

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Стан та перспективи розвитку бізнес-консалтингу в Україні та світі.

*Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

Завідувач кафедри: _____ /О.І. Карінцева/

Керівник роботи: _____ /Є.В. Коваленко/

*Виконавець: _____ /Р.Х. Джамалов/
П.І.Б.*

*Група: _____ Епн-71
шифр*

Суми 2021

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота налічує 40 сторінок, 4 таблиць, 12 рисунків, 87 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – сфера бізнес-консалтингу.

Предмет дослідження – вплив світової кризи на розвиток бізнес-консалтингу в Україні та світі.

У першому розділі визначені теоретичні засади дослідження бізнес-консалтингу в умовах світової кризи.

У другому розділі проведено діагностика впливу світової кризи на бізнес-консалтинг в Україні та світі. Досліджено тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в світі, здійснено аналіз бізнес-консалтингу на українському ринку, проведено оцінку впливу світової кризи на функціонування бізнес-консалтингу.

У третьому розділі визначено перспективи розвитку бізнес-консалтингу в умовах глобальної невизначеності: запропоновано шляхи подолання проблем розвитку бізнес-консалтингу під час світової кризи, досліджено потенціал подальшого розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг.

В роботі використані такі методи дослідження, як опис, аналіз-синтез, пояснення, системно-структурний метод, статистичний, графічний методи аналізу тощо.

Ключові слова: бізнес-консалтинг, криза, ефективність, ринок, послуги.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ.....	5
1.2. Значення консалтингу в управлінні та бізнесі	8
1.3. Сутність та види світових криз	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ БІЗНЕС КОНСАЛТИНГ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	15
2.1. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в світі	15
2.2. Аналіз бізнес-консалтингу українського ринку.....	18
2.3. Оцінка впливу світової кризи на функціонування бізнес консалтингу.	23
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	25
3.1. Шляхи подолання стагнації бізнес-консалтингу під час світової кризи	25
3.2. Формування системи показників результативності консалтингової діяльності.....	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Настав час, коли більшість ринків переживають кризові моменти. Економлять великі фірми та малі, а також на послугах консалтингу. Шляхи подолання вирішує досвідчені фахівці – консультанти. Розвитку бізнес-консалтингу притаманні ті ж риси як і для всієї економіки загалом, а саме: перехід до альтернативних джерел енергії, цифровізація бізнес-процесів, подальша глобалізація відносин, вплив пандемічних процесів та інше [72, 73, 74, 75, 76, 77, 83, 84, 84, 86, 87].

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні впливу світової кризи на бізнес консалтинг та розробку сучасних антикризових стратегій управління компаніями в умовах глобальної невизначеності [78, 79, 80, 81, 82].

Відповідно до мети дослідження потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та види бізнес-консалтингу;
- визначити значення консалтингу в управлінні та бізнесі;
- висвітлити сутність та види світової кризи;
- охарактеризувати тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в світі;
- провести аналіз бізнес-консалтингу на українському ринку;
- виявити рівень впливу світової кризи на бізнес консалтинг;
- запропонувати шляхи подолання проблем розвитку бізнес-консалтингу під час світової кризи;
- сформулювати потенціал подальшого розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг;
- обґрунтувати формування системи показників результативності консалтингової діяльності.

Об'єкт дослідження – сфера бізнес-консалтингу.

Предмет дослідження – вплив світової кризи на розвиток бізнес-консалтингу в Україні та світі.

Методи дослідження: в роботі використані такі методи дослідження, як опис, аналіз-синтез, пояснення, системно-структурний метод, статистичний, графічний методи аналізу тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ

1.1. Економічна сутність та види бізнес-консалтингу

Сучасний бізнес характеризується ризиками та невизначеністю, і таке середовище впливає на рішення, прийняті менеджерами, тому розгляд питання економічної сутності та видів бізнес-консалтингу є актуальним в даний час. Консалтинг - одна з найважливіших методик управління, розроблена за останні п'ятдесят років. Вторинний ефект цього винаходу полягає у швидкому розвитку нових рамок, інструментів та методик, що покращують діяльність у ряді компаній. Опромінення консалтингових організацій різним поєднанням ділових обставин та досвіду різних компаній дозволило накопичити цінні знання та діловий досвід. У зв'язку з цим, а також з взаємодією знань та досвіду консалтингових компаній, з одного боку, та потреб управляючих компаній у визнанні їх ролі та найманні консультантів, з іншого, розвинулося значення консалтингу.

Існує безліч класифікацій консалтингової діяльності. У Європейському довіднику-показчику консультантів по менеджменту в даний час виділено 84 виду консалтингових послуг, що об'єднуються в 8 груп :

- загальне управління;
- адміністрування;
- фінансове управління;
- управління кадрами;
- маркетинг;
- виробництво.
- інформаційні технології;
- спеціалізовані послуги.

Консалтинг - це процес, який використовується для оцінки ризику, досягнення консенсусу або проведення арбітражу. Зовнішні фахівці з консалтингового менеджменту консультують власників компаній з метою поліпшення розуміння їх ролі та місії та з метою підвищення можливостей

успішного та відповідного впровадження процесів управління. Консалтинг передбачає ряд різних форм. Окрім організаційного консалтингу, існує також функціональний консалтинг у галузі людських ресурсів, фінансів, маркетингу, продажів та підвищення продуктивності праці. Ця консультація охоплює широкий спектр - від вирішення конкретних проблем, з якими стикаються організації, що приймають або розміщують сучасну систему функціонування деяких з перерахованих вище сфер. Проекти за видами консалтингових послуг наведено на рис. 1.1.

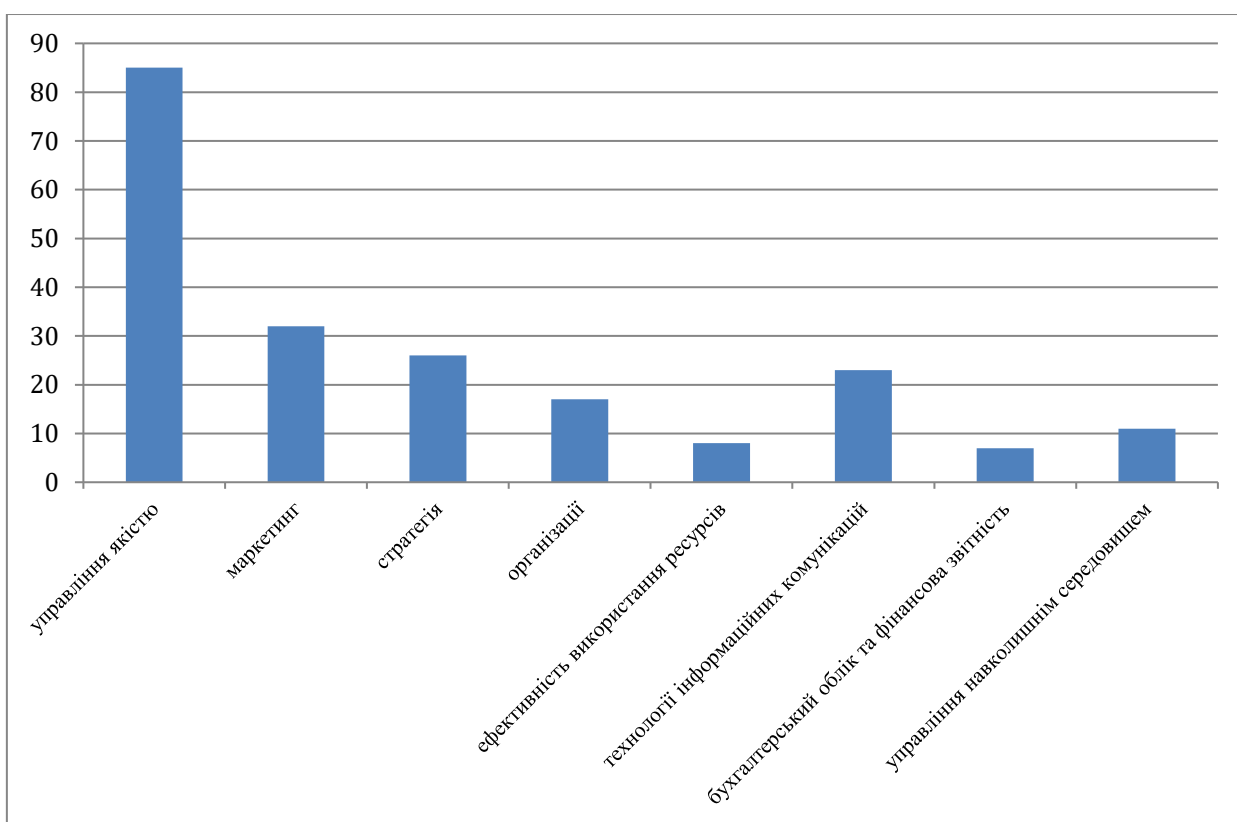


Рисунок 1.1.- Проекти за видами консалтингових послуг [38]

На основі ситуації, що склалася в світовій практиці, можна виділити самі основні напрямки діяльності компаній, що здійснюють свою діяльність у сфері консалтингу. Вони представлені на рис 1.2.

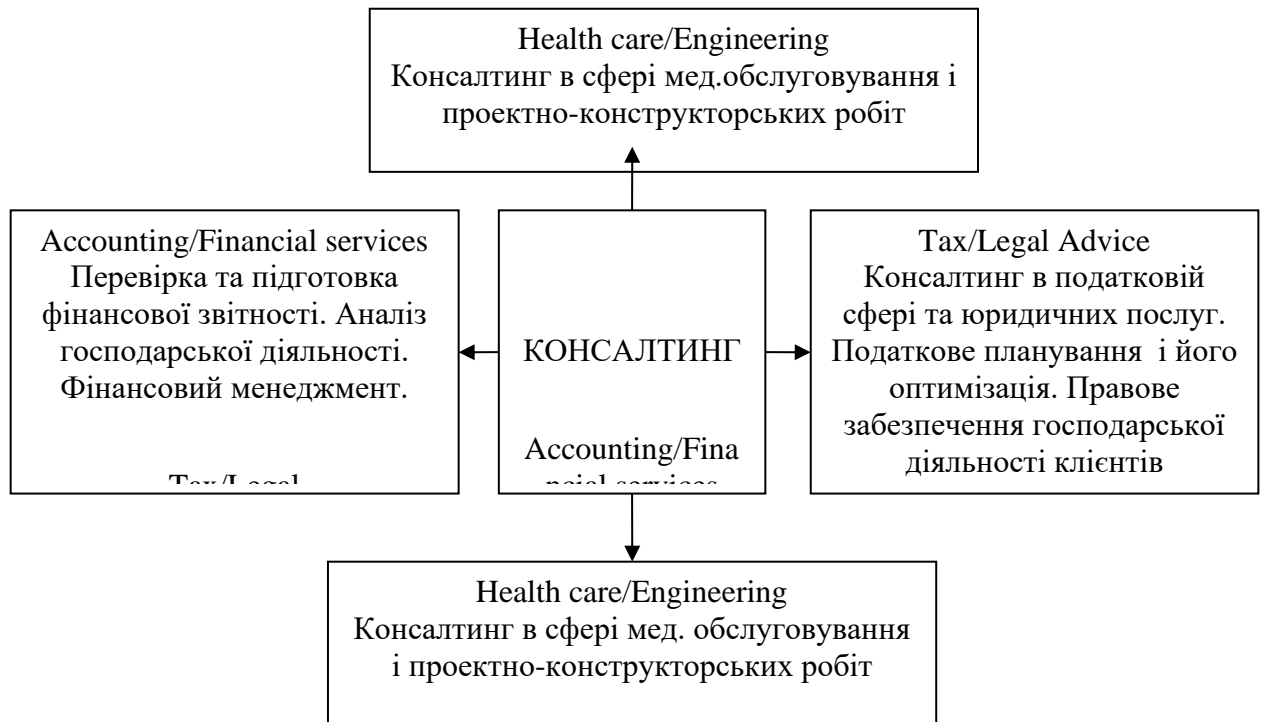


Рисунок 1.2. - Основні напрями діяльності в бізнес-консалтингу [40]

Консалтинг - це знання, додаткова цінність та програмна підтримка продуктів та рішень, що збільшують цінність ресурсів та активів клієнта. Консалтингові компанії надають консалтингові послуги або дають більш точні поради, пропозиції та думки експертів у визначеній вами області та для якої вони мають експертів. Термін консалтингові послуги за замовчуванням, спеціальний і всебічний підхід до вирішення бізнес-проблем клієнтів. Як правило, ці питання носять складний характер, і для пошуку найкращих рішень для клієнта необхідно зробити детальне вивчення справи та аналіз причин, що призвели до того ж, тому відповідно до висновків, досвід та реальні можливості знайти найкращий результат.

Належне використання знань консультантів з метою внесення змін до складу знань, що існують в компанії, стало методом підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Консультація може бути інтерпретована яскраво і як керівництво для організацій певної сфери не має достатньо знань чи людських особливостей. Сьогоднішні умови

накладаються необхідністю своєчасного реагування, адже найважливіше реагувати вчасно. Будь-яка затримка спричиняє більше проблем, тому консультування допомагає організаціям не бродити в пошуках рішення.

1.2. Значення консалтингу в управлінні та бізнесі

Досить актуальним є дослідження питання значення консалтингу в управлінні та бізнесі. Консалтинг в сфері управління - поняття, що з'явилося в нашому розмовному словнику одночасно з поняттями ринкової економіки. При цьому, основними областями консалтингу є: галузі управління компанією (стратегічне, бюджетне, процесне, проектне), область інформаційних технологій і ІТ архітектури компанії, область юридичного структурування, а також юридична підтримка оперативної діяльності та деякі інші [20]. Оскільки управлінські консалтингові послуги - це окремий напрямок бізнесу, то і беруть участь в ньому люди - професіонали в своїй області. Ось це і є основним стимулом звернень в консалтингові компанії

Значення консалтингу в управлінні та бізнесі, які необхідно виділити для його розуміння:

- консалтинг як інститут ринкової економіки;
- консалтинг як інструмент формування унікального інтелектуального капіталу фірми;
- консалтинг як інструмент міжфірмових взаємодій і розвитку міжфірмових партнерських відносин;
- консалтинг як елемент мережевої організації бізнесу;
- консалтинг як передавальний механізм між теоретичними знаннями та практичними навичками.

Становлення та використання консалтингу є позитивним явищем, оскільки він виконує такі функції [21].:

- забезпечення передбачуваності результатів певних дій; слідування дозволяє розраховувати на якийсь результат оцінки витрат на

його досягнення. Тобто інститут консалтингу повинен давати позитивні результати;

- зниження трансакційних витрат ринкового обміну, в тому числі за рахунок використання послуг консалтингу;

- властивість успадкування, що відбувається завдяки процесу навчання, що стосовно консалтингу означає налагодження системи підготовки консультантів;

- забезпечення свободи і безпеки агентів, які використовують інститут. Тобто статус консультанта повинен забезпечувати дотримання професійної етики, зокрема, нерозголошення інформації про фірму, невикористання інформації в корисливих цілях, досягнення корисних результатів.

Значення консалтингу в управлінні як інструменту формування унікального інтелектуального капіталу фірми пов'язане з унікальністю самої послуги консалтингу. Креативний характер консалтингу обумовлює відмінність в підходах консультантів і консалтингових організацій, технологій і способів надання консалтингових послуг, індивідуалізованих для конкретного споживача. Самі консультанти, які володіють методологією консультування, стосовно конкретного клієнта індивідуалізують свої рекомендації, таким чином, надають ексклюзивні інтелектуальні послуги, які підвищують цінність інтелектуального капіталу консультуються компаній.

У цьому підході акцент робиться на споживчу цінність життєвого циклу споживача (lifetimevalue), що більше відповідає тій ролі, яку відіграє споживач в нових ланцюжках взаємодії.

У цьому процесі величезну роль грає ланка, яка може виконувати інтегруючу роль. Цю роль може грати маркетингове ланка фірми. Але цю роль може грати і консалтинг, за допомогою якого фірма визначає своє положення в широкому контексті її взаємодій з різними учасниками ринку.

1.3. Сутність та види світових криз

Світові економічні кризи - це неминуче явище в будь-якій економіці, що характеризується крайнім загостренням наявних економічних і соціальних протиріч і диспропорцій, тому розгляд даного питання є актуальним [6].

Кризи в залежності від їх масштабів можна розділити на:

- локальні (захоплюючи тільки частина економічної системи);
- загальні, які відбуваються в усіх галузях і сферах.

Також економічні кризи класифікуються з проблематики. Мікрокризи - це кризи, захоплюючи невелику групу проблем або одну проблему. У той час як макрокризи в основному викликані проблематикою значних масштабів.

Економічна криза – це швидке зниження соціально-економічного стану країни із зменшенням обсягів виробництва, зрушенням сталих господарських зв'язків, що викликає появу таких макроекономічних наслідків як інфляція та безробіття, скорочення виробничих потужностей. Вона є однією з фаз економічного циклу, під час якого відбуваються порушення пропорційності розвитку господарських процесів, зменшення доходів виробничого комплексу та скорочення доходів населення. Довгі кризи приводять до депресивного стану виробничого сектору із перспективою повного занепаду та поступового зубожіння громадян країни.

Аграрна криза, як правило, викликаються поєднанням природних факторів, недоліками в організації праці, технічною відсталістю, недосконалими системами землекористування і землеволодіння і т.п. Аграрні кризи відрізняються тривалістю і ациклічністю.



Рисунок 1.3. - Визначення рецесій на основі динаміки індексу S&P[68]

Світовий борг виріс до рекордних \$246,5 трлн, або 230% від світового ВВП. Головний фактор зростання боргу - приватний сектор, на який припадає дві третини загального рівня боргу. Державний борг в країнах з розвинутою економікою знаходиться на рівні, якого не було з часів Другої світової війни. Державний борг в країнах, що розвиваються знаходиться на рівні, який був під час боргової кризи в 1980-х. У країнах з низьким рівнем доходу заборгованість різко збільшилася за останні п'ять років [58].



Рисунок 1.4. - Зростання світового боргу за роками (2012-2019 рр.) [58]

За даними МВФ, 43% країн з низьким рівнем доходу або схильні до високого ризику потрапити в критичну ситуацію, пов'язану із заборгованістю, або вже знаходяться в ній. Високий рівень держборгу був викликаний фінансовою кризою 2008 року, коли приватний сектор отримав широку підтримку - розмір тільки прямої держпідтримки фінансових установ під час кризи досяг \$1,6 трлн. [58]

Таблиця 1.1 - Ставки центрального банку по деяким країнам [58]

Країна	Ставка центрального банку (31.12.2019)	Реальна ставка центрального банку	Остання зміна
1	2	3	4
Швейцарія	-0,75%	-1,1%	01.2015
Швеція	-0,25%	-1,7%	12.2018
Японія	-0,10%	-0,6%	01.2016
Данія	0,00%	-0,4%	01.2015
Австралія	1,00%	-0,6%	07.2019
Норвегія	1,25%	-0,4%	06.2019
Південна Корея	1,50%	1,5%	07.2019
Канада	1,75%	-0,3%	11.2018
Чехія	2,00%	-0,9%	05.2019

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
Чилі	2,00%	-0,3%	09.2019
США	2,13%	0,4%	07.2019
Гонконг	2,50%	-0,8%	08.2019
Саудівська Аравія	2,75%	4,1%	07.2019
Малайзія	3,00%	1,6%	05.2019
Китай	4,35%	1,6%	11.2015
Індія	5,40%	2,2%	08.2019
Бразилія	6,00%	2,6%	07.2019
Мексика	8,00%	4,8%	08.2019

Після кризи 2008 року Федеральна резервна система США та Центральні банки інших провідних країн світу почали проводити політику кількісного пом'якшення, основним інструментом якої було зниження відсоткових ставок. Крім того, в якості однієї з найбільш серйозних проблем вказується відсутність можливості фінансування нових проектів. Ця обставина, з урахуванням його негативного впливу на рентабельність, а також орієнтованості великого числа акціонерів на короткострокові перспективи, може мати вкрай негативний вплив на можливості довгострокового зростання компаній. Деякі компанії, особливо виробники споживчих товарів, відзначають позитивний вплив девальвації на їх ціни щодо тих компаній, які мають велику частку імпорту в закупівлях.

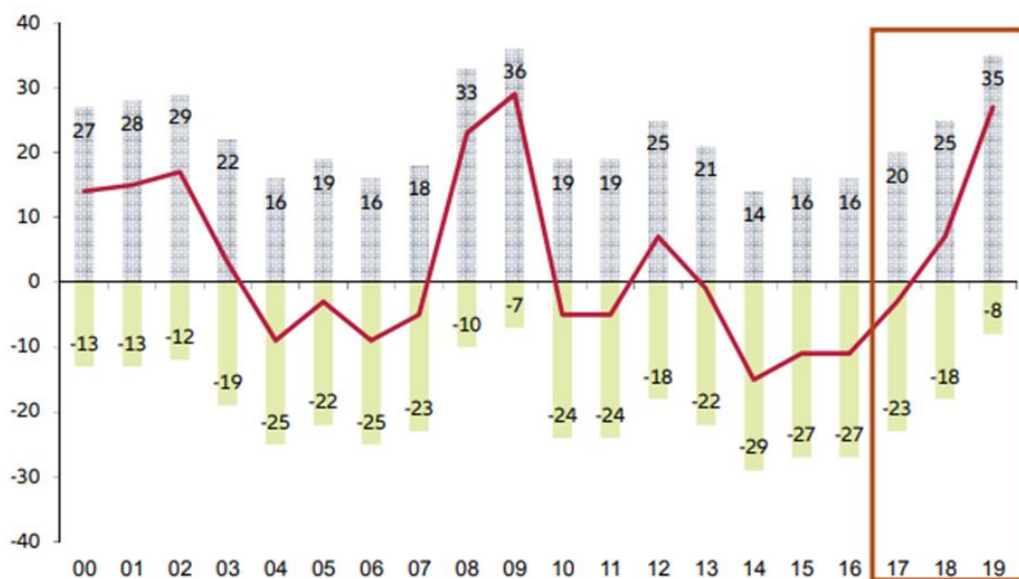


Рисунок 1.5. - Кількість країн з підвищеним індексом банкрутств [50]

В результаті компанії часто вдаються до заходів тактичного характеру, таким як зниження прямих витрат і скорочення бюджетів на маркетинг. Оскільки окремі зміни в умовах ведення бізнесу зберуться на дуже довгий час, компанії повинні здійснити фундаментальні перетворення.

Розглядаючи сутність світових криз, ми дійшли висновку, що світові економічні кризи - це неминуче явище в будь-якій економіці, що характеризується крайнім загостренням наявних економічних і соціальних протиріч і диспропорцій.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ БІЗНЕС КОНСАЛТИНГ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в світі

В даний час попит на консалтингові послуги збільшується в геометричній прогресії, що в свою чергу спричинено розвитком бізнесу, а також потребою у покращенні ефективності роботи.

Як галузь такі послуги мають велику історію становлення. Вперше вони з'явилися в кінці 18-го сторіччя та з тих часів зуміли пройти ряд значущих етапів становлення. Найперші консультанти з'явилися під час розвитку, коли були створені перші заводи та відбулася велика кількість інституційних змін. У другій половині ХІХ ст. консультування зазвичай концентрувалася на питаннях управління виробництвом і підвищенні ефективності праці, а також на скорочення витрат.

Розвитку послуг консалтингу вважають період з 10-х років минулого століття аж до початку великої депресії. Головна відмінність цього періоду від інших полягає в тому, що об'єктом над ким проводились консультації була загальна адміністрація, а не тільки виробництво. Варто зауважити, що «МакКинси енд компані» була першою компанією, що почала консультування з питань фінансового менеджменту. В цей же період була заснована Асоціація підприємств з адміністративного консультування (далі - АСМЕ).

Розвитку послуг консалтингу вважають період з 30-х років 20-го століття аж до початку 1950-х років. Власне його і називають «золотим століттям адміністративного консалтингу». В цей проміжок досить короткий часу бізнес з надання послуг консалтингу отримав собі репутацію дуже динамічного і високомаржинального, що власне вплинуло на збільшення галузей, котрі можуть бути обслужені консалтинговими підприємствами. У свою чергу, поява великої кількості нових фірм обумовлювалося зростаючим попитом на послуги консультантів.

Розвитку прийнято вважати проміжок часу 1960-х по 1980-ті роки. Цей період відрізняється від всіх інших тим, що було створено виведення консалтингу на міжнародний рівень.

Консалтингові компанії стали вузькоспеціалізованими: або по галузі економіки, або за функціональними галузями менеджменту. В цей період з'явилося більше 30-ти нових компаній, які здійснювали діяльність на міжнародному рівні. Зокрема новим напрямком діяльності компаній стало використання інформаційних технологій, що в свою чергу було пов'язано з бурхливим розвитком технічного прогресу. В цілому даний етап характеризувався певним насиченням ринку і стагнацією. Стагнація була обумовлена багато в чому уповільненням темпів зростання світової економіки і зниженням ділової активності, особливо в розвинених країнах.

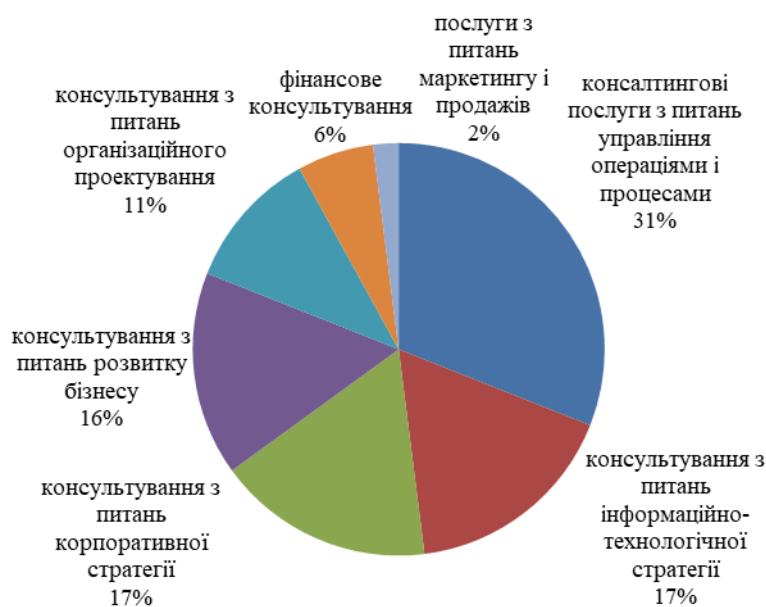


Рисунок 2.1. - Структура світового ринку консалтингових послуг [17]

Початкові чотири сектори консультаційних послуг - стратегічний консалтинг, операційний менеджмент, управління трудовими ресурсами, а також інформаційні технології - розширюються новими областями, в першу чергу аутсорсингом. Більш того, вони дають зростання новим видам послуг, як, наприклад, бізнес-консалтинг, послуги з розвитку та інтеграції [51]. В даний час зростає значення безпеки конфіденційних даних в Інтернеті, а разом з тим експерти консалтингових компаній надають підтримку малому і

середньому бізнесу в захисті інформаційних мереж і персональних даних. Розвиток Інтернету також поклало початок формуванню електронної комерції, і сьогодні кожна поважуюча себе компанія прагне розширити свій бізнес і на онлайн-простори, що ставить нові завдання перед консультантами.



Рисунок 2.2. - Структура глобального ринку консалтингових послуг за географічними регіонами [61]

Очікується, що в найближче десятиліття найбільш швидкозростаючим буде Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Хоча Європа вважається хорошим «випробувальним полігоном» для консультаційних послуг і в 2014 р очікується остаточне відновлення після дворічної рецесії і більший приплив інвестицій в цей регіон, у Азії, Африки і Латинської Америки значно більший потенціал [67].

– залежно від сфери діяльності: компанії, що займаються тільки консалтингом (більшість компаній в даний час), компанії, що займаються консалтингом і аудитом («велика четвірка»), компанії, що займаються консалтингом і науковим менеджментом, наприклад, розробкою нових теорій («фабрики думки» - Bain & Co, McKinsey, BCG);

– предметно-орієнтовані компанії, що займаються тільки певними питаннями менеджменту (маркетинг, управління персоналом або фінансовий менеджмент).

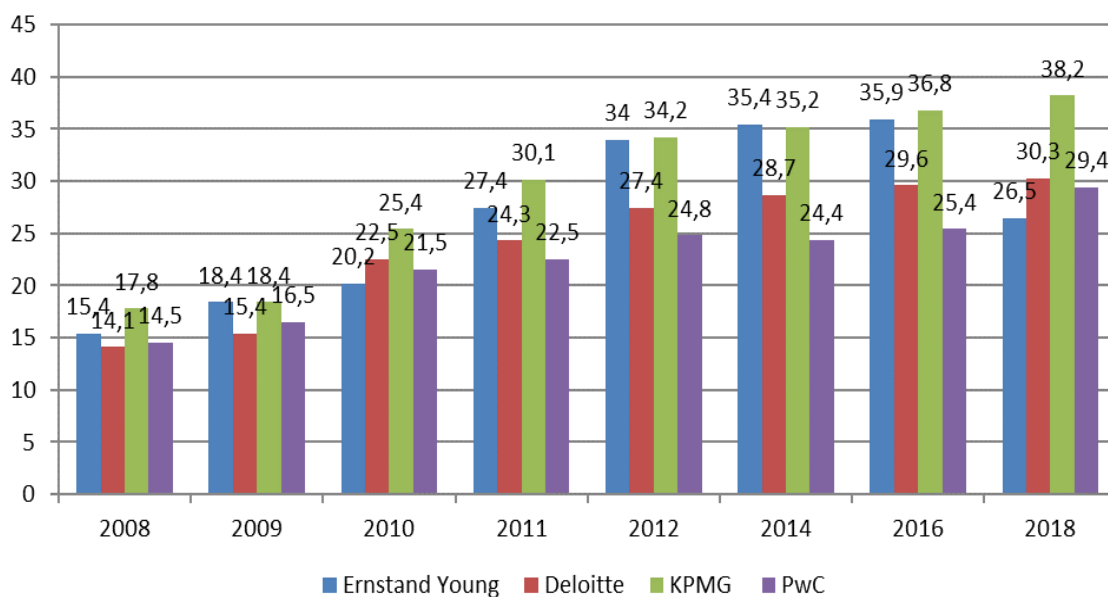


Рисунок 2.3. - Виручка компаній «великої четвірки» (млрд. дол. США) [49]

2.2. Аналіз бізнес-консалтингу українського ринку

Консалтинговий ринок в Україні розпочав своє існування ще з початку 90-х років минулого століття. На сьогоднішній день на українському ринку консалтингу можливо отримати великий комплекс послуг, котрий за показниками становить 0,3% ВВП. До прикладу в деяких розвинутих країнах, в економіках яких відсоток консалтингу до ВВП становить: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1, Австрія – 1,0, Швеція – 1,0, Данія – 0,9, Великобританія – 0,9%, а Україна в світовому рейтингу займає 13-те місце. За статистикою на протязі 2011-2014 років в Україні скоротилось споживання консультаційних послуг від 500 млн. доларів США(2011 р.) до 300 млн. доларів США(2014 р.) (рис. 2.4). Відновлення ринку стартувало в 2015 році і тримає до сьогодні.

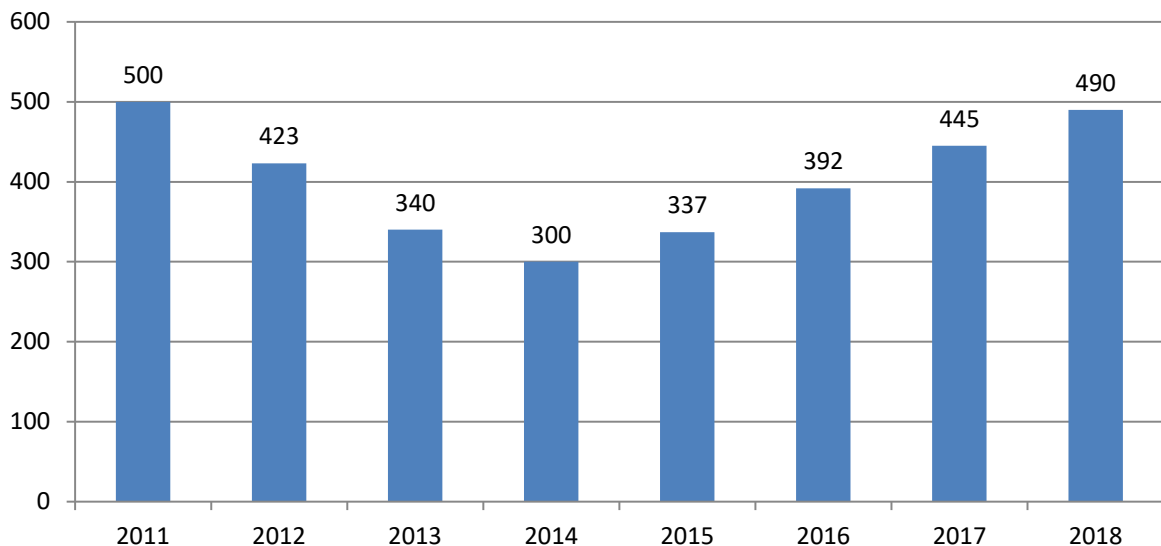


Рисунок 2.4. - Місткість ринку консультаційних послуг в Україні, млн. грн. [21]

Як вважають експерти, консалтинговий ринок зараз залишається відкритим до появи нових компаній, і як наслідок прогнозується збереження конкуренції, в свою чергу буде відтік дрібних компаній, а також поглиблення спеціалізацій та пошук необхідної методології. За попередніми підрахунками на українському ринку консалтингу зараз працює близько 20 тисяч людей.

Головними причинами стагнації ринку послуг консалтингу є:

- слабка популяризація ринку консультаційних послуг;
- проблематичність до доступу отримати об’єктивну інформацію про компанії, що проводять консультації, розпізнають їх можливості, обсяги та якість послуг;
- недостатній рівень компетентності консультантів;
- слабка взаємодія українських консультаційних компаній зі своєю міжнародною спільнотою;
- низький рівень активності професійних об’єднань на консультативному ринку.

За статистикою на сьогоднішній день майже 72% представників малих і середніх підприємств в Україні не готові записуватись на консультацію до

консультантів, і вважають, що як такої потреби немає у сторонній допомозі для вирішення власних бізнес-проблем.

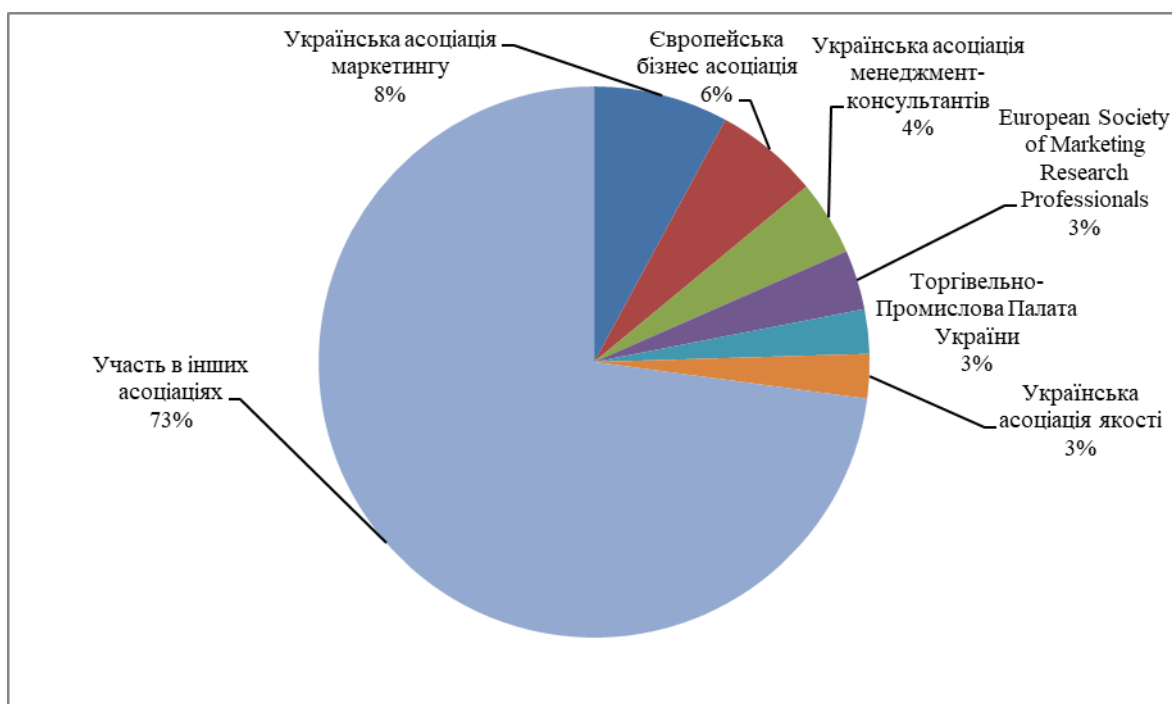


Рисунок 2.5 - Фахові об'єднання на українському ринку [70]

Причини відмови МСП від послуг консультантів:

- відсутність бажання скористатися послугами консультанта (50%);
- обмежений бюджет підприємства (19,7%);
- вирішення власних бізнес-проблем самотужки (18,2%);
- недостатня компетентність керівництва компанії (7,6%).

Проте 51% МСП, котрі не замовляли послуги консалтингу, визнають що свої власні бізнес-проблеми вони можуть вирішити за допомогою консультантів. В 43,2% випадків МСП відчують недостачу в послугах консультантів в області адміністративного консалтингу, а 49% МСП не вважають за потрібне користуватись ними і в подальшому.



Рисунок 2.6. - Попит на окремі види консультаційних послуг[21]

Для вирішення проблем українського консалтингового ринку існують такі можливі варіанти дій:

- висвітлення проблем і перспективи українського консалтингового ринку;
- популяризація консультаційного ринку через конференції, книги, брошури і т.д для кінцевих споживачі, а також малі і середні підприємства;
- підвищення рівня відкритості та прозорості українського консалтингового ринку;
- проектування та формування навчальних курсів для підвищення кваліфікації консультантів консалтингового ринку;
- підтримка діяльності професійних об'єднань на консультаційному ринку.

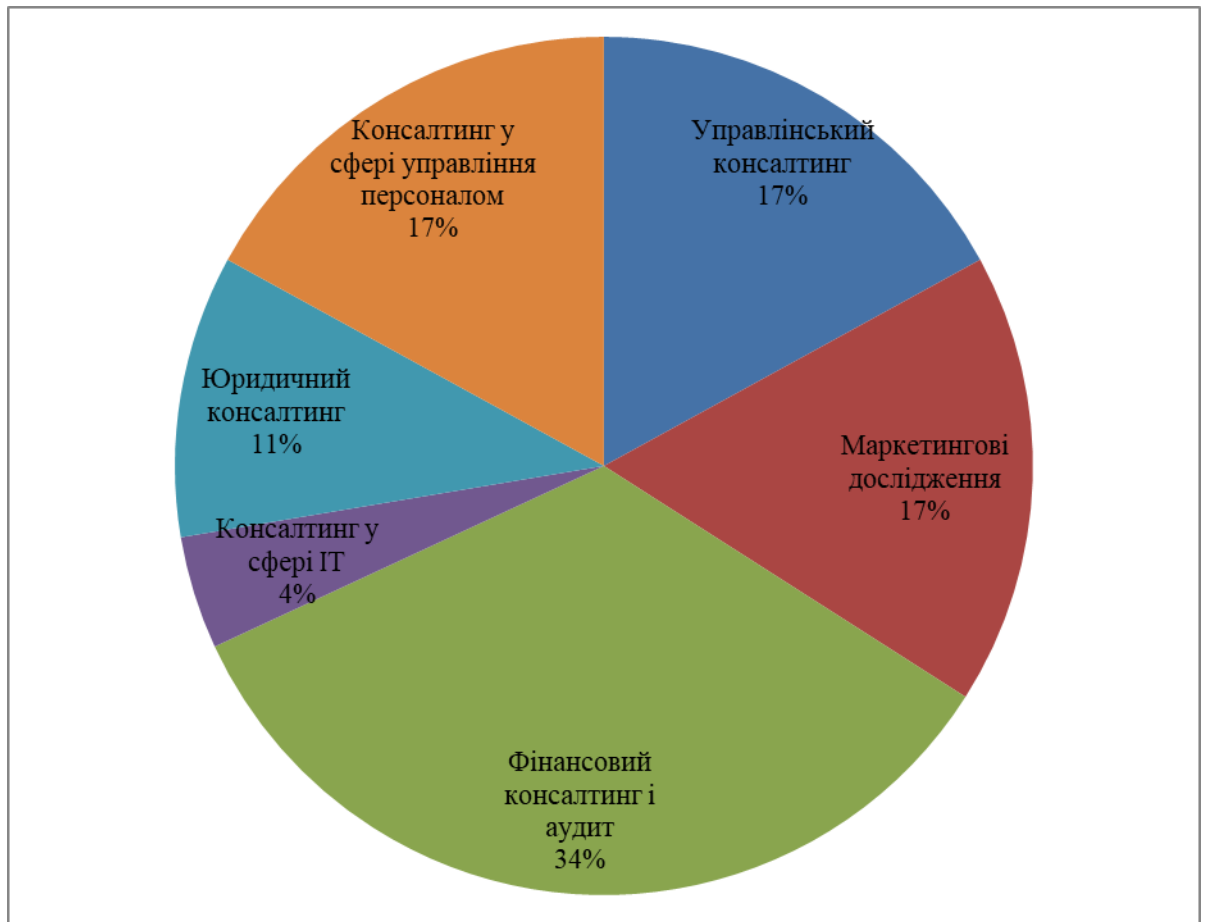


Рисунок 2.7- Місткість ринку консультаційних послуг в Україні за сегментами [21]

На сьогоднішній день експерти прогнозують приблизні перспективи розвитку ринку консалтингових послуг як те що:

- у середньостроковій перспективі на українському консалтинговому ринку буде збільшуватись попит на консультаційні послуги, котрі безпосередньо пов'язані з поліпшенням фінансового становища клієнта, з реструктуризацією й обслуговуванням процесів залучення інвестицій і великих проектів державного значення;
- у довгостроковій перспективі розширюватиметься сфера послуг, які забезпечать стратегічну конкурентоспроможність клієнтів і консалтингових компаній, основаних на інноваційних,

управлінських концепціях та інструментах у всіх сегментах консалтингового ринку;

- окремим сегментом консалтингової діяльності, який буде розвиватись за аналогією з європейським і світовим ринками, є аутсорсинг бізнес функцій у галузях управління персоналом, інформаційних технологій і фінансового консалтингу та аудиту.

ТАБЛИЦЯ 2.1 - Світові лідери на українському консультативному ринку

№ з/п	Сегмент	Світові лідери	Частка ринку України, %
1	Управлінський консалтинг	McKinsey&Company / Boston Consulting Group / Bain&Company	40
2	Маркетингові дослідження	AC Nielsen / GFK / TNS	40
3	Фінансовий консалтинг і аудит	Deloitte / Ernst&Young / PricewaterhouseCoopers /KPMG	80
4	Консалтинг у сфері ІТ	Roland Berger Srtategy Consulting Amazing Global Technologies	10
5	Юридичний консалтинг	Baker&mcKinzie-CIS CMS Cameron McKenna / DLA Piper	25
6	Консалтинг у сфері управління персоналом	Brain Source International / Manpower CDS Recruiting	40

2.3. Оцінка впливу світової кризи на функціонування бізнес консалтингу

Як відомо, ринок послуг консалтингу є однією з небагатьох сфер, що мінімально відчула на собі вплив світової та національної кризи. В умовах політичної нестабільності, що призвела до дестабілізації національної економіки, попит на послуги зовнішніх консультантів кілька стримався.

Говорячи про несформований механізм ринкової конкуренції у сфері послуг консалтингу, слід відзначити, що компанії-представники міжнародних аудиторських та консалтингових мереж поряд з національними представниками даного бізнесу скоріше доповнюють один одного, задовольняючи принципово різноманітні потреби українського ринку .

Таблиця 2.2 - Темпи зростання обороту консалтингу в сфері управління на Європейському ринку послуг у порівнянні з темпами зростання ВВП у період 2016-2018 рр. [49]

Країни	Оборот темпів зростання в 2016 р., %	Оборот темпів зростання в 2017 р., %	Оборот темпів зростання в 2018 р. %
Німеччина	6,3	6,3	7,5
Австрія	9,0	6,6	4,9
Фінляндія	0	5	5
Великобританія	6,2	10,4	8,7
Європейська панель	3,8	5,2	6,6
Іспанія	3,7	-4,6	4,3
Греція	2,8	3,1	2
Італія	-0,3	5,7	5,3
Ірландія	5,7	4,9	11
Франція	0,8	2,9	5
Словенія	-2,7	-1,1	0,5

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Шляхи подолання стагнації бізнес-консалтингу під час світової кризи

Сьогодні вітчизняний бізнес працює в умовах назріваючої світової економічної кризи, спричиненої коронавірусною інфекцією.

Незважаючи на стагнацію бізнес-консалтингу в Україні, це можливо виправити.

Для початку крайне необхідним є створення чіткого та погодженого комплексу таких стандартів консультування, що як наслідок допоможе сформувати гідне конкурентне середовище для відповідних спеціалістів, що дозволить їм взаємодіяти між собою відповідно до законів ринкової економіки.

Наступною необхідною умовою розв'язання цієї задачі є формування та затвердження єдиної класифікації консалтингових послуг в Україні, яка в свою чергу зможе виконувати функцію ідентифікації діяльності певної підприємницької структури як консалтингової компанії, а також дізнатися її предметну спеціалізацію. Така класифікація має бути відкритою та адаптивною, а саме повинна бути не тільки добре розгалуженою, а і видозмінюватись відповідно до стану чинних товарів та консалтингових послуг.

Для того аби українські консалтингові фірми гідно конкурували з іноземними консалтинговими компаніями необхідно: перейняти успішний світовий досвід, постійно вносити конструктивний вклад у теорію та практику світового консалтингу, підвищити інтеграцію та взаємодію із успішними іноземними компаніями. Тому на сьогоднішній день головною метою українських консалтингових підприємств є забезпечення високої якості свої послуг.

Наявні в Україні проблеми розвитку консалтингової діяльності також можна поділити за її учасниками (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація причин стагнації консалтингової діяльності в Україні

Учасники консалтингового процесу	Причини стагнації
Консалтингові підприємства	1) Загальне зниження ділової активності в Україні. 2) Невелика купівельна спроможність клієнтів. 3) Відсутність класифікації комплексу консалтингових послуг.
Клієнти консалтингових підприємств (фізичні та юридичні особи)	1) Відсутність необхідної комунікації з незалежними експертами. 2) Неможливість чітко провести оцінювання ефективності послуг консалтингових компаній. 3) Страх щодо порушення їх конфіденційності; відсутність гарантій сприятливого результату від консультації. 4) Майже відсутність доступу до отримання об'єктивної інформації про самі консультаційні компанії та їх можливості.

3.2. Формування системи показників результативності консалтингової діяльності

В триєдиному консалтинговому процесі проявляється розбудова науково-дисциплінарного характеру бізнес-консалтингу в економіці:

1) як провідна інфраструктурна інституція, що допомагає покращити окремі економічні суб'єктів мікрорівнів, мезорівнів та макрорівнів;

2) як певний вектор економічного процесу, що допомагає надавати професійні послуги у сфері адміністрування, що зумовлює створення значного вкладу в розбудову ВВП країни;

3) як невід'ємна частина єдиного світового інформаційного простору, яка створює область сучасних знань, інструментарію, та технологій адміністрування.

Досліджуючи, процес консалтингової компанії, то її можна розділити на такі складові: Перерахування

- формування певної бази адміністративних знань (аналітика, створення архіву огляду всіх галузей, прийняття консалтингових рішень в предметній та функціональній областях); створення та формування своєї методології для консалтингового продукту;

- створення та затвердження ціннісної пропозиції для клієнтів (створення сучасних продуктів консалтингу, технології адміністрування з розвитку фірми, інструментарію для аналітики тощо);

- популяризація сучасного інструментарію адміністрування і технології (розповсюдження сучасних адміністративних знань на різноманітних онлайн та офлайн конференціях, публікація статей та літератури, книжок і т.д.);

- формування персональної пропозиції для клієнтів (розпізнавання вимог клієнта з метою розробки пропозиції);

- під час процесу розвитку робити консалтингову підтримку клієнта (підвищення кваліфікації менеджменту фірми клієнта в адмініструванні, покращення інноваційної перспективи штабу працівників, спостереження ефективності проекту з розвитку, коригування деталей).

Власне в такому розумінні процес бізнес-консалтингу:

Демонструє повний комплекс робіт науково-професійної діяльності розробка інтелектуальних продуктів та надання відповідних незаангажованих послуг справжніх професіоналів, котрі допомагають адміністрації в досягненні організаційних цілей і завдань шляхом вирішення адміністративних та ділових проблем, а також виявляти і використовувати сучасні методи та можливості.

Бізнес-консалтингова структуризація повинна стати фундаментом для проектування необхідних бізнес-процесів консалтингової фірми та системи адміністрування всіма проектами консалтингу.

Наведена логіка такого процесу як бізнес-консалтинг демонструє абсолютний процес формування доданої цінності адміністративної консультації, котра надає можливість обрати потрібне організаційно-ресурсне забезпечення, а також сформулювати істинну вартість розробленої цінності консультації та, на базі цього, провести оцінювання його ефективності та результативності.

В невеликих консалтингових фірмах науково-дослідницький та освітній процеси є слабо вираженими в процесі бізнес-консалтингу. В

основному увага зосереджена в процесі проблемно-орієнтовної консультації, де проходить взаємодія з клієнтом.

Декомпозиція генерованої цінності в процесі співпраці консалтингового підприємства та клієнта проводиться на таких рівнях:

- рівень персональної цінності для працівників або позиційних груп клієнта;
- цінність, котру одержає клієнт в момент вирішення задачі;
- синергійна цінність клієнта, що обчислюється як деяка сукупність всіх прямих та побічних ефектів, явної і прихованої вигоди, котрі в результаті співпраці клієнта та консалтингового підприємства можуть утворитися .

ВИСНОВКИ

Виходячи з поставлених завдань в нашому дослідженні можна зробити наступні висновки:

1. У роботі розкрито економічну сутність та види бізнес-консалтингу. Вивчивши літературні джерела з теми дослідження ми дійшли висновку, що бізнес консалтинг – це цілий спектр професійних послуг, головна мета якого оптимізувати клієнтам їх бізнес. Консалтинг допомагає розв’язати такі види задач: інвестиційні задачі, успішне маніпулювання бізнесом, фінансування підприємств, аналіз ринків збуту, тощо. Тобто будь-яку допомогу у вирішенні тих чи інших завдань у діяльності підприємства, яка надається консультантами можна назвати консалтингом.

2. Визначено значення консалтингу в управлінні та бізнесі. Консалтинг - це процес, котрий використовується для оцінки ризику, досягнення консенсусу або проведення арбітражу. Зовнішні фахівці з консалтингового менеджменту консультують власників компаній з метою поліпшення розуміння їх ролі та місії та з метою підвищення можливостей успішного та відповідного впровадження процесів управління. Значення використання консалтингу є стратегічно важливим для управління та бізнесу.

3. Висвітлено сутність та види світової кризи. Розглядаючи сутність світових криз, ми дійшли висновку, що світові економічні кризи - це неминуче явище в будь-якій економіці, що характеризується крайнім загостренням наявних економічних і соціальних протиріч і диспропорцій.

4. Охарактеризовано тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в світі. В даний час ринок консалтингових послуг характеризується досить високими темпами зростання, особливо високими є темпи зростання в Європі.

5. Проведено аналіз бізнес-консалтингу українського ринку. Консалтинговий ринок в Україні існує майже четверть століття, котрий може надати широкий спектр послуг, які відповідають світовій практиці, та відповідно до показників дорівнює 0,3% ВВП. До прикладу в економіках

яких країн відсоток консалтингу до ВВП становить: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1, Австрія – 1,0, Швеція – 1,0, Данія – 0,9, Великобританія – 0,9%, де у світовому рейтингу Україна посідає 13-тє місце.

6. Виявлено рівень впливу світової кризи на бізнес консалтинг. Світові економічні кризи мають різний вплив на економіку кожної окремо взятої країни.

Ринок консалтингових послуг - одна з небагатьох сфер, що мінімально відчула на собі вплив світової та національної кризи. В умовах політичної нестабільності, що призвела до дестабілізації національної економіки, попит на послуги зовнішніх консультантів кілька стримався.

Аналізуючи прибутковість/збитковість консалтингових компаній під час світових криз можна побачити, що загалом компанії в цей період прибуткові.

В залежності від стратегічного фокусу позиціонування консалтингових компаній оцінювання ефективності цих компаній проводиться за допомогою показників, що згруповані за ринковими та фінансовими аспектами, їх вектором внутрішньої організації та розвитку самої компанії та персоналу.

7. В третьому розділі дослідження було запропоновано шляхи подолання проблем розвитку бізнес-консалтингу під час світової кризи; сформовано перспектива подальшої розбудови міжнародного ринку консалтингових послуг; обґрунтовано створення системи показників ефективної консалтингової діяльності.

Підводячи підсумок розгляду, перспектив розвитку бізнес-консалтингу в умовах світової кризи, слід підкреслити наступне:

- одним із доказів залежності області бізнес-консалтингу від стану світової економіки є прогностні дані значного зниження обсягу реалізації на світовому ринку консалтингу в порівнянні з докризовим періодом.

- відновлення позитивної динаміки розвитку світової економіки дасть можливість світовому ринку консалтингових послуг відновитися протягом певної часової перспективи;

- потенціал подальшого розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг включає: кадрові ресурси, умови господарювання споживачів послуг, впровадження ефективних виробничих і управлінських технологій, розвиток інформаційної складової консалтингового ринку, орієнтація управлінської діяльності в господарюючих суб'єктах на довгострокову перспективу, що зумовлено сучасними тенденціями розвитку світової економіки;

- у посиленій конкурентній боротьбі консультантам необхідно буде враховувати різні чинники, що впливають на перспективний розвиток ринку: розвиток комплексності надання послуг, впорядкування організаційних структур консалтингових компаній в економічних умовах, створення сильного бренду, збереження і розвиток кадрового потенціалу, зростання інформаційної прозорості консалтингової середовища, еволюція ставлення клієнтів до професіональним послугам і ін.;

- завершення рецесійних процесів в економіці буде сприяти зміні попиту: застосування антикризових наборів послуг зміниться споживанням всього спектра пропонованих послуг;

- специфіка регіонального розвитку українського ринку консалтингу в чому буде визначатися економічними умовами кожного регіону окремо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобылев С. Н., Гирусов Э. В., Перелет Р. А. Экономика устойчивого развития: учебное пособие. Москва: Изд-во Ступени, 2014. 303 с.
2. Бобров Є. А. Аналіз причин виникнення світової фінансової кризи та її вплив на економіку України . *Фінанси України*. 2018. № 12. С. 33–43.
3. Білорус О. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 11–12. URL: <http://www.soskin.info>. (дата звернення 20.01.2020)
4. Белопольский Н. Г., Волошин В. С. Производство, обмен, распределение и потребление в современных условиях кризиса. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 1(15).
5. Белянова А. М. Мировой кризис: истоки и уроки. *Вестник московского университета*. Сер. 6. Экономика. 2016. № 2.
6. Бураковський І. В. Глобальна фінансова криза: уроки для світу та України. Харків: Фоліо, 2017. 299 с.
7. Брінцева О. Г. Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка, організація і управління підприємством». Київ: КНУТШ, 2011. 20 с.
8. Блинов, А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование : учебник для магистров. Москва: Дашков и К, 2013. 212 с.
9. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України: підручник. Київ: НІОС, 2011. 594 с.
10. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.
11. Верба В. А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком . Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. 2012. № 3(31). С. 14-22.

12. Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 4. С. 15 – 24.
13. Гладун Т. М., Домарадзька Г. С., Русина Н.С. Причини та футурологія сучасної світової валютно-фінансової кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №460. С. 468-474, С. 470.
14. Делягин М. Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации: Курс лекций. Мовква: Институт проблем глобализации (ИПРОГ), 2013. 768 с.
15. Донадоева Л. В., Орехова Д.Л. О консалтинге как новом институте постиндустриального общества. Экономика и управление: современные тенденции: материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции. Ростов-на-Дону: 2017. с. 85-88.
16. Иванова Т. И., Гусева А. Н., Костюченко Н. Н. О современном мировом кризисе, его причинах и проявлениях в Украине. *Механізм регулювання економіки*, 2018. № 3. Т. 2.
17. Инфографика: рынок консалтинговых услуг. Бизнес No 27-28 от 17.07.2018. 2018. URL: <https://business.ua/biznes/item/1065-rynok-konsaltingovykh-uslug>. (дата звернення 20.01.2020)
18. Инвестпривабливість України зростає. Асоціація консалтингових фірм. 2018. URL: <https://acf.ua/news/investprivablivist-ukra%20ni-zrostaye>. (дата звернення 20.01.2020)
19. Кризис: альтернативы будущего / Под ред. А.В. Бузгалина и П. Линке. Москва, 2010. 234 с.
20. Краснейчук А. О. Управлінське консультування як різновид консультаційної діяльності. *Вісник НАДУ*. 2016. No 1. С. 43-50.
21. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : збірник наукових праць. Одеса, 2016. Т. 15, вип. 1(32). С. 9-22.

22. Кондратчук К. С. Сутність і причини кризових проявів у світовій економічній системі. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1 (103).
23. Корнійчук О.П. Розвиток фінансово-економічної системи України в умовах кризи. Нац. госп-во України: теорія та практика управління. Збірник наук. Праць. Київ: Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. 2017.
24. Колінець Л. Б. Антикризове регулювання економіки в умовах світових економічних криз: орієнтація на реалізацію стратегії економічного розвитку. *Економічний аналіз. Тернопільський національний економічний університет*. 2017. №5. С. 276-279
25. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / Под ред. К. Маркхэма, пер. с англ. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2005. 392 с.
26. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Москва: Планум, 2004. 976 с.
27. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 208 с.
28. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. Економічна теорія та право. Збірник наукових праць Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2015. № 1(20). С. 65-76.
29. Масюкова Т. Г. Антикризисный консалтинг как способ борьбы с кризисом на предприятии. *Новая наука: финансово-экономические основы*. 2017. № 1. с. 175-177.
30. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. Пособие. Москва: ИНФРА-М, 2005. 381 с.
31. Міжнародний консалтинг. Міжнародні економічні відносини: підручник / І. М. Школа, В.М. Козменко, О.В. Бабінська. 2–ге вид., перероб. та доп. Чернівці : Книги-XXI, 2017. С.265.
32. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987>

(дата звернення 20.01.2020)

33. Не одной "четвёркой" едины. Бизнес № 27-28 от 17.07.2017.
URL: <https://business.ua/biznes/item/1064-ne-odnoj-chetverkoj-ediny>. (дата звернення 20.01.2020)

34. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

35. Прядко В.В. Наслідки світової економічної кризи для економіки України. Науковий вісник БДФА: Технодрук . 2009. Вип.2. С. 8-11.

36. Покровская Л.Л. Формирование и развитие консалтинговых услуг на потребительском рынке. / дисс.,.. канд. экон. наук : 08.00.05. СПб.: С.-Петербур. гос. ун-т сервиса и экон., 2016. 153 с.

37. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2017. С. 98-108.

38. Резван А.А., Атмурзаева Ф.М. Сущность и особенности консалтинга. Роль инноваций в трансформации современной науки: сб. статей Международной научно-практической конференции, 2017. с. 62-64.

39. Соскін О.І. Визначення національної економічної моделі України: порівняльний аналіз можливих альтернатив. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 1.

40. Управлінський консалтинг: підручник. Під заг. ред.. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 310 с.

41. Чаплина А. Н., Антипова Е.С. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла. *Проблемы современной экономики*. 2017. N 1 (45). – С. 214–218

42. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration. Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102-108.

43. Шевченко Л. С. Конкурентний бізнес-консалтинг для менеджерів. II International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part II, January 26, 2018. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 136 pages. Pp. 37-39.
44. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант»: пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. 286 с.
45. Ajmal M. M. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2009. Vol. 58. Iss: 6, pp. 523–541.
46. Blunsdon B. J. Beneath fashion: why is there a market for management consulting services? Professional Service Firms Workshop University of Alberta, Edmonton, Canada August. 2002 URL: Mode of access: <http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
47. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-129.
48. De Caluwé L. Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work. Paper accepted for the Second International Conference on Management Consulting of MC Division of the AoM at Lausanne. 2014: URL: <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
49. EYGlobalreview 2019 URL: <http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-global-approach/global-review/global-review-2019-facts-and-figures>
50. Euler Hermes URL: https://www.eulerhermes.com/ru_RU.html
51. Farkas F., Gross A. C., Milovecz A. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. 2018. URL: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10%20Farkasne_Gross_Milovetz.pdf
52. FEACO – Our objectives and activities URL: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/objectives>

53. Ghemawat P., Pisani N. Are Multinationals Becoming Less Global? // Pankaj Ghemawat. 2017. URL : [http://www.ghemawat.com/Blog/post/2017/11/13/Are-Multinationals -Becoming-Less-Global.aspx](http://www.ghemawat.com/Blog/post/2017/11/13/Are-Multinationals-Becoming-Less-Global.aspx)
54. Global Annual Review 2018: Building trust in a time of change. *PricewaterhouseCoopers Global*. 2018. URL : [http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/2013/assets/pwc-global-annual-review 2018.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/2013/assets/pwc-global-annual-review-2018.pdf)
55. Greiner L *The Handbook of Management Consulting. The Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts*. Ohio: South Western, 2015.
56. Gross A. C., Poor J. *The Global Management Consulting Sector*. *Business Economics*. 2018. October. P. 59.
57. ICMCI – Global Consulting Community. URL: <https://www.cmc-global.org/content/global-consulting-community>
58. International monetary fund URL: <https://www.imf.org/external/russian/index.htm>
59. Kipping M., *The Development of the Management Consultancy Business: A Co-Evolution Perspective*. / Kipping M., .McKenna, 2015. 405 p.
60. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016 URL: https://www.lexisnexis.nl/__data/assets/pdf_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf
61. O’Mahoney J., Markham C. *Management Consultancy*. Second Edition. Oxford : Oxford University Press, 2013.
62. OECD warns weak trade and financial distortions damage global growth prospects. *Oecd*. URL: <http://www.oecd.org/economy/oecd-warns-weak-trade-and-financial-distortions-damage-global-growth-prospects.htm>.
63. O’Neil J. The Mint Countries: Next Economic Giants? *BBCNews Magazine*. 2017. URL : [http://www.bbc.co.uk/news/magazine – 25548060](http://www.bbc.co.uk/news/magazine-25548060)
64. Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *International Business Studies*. 2014. No 35. P. 3–18.

65. Size of Global Consulting Industry. URL: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
66. Shein E. The World's Newest Profession. Management Consulting in Twenty First Century / Shein E. New York: Cambridge University Press, 2016. 370 p
67. Trade and development report. Structural transformation for inclusive and sustained growth. Unctad. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2016_en.pdf.
68. TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/SPX/>
69. The Global Agenda: Competing in a Digital World. CEO Briefing. Accenture. 2018. URL: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Agenda-CEO-Briefing-2018-Competing-Digital-World.pdf>
70. Ukraine Tops EMEA List for Potential Investment// Institutional Investor. 2017. URL: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1505pwl0mbsxs/Turner-Investments-Kills-Troubled-Funds--Pivots-to-ETFs>
71. Ukrainian M&A Review 2017 // KPMG in Ukraine. 2018. URL: <https://home.kpmg.com/ua/en/home/insights/2018/03/ukrainian-m-a-review-2017.html>.
72. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
73. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
74. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы :

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

75. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

76. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1*

77. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>*

78. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

79. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // *Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>*

80. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

81. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

82. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

83. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

84. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

85. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

86. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

87. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>