТ «ТУРБОАТОМ»; ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»; Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація ROSHEN»; ТОВ СП «Нібулон»; ПАТ «Укрграфіт» та багато інших [32-50].

Головною метою компанії «EY» є вдосконалення ділового середовища та допомога клієнтам оптимізувати і збільшувати обсяги діяльності, а також сприяти розвитку суспільства. «EY» надає підприємцям підтримку в реалізації ідей і успішному представленні продукції на ринку. Сучасний український консалтинг знаходиться лише в своїй початковій фазі розвитку. Його пріоритети ще не мають чіткого визначення, вони є тісно пов'язаними з розвитком національної економіки та її майбутнім у світовому економічному просторі. Тут постають питання розвитку національної галузевої структури, ринкових трансформацій, соціальної політики, сфер та заходів підтримки малого та середнього бізнесу [32-50].

Сучасні наукові засади управлінського консультування отримують свій стрімкий розвиток та визнання як системи практики, так і на рівні теорії та методології. Такий процес є відповідним до двох пов'язаних течій наукової думки в системі знань менеджменту. По-перше, спрямованості хвилі шостого етапу в революціях та еволюційних змінах менеджменту – інформаційному етапі розвитку. По-друге, формуванні гармонійного та збалансованого потоку інтересів бізнесу, галузей, регіонів в баченні перспектив та планів національних економічних систем [32-50].

ВИСНОВКИ

Отримані в ході написання бакалаврської роботи результати дозволяють сформулювати такі висновки:

- Досліджено становлення управлінського консультування та погляди на його розвиток. Перша консалтингова фірма з'явилась на початку XX ст. в Чикаго. Соціолог Елтон Мейо заклав основу для розвитку мотиваційної концепції управління персоналом за допомогою свого знаменитого експерименту Хоторн. У 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі заснував консалтингову компанію для надання фінансової, аналітичної і бухгалтерської допомоги.

- Розкрито зміст управлінського консультування та його місце в діяльності підприємств. Управлінське консультування – це професійна діяльність, при якій кваліфіковані експерти надають незалежні і об'єктивні консультації та технічну допомогу підприємствам, організаціям та індивідуальним підприємцям.

- Визначено роль управлінського консультування в Україні. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні був пов'язаний з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством.

- Проаналізовано консультування на міжнародному рівні. Відносно невелика група транснаціональних гігантів демонструє домінування на сучасному ринку послуг і фактично визначає політику світової консалтингової індустрії. Прикладом такої активної експансії виступають представники сучасної «Великої четвірки»: PwC, Ernst&Young, KPMG та Deloitte.

- Проведено аналіз тенденцій розвитку ринку консультаційних послуг. На сьогодні діє тенденція колонізації європейським і американським консалтингом ринків Індії, Східної Європи та Азії. Через таку геополітику передові консалтингові компанії отримують більше ніж третину своїх доходів. Останнім часом привабливим та прибутковим стало консультування соціального та державного секторів та послуги з public relations, які у 1995 році принесли 224 млн дол. Andersen Consulting і 171 млн дол. – Coopers & Lybrand.

•Виокремлено проблеми вітчизняного ринку консультаційних послуг. Головними причинами, що перешкоджають створенню кваліфікованого попиту на консалтингові послуги, треба зазначити такі:

- джерел та методів такої допомоги;
- орієнтація українських консультантів більше на свої знання та послуги, ніж зосередження на проблемах клієнтів, внаслідок більшість з них розглядають свою роботу як надання експертних знань клієнтам;
- нестача інформації за одночасної зацікавленості в отриманні даних про внутрішню ситуацію та зовнішні умови; прагнення до самостійності й соціальні обмеження;
- малий рівень впровадження українських консалтингових компаній в міжнародні консалтингові структури;
- Зависокі ціни, як основна причина не використання послуг на думку менеджерів українських підприємств

•Означено шляхи вирішення проблем управлінського консультування. Деякі шляхи вирішення Катерини Д. Салямон-Міхєвої:

- навчання консультантів співпраці з клієнтами,
- створення перспективних професійних об'єднань, які допоможуть захистити ринок від некваліфікованих консультантів;
- розробка заходів для підвищення популярності професії консультанта; покращення якості консалтингових послуг в Україні за допомогою фахівців в галузях науки та промисловості;

А також автором роботи був розроблений алгоритм дій задля вирішення проблем консалтингових компаній.

•Сформульовано бачення управлінського консультування в майбутньому. Таким світовим трендам потрібно буде дотримуватись у 2021 році:

- Прискорення цифрової революції
- Автоматизуйся чи помри
- Курс на довгострокові відносини
- Повернення M&A

- Розвиток талантів

Так, врегулювати сферу консалтингу, щоб вона працювала належним чином, не є легким завданням, однак можливим. Виконання конкретних дій один за одним, регулювання на державному рівні, створення об'єднань чи інститутів по підготовці досвідчених фахівців у сфері консалтингу, впровадження зарубіжного досвіду. Таким чином, цілком можливо зробити вітчизняні підприємства конкурентоспроможними на світовому рівні.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. 1 Сутність і зміст консультування як виду професійної діяльності.
URL:
http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2013/03/7560_1295425898_lektsiya_1_sutn_st_konsul_tuvannya.pdf (дата звернення:17.05.2021)
2. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності. Київ, КНЕУ, 2000. 244 с.
3. Карамушка Л. М. Основи психолого-управлінського консультування. Київ, МАУП, 2002. 136 с
4. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. Київ, МАУП, 2003. 104 с.
5. Посадский А. П. Основы консалтинга. Москва, ГУВШЭ, 1999. 176 с.
6. Конспект лекцій з дисципліни «основи управлінського консультування». URL:
http://www.ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28362/2/ОУК_маг_Конспект.pdf (дата звернення:18.11.2020)
7. Капильцева В.В., Курган Т.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. URL:
https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/189-193.pdf (дата звернення:19-20.11.2020)
8. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. URL:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53616/7/Honcharova_Upravlinske_konsultuvannia.pdf;jsessionid=89C2AF4C7918681055FE34119CEE9C57 (дата звернення:19-20.11.2020)
9. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ, НТУУ «КПІ», 2016.
10. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування. URL:
<https://buklib.net/books/22238/> (дата звернення:19-20.11.2020)

11. PwC : офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page (дата звернення: 17.05.2021).
12. Ernst&Young : офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures (дата звернення: 17.05.2021).
13. Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018, Chrissy Healey, Brendan Williams, Patrick Sullivan, Dean Blackmore, 23 April 2019.
14. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages> (дата звернення: 17.05.2021)
15. KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 17.05.2021)
16. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-16> (дата звернення: 17.05.2021).
17. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін.
18. Консалтингові послуги в аудиті. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5796> (дата звернення: 28.05.2021).
19. Верба В.А. Патерни консалтингової взаємодії. Вчені записки Університету «КРОК» Київ, 2011. 23–31 с.
20. Верба В.А. Становлення управлінського консультування: порівняльна характеристика світового та вітчизняного досвіду, 2009. 49–54 с.
21. 21 Верба В.А. Управлінське консультування в Україні: місія не здійсненна? 2004. 12-18 с.
22. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. 2015. 136, 141 с.
23. Давиденко В. В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств. Проблеми науки (укр.). 2006. 32–37 с.
24. Кремень В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. 2009. №19. 08-116 с.

25. Макхэм К. Управленческий консалтинг. Дело и сервис, 1999. 288 с.
26. Питуляк Н.С., Баховко В.Ю., Чапран Ю.О. Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015, №3., 115.119 с.
27. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи? URL :[http:// business-centre.com.ua](http://business-centre.com.ua). (дата звернення: 28.05.2021).
28. Плакса Ю. В. Функціонування та розвиток інформаційно-консультаційних формувань в аграрному секторі економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Сімферополь, 2009. 24 с.
29. Плесков М. С. Інформаційне забезпечення транскордонної ринкової взаємодії. Львів, 2003. 212 218 с.
30. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / пер. с англ. Л. Круглов-Морозов, Д. Раевская. Санкт-Петербург, 2006. – 272 с.
31. Верба В. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: [монографія] Київ., 2011. 327 с.
32. Хендерсен Б.Д. Продуктовый портфель Бостонская консалтинговая группа BCG Review. Дайджест. 2008. 7–8 с.
33. Елмашев О. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. Ижевск., 1989. 110 с.
34. Комаров В. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. Новосибирск, 1988. 234 с.
35. Консалтинг в Украине. Ассоциация «Укрконсалтинг». Киев, 1996. 188 с.
36. Посадский А. Консультационные услуги в России. 1995. 171 с.
37. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга. 1988. 90–95 с.
38. Рапопорт В. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). 1991. 244 с.
39. Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. Рынок капитала. 1998. № 23–24.

40. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій. 2011. 73 с.
41. Унінець-Ходаківська В., Костюкевич О., Лятамбор О. Ринок фінансових послуг. Теорія і практика: [навчальний посібник]. – 2-ге вид., доп. і перероб. Київ., 2009. 392 с.
42. Управленческое консультирование: в 2 т / под ред. М. Кубра; пер. с англ. СП «Интерэксперт», 1992. 16–19с.
43. Фінагіна О. Управлінське консультування: [навчальний посібник]. Донецьк, 2009. 269 с.
44. Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. София, 1986.
45. Шохов А. Что может сделать консультант по управлению для развития Вашего бизнеса. URL: <http://www.shokhov.com/2010/09/28/what-can-i-do>. (дата звернення: 17.05.2021)
46. García C.-E. Information for innovation: managing change from an information perspective. URL: (дата звернення: 17.05.2021)
47. Block P. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used / p. Block // Austin, TX, Learning Concept. 1981. P. v and 2.
48. Greiner L.E. Consulting to management / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.
49. ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»: офіційний сайт. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/\\$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf). (дата звернення: 17.05.2021)
50. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 17.05.2021)
51. Організація консультаційного процесу. URL: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2013/03/7560_1295425925_lekts_ya_2_orga_n_zats_ya_konsul_tats_jnogo_protseesu.pdf (дата звернення: 17.05.2021)

52. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf (дата звернення: 17.05.2021)

53. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53616/7/Honcharova_Upravlinske_konsultuvannia.pdf;jsessionid=89C2AF4C7918681055FE34119CEE9C57 (дата звернення: 17.05.2021)

54. Управлінське консультування. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-mzs77.pdf> (дата звернення: 17.05.2021)

55. П'ять трендів на ринку консалтингу в 2021 році. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons160.html> (дата звернення: 28.05.2021)

56. Мізецький А.В. Використання PLM-систем в управлінні підприємствами автомобільного транспорту / А.В. Мізецький, О. С. Щербіна // Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: IV Всеукраїнська наукова студентська конференція. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. С. 70-72.

57. Мізецький А.В. Порівняння вітчизняного та світового ринків консультаційних послуг / А.В. Мізецький, О. С. Щербіна // Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: VI Всеукраїнська наукова студентська конференція. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 78-80.