

Р. М. Скриньковський

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств
та інформаційних технологій
Львівський університет бізнесу та права, м. Львів

О. Г. Шпак

старший лаборант кафедри загальної екології
та екоінформаційних систем
НУ "Львівська політехніка", м. Львів

**БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД
КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

У статті проведено ґрунтовний аналіз та сформовано узагальнення щодо концептуальних основ бізнес-діагностики підприємства як особливого виду консультаційних послуг. Представлено особливості надання консультаційних послуг підприємствам. Встановлено, що найбільш розповсюдженим видом консультаційних послуг виступає управлінське консультування. З'ясовано, що успіх процесу консультування визначається переважно за моделлю взаємовідносин консультантів консультаційних компаній із клієнтськими організаціями. Визначено ключові особливості ведення бізнесу провідними консультаційними компаніями на ринку України. Запропоновано вважати, що консультаційні послуги виступають підґрунтям прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень. Перспективним напрямком подальших досліджень виступає вивчення інших ключових аспектів бізнес-діагностики функціонування, розвитку та діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: бізнес-діагностика, підприємство, суб'єкт господарювання, консультаційні послуги, консультування, управлінське консультування.

Skrynkovskyy R., Shpak O. BUSINESS DIAGNOSTICS COMPANY AS A SPECIAL KIND OF CONSULTING SERVICES

This article provides a detailed analysis and generalization formed on conceptual foundations of business enterprise diagnosis as a special type of consulting services. Presented features consultancy services to enterprises. Found that the most common type of consulting services serving management consulting. It was found that the success of the consultation process is determined primarily by the model of relations consultants consulting companies with client organizations. The key features of leading business consulting companies in Ukraine. A believe that a foundation advisory services to make informed and reasonable management decisions. One promising avenue for further research study serves other key aspects of business operation diagnostics, development and business entities.

Keywords: business diagnosis, company, entity, advisory services, consulting, management consulting.

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання, що сформувалися під впливом бурхливого розвитку ринкових відносин, засвідчують виникнення різноманітних проблем, які спостерігаються на шляху розвитку вітчизняних підприємств. З метою хоча б незначного покращення становища у конкурентному середовищі, все більше керівників підприємств звертається за допомогою до спеціалізованих компаній, що надають консультаційні послуги. Вітчизняна практика засвідчує, що якісно надані консультаційні послуги висококваліфікованими консультантами та провідними фахівцями у різноманітних сферах діяльності підприємств не лише сприяють прибутковому функціонуванню, але і дозволяють об'єктивно оцінити процеси ведення бізнесу.

Значний внесок у дослідження ключових аспектів консультування суб'єктів господарювання здійснили такі відомі науковці-економісти, як О. В. Білан, В. А. Верба, Р. П. Вдовиченко, М. Л. Гончарова, С. М. Ілляшенко, С. М. Кондратюк, О. Д. Костюк, Д. В. Мангушев, О. Д. Матвієнко, О. А. Розкошна, О. В. Фінагіна, Т. Г. Шеремет та ін. [1 – 12].

Поряд з тим, огляд ключових аспектів консультування суб'єктів господарювання дає підстави стверджувати, що на сьогодні не достатньо вивченими залишаються питання бізнес-діагностики підприємства як особливого виду консультаційних послуг.

Мета статті полягає у проведенні ґрунтового аналізу та формуванні узагальнень щодо концептуальних основ бізнес-діагностики підприємства як особливого виду консультаційних послуг.

Згідно із постановкою мети наукового дослідження, повстає першочергова потреба в уточненні змісту та особливостей надання консультаційних послуг суб'єктам господарювання (підприємствам).

Так, на основі зазначеного вище, під консультаційними послугами доцільно вважати такий вид продукції, якісні властивості якого відображають його цільове призначення. Разом з тим, головною причиною придбання та споживання консультаційних послуг виступає задоволення потреб клієнтів у необхідній інформації [1, с. 616].

Вартість консультаційних послуг часто визначається масштабістю консультаційних проєктів. Іншими словами, від величини інвестицій, які було вкладено у проєкт, залежить вартість його консультації [2, с. 180].

Щодо різноманітності консультаційних проєктів, то у науковій праці [2] запропоновано їх розподіляти у відповідності до рівня інноваційного продукту на унікальні, високо-індивідуальні та стандартні. Характерною рисою унікальних консультаційних проєктів виступає створення інноваційних та водночас неповторних консультаційних продуктів, які не мають аналогів. Високо-індивідуалізовані консультаційні проєкти визначаються пристосуванням уже розроблених консультаційних продуктів до умов розвитку та функціонування замовника. Водночас, ключовими особливостями стандартних консультаційних проєктів виступає застосування уже існуючих консультаційних продуктів, які позитивно зарекомендували себе під час задоволення послуг інших замовників-клієнтів [2, с. 179].

З метою покращення рівня якості надання консультаційних послуг, а також підвищення їх ефективності доцільно формувати і повсякчас удосконалювати відповідні методичні положення щодо особливостей їх надання. Окрім того, стандартизація процесу надання консультаційних послуг не тільки призведе до розвитку таких послуг, але і до підвищення професійної діяльності консультаційних компаній [1, с. 619].

Як показує практика господарювання підприємств та, враховуючи те, що в Україні існує безліч компаній, що надають консультаційні послуги, вітчизняні суб'єкти господарювання все ж таки не поспішають звертатись по консультаційну допомогу. На такі рішення, у першу чергу, впливає [3, с. 139-140]: нерозуміння сутності консультаційних послуг; надання консультаційних послуг у вигляді експертної допомоги, яка базується переважно не на проблемах клієнтів, а виходить із особистих знань та вмінь консультантів; брак інформації; низька інтеграція вітчизняних компаній, що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг до діяльності та принципів міжнародних компаній; висока вартість консультаційних послуг.

Варто відмітити таке: фахівці, що надають консультаційні послуги у сфері управління підприємством, повинні бути компетентні у менеджменті підприємства, управлінському обліку, аспектах ведення господарської діяльності [1, с. 618].

Слід зауважити, що якість консультаційних послуг залежить від доступності, повноти, релевантності та точності інформації. У такій ситуації, важливе значення відіграють сучасні інформаційні технології, використання яких забезпечить високий рівень ефективності надання консультаційних послуг [4, с. 200].

На сьогодні консультаційні компанії у діяльності використовують такі відомі програми, як MS Access, MS Word, WinRAR, MS Explorer, MS Power Point, MS Excel, MS Project тощо [4, с. 202].

Дослідження засвідчують, що будь-який економічний процес має визначену послідовність дій. Наприклад, розвиток підприємств проходить у відповідні стадії, виробництво продукції має свій цикл перебігу.

Що стосується консультаційних послуг, то їх надання консультаційними компаніями проводиться у п'ять етапів [1, с. 618]: 1) підготовчий етап (характеризує первинне дослідження проблеми, постановку подальших завдань та врахування пропозицій клієнта щодо подальших дій); 2) етап безпосереднього дослідження проблеми; 3) етап вибору відповідних рішень; 4) етап співпраці із клієнтом; 5) завершальний етап, що передбачає формування підсумкового звіту довільної форми.

Однак, вирішити управлінські проблеми клієнта консультаційна компанія може у кілька способів [3, с. 140]: 1) самостійно виявити проблему та запропонувати шляхи її вирішення; 2) надати необхідну допомогу клієнту з метою виявлення ним проблеми та визначення шляхів її вирішення; 3) обізнати клієнта щодо самостійного пошуку проблем та шляхів їх вирішення.

В свою чергу, практика взаємовідносин клієнтів із консультаційними компаніями вказує про можливі перехреснення способів надання консультаційних послуг [3, с. 140].

З огляду на вивчення ключових аспектів консультування суб'єктів господарювання слід вважати, що найбільш розповсюдженим видом консультаційних послуг виступає управлінське консультування.

В ключі зазначеного, управлінське консультування являє собою один із видів управлінської діяльності консультантів, що надають незалежні, професійно-кваліфіковані послуги відповідним суб'єктам господарювання на основі використання інтелектуального потенціалу. Результати отриманих послуг дозволяють суб'єктам господарювання впевнено функціонувати та розвиватись на випадок організаційних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також вчасно виявляти різноманітні можливості чи здійснювати зміни [5, с. 331].

З позиції В. А. Верби [6] під управлінським консультуванням доцільно розуміти наукову та професійну діяльність консультантів щодо розроблення консультаційних продуктів і надання професійних консультаційних послуг, основна мета яких полягає у реалізації цілей клієнтських організацій за рахунок вирішення відповідних проблем [6].

На основі аналізу джерела [7], з'ясовано, що управлінське консультування виступає різновидом експертної допомоги, яка базується на твердженнях консультантів-експертів щодо задоволення потреб клієнтів [7, с. 167].

Разом з цим, управлінське консультування передбачає ідентифікацію і аналіз управлінських проблем та можливостей. Окрім того, управлінське консультування виступає провідною сферою професійної діяльності компаній чи окремих приватних осіб щодо вирішення відповідних питань

управлінського, організаційного чи практичного характеру стосовно діяльності клієнта. Зокрема це надання консультацій у сферах бухгалтерського обліку та аудиту, аналізу економічної чи фінансової звітності, системи оподаткування [8].

В основу управлінського консультування покладено завдання вирішити проблеми клієнта внаслідок забезпечення рівноваги інтересів і гармонізації діяльності за умов виникнення різноманітних ризиків та під впливом факторів середовища функціонування [7, с. 168].

Виділять два типи управлінського консультування: проблемно-орієнтоване (полягає у виявленні та вирішенні проблем, що виникають на шляху розвитку клієнтських організацій) і знаннєво-компетенційне (підвищення рівня результативності діяльності клієнтських організацій за рахунок використання нових знань у процесі управління) [6].

Виходячи із інформації, поданої у джерелі [5], встановлено, що ключові особливості управлінського консультування полягають у [5, с. 331-332]:

- наданні правдивої та чіткої консультаційної допомоги клієнту;
- високій кваліфікації консультантів консультантських компаній;
- раціональності рішень консультантів щодо процесів розвитку клієнта;
- підвищенні професіоналізму вирішення все більшої кількості завдань;
- незалежності управлінських консультантів як експертів, які відповідальність за результати наданих пропозицій;
- не підпорядкованості консультантів формальним чи неформальним взаємовідносинам, що склались у клієнтській організації;
- спеціалізації консультантів консультантських компаній.

Стає зрозумілим, що успіх процесу консультування визначається переважно за моделлю взаємовідносин консультантів консультантських компаній із клієнтськими організаціями.

Щодо моделей консультування, то їх доцільно розрізняти за рівнем участі та прикладеними зусиллями консультантів і клієнтів до кожного з етапів процесу консультування [9].

Однак, для того, щоб консультаційний процес закінчився успіхом для двох сторін, необхідно позаяк використовувати ситуаційний підхід, який базується на системі “ситуаційного мислення”, для обрання оптимальної моделі відносин консультантів із клієнтами [9].

У практиці діяльності консультантських компаній виділяють такі моделі взаємодії із клієнтами (суб’єктами господарювання) [5, с. 332]:

1) модель “експерт-клієнт” (мінімальна участь управлінських консультантів у циклі змін клієнтської організації);

2) модель “доктор-пацієнт” (розроблення рекомендацій здійснюють управлінські консультанти, однак їх впровадження проводиться працівниками клієнтської організації);

3) модель “групова співпраця” (спільне розроблення та впровадження рекомендацій);

4) модель “аналізу потенційних проблем” (передбачає дослідження проблем, що виникають у ході реалізації управлінських рішень).

Дослідження доводять, що стрімкий розвиток консультаційних послуг у сфері управління на сьогодні спричинений глобалізацією бізнесу, розвитком інформаційних технологій, досвідом вирішення різноманітних проблем діяльності суб’єктів господарювання [4, с. 199].

Слід констатувати той факт, що професійний статус управлінського консультування характеризується декількома аспектами, зокрема визначальними є [10, с. 16-17]: наявність професійних знань та вмінь, професійна підготовка, приналежність до спільноти професійних менеджерів, професійна культура та поведінка у колективі чи із клієнтами, правове визнання діяльності консультантів, формування професійних об’єднань консультантів з метою забезпечення правового регулювання діяльності.

Слушною також є думка С. М. Ілляшенка [11], який зазначає, що вагомими факторами формування успішних результатів від використання консультаційних послуг у сфері управління виступають [11]: 1) наявність фахового удосконалення консультаційних продуктів; 2) застосування відповідних механізмів взаємодії із клієнтом; 3) наявність необхідних навичок щодо управління консультаційними проектами; 4) репутація та бренд консультаційної продукції; 5) гнучкість реагування на зміни; 6) взаємовідносини із партнерами; 7) професійні здобутки.

Відомо, що вибір послуг консультаційної компанії, перш за все, залежить від професіоналізму її консультантів (працівників). Однією із особливостей досягнення високого рівня професіоналізму є не лише оволодіння відповідними знаннями у сфері консультування, а ще обізнаність у економіко-математичних процесах і особливостях застосування комп’ютерних технологій [4, с. 200].

З метою досягнення прибуткового рівня діяльності від використання консультаційних послуг, підприємствам доцільно звертати увагу на такі основні критерії, що характеризують консультаційну компанію [12]:

- імідж компанії, що надає консультаційні послуги (зокрема рівень ділової репутації, результати попередньо наданих консультаційних послуг);
- ставлення клієнтів до наданих консультаційних послуг;
- якість наданих консультаційних послуг;
- пунктуальність та точність у наданні консультаційних послуг
- взаємовідносини із іншими суб’єктами середовища функціонування;
- вартість консультаційних послуг;
- професіоналізм та рівень дотримання норм і стандартів тощо.

Оскільки консультування у сфері управління є визначальною професійно-підприємницькою

діяльністю, то ключовим аспектом оцінювання такої діяльності постає визначення рівня фінансової ефективності консультаційної компанії. Такі дії дозволять виявити рівень відносин із клієнтськими організаціями та іншими суб'єктами ринку, а також визначити ключові постулати майбутнього успіху [11].

У контексті зазначеного, визначальними індикаторами ефективності консультаційної компанії виступають [11]: рівень доходів компанії; рівень рентабельності діяльності; приріст обсягів надання консультаційних послуг; рівень задоволеності клієнтів; рівень задоволеності консультаційною компанією результатами власної діяльності; показники клієнтської бази; рівень стабільності ведення діяльності; рівень позитивних рекомендацій клієнтів.

Стосовно практичного досвіду діяльності вітчизняних консультаційних компаній, то доцільним у такій ситуації виступає завдання визначити ключові особливості ведення бізнесу провідними консультаційними компаніями на ринку України.

Відтак, провідна вітчизняна компанія “Делойт” [13] спеціалізується на наданні консультаційних послуг, зокрема у сферах [13]: 1) комплексного бухгалтерського обліку (допомагає впроваджувати клієнтським організаціям нові та водночас складні стандарти бухгалтерського обліку, оцінювати наявні методи бухгалтерського обліку, а також проводити облік нестандартних операцій); 2) консультування з питань операційної діяльності (консультування циклу операцій, що проводяться на підприємствах); 3) фінансів (оцінювання фінансової стратегії, удосконалення структури, процесів та системи фінансів); 4) фінансової аналітики (трансформація доступних даних у результативну аналітичну інформацію).

Поряд з тим, інша вітчизняна консультаційна компанія “EY” до належить до складу глобальної організації “Ernst & Young Global Limited” (Великобританія), надає цілий спектр консультаційних послуг для підприємств фінансового сектору, зокрема це [14]:

– фінансові послуги (послуги щодо підвищення рівня ефективності бізнесу, управління бізнес-ризиками, управління інформаційними технологіями, управління IT-ризиками тощо);

– управління ризиками у фінансовому секторі (протидія легалізації доходів, що отримані злочинним способом, управління ризиками підприємства, протидія ринковим, кредитним, операційним ризикам, а також ризикам недотримання норм законодавства чи ризикам ліквідності тощо);

– актуарні послуги (актуарні операції, актуарний аналіз, актуарна трансформація, супровід угод, підвищення рівня ефективності діяльності, удосконалення методів підготовки фінансової звітності).

Таким чином, на основі проведеного аналізу та дослідження ключових особливостей надання консультаційних послуг, зокрема у сфері управління ризиками, з'ясовано, що цей вид послуг не тільки дозволяє суб'єктам

господарювання ефективно здійснювати діяльність, але і забезпечує їх розвиток у перспективі. Оскільки бізнес-діагностика підприємства передбачає аналізування, ідентифікацію та оцінювання стану функціонування підприємства на ринку із визначенням на цій основі основних тенденцій його зміни на підставі прийнятих управлінських рішень, то консультаційні послуги за таких умов виступають підґрунтям прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень.

При тому, досвід функціонування вітчизняних підприємств засвідчує, що часто під впливом різноманітних факторів, а також в умовах невизначеності середовища функціонування, менеджери підприємства не здатні самостійно прийняти та водночас сприяти ефективній реалізації управлінських рішень. Тому, у таких ситуаціях найкраще звернутися за допомогою до фахівців, які не лише нададуть відповідну консультативну пораду, але й допоможуть оцінити усі можливості та перешкоди ведення бізнесу.

Згідно із результатами проведених досліджень, у перспективі передбачається вивчення інших ключових аспектів бізнес-діагностики функціонування, розвитку та діяльності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Кондратюк С. М. Облік та контроль надання консультаційних послуг / С. М. Кондратюк // Молодий вчений. – 2017. – № 1 (41). – С. 616-620.
2. Верба В. Класифікація консультаційних проектів / В. Верба // Сіверянський літопис. – 2007. – № 6. – С. 174-181.
3. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку / М. Л. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2 (164). – С. 136-141.
4. Шеремет Т. Г. Комп'ютерні технології в організаційно-економічному механізмі управлінського консультування / Т. Г. Шеремет // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2003. – № 2. – С. 199-203.
5. Мангушев Д. В. Визначення управлінського консультування як економічної категорії та його роль у сучасному ринковому середовищі / Д. В. Мангушев // БізнесІнформ. – 2012. – № 12. – С. 330-333.
6. Верба В. А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування / В. А. Верба // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2012. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Фінагіна О. В. Наукові засади управлінського консультування в системі сучасних знань менеджменту: інтереси бізнесу, галузі, регіонів / О. В. Фінагіна, О. В. Білан, О. Д. Матвієнко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Випуск 6-1 (06). – С. 165-170.
8. Вдовиченко Р. П. Управлінське консультування як консультаційна послуга / Р. П.

Вдовиченко // Якість технологій та освіти. – 2011. – № 2. – С. 5-8.

9. Гончарова М. Л. Сучасні моделі консультування у практиці менеджерів організацій / М. Л. Гончарова, О. А. Розкошна // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 258: в 4 т., Т. IV. – С. 976-982.

10. Верба В. А. Професійний статус управлінського консультування: аргументи за і проти / В. А. Верба // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – 2010. – Ч. 1. – С. 13-22.

11. Ілляшенко С. М. Ключові чинники успіху управлінського консультування / С. М. Ілляшенко // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2011. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

12. Костюк О. Д. Управлінське консультування як чинник забезпечення стратегічного розвитку підприємства / О. Д. Костюк // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”. – 2013. – № 1. – С. 162-166.

13. Офіційний сайт компанії “Делойт” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/audit/solutions/audit-services.html>.

14. Офіційний сайт компанії “Deloitte” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/audit/solutions/audit-services.html>.

References

1. Kondratyuk, S. M. (2017). Oblik ta kontrol nadannya konsul'tatsiynykh posluh [Accounting and control consultancy services]. *Molody vchenyy – Young Scientist*, 1, 616-620. [in Ukrainian].

2. Verba, V. (2007). Klyasifikatsiya konsul'tatsiynykh proektiv [Classification consulting projects]. *Siveryans'kyi litopys – Siver Litopis*, 6, 174-181. [in Ukrainian].

3. Honcharova, M. L. (2015). Upravlins'ke konsul'tuvannya v Ukraini: osnovni problemy, tendentsiyi ta napryamy rozvytku [Managerial Consulting in Ukraine: key problems, trends and development perspectives]. *Aktual'ni problemy ekonomiky. – Actual Problems of Economics*, 2, 136-141. [in Ukrainian].

4. Sheremet, T. H. (2003). Komp'yuterni tekhnolohiyi v orhanizatsiyno-ekonomichnomu mekhanizmi upravlins'koho konsul'tuvannya [Computer Technology in the organizational and economic mechanism of management consulting]. *Visnyk Khmel'nyts'koho instytutu rehional'noho upravlinnya ta prava. – Herald of Khmelnytsky Regional Institute of Management and Law*, 2, 199-203. [in Ukrainian].

5. Manhushev, D. V. (2012). Vyznachennya upravlins'koho konsul'tuvannya yak ekonomichnoyi katehoriyi ta yoho rol u suchasnomu rynkovomu seredovysshchi [Definition of Management Consultancy as an Economic Category and its Role in Contemporary Market Environment]. *BiznesInform. – Business Inform*, 12, 330-333. [in Ukrainian].

6. Verba, V. A. (2012). Kontseptual'ni polozhennya otsynuyvannya upravlins'koho konsul'tuvannya [Conceptual basis of the management consulting evaluation]. *Elektronne naukovе fakhove vydannya “Efektyvna ekonomika”. – Electronic scientific specialized edition of “Productive economy”*, 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>. [in Ukrainian].

7. Finahina, O. V., & Bilan, O. V., & Matviyenko, O. D. (2016). Naukovi zasady upravlins'koho konsul'tuvannya v systemi suchasnykh znan' menezhmentu: interesy biznesu, haluzi, rehioniv [Scientific basis of management consulting in the system of modern knowledge management, business interests, industries, regions]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi. – Economic Journal Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 6-1, 165-170. [in Ukrainian].

8. Vdovychenko, R. P. (2011). Upravlins'ke konsul'tuvannya yak konsul'tatsiyna posluha [Management consulting as advisory services]. *Yakist' tekhnolohiy ta osvity. – Quality of technologies and education*, 2, 5-8. [in Ukrainian].

9. Honcharova, M. L., & Rozkoshna, O. A. (2009). Suchasni modeli konsul'tuvannya u praktytsi menezheriv orhanizatsiy [Current models of practice management consulting organizations]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. pr. – Economy: problems of theory and practice: Coll. Science. Pr.*, Iss. 258, Vol. 4, 976-982. [in Ukrainian].

10. Verba, V. A. (2010). Profesiynny status upravlins'koho konsul'tuvannya: arhumenty za i proty [Professional status management consulting: the pros and cons]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: zb. nauk. prats'. – Formation of market economy: Coll. Science. Pr.*, 1, 13-22. [in Ukrainian].

11. Ilyashenko, S. M. (2011). Klyuchovi chynnyky uspikhu upravlins'koho konsul'tuvannya / S. M. Ilyashenko // *Elektronne naukovе fakhove vydannya “Efektyvna ekonomika”. – Electronic scientific specialized edition of “Productive economy”*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>. [in Ukrainian].

12. Kostyuk, O. D. (2013). Upravlins'ke konsul'tuvannya yak chynnyk zabezpechennya stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [management consulting as a factor in ensuring strategic enterprise development]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya “Finansy i kredyt”. – Bulletin of Sumy National Agrarian University. (Series: “Finance and Credit”)*, 1, 162-166. [in Ukrainian].

13. Ofitsiynny sayt kompaniyi “Deloyt”. – Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/audit/solutions/audit-services.html>.

14. Ofitsiynny sayt kompaniyi “Deloitte”. – Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/audit/solutions/audit-services.html>.