

**Ірина Володимирівна СПІЛЬНИК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет

**Ольга Михайлівна ЗАГОРОДНА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра економічної експертизи та аудиту бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет

**Олексій Вікторович ЯРОЩУК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет

**КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ:  
АКТУАЛЬНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Спільник І. В., Загородна О. М., Ярощук О. В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 192-198.

**Анотація**

*У статті розглядаються сутність, значення та пріоритетність консультаційної діяльності в сучасних умовах. Консультування є невід'ємною інфраструктурною складовою і потужною сферою економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якого пов'язана з сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу.*

*Потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності набуває особливої актуальності. Як засвідчує практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дозволяє запобігти значним втратам, які можуть мати місце через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації, веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо.*

*Першочерговим завданням консультаційного ринку в сучасних умовах визнано підвищення професіоналізму та якості послуг. Лише завдяки високому професійному рівню, постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант в змозі ефективно провадити консультаційну діяльність. Висвітлено неоднозначність типології консультаційних послуг. Визначено завдання основних напрямів ділового консультування на ринку консультаційних послуг.*

**Ключові слова:** консультаційна діяльність; консультаційна послуга; ділове консультування; управлінське консультування; система фінансового управління; бюджетування; інвестиційні проекти; фінансове посередництво; фінансове оздоровлення облікова політика; податкові проекти; інформаційно-консультативна (дорадча) діяльність.

---

## Iryna Volodymyrivna SPILNYK

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Accounting, Economic and Legal Support for Agroindustrial Business,  
Ternopil National Economic University

## Olha Mykhajlivna ZAHORODNA

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economic Expertise and Business Audit,  
Ternopil National Economic University

## Oleksii Viktorovych YAROSHCHUK

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Accounting, Economic and Legal Support for Agroindustrial Business,  
Ternopil National Economic University

### CONSULTING ACTIVITY: ACTUALITY, PECULIARITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

#### **Abstract**

*The article deals with the essence, importance and priority of consulting activity in modern conditions. Counseling is an integral part of the infrastructure and powerful area of the economy of many developed countries, whose leading role is related to the essence of the intellectual product, which creates consulting companies for client organizations in order to enhance their competitive advantages, by facilitating the mobilization of potential and utilization of available efficiency of business*

*The need for consulting services is objectively increasing, and the development of advisory activities is of particular relevance. As practice shows, in many cases, it is effective counseling help to prevent significant losses that may occur due to mistakes made by managers and owners when planning, organizing, running a business, establishing relationships with partners, clients, etc.*

*The priority task of the consulting market in modern conditions is recognition of increased professionalism and quality of services. Only through a high level of professionalism, constant efforts aimed at improving it, the consultant is able to effectively conduct consulting work.*

*The ambiguity of the typology of consulting services is highlighted. The task of the main directions of business counseling on the market of consulting services is determined.*

**Keywords:** *consulting activity; advisory service; business counselling; management consulting; financial management system; budgeting; investment projects; financial intermediation; financial rehabilitation accounting policy; tax projects; informational and consultative (advisory) activity.*

---

#### **Вступ**

Інтеграційні та глобалізаційні процеси, загострення конкуренції на товарних ринках, посилення динамічності та невизначеності ділового середовища, узгодженість між прагненнями та можливостями бізнесу зберегти та розширити сферу свого впливу, розвиток інформаційних технологій зумовлюють зростання потреби у консультаційних послугах. У зв'язку з цим розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і практиками, набуває виняткової актуальності.

Як засвідчує практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дозволяє запобігти значним втратам, які можливі через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації, веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо.

Питання з економіки, організації консультаційної діяльності та ринку таких послуг активно досліджуються зарубіжними (Г. Верніков [2], Л. Зеко [3]; М. Кубр; Р. Джентл [4]; Д. Майстер [7]) та вітчизняними (В. Верба [1], В. Коростельов [14], О. Трофимова [12], Ф. Хміль [15], Ю. Чернов [13]) вченими, у тому числі авторами цієї статті [8-11]. Проте, зважаючи на пріоритетність розвитку цього важливого сектора вітчизняної ринкової інфраструктури, теоретичні аспекти і прикладні проблеми консультування потребують подальших досліджень.

## Мета та завдання статті

Метою дослідження роботи є розгляд актуальності, особливостей та перспектив розвитку вітчизняної консультативної діяльності.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити важливість консультативної діяльності та її пріоритетність у підвищенні ефективності функціонування бізнесу;
- охарактеризувати стан ринку та особливості консультативних послуг;
- розкрити неоднозначність типології консультативної діяльності;
- окреслити переваги і перспективність окремих напрямів ділового консультування.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Консультування полягає у наданні кваліфікованими фахівцями професійної допомоги щодо вирішення актуальних проблем у діяльності клієнта з метою підвищення ефективності його функціонування.

У результаті проведеного консультування у власність клієнта переходить консультативна послуга, яка є особливого роду інтелектуальним продуктом. Як і будь-який інший продукт, консультативні послуги мають свій життєвий цикл: стадії проектування і розробок, апробації, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має також і часову визначеність, оскільки деякі послуги застарівають, і їх слід замінювати, а деякі послуги з'являються, і їх слід упроваджувати.

Специфіка консультативної послуги (рис. 1) пов'язана з її об'єктивною невідчутністю, непомітністю та відсутністю завершеної матеріальної форми. Тому тотожні консультативні продукти двох консалтингових фірм можуть суттєво різнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію здійснення та зміст. Замовник може оцінити якість наданої послуги або лише після завершення процесу консультування, або навіть через певний проміжок часу.

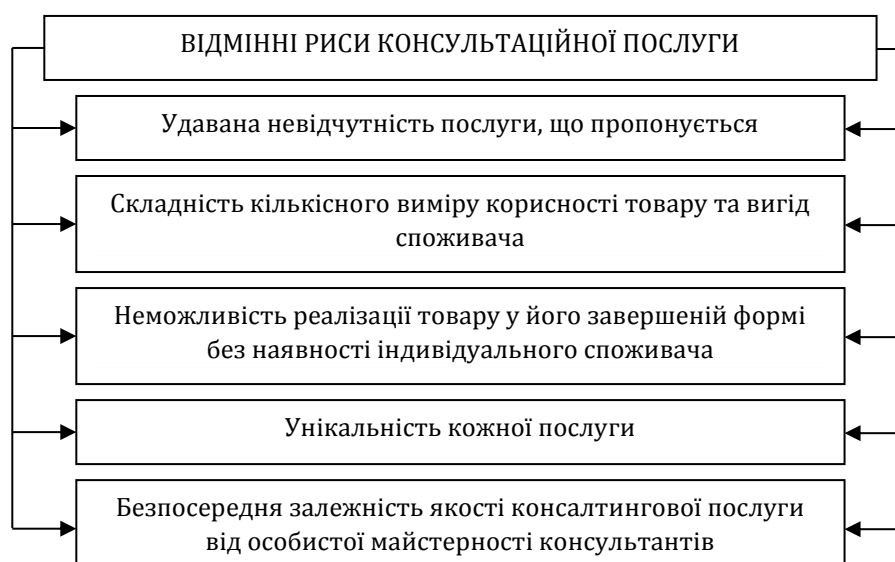


Рис. 1. Особливі риси товару «консультативна послуга» [1]

Послуги, які надаються консультативною фірмою, можуть набувати таких форм:

- аналітична діяльність (аналіз і оцінка внутрішньої господарської і фінансової діяльності підприємства-клієнта, аналіз інвестиційних проектів, дослідження діяльності конкурентів, ринків збуту, динаміки цін і т. д.);
- прогнозування (на основі проведеного аналізу та використання консультантом методик складання прогнозів за вказаними вище напрямками);
- консультації за найширшим колом питань, що стосуються як бізнесу клієнта, так і ринку загалом;
- участь у діяльності підприємства-замовника (формування стратегії, розв'язання сукупності проблем, що пов'язані із організацією управління різних сфер діяльності підприємства, а також розроблення та впровадження інформаційних систем, системна інтеграція і т. д.) [9].

Важливе значення має класифікація консультативних послуг, особливо з огляду на ідентифікацію кожного нового виду консалтингу. Системність характеристик, що даються кожному виду консультування, дозволяє порівняти його можливості і оцінити його ефективність стосовно інших. Оцінюючи співвідношення видів консалтингу в динаміці, можна спостерігати тенденції, що відображають розвиток консультативної діяльності загалом [12].

---

Як на Заході, так і в Україні перелік консалтингових послуг є доволі значним, динамічним, що обумовлено конкретними потребами бізнесу, адже проблемні питання вітчизняних підприємців є не менш різноманітними, ніж у їх західних колег [8]. У європейському довіднику консультантів з управління виділяють такі консультаційні послуги: загальне керівництво; адміністрування; фінансове управління; управління персоналом; маркетинг; операційна діяльність; інформаційні технології та спеціалізовані послуги. Крім того, виділяють інші види професійних послуг з ділового консультування, які стосуються поняття «консалтинг» у широкому розумінні: аудит; обліковий супровід і обслуговування; юридичні послуги; інжиніринг; рекрутинг; реклама й відносини із громадськістю тощо [10].

Вітчизняний ринок консультаційних послуг представлений практично переліком усіх послуг, передбачених міжнародними класифікаторами. І хоча розвиток консалтингу характеризується певною хаотичністю, але все таки попит диктує вимоги до змісту та якості консультаційних послуг.

Однак на сьогодні відсутня єдина загальноприйнята класифікація консультаційних послуг, хоча відбувалися неодноразові намагання такої типізації [1; 2; 13; 14; 15]. Найбільш повно, проаналізувавши пропозицію консультаційних послуг в Україні, наводить їх типологію О. К. Трофимова [12]. У своїх рекламних матеріалах консультаційні фірми зазвичай наводять перелік пропонованих послуг і здійснюють опис сфер спеціалізації, але за відсутності стандартної термінології та специфікації послуг одні й ті ж терміни фірмами використовуються для означення різних речей. Намагаючись підкреслити унікальність та інноваційний характер власного продукту, вони подекуди створюють та використовують нові терміни. Фірми, що здійснюють консультування у широкому значенні цього слова, інколи навіть себе з ним не асоціюють, а фірми, що називаються консультаційними, не мають до нього безпосереднього стосунку.

Стан ділового консалтингу в Україні значною мірою зумовлений відсутністю затверджених стандартів (на відміну від таких його видів, як юриспруденція, аудит), що дозволяє будь-якому спеціалістові, хоч трохи компетентному в певній справі, здійснювати консультування. Крім того, часто консультування поєднується з наданням інших видів професійних послуг, які не завжди однозначно можна трактувати як консалтингові. Спектр проблем, що вирішуються завдяки консультуванню, є достатньо широким. Водночас консультаційні фірми відрізняються за спеціалізацією діяльності: від вузької, що обмежується одним напрямком (наприклад, аудит), до багатопрофільної, яка охоплює весь спектр послуг у цій галузі. Відповідно, кожен фахівець (або кожна фірма), що працює у певній сфері, вкладає в поняття консультування власне значення і надає йому власного відтінку, обумовленого напрямом діяльності конкретної компанії.

З метою чіткої ідентифікації діяльності організації як консультаційної фірми та визначення її предметної спеціалізації вкрай необхідною є обґрунтована єдина класифікація консультаційних послуг в Україні. При цьому повинні бути враховані як накопичений міжнародний досвід, так і особливості вітчизняного консультаційного ринку.

Ця класифікація повинна бути структурованою і відкритою для змін, тобто передбачати вибуття неактуальних та появу нових консультаційних послуг і продуктів. Відсутність чіткого розмежування окремих видів консалтингової діяльності також зумовлена «відомчою» розрізненістю. Зокрема питаннями аудиту займається Аудиторська палата та Спілка професійних аудиторів України, а питання управлінського консалтингу в зоні уваги Української асоціації менеджмент-консультантів [5].

Так консультування у сфері загального управління здійснюється за такими напрямками: обґрунтування стратегії розвитку підприємства, розробка цілей і політики їх досягнення; організація виробництва; управління змінами; управління витратами; управління та реінжиніринг бізнес-процесів; фінанси; маркетинг; логістика; управління персоналом; ефективне використання технологій.

Особливий інтерес становлять консультаційні продукти у фінансовій сфері. У галузі консультування і розробки рекомендацій щодо вдосконалення фінансових аспектів діяльності підприємств можуть бути визначені такі напрями:

1. Створення та вдосконалення системи управління фінансами. В основі реалізації цих послуг – оцінювання поточних і майбутніх фінансових потоків підприємства.

Створення системи управління фінансами передбачає:

- розробку ефективної системи контролю над дотриманням планових показників, залученими ресурсами, своєчасністю і правильністю здійснення платежів;
- виявлення взаємозв'язку між окремими блоками фінансового управління;
- здійснення перегрупування і функціонального обліку витрат, що дозволять виконувати розрахунки беззбитковості підприємства;
- уведення інтегрованого фінансового планування, контролю і перспективних оцінок руху ресурсів, грошових коштів, прибутку, залучених засобів, інвестицій, податків;
- надання системі управління фінансами провідної ролі;

- 
- розробку системи управління фінансами, яка органічно об'єднує підсистеми управління витратами, прибутком, грошовими потоками, залученими засобами, дебіторською і кредиторською заборгованостями та інвестиціями;
  - створення нових підсистем управління фінансовими ресурсами шляхом поєднання аналітичних, планово-прогнозних і контрольних блоків;
  - розроблення організаційної структури управління через формування органів управління центрами витрат і центрами прибутку та регламентації їхньої діяльності;
  - підготовку інформаційної та розрахунково-аналітичної бази для підтримки управлінських рішень, їх оцінки, моніторингу фінансово-економічного стану.

2. Розроблення системи бюджетування. Упровадження розробленої експертами консалтингової компанії системи бюджетування дає можливість керівництву підприємства здійснити:

- всі види планування (оперативне, тактичне, стратегічне) в їх взаємозв'язку як для підприємства загалом, так і для окремих структурних одиниць;
- ефективне управління дебіторською і кредиторською заборгованостями; забезпечення контролю над витратами виробництва і раціональним використанням матеріальних ресурсів і праці;
- формування раціональної структури збуту;
- оптимізацію потоку грошових коштів;
- прогнозування фінансових результатів і фінансового стану;
- формування оптимальної податкової, інвестиційної, кредитної політики;
- забезпечення отримання необхідного розміру прибутку і обсягу вільних грошових коштів;
- забезпечення прийняттого рівня ліквідності та платоспроможності;
- оптимізацію структури капіталу.

3. Фандрайзинг (пошук інвестування) є важливим видом фінансово-інвестиційного консалтингу. Зміцнення виробничого, технологічного, фінансового і економічного потенціалу підприємств є найважливішим завданням сучасного бізнесу. Така діяльність є інвестиційною і є запорукою розвитку підприємства. Для отримання інвестицій важливим є пошук і вивчення інформації про найвигідніші джерела фінансування, оскільки умови залучення певних фінансових ресурсів визначають значення фінансових показників інвестиційного проекту і прийнятність його реалізації. Більшість консалтингових фірм мають доступ до баз даних потенційних інвесторів або є посередниками для одержання фінансування.

4. Оцінка інвестиційних проектів та їх супровід. У галузі інвестиційної політики передбачається:

- розробка інвестиційної стратегії підприємства;
- виявлення інвестиційних потреб клієнта та їх кількісна формалізація у вигляді інвестиційних проектів;
- складання техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів підприємства;
- розрахунок фінансової окупності інвестиційних проектів для залучення сторонніх інвесторів;
- пошук джерел фінансування інвестиційних програм;
- оцінка вартості бізнесу з метою залучення стратегічних інвесторів, продажу бізнесу, емісії акцій.

5. Фінансове посередництво. У випадку прийняття рішення про емісію цінних паперів:

- надання емітенту послуг з підготовки проспекту цінних паперів, у тому числі розробка бізнес-плану, вибір та розробка фінансових інструментів, систематизація наданої емітентом інформації про його фінансово-господарську діяльність, про цінні папери і т. д.;
- контроль за дотриманням умов розміщення, передбачених рішенням про випуск (додатковий випуск), при розміщенні цінних паперів.

6. Розробка програм фінансового оздоровлення підприємств. Програма фінансового оздоровлення компанії може містити комплекс заходів щодо таких напрямів, як збільшення продажів (оптимізація збутової діяльності); зниження витрат і генерації позитивних потоків; аналіз і розробка бізнес-планів, планів санації, реструктуризації, техніко-економічних обґрунтувань [4].

7. Фондовий консалтинг. Послуги з оцінки майна і нерухомості є вагомим і одним із найбільш затребуваних секторів консалтингових послуг. Супровід операцій з капіталом продиктований необхідністю своєчасного отримання повноцінних відомостей про об'єкт купівлі-продажу ще на стадії ухвалення рішення про укладення угоди.

Сьогодні незалежна оцінка необхідна не тільки в тих випадках, коли її проведення є обов'язковим (в основному при проведенні трансакцій з державним і комунальним майном). Керівники промислових підприємств, банківських установ, страхових компаній, арбітражні керуючі, представники державного сектора економіки та інші широко використовують експертно-оціночні послуги [10].

8. Аудиторська діяльність. Державні і комерційні структури – банки, страхові організації, біржі, численні підприємства – при виробленні економічних рішень і аналізі ситуації прямо зацікавлені в підвищенні достовірності використовуваної ними економічної інформації, оскільки вона дає можливість прогнозувати наслідки ухвалених рішень і знизити підприємницький ризик. У діловому

---

---

світі не можуть вважатися серйозним партнери, звіт яких не був підтверджений аудитором. Найбільші компанії публікують аудиторський висновок разом з фінансовими звітами.

Основним видом послуг, що надаються аудитором, є проведення аудиторських перевірок фінансової звітності та іншої документації підприємства-клієнта відповідно до міжнародних стандартів і вітчизняного законодавства.

Аудиторські фірми, працюючи з різними клієнтами, накопичують значний досвід та інформацію в багатьох сферах бізнесу. З огляду на це, вони можуть надавати консультаційні послуги в суміжних галузях, наприклад, з питань обліку, фінансового, податкового, банківського законодавства.

Аудиторські фірми, крім основних, надають послуги з:

- консультування (у тому числі до проведення аудиту) і діагностичного обстеження;
- постановки, налагодження і ведення бухгалтерського обліку відповідно до вітчизняних і міжнародних стандартів;
- складання декларацій про доходи і бухгалтерської звітності;
- здійснення аналізу і планування господарсько-фінансової діяльності клієнта;
- проведення аналізу ділових операцій, ефективності структури капіталу, перспектив компаній в отриманні більшого прибутку;
- створення інформаційних систем бухгалтерського обліку;
- навчання персоналу компанії-замовника [1].

9. Розробка облікової політики. Положення з облікової політики підприємства – достатньо об'ємний і ретельно опрацьований документ, що містить докладне нормативно-методичне обґрунтування способів і прийомів ведення бухгалтерського обліку на всіх ділянках. Особливого значення набуває формування єдиних підходів до ведення облікових і контрольних процедур, формування зовнішньої фінансової звітності дочірніх підприємств, що входять до структури компаній. Положення про облікову політику повинне забезпечити єдність методики з організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві і в його структурних підрозділах, підвищити достовірність всіх видів звітності. Єдність і несуперечність облікових принципів дає можливість забезпечити упевненість у достовірності і об'єктивності зведених даних фінансової звітності компаній.

10. Розробка спеціальних податкових проєктів. У такому виді послуг передбачається:

- розробка спеціальних методик, пов'язаних з урахуванням податків, мінімізацією оподаткування при конкретних ситуаціях і умовах;
- надання допомоги у відстоюванні інтересів клієнта в суперечці з податковими органами, формуючи його аргументовану позицію [10].

Особливого значення в Україні набула інформаційно-консультаційна (дорадча) діяльність в аграрному секторі економіки, яка стала наслідком глобального процесу реформування земельних відносин.

Аграрне дорадництво є взаємодією консультанта (юриста, економіста, агронома, інженера тощо) з суб'єктом аграрного бізнесу, незалежно від форми власності на землю, організаційно-правової форми ведення бізнесу, масштабів його діяльності з метою підвищення результативності діяльності та рівня життя сільського населення.

Необхідність поширення знань, навчання працівників та інформаційне забезпечення бізнесу визнані більшістю країн світу з високоефективним аграрним сектором, який відзначається швидкістю та динамічністю освоєння новітніх технологій сільськогосподарського виробництва, забезпечення комфортних умов проживання сільського населення та діяльності органів місцевого самоврядування.

Як підтверджує світовий досвід, основою становлення й розвитку дорадництва є державне фінансування. За державний кошт створюється матеріально-технічна та інформаційно-наукова база, формуються ефективні взаємозв'язки між учасниками обміну інформацією. Приватні структури, що діють на комерційній основі, надають окремим клієнтам дорадницькі послуги, за які вони спроможні платити.

Однак в Україні фінансування дорадництва розпочалося не за рахунок державних коштів, а при підтримці зарубіжної спільноти. З усіх форм фінансування дорадництва більше ніж 50 % належить міжнародній допомозі [6].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що спільним для всіх форм і напрямків консультування в сучасних умовах є його виняткова актуальність та спрямованість на виявлення, ідентифікацію та оцінку наявних проблем й існуючих можливостей у функціонуванні та використанні потенціалу клієнта, в знаходженні альтернативних шляхів їх вирішення, розробці та практичній реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін.

---

## Список літератури

1. Верба В. А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*, 2008 р., № 11 (89), С. 21-27.
2. Верников Г. Г. Консалтинг. URL : <http://www.cfin/consulting/vernicov.ru>.
3. Зеко Л. П. Регулирование деятельности финансовых консультантов. URL: <http://www.ismm.ru/news/bbook2.php>.
4. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. Спб. 2003, 192 с.
5. Консалтинг в Україні. Київ: Асоціація "Укрконсалтинг", 2008.
6. Кравченко Т. А. Становлення інституту дорадництва в Україні: історичний аспект та зарубіжний досвід. *Економіка і держава*, 2008 р., № 10, С.73-76
7. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. URL : <http://www.davidmaister.com>
8. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
9. Спільник, І. В. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти. *Наукові записки*, Тернопіль, 2005. Випуск 14. С. 85-89.
10. Спільник, І. В. Роль та завдання аналізу у сфері фінансового консультування. Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика економічного аналізу: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку». Тернопіль, ТНЕУ. 29 вересня-1 жовтня 2011 р. С. 326-329.
11. Гаврилюк-Єнсен Л. В., Спільник І. В. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2012. Випуск 10, Ч. 4. С. 37-40.
12. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг. URL: <http://www.cfin.ru>.
13. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебн. пособ. Херсон, 2003. 272 с.
14. Коростельов В. Управлінське консультування. Київ : МАУП, 2003. 104 с.
15. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2008. 240 с.

## References

1. Verba, V. A. (2008). Upravlins'ke konsul'tuvannya: svitovi ta rehional'ni tendentsiyi rozvytku. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 11 (89), 21-27. [in Ukrainian].
2. Vernikov, H. H. (n.d.). *Konsal'tynh*. Retrieved from: <http://www.cfin/consulting/vernicov.ru>. [in Russian].
3. Zeko, L. P. (n.d.). *Rehulyrovanie deyatel'nosti finansovykh konsul'tantov*. Retrieved from: <http://www.ismm.ru/news/bbook2.php>. [in Russian].
4. Dzhentl, R. (2003). *Kak sdelat' kar'eru v konsal'tynhe*. Spb. [in Russian].
5. *Konsal'tynh v Ukrayini*. (2008). Kyiv: Asotsiatsiya "Ukrkonsal'tynh". [in Ukrainian].
6. Kravchenko, T. A. (2008). Stanovlennya instytutu doradnytstva v ukrayini: istorychnyy aspekt ta zarubizhnyy dosvid. *Ekonomika i derzhava*, 10, 73-76. [in Ukrainian].
7. Mayster, D. (n.d.). *Upravlenie konsal'tynhovym biznesom. Materyaly dlya obsuzhdeniya*. Retrieved from: <http://www.davidmaister.com>. [in Russian].
8. Spil'nyk, I. V. (2012). *Konsal'tynhova diyal'nist'*. Ternopil': TNEU. [in Ukrainian].
9. Spil'nyk, I. V. (2005). *Konsal'tynhova diyal'nist' v Ukrayini: problemni pytannya ta analitychni aspekty*. *Naukovi zapysky*, 14, 85-89. [in Ukrainian].
10. Spil'nyk, I. V. (2011). Rol' ta zavdannya analizu u sferi finansovoho konsul'tuvannya. *Zbirnyk tez V Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Teoriya i praktyka ekonomichnoho analizu: suchasnyy stan, aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku»*. Ternopil', TNEU. 29 veresnya-1 zhovtnya 2011 r. S. 326-329. [in Ukrainian].
11. Havrylyuk-Yensen, L. V., Spil'nyk, I. V. (2012). Suchasni konsal'tynhovi instrumenty yak efektyvnyy resurs v upravlinni zminamy. *Ekonomichnyy analiz*, 10(4), 37-40. [in Ukrainian].
12. Trofimova, O. K. (n.d.). *Vvedenye v upravlenchesky konsal'tynh*. Retrieved from: <http://www.cfin.ru>. [in Russian].
13. Chernov, Yu. V. (2003). *Upravlencheskoe konsul'tyrovanye*. Kherson. [in Russian].
14. Korostel'ov, V. (2003). *Upravlins'ke konsul'tuvannya*. Kyiv : MAUP. [in Ukrainian].
15. Khmil', F. I. (2008). *Osnovy upravlins'koho konsul'tuvannya*. Kyiv : Akademyvdav. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції – 03.10.2018 р., прийнята до друку – 14.10.2018 р.