

# УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ЗАСТОСУВАННЯ ДІЛОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ

©2018 ЧЕРЕПАНОВА В. О.

УДК 658.1

## Черепанова В. О. Удосконалення теоретичних основ застосування ділового консультування в Україні

Метою статті є удосконалення теоретичних основ консалтингу шляхом запровадження нового поняття – «ділове консультування», визначення його функцій та завдань. Проаналізовано сучасний стан розвитку консультаційних послуг в Україні та світі та встановлено, що з 2015 р. спостерігається їх зростання. Дослідження наукових праць довело необхідність впровадження нового поняття – «ділове консультування», яке об'єднує у собі «консалтинг», «управлінське консультування», «коучинг» і «консультативна психологія» за їх характерними рисами. Необхідність впровадження ділового консультування спричинено розширенням функцій та завдань, що стоять перед консультаційними фірмами щодо надання послуг клієнтам. Визначення його функцій (етапів) базується на аналізі наукових підходів до сутності консалтингу та включає експертизу діяльності, обґрунтування заходів, розробку стратегій та супроводження впровадження заходів у бізнес-процеси клієнта. Доведено, що завданням щодо здійснення цих послуг є конкретизація встановлених функцій шляхом вирішення проблем економічного, техніко-технологічного, інформаційно-організаційного та соціально-психологічного характеру.

**Ключові слова:** консалтинг, управлінське консультування, коучинг, консультативна психологія, ділове консультування, функції ділового консультування, завдання ділового консультування.

Табл.: 1. Бібл.: 29.

**Черепанова Вікторія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри організації виробництва і управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: vitcherepanova@gmail.com

УДК 658.1

UDC 658.1

## Черепанова В. А. Совершенствование теоретических основ применения делового консультирования в Украине

Целью статьи является совершенствование теоретических основ консалтинга путем введения нового понятия – «деловое консультирование», определение его функций и задач. Проанализировано современное состояние развития консультационных услуг в Украине и мире и установлено, что с 2015 г. наблюдается их рост. Исследование научных трудов доказало необходимость внедрения нового понятия – «деловое консультирование», которое объединяет в себе «консалтинг», «управленческое консультирование», «коучинг», «консультативная психология» и их характерные черты. Необходимость внедрения делового консультирования объясняется расширением функций и задач, стоящих перед консультационными фирмами по предоставлению услуг клиентам. Определение его функций (этапов) базируется на анализе научных подходов к сущности консалтинга и включает экспертизу деятельности, обоснование мероприятий, разработку стратегий и сопровождение внедрения мероприятий в бизнес-процессы клиента. Доказано, что задачей по осуществлению этих услуг является конкретизация установленных функций путем решения проблем экономического, технико-технологического, информационно-организационного и психологического характера.

**Ключевые слова:** консалтинг, управленческое консультирование, коучинг, консультативная психология, деловое консультирование, функции делового консультирования, задачи делового консультирования.

Табл.: 1. Библ.: 29.

**Черепанова Виктория Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: vitcherepanova@gmail.com

## Cherepanova V. O. The Improvement of Theoretical Foundations of Application of the Business Consultancy in Ukraine

The article is aimed at improving the theoretical foundations of consulting by introducing a new concept – «business consultancy», defining its functions and tasks. The current status of development of consultancy services in Ukraine and world-wide was analyzed and it has been determined that their growth has been observed since 2015. A study of scientific works has proved necessity of introduction of new concept – «business consultancy», which combines «consulting», «managerial consultancy», «coaching», «advisory psychology», and their characteristic features. The need to implement business consultancy is explained by the expansion of functions and tasks facing consulting firms providing services to their clientele. The definition of its functions (stages) is based on the analysis of scientific approaches to the essence of consulting and includes expertise of activity, substantiation of measures, development of strategies and support of implementation of measures in business processes of the client. It has been proved that the task of implementation of these services is to concretize the established functions by solving problems of economic, technical, technological, informational, organizational, and psychological character.

**Keywords:** consulting, managerial consultancy, coaching, advisory psychology, business consultancy, business consultancy functions, business consultancy tasks.

Tbl.: 1. Bibl.: 29.

**Cherepanova Viktoria O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: vitcherepanova@gmail.com

У всьому світі значення консультаційних послуг зростає. За даними Європейського управління (ФЕАКО), консалтингова індустрія в Європі нарешті пододала період застою з досягненням протягом трьох років поспіль значного і прискореного темпів зростання: +3,8% у 2013 р., +5,2% у 2014 р., +6,8% у 2015 р., +7,5% у 2016 р., +7,6% у 2017 р. У 2015 р. галузь консалтингових послуг пережила значне зростання

стосовно обороту та зайнятості. Зростання спостерігалось, головним чином, в Ірландії та Великобританії, але воно поширилося по всіх європейських країнах, визначаючи загальне оздоровлення [1].

В Україні обсяг реалізованих послуг також збільшився, у тому числі послуг з управлінського консультування. Так, у 2013 р. він склав 357,07 млрд грн, у 2014 р. – 360,56 млрд грн, у 2015 р. – 433,3 млрд грн.

У 2016 р. спостерігається зростання обсягів реалізації послуг до 542,39 млрд грн, а за три квартали 2017 р. – до 465,28 млрд грн [2].

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі «великої п'ятірки» [3].

Таким чином, консультаційні послуги в усьому світі мають велике значення, і їх роль поступово зростає, але при цьому змінюються як теоретичні аспекти консультування, так і практичні напрями його здійснення.

Мета роботи полягає в удосконаленні теоретичних основ консалтингу шляхом запровадження нового поняття – «ділове консультування», визначення його функцій та завдань.

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, методи наукових досліджень.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення, системного підходу.

**П**роблемам теоретичного та практичного застосування управлінського консультування в Україні та за кордоном присвячено праці таких учених, як: В. А. Верба, Т. І. Решетняк, М. С. Іванова, С. С. Ніколенко, А. П. Посадський, Л. Г. Саркісян, Е. Бейч, П. Блок, М. Зільберман, О. В. Кленін, М. Г. Білопольський, К. М. Кубр, Г. Ліппіт, Ф. Стилле, Ф. Укхем та інших. Проте особливості сучасного етапу розвитку економіки України потребують удосконалення теоретико-прикладного базису консалтингового забезпечення діяльності підприємств різних організаційних форм управління та бізнесу.

До питань теоретичного плану доцільно віднести уточнення понятійного апарату щодо консультаційних послуг. У роботі авторів В. Г. Воронкової, А. Г. Беліченко, О. М. Попова, О. М. Кіндратець та інших [4] зазначено, що «в теорії консалтингу існує безліч визначень управлінського консультування».

Т. К. Горемікіна та О. Ю. Осипенкова [5] підкреслюють, що «консалтинг (англ. *consulting* – консультування) – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності» [5]. Тобто фактично поняття «консалтинг» і «консультування» ототожнюються. Як стверджують Т. П. Кальна-Дубінюк [6], О. В. Кленін, М. Г. Білопольський [7], «словосполучення «management consulting» у дослівному перекладі з англійської означає «управлінське консультування».

Р. П. Вдовиченко [8] вказує на різноманітність розуміння науковцями управлінського консультування. Так, його визначають: як «допомогу виконавцям»

(Ф. Стіл, П. Блок), «професійну службу» (Е. Уткін, Л. Грейнер, М. Кубра), «один з видів консультування, спрямоване на надання допомоги з питань економіки і управління» (М. Кубра, А. Посадський, В. Верба, Т. Решетняк, В. Шарко, А. Пригожин), не відокремлюють будь-які розбіжності між консультуванням і управлінським консультуванням (В. Верба, А. Посадський, В. Шарко).

Отже, серед зарубіжних та вітчизняних учених відсутня єдина термінологія щодо консультування.

Останнім часом в літературних джерелах можна зустріти різні визначення сутності поняття «консалтинг», яке є близьким за розумінням з термінами «коучинг», «управлінське консультування», «ділове консультування» (табл. 1).

За даними табл. 1 видно, що поняття «консалтинг» використовується як «управлінська діяльність щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер» [7], а термін «коучинг» – це «допомога співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес-цілей» [23], яка сприяє «розкриттю потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати» [27], тобто це також консалтинг, але він стосується внутрішніх, персональних проблем менеджерів підприємства. Поняття «ділове консультування», згідно з розумінням Т. В. Дуткевич та О. В. Савицької [29], – це більш психологічний термін щодо подолання людьми ділових проблем, тому це поняття частково є наближеним до коучингу.

**Т**аким чином, наведений аналіз дозволяє констатувати, що деякі вчені (Т. К. Горемікіна, О. Ю. Осипенкова, Ю. М. Атаманчук, Б. С. Гущар, О. В. Шупило та ін.) поняття «консалтинг» та «управлінське консультування» використовують як слова-замінники. «Консалтинг» і «коучинг» призначені для надання допомоги клієнтові, але різниця полягає в тому, що консалтинг – це зовнішня допомога, а коучинг – внутрішня допомога співробітнику. Поняття «коучинг» та «ділове консультування» мають спільні риси, оскільки базуються на психологічному консультуванні людини, працівника. Терміни «консалтинг», «управлінське консультування», «коучинг» та «ділове консультування» мають також спільні риси, які полягають у використанні психологічних методів та прийомів для вирішення ділових проблем клієнтів, оскільки управління базується на принципах менеджменту, особливо менеджменту персоналу. Цей тезис пояснюється в існуючих підходах щодо сутності консультування.

У роботі авторів В. Г. Воронкової, А. Г. Беліченко, О. М. Попова, О. М. Кіндратець та ін. [4] виділяються «два підходи до визначення консультування, які, між іншим, є взаємодоповнюючими. Перший підхід – функціональний, який за Ф. Стелсом є формою «надання допомоги стосовно змісту, процесу, струк-

## Аналіз сутності понятійного апарату щодо консультування

Поняття	Автор(-и), джерело	Сутність поняття
1	2	3
Консалтинг	Короткий курс з дисципліни «Управлінське консультування» [9]	Консалтинг – це тип послуг «B2B» (business to business), коли керівники і власники підприємств замовляють цю ділову послугу не для задоволення власних потреб, а для підвищення ефективності бізнесу
	Уікхем Ф. [10]	Консалтинг як фактор, необхідний для розвитку бізнесу та підвищення його ефективності.
	Горемикіна Т., Осипенкова О. [5]	Консалтинг – це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами для рішень тієї чи іншої проблеми
	Уткін Е. [11]	Консалтинг – «такий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства у сфері управління та організаційного розвитку»
	Макхем К. [12]	Консалтинг – це «процес надання фахівцем своїх власних знань, навичок і досвіду в системі клієнта»
	Посадський А., Хайниш С. [13]	Консалтинг – це професійна допомога фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнтам) у вирішенні проблем і функціонування їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень
	Блінов А., Бутирін Г., Добренькова Е. [14]	Консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації
	Жуков Є. та ін. [15]	Консалтинг – це відокремлений в самостійну сферу комплекс послуг комерційного характеру, що має на меті підготовку і забезпечення процесу виробництва та реалізації продукції
	Унінець-Ходаківська В., Костюкевич О., Лятамбор О. [16]	Консалтинг – це процес, в межах якого зовнішній щодо підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розробки концепції діяльності та стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо
Кленін О., Білопольський М. [7]	Консалтинг можна розглядати як управлінську діяльність щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Процес надання консалтингових послуг у цьому випадку буде забезпечуватися, як правило, методами оперативного управління, які ґрунтуються на експертному, функціональному та процесному підходах	
Управлінське консультування (УК)	Чакиров К. [17]	УК – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організації, що надається незалежними (не зарахованими до складу організації) експертами, що спеціалізуються в певній області
	Алешнікова В. [18]	Консультування – це діяльність, здійснювана професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування та розвитку

1	2	3
	Атаманчук Ю., Гузар Б., Шупило О. [19]	УК є видом консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем
	Рапопорт В. [20]	УК – різновид експертної допомоги керівникам організації у сприянні вирішення завдань перебудови управління у мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах
	Пригожин А. [21]	Управлінське консультування як різновид експертної допомоги в галузі управління
	Блюмін А. [22]	Консультування – це узгоджений процес передачі необхідних і затребуваних знань (інформації) в певній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридичних, правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних та ін.)
Коучинг	Консалтинг, коучинг, управління розвитком виробництва [23]	Коучинг – це професійна допомога співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес-цілей. Коучинг націлений на швидке підвищення навичок керівника або виконавця з метою ефективного вирішення бізнес-завдань. Коуч не дає порад – навпаки, він запитує. Але в результаті цих питань клієнт прояснює і чітко формулює для себе свої цілі, завдання і знаходить оптимальні шляхи їх вирішення.
	Логвиновський Є. [24]	Коучинг – це форма консультування, орієнтована на прояснення клієнтом власних цілей і успішного досягнення їх за рахунок внутрішніх ресурсів і джерел мотивації
	Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. [25]	Коучинг – це цілеспрямований, орієнтований на результат, систематичний процес, в якому тренер сприяє підвищенню продуктивності праці, життєвого досвіду, самостійного навчання і зростання особистості учня
	Сорокін М. [26]	Коучинг ( <i>coaching</i> ) – мистецтво створення, за допомогою бесіди і поведінки, середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, так, щоб воно приносило задоволення
	Уйтмор Дж. [27]	Коучинг – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати. Що допомагає їй вчитися, а не вчити її
Ділове консультування (ДК)	Іванова А. [28]	ДК – індивідуальне консультування з проблем у професійній сфері діяльності (стреси, конфлікти, дефіцит робочого часу, «синдром згоряння», взаємини в робочому колективі; складності при виступі перед аудиторією); а також питання кар'єрного зростання, шляху професійного та творчого розвитку особистості
	Дуткевич Т., Савицька О. [29]	Діловим називається консультування, пов'язане з подоланням людьми ділових проблем вибору професії, вдосконалення та розвитку здібностей, організації праці, підвищення працездатності, проведення ділових переговорів
	Меновщиков В. [30]	Консультативна психологія – це розділ знання, що містить систематичний опис процесу надання психологічної допомоги (консультування).
	Словар термінів з психологічного консулування [31]	ДК – психологічне консультування клієнтів з питань ділового характеру, пов'язаних з їх роботою, з діловими взаємовідносинами з людьми

тури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це» [5].

Другий підхід – професійний, який за Л. Грейнером і Р. Метцгером визнає управлінське консуль-

тування як «консультативну службу, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають ре-

комендації щодо рішення цих проблем і сприяють, занеобхідності, виконанню рішень» [6].

М. Ф. Федик умовно поділяє сутність поняття «консалтинг» «на три групи: ті, що досліджують діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками; ті, які трактують його виключно як підприємницьку діяльність, що формує окрему індустрію; і ті, що розглядають консалтинг як комплексну послугу або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації. Кожен із запропонованих підходів має свої недоліки та переваги, проте разом вони дозволяють сформувати цілісну картину поняття «консалтинг» [33, с. 167].

Окрім цього, О. В. Кленін та М. Г. Білопольський [7] підкреслюють, що багато авторів запропонували свої погляди та інтерпретації термінів «консалтинг» та «управлінське консультування», користуючись такими науковими підходами, як експертний [14; 25; 26], сервісний [11], функціональний [10; 23] та процесний [28]. Перший – експертний підхід, за їх думкою, є найбільш поширеним, оскільки «консультант є експертом з окремого кола питань функціонування підприємства, але фрагментарно». Сервісний підхід О. В. Кленін та М. Г. Білопольський розглядають як «вид інтелектуальних послуг щодо усвідомлення бізнесу, коли споживач купує не товари або послуги, а рішення періодично виникаючих проблем та способи їх задоволення». Функціональний підхід за О. В. Кленіном та М. Г. Білопольським відрізняється від визначення Ф. Стеслса, тому що сприяє «розвитку бізнесу, що дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем і формалізувати процесну структуру підприємства-замовника». Процесний підхід характеризує консалтинг як «універсальну послугу, результатом якої є процес передачі спеціалізованої інформації та організаційні зміни з метою вирішення актуальних задач клієнта».

Дослідження В. А. Верби та Т. І. Решетняк [32] щодо сутності управлінського консультування дозволило виявити характерні риси цього терміна, а саме: 1) функція управління; 2) підсистема менеджменту; 3) різновид експертної допомоги в галузі управління; 4) метод удосконалення управління і розвитку організації; 5) механізм впровадження нововведень; 6) вид професійної діяльності; 7) форма підприємництва; 8) наукова діяльність.

Таким чином, установлені наукові підходи щодо сутності консалтингу не мають єдності, оскільки в роботах [4–6; 10; 11; 23; 25; 26; 28; 33] вони характеризують функції (етапи), які ці послуги виконують, а у роботі [32] – функції, методи, діяльність та завдання, які поставлені перед консультативними фірмами. Однак як функції (етапи), так і завдання щодо консультативних послуг потребують уточнення. Окрім цього, у працях зазначених авторів не акцентується увага на психологічному аспекті послуг.

Т. В. Дуткевич та О. В. Савицька [29], аналізуючи види психологічного консультування, виділяють як окремий вид ділове консультування, сутність якого «зводиться до того, що психолог радить вдаватися до конкретних дій, змін поведінки, відносин з метою впливу на інших учасників навчально-виховного процесу».

А. О. Іванова під терміном «ділове консультування» розуміє «індивідуальне консультування з проблем у професійній сфері діяльності (стреси, конфлікти, дефіцит робочого часу, «синдром згоряння», взаємини в робочому колективі); складності при виступі перед аудиторією; а також питання кар'єрного зростання, шляху професійного та творчого розвитку особистості) [28].

Окрім цього, видатні фахівці у галузі менеджменту (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) стверджують [34], що «сили, що виникали в ході взаємодії між людьми, могли перевершити і часто перевершували зусилля керівника. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва і на матеріальні стимули. Грунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи (Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо та Абрахам Маслоу) рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі» [34, с.104].

Отже, поняття «ділове консультування» доцільно розглядати в більш широкому сенсі, ніж психологічне консультування. Це ствердження підкреслює і те, що у сучасній практичній діяльності консультативних фірм збільшилася кількість видів послуг, які, безумовно, потребують знання психології, навиків у вирішенні проблем клієнтів.

## ВИСНОВКИ

1. У всьому світі загалом і в Україні зокрема зростає попит на одержання консультативних послуг з питань ведення бізнесу, управління персоналом, інформаційного забезпечення, інжинірингу, конфліктології тощо. Усе це потребує формування нового теоретичного підходу до консультування та визначення його сутності.

2. Поняття «ділове консультування» є більш широким, ніж «консалтинг», «управлінське консультування», «коучинг» та «консультативна психологія», оскільки об'єднує їх в єдине ціле. Тому під діловим консультуванням слід розуміти цілеспрямований, орієнтований на результат, узгоджений процес передачі інформації та знань від консультанта клієнту щодо вирішення його проблем економічного, соціально-психологічного, правового, інформаційно-організаційного, управлінського та виробничого характеру.

3. Сутність поняття «ділове консультування» розкривається у функціях (етапах), що виконують консультативні фірми при наданні послуг, а саме:

експертиза діяльності та пошук проблем у бізнесі; обґрунтування заходів щодо вирішення зазначених проблем; розробка стратегій щодо розвитку бізнесу; супроводження процесу впровадження узгоджених з клієнтом заходів.

4. Виходячи з наведених функцій перед консультантами фірмами постають завдання щодо вирішення зазначених проблем клієнтів, що виникають як у повсякденних, так і у перспективних бізнес-процесах. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014–2015. December 2015. P. 8–9. URL: <http://www.feaco.org>
2. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень. 2013–2017 рр. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/08/Arch\\_psp\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm)
3. Мурга М. Чужим умом: как выживает рынок консалтинга. 21.03.2016. URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987/>
4. Маркетинг соціальних послуг : конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, О. М. Кіндратець та ін. ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 239 с.
5. Горемыкина Т. К., Осипенкова О. Ю. Международные стандарты аудита. М. : Издательство МГИУ, 2007. 179 с.
6. Кальна-Дубінюк Т. П. Развитие аграрного консалтингу сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2013. 363 с.
7. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165.
8. Вдовиченко Р. П. Управлінське консультування як консультативна послуга. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 5–8.
9. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінське консультування». URL: [https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe\\_konsultirovanie.htm](https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovanie.htm)
10. Уикхэм Ф. Консалтинг в управленнии проектами / пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 2006. 367 с.
11. Уткин Э. А. Консалтинг. М. : ТАНДЕМ, 1998. 254 с.
12. Макхем К. Управленческий консалтинг / пер. с англ. М. : Дело и сервис, 1999. 288 с.
13. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. М. : Финастатинформ, 1995. 171 с.
14. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник. М. : ИНФРА-М, 2002. 192 с.
15. Международные экономические отношения : учебник для вузов / Е. Ф. Жуков, Т. И. Капаева, Л. Т. Литвиненко и др. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 485 с.
16. Уницець-Ходаківська В. П., Костюкевич О. І., Лятамбор О. А. Ринок фінансових послуг: теорія і практика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: ЦУЛ, 2009. 392 с.
17. Чакыров К. Управление консультационной деятельностью. *Проблемы теории и практики управления*. 1991. № 1. С.102–105.

18. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : учебник. М. : ИНФРА-М, 2000. 208 с.

19. Атаманчук Ю. М., Гузар Б. С., Шупило О. В. Проблемы формирования та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник КІВІТ*. 2015. № 3. С. 3–7.

20. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). М. : Экономика, 1988. 324 с.

21. Пригожин А. И. Методы развития организации. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

22. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2013. 364 с.

23. Консалтинг, коучинг, управління розвитком виробництва. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/417>

24. Логвиновський Є. І. Використання коучингу в розвитку персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 1. С. 70–73.

25. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1. С. 178–184.

26. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути. URL: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki>

27. Уитмор Дж. Коучинг високої ефективності / пер. с англ. М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.

28. Іванова А. О. Ділове консультування. URL: <https://sites.google.com/site/psihologditacijtasimejnj>

29. Дуткевич Т. В., Савицька О. В. Практична психологія. Вступ до спеціальності. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 256 с.

30. Меновщиков В. Ю. Введение в психологическое консультирование. М. : Смысл, 2012. 111 с.

31. Словарь терминов по психологическому консультированию. URL: [https://psychological\\_counseling.academic.ru/45](https://psychological_counseling.academic.ru/45)

32. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 244 с.

33. Федик М. Ф. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2010. Вип. 4 (3). URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>

34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Л. И. Евенко. М. : Дело, 2004. 494 с.

#### REFERENCES

Aleshnikova, V. I. *Ispolzovaniye uslug professionalnykh konsultantov* [Use of services of professional consultants]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Atamanchuk, Yu. M., Huzar, B. S., and Shupylo, O. V. "Problemy formuvannia ta funktsionuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Problems of the formation and functioning of the consulting services market in Ukraine]. *Visnyk KIBIT*, no. 3 (2015): 3-7.

Blinov, A. O., Butyrin, G. N., and Dobrenkova, Ye. V. *Upravlencheskiy konsalting korporativnykh organizatsiy* [Management consulting of corporate organizations]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Blyumin, A. M. *Informatsionny konsalting: teoriya i praktika konsultirovaniya* [Information Consulting: Theory and Practice of Counseling]. Moscow: Dashkov i K, 2013.

- Chakirov, K. "Upravleniye konsultatsionnoy deyatelnosti" [Management of consulting activities]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 1 (1991): 102-105.
- "Diialnist pidpriemstv sfery posluh. Statystychnyi biuletyn. 2013-2017 rr." [Activity of the enterprises of the sphere of services. Statistical bulletin. 2013-2017]. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/08/Arch\\_psp\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm)
- Dutkevych, T. V., and Savytska, O. V. *Praktychna psykholohiia. Vstup do spetsialnosti* [Practical Psychology. Introduction to]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2010.
- "FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014-2015. December 2015". <http://www.feaco.org>
- Fedyk, M. F. "Typolohizatsiia vydiv ta ob'ektiv konsal'tynhu v systemi zovnishnyoekonomichnoi diialnosti" [Typologization of types and objects of consulting in the system of foreign economic activity]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*. 2010. <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>
- Goremykina, T. K., and Osipenkova, O. Yu. *Mezhdunarodnyye standarty audita* [International standards of audit]. Moscow: Izd-vo MGIIU, 2007.
- Ivanova, A. O. "Dilove konsultuvannia" [Business consulting]. <https://sites.google.com/site/psihologitacijtasimejnij>
- "Konsal'tynh, kouchynh, upravlinnia rozvytkom vyrobnytstva" [Consulting, coaching, management of production development]. <http://www.nbu.gov.ua/node/417>
- "Korotky kurs leksii z dystsypliny «Upravlinske konsultuvannia»" [Short course of lectures on discipline. "Administrative counseling"]. [https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe\\_konsultirovanie.htm](https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovanie.htm)
- Kalna-Dubiniuk, T. P. "Rozvytok ahrarnoho konsal'tynhu silskohospodarskykh pidpriemstv" [Development of agrarian consulting of agricultural enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.04, 2013.
- Klenin, O. V., and Bilopolskyi, M. H. "Stratehichnyi konsal'tynh v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: retrospektyva ta perspektyvy" [Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospective and prospects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2017): 134-165.
- Kotovska, I., Oksentiuk, R., and Vovk, Yu. "Kouchynh yak novyi metod upravlinnia personalom" [Coaching as a new method of personnel management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 1 (2016): 178-184.
- Lohvynovskiy, Ye. I. "Vykorystannia kouchynhu v rozvytku personalu" [Use of coaching in personnel development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 1 (2013): 70-73.
- Makkhem, K. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consulting]. Moscow: Delo i servis, 1999.
- Menovshchikov, V. Yu. *Vvedeniye v psikhologicheskoye konsultirovaniye* [Introduction to psychological counseling]. Moscow: Smysl, 2012.
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 2004.
- Murga, M. "Chuzhim umom: kak vyzhivayet rynek konsaltinga. 21.03.2016" [In another's mind: how the consulting market survives. 03/21/2016]. <http://delo.ua/business/chuzhimom-chem-vyzhivaet-rynek-konsaltinga-313987/>
- Posadskiy, A. P., and Khaynish, S. V. *Konsultatsionnyye uslugi v Rossii* [Consulting services in Russia]. Moscow: Finastatinform, 1995.
- Prigozhin, A. I. *Metody razvitiya organizatsii* [Methods of development of the organization]. Moscow: MTsFER, 2003.
- Rapoport, V. Sh. *Diagnostika upravleniya (prakticheskiy opyt i rekomendatsii)* [Diagnosis of management (practical experience and recommendations)]. Moscow: Ekonomika, 1988.
- "Slovar terminov po psikhologicheskomu konsultirovaniyu" [Dictionary of terms on psychological counseling]. [https://psychological\\_counseling.academic.ru/45](https://psychological_counseling.academic.ru/45)
- Sorokin, M. "Suchasnyi kouchynh: yakym vin maie buty" [Modern coaching: how it should be]. <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki>
- Uikkhem, F. *Konsalting v upravlenii proektami* [Consulting in project management]. Moscow: Delo i Servis, 2006.
- Uitmor, Dzh. *Kouching vysokoy effektivnosti* [Coaching of high efficiency]. Moscow: Mezhdunarodnaya akademiya korporativnogo upravleniya i biznesa, 2005.
- Unynets-Khodakivska, V. P., Kostiukevych, O. I., and Liatambor, O. A. *Rynok finansovykh posluh: teoriia i praktyka* [Financial Services Market: Theory and Practice]. Kyiv: TsUL, 2009.
- Utkin, E. A. *Konsalting* [Consulting]. Moscow: TANDEM, 1998.
- Vdovychenko, R. P. "Upravlinske konsultuvannia yak konsultatsiina posluha" [Management consulting as a consulting service]. *Yakist tekhnolohii ta osvity*, no. 2 (2011): 5-8.
- Verba, V. A., and Reshetniak, T. I. *Orhanizatsiia konsal'tynhovo diialnosti* [Organization of consulting activities]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Voronkova, V. H. et al. *Marketynh sotsialnykh posluh: konsept leksii* [Marketing of social services: a summary of lectures]. Zaporizhzhia: ZDIA, 2008.
- Zhukov, Ye. F. et al. *Mezhdunarodnyye ekonomicheskiye otnosheniya* [International economic relations]. Moscow: YUNITI-DANA, 2000.