

РИНОК КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В РОЗРІЗІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

CONSULTING MARKET IN UKRAINE AND PROSPECTS OF ITS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY

У статті розглянуто актуальність консалтингу та його послуг в Україні, яка обумовлена явищами невизначеності та складності бізнес-середовища. Визначені основні поняття та учасники консалтингової взаємодії у процесі надання консалтингових послуг. Проведено оцінювання ступеня зрілості ринку консалтингу в Україні, за результату якого ринок визначено як незрілий, а діяльність компаній на ньому – як таку, що супроводжується нестабільними процесами організації та функціонування. Обґрунтовано причини дисбалансу розвитку ринку консалтингу в Україні, де значну частку складають інституційні питання. Представлено перспективи подальшого розвитку консалтингу як важливого елементу інноваційної інфраструктури Національної інноваційної системи України. Запропоновано проведення ідентифікації видів консалтингу відповідно до рекомендацій Європейської федерації асоціації консультантів з економіки та управління (FEACO).

Ключові слова: консалтинг, консалтингова взаємодія, Національна інноваційна система, ринок послуг, оцінка, компанія.

рая обумовлена явленнями неопределенности и сложности бизнес-среды. Определены основные понятия и участники консалтингового взаимодействия в процессе предоставления консалтинговых услуг. Проведено оценивание степени зрелости рынка консалтинга в Украине, по результатам которого рынок определен как незрелый, а деятельность компаний на нем – как такая, что сопровождается нестабильными процессами организации и функционирования. Обоснованы причины дисбаланса развития рынка консалтинга в Украине, где значительную долю составляют институционные вопросы. Представлены перспективы дальнейшего развития консалтинга как важного элемента инновационной инфраструктуры Национальной инновационной системы Украины. Предложено проведение идентификации видов консалтинга в соответствии с рекомендациями Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO).

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговое взаимодействие, Национальная инновационная система, рынок услуг, оценка, компания.

УДК 338(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct58-8>

Євтушенко Н.О.

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій

Yevtushenko Natalia

State University of Telecommunications

В статье рассмотрена актуальность консалтинга и его услуг в Украине, кото-

The article examines the relevance of consulting and its services in Ukraine, taking into account the crisis phenomena on a global scale and the complexity of doing business in Ukraine. The basic concepts and participants of consulting interaction in the process of rendering consulting services are determined. To identify the features of the current state and development opportunities of the consulting market in Ukraine, statistical and economic research methods used. The assessment of the degree of maturity of the consulting market in Ukraine, according to the results of which this market defined as immature. The activity of companies in this market as such, which accompanied by unstable processes of organization and functioning, has been determined. The uneven development of the structure of consulting services is largely due to the presence of institutional problems, the underdevelopment of the markets for certain types of consulting and the concentration of consulting companies in large cities of Ukraine. Market development can be associated with the requirements of digitalization: the development of new types of consulting services, new methods and techniques of market influence, the use of new information and communication technologies, internationalization and globalization of business. To implement these areas, it is advisable to form a professional consulting institute, which will provide the rules of the game for all participants in the consulting interaction. It recommended to position consulting at the legislative level as an important element of the innovation infrastructure of the National Innovation System of Ukraine. In these circumstances, the consulting activities will carried out within the framework of the presented types of consulting in accordance with the recommendations of the European Federation of Associations of Economic and Management Consultants. This will ensure the network interaction of all participants in innovative activities on the principles of public-private partnership, and will contribute to the development of enterprises in Ukraine.

Key words: consulting, consulting interaction, National innovation system, service market, appraisal, company.

Постановка проблеми. Український ринок консалтингу, який з'явився у 1990 р., пережив різні етапи розвитку та трансформації. Сьогодні ринок консалтингу в Україні характеризується якісно новим станом, що є наслідком переходу до нового типу економіки, такого як цифрова економіка (Digital economy). Вчені зазначають, що цифрова економіка сприймається багатьма як панацея, а її прискорений розвиток – як спосіб вирішення мало не всіх наявних проблем. Це відображається і у вибуховому зростанні інтересу до «цифрової» проблематики в соціально-економічних і гуманітарних дослідженнях, і в громадському дискурсі, в тому числі у висловлюваннях впливових політиків, і в документах державного управління [1].

Незважаючи на достатній рівень розбудови діджиталізації економіки України (40–50%), новий

господарський механізм взаємодії її суб'єктів господарювання тісно переплетений із традиційною ринковою економікою, який складно розмежувати та на який постійно впливають фактори зовнішнього оточення. Економічним суб'єктам ринку України складно переформувати свої бізнес-процеси на нові умови економічної взаємодії в рамках діджиталізації. Іншими словами, збільшення невизначеності і складності середовища функціонування українського бізнесу зумовлює зростання попиту на консалтингові послуги. Особливо актуальні послуги консалтингу в умовах глобального перерозподілу ресурсів світового ринку та пандемії COVID-19. Внаслідок цього дослідження питань щодо оцінювання ринку консалтингу в Україні та визначення подальших перспектив його розвитку в розрізі цифрової економіки є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Різні аспекти особливостей ринку консалтингу в Україні знаходять відображення в науковій літературі, оглядах та аналітичних матеріалах найбільших підприємств консалтингу (Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young та KPMG). Так, на початку 2000-х рр. такі українські вчені, як О.К. Трофімова [2], В.А. Верба [3], Т.І. Решетняк [4], представили формат дослідження управлінського консалтингу на ринку послуг України. Ці вчені обґрунтували методологічні, організаційні та економічні аспекти взаємодії консалтингової компанії в процесі обслуговування клієнтів, сформулювали понятійний апарат консалтингу та його класифікацію на ринку послуг України.

Пізніше вченими України описувалися або загальні питання ринку консалтингових послуг України (С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий) [5], або окремі напрями та види консалтингу, такі як реалізація консалтингового проекту (Т.О. Рибаківа) [6], формування і впровадження консалтингового забезпечення підприємств (В.В. Давиденко) [7], поведінка суб'єктів ринку юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки (О.С. Марченко) [8], логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі (О.С. Левіщенко) [9].

У дослідженні Н.О. Євтушенко [10; 11] представлено власний погляд на концептуальну модель організаційно-економічного механізму консалтингу, введено в консалтинговий процес поняття «консалтингова взаємодія», описано особливості формування й реалізації механізму внутрішньої і зовнішньої консалтингової взаємодії.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування перспектив розвитку ринку консалтингу в Україні відповідно до результатів дослідження цього ринку в розрізі цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд і аналіз наукової літератури довів, що змістовне наповнення консалтингу змінювалося з категорії допомоги (професійної або експертної) до процесу (професійної діяльності) створення інтелектуальних продуктів. Вважаємо, що консалтинг – це узгоджений із замовниками процес створення професійними консультантами інтелектуальних продуктів із подальшим їх впровадженням у діяльність замовника. Консалтингова компанія розглядається як підприємство, що надає специфічний асортимент послуг (продуктів) у ході професійної взаємодії для обслуговування окремих бізнес-процесів замовника та власних вимог [10; 11; 13].

Запропоновано процес взаємодії між консалтинговою компанією та підприємством-замовником послуг представити у вигляді схеми (рис. 1), що ілюструє багатоаспектність взаємовідносин та комунікацій відповідно до системи взаємодії з позиції управління та маркетингу. Маркетингова система

взаємодії представлена автором як сукупність активних суб'єктів, які створюють та реалізують свою діяльність через ефективну систему комунікацій у межах консалтингового (регламентованого) проекту для отримання бажаної результативності відповідно до поставлених цілей та цінностей [11].

Отже, консалтингова взаємодія – це професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин у комунікативному просторі щодо вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг відповідно до підвищення їх потенційних можливостей у сфері управління, функціонування та розвитку [10; 11; 13]. Фундаментальним джерелом якості консалтингової взаємодії у процесі цієї взаємодії запропоновано вважати набір компетенцій персоналу [11; 12].

Сьогодні реалізацію консалтингових послуг на вітчизняному ринку послуг забезпечують такі суб'єкти, які є відомими гравцями [14]:

- філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, які працюють над консультаційними проектами з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази;

- представництва іноземних консалтингових фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;

- іноземні консалтингові фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

- вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг із питань приватизації підприємств, включаючи оцінювання майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації;

- спеціалізовані консалтингові фірми, які надають консультаційні послуги за окремими напрямами консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання тощо);

- університети, навчальні центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, стимулюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та в подальшому надання послуг із різних питань бізнесу.

Оцінювання ступеня зрілості ринку консалтингу в Україні проводили за такими етапами [10; 11]:

- 1) структуризація статистичної інформації щодо консалтингової діяльності на ринку послуг України;

- 2) оцінювання послуг, які належать до консалтингових, у межах загального обсягу ринку послуг України;

- 3) виявлення чинників, що стримують розвиток консалтингу в Україні, та їх систематизація залежно від сили впливу;

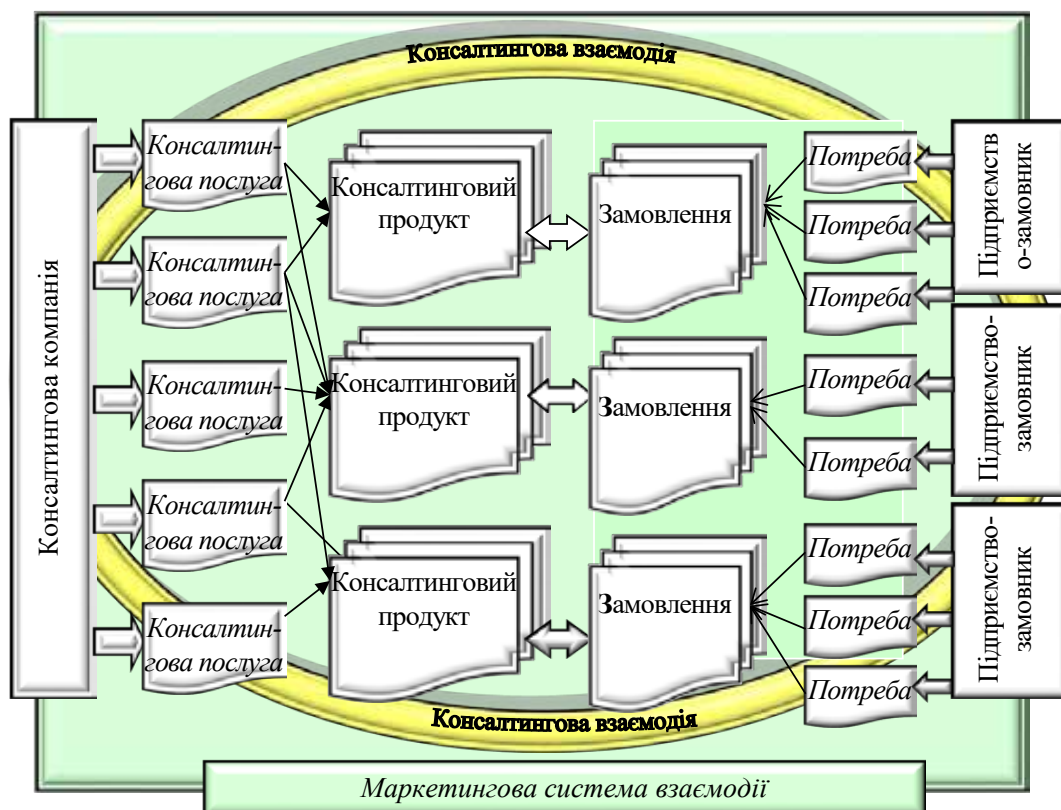


Рис. 1. Схема процесу взаємодії консалтингової компанії та підприємства-замовника

Джерело: [11]

4) надання рекомендацій щодо перспектив розвитку консалтингу в Україні відповідно до міжнародного досвіду.

В Україні дослідниками проводилася спроба сегментування ринку консалтингових послуг за різними ознаками, зокрема за галузевою приналежністю підприємств-замовників, функціональним призначенням консалтингових послуг, місцем розташування консалтингових компаній, розміром консалтингових компаній. Незважаючи на достатню кількість пропозицій щодо сегментування, досі складно оцінити розмір вітчизняного ринку консалтингових послуг за статистичними даними, оскільки його дані протягом аналізованого періоду змінюються, як і сама назва видів послуг, що відносять до консалтингових.

У зв'язку з цим автором у 2017 р. було запропоновано проводити оцінювання ступеня зрілості вітчизняного ринку консалтингу в межах сектору КВЕД-М «Професійна наукова та технічна діяльність», види послуг якого структуровано у такі групи за схожими напрямками [10]:

1) діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування;

2) рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність;

3) наукові дослідження і розробки.

Динаміка обсягу реалізованих послуг за умовно поділеними групами на ринку послуг України за 2010–2020 рр. наведена на рис. 2.

Проведені розрахунки свідчать про те, що найбільшою за обсягом реалізованих послуг є діяльність за I групою «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування». Упродовж аналізованого періоду динаміка розвитку всіх груп мала нестабільний характер. Так, обсяг реалізованих послуг у межах I групи за період 2010–2020 рр. зменшився на 2 466,9 млн. грн., а у 2020 р. відносно 2016 р. збільшився на 8 677,7 млн. грн. Обсяг реалізованих послуг за II групою «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність» у період 2010–2020 рр. зріс на 2 820,8 млн. грн., а за період 2016–2020 рр. збільшився ще на 6 839,9 млн. грн. Доцільно відзначити, що обсяги консалтингових послуг за двома умовно поділеними групами є значними та найбільшими протягом аналізованого періоду у 2013 р. Щодо III групи «Наукові дослідження і розробки» обсяги послуг за період 2010–2020 рр. скоротились на 1 301,3 млн. грн. та зросли у 2016–2020 рр. на 971 млн. грн. Установлено, що у 2010–2020 рр. за I групою середній показник за часткою наданих

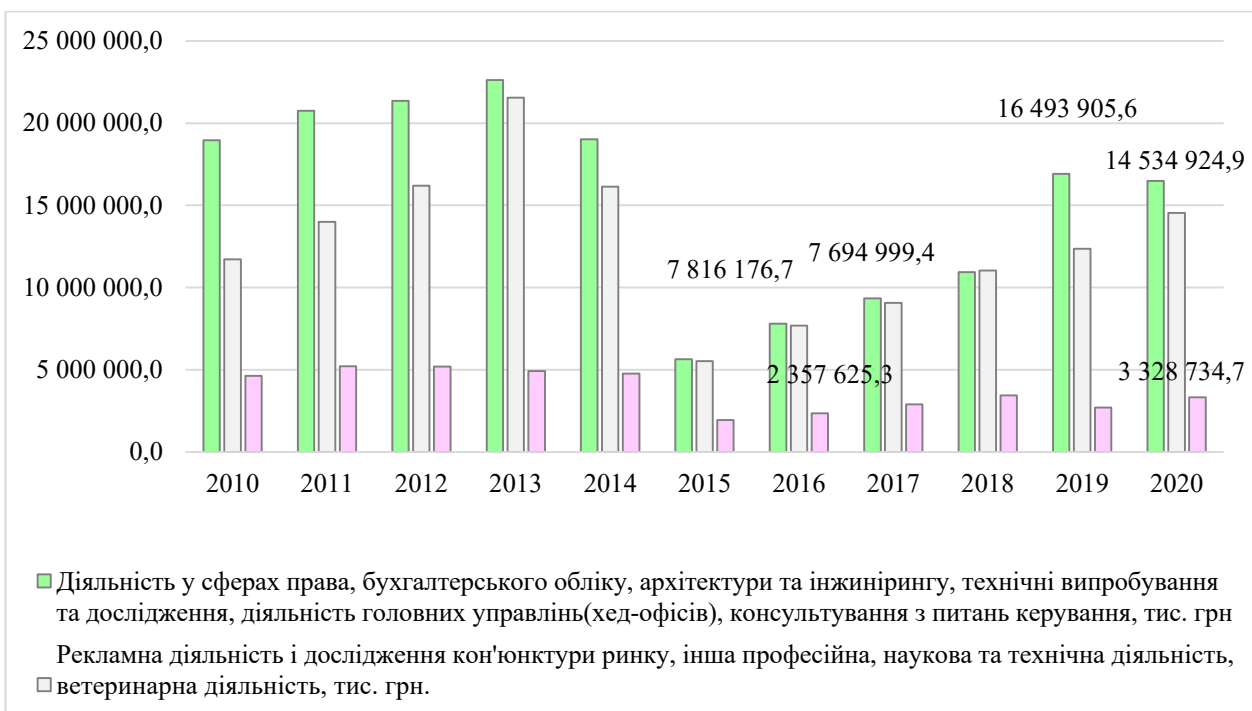


Рис. 2. Динаміка обсягу ринку консалтингу в Україні за 2010–2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за джерелами [10; 15; 16]

послуг складав 52,38%, за II групою – 44,26%, а за III групою – 13,36%.

Задля проведення більш детального аналізу була визначена кількість діючих компаній на ринку послуг за вищезазначеними групами тільки у період 2010–2016 рр. та проаналізовано результати їхньої діяльності (рис. 3). На жаль, після 2017 р. Державна служба статистики України не надавала у відкритому доступі інформацію щодо

кількості діючих компаній на ринку, тому період 2017–2020 рр. не досліджувався.

Проведені розрахунки свідчать про низький рівень затребуваності консалтингових послуг на вітчизняному ринку та нестабільну динаміку обсягів реалізованих послуг компаніями. Так, упродовж аналізованого періоду 2010–2016 рр. кількість компаній, діяльність яких була визначена як консалтингова, скоротилась на 3 490 компаній, а обсяг наданих



Рис. 3. Динаміка кількості діючих компаній в Україні та обсягів наданих ними консалтингових послуг у період 2010–2016 рр.

Джерело: побудовано автором за джерелами [10; 16]

ними послуг зменшився на 21 055,3 млн. грн., якщо до уваги брати дані 2015 р., коли обсяг наданих послуг був найнижчим. Крім того, відсутньою залишається інформація щодо управлінського інструментарію, яким користуються консультанти у процесі своєї діяльності.

Динаміка обсягу послуг консалтингу (за секцією М КВЕД) у структурі ринку послуг України за період 2010–2020 рр. представлена на рис. 4.

Нестабільність обсягів наданих послуг вітчизняними компаніями підтверджується темпами приросту, за яким максимальне падіння приходиться на 2015 р. Проте, незважаючи на низький розвиток ринку послуг консалтингових України, який у період

2010–2016 рр. скоротився на 17 436,3 млн. грн., а у період 2010–2020 рр. все ще мав від’ємне значення, позитивним стало зростання обсягів реалізованих ними послуг, які у 2020 р. відносно 2016 р. зросли на 16 488,7 млн. грн. (рис. 5).

Результати оцінювання ступеня зрілості вітчизняного ринку консалтингу дали підстави характеризувати цей ринок як незрілий, а діяльність компаній на ньому – як таку, що супроводжується нестабільними процесами організації та діяльності. З’ясувалося, що консалтингові компанії потрапили до жорстких умов функціонування, які підсилюються такими чинниками, як [11] нестабільна макроекономічна ситуація, що ускладнюється



Рис. 4. Динаміка обсягу послуг консалтингу в структурі ринку послуг України за період 2010–2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором за джерелами [10; 15; 16]

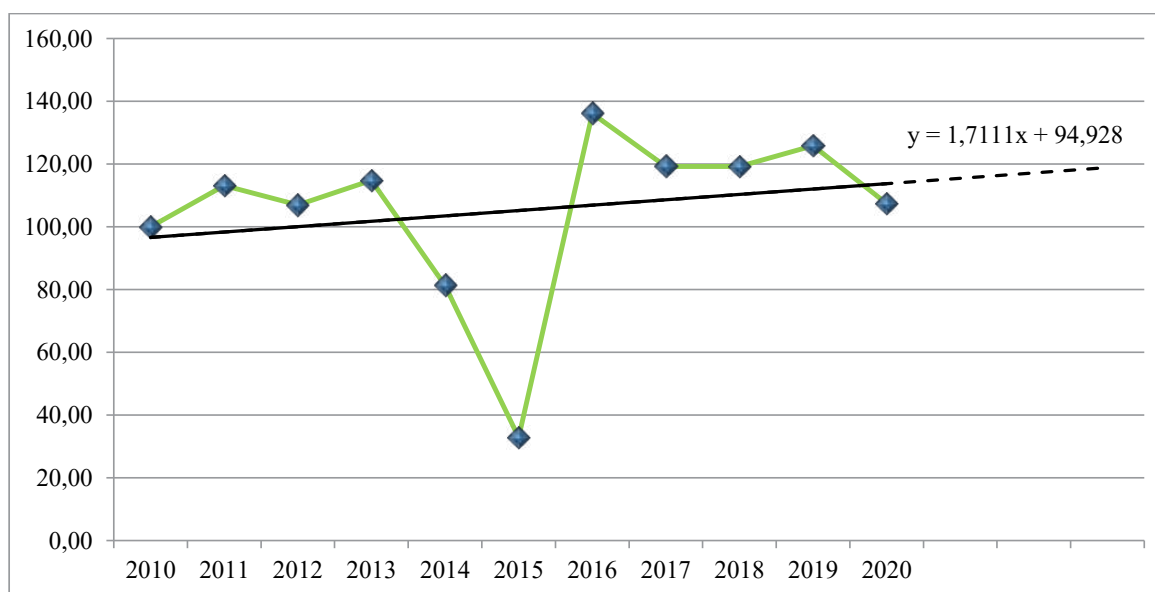


Рис. 5. Динаміка темпів приросту ринку консалтингових послуг в Україні за період 2010–2020 рр., %

Джерело: побудовано автором за джерелами [10; 15; 16]

політичною та соціально-економічною кризою, а також військовими діями на Сході країни; невисокий рівень популяризації консалтингових послуг в Україні; недосконалість законодавчої бази щодо регламентації консалтингової діяльності; низький попит на консалтингові послуги; зниження рентабельності та ділової активності підприємств України; недовіра до консалтингових компаній у зв'язку з обмеженими даними щодо ефективності їх діяльності; низький відсоток гарантованих позитивних результатів від консультування; незначний досвід у підприємств щодо спільної роботи з професійними консультантами; низький рівень культури у ході роботи консультантів з підприємствами та виконання ними умов конфіденційності; розбіжність поглядів щодо формування професійного набору компетенцій консультантів; відсутність програм підвищення кваліфікаційного рівня консультантів.

Вважаємо, що вищезазначені чинники впливають на порушення розвитку ринку консалтингу в Україні, де вітчизняні консалтингові компанії поступаються зарубіжним у конкурентній боротьбі за багатьма показниками, особливо інституційними.

З'ясувалося, що основи консалтингу були визначені ще в далекому 1999 р. («Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг», затверджене Наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15 липня 1999 р. № 131). Пізніше рішенням Аудиторської палати України затверджено «Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми)» від 27 вересня 2007 р. № 182/5. Однак в Україні досі немає спеціального нормативного акта

про консалтинг та регламентацію діяльності консалтингових компаній. Окремі теоретичні аспекти консалтингу наводяться у нормативних документах, що регламентують інноваційну діяльність в Україні, але і в них виявляються розбіжності щодо змісту консалтингу як окремого елементу інноваційної інфраструктури [11].

Якщо досліджувати правову основу консалтингу в Національній інноваційній системі України (скорочено – НІС України), то виявляється, що консалтинг не розглядається як окремий напрям економіки [17]. В документі він представлений як елемент інноваційної інфраструктури НІС України в розділі «Система захисту інтелектуальної власності», в задачі якого входять патентування та ліцензування інновацій задля генерування та поширення знань у вигляді авторських прав винахідників [18].

Незважаючи на значний досвід надання консалтингових послуг на внутрішньому ринку, залишаються проблеми формування українських професійних консалтингових інституцій, такі як [10; 11]:

- невизначеність понятійного апарату щодо консалтингової діяльності та розбіжності у визначенні навіть самого поняття «консалтинг» у документах державного рівня;

- відсутність чіткої класифікації та ідентифікації консалтингових послуг серед інших видів послуг за нормативно-правовими актами;

- некоректність даних статистичної звітності для оцінювання ступеня зрілості вітчизняного ринку консалтингу за напрямками реалізації послуг за видами економічної діяльності;

- відсутність критеріїв якості консалтингових послуг, у тому числі невідповідність документації бухгалтерського обліку та податкової звітності щодо «місця поставки» цих послуг замовнику.

Таблиця 1

Удосконалення видів консалтингових послуг за КВЕД-секцією М

№	КВЕД секції М (2010–2016 рр.) до змін	Сервісні напрями консалтингу	КВЕД секції М після змін
	«Професійна, наукова та технічна діяльність»		«Професійна консалтингова діяльність»
69	«Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку»	Фінанси та ризики	«Діяльність у сфері бухгалтерського обліку»
70	«Діяльність головних управлінь (хед-офісів)»	Стратегія	«Діяльність головних управлінь (хед-офісів)»
70	«Консультавання з питань керування»	Кадри та зміни	«Консультавання з питань керування». «Діяльність у сферах права»
71	«Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»	Операції	«Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»
72	«Наукові дослідження та розробки»	Технології	«Наукові дослідження та розробки»
73	«Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»	Продажі та маркетинг	«Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»
74	«Інша професійна, наукова та технічна діяльність (спеціалізована діяльність із дизайну; діяльність у сфері фотографії; надання послуг перекладу; інша професійна діяльність)»	Виділити в окремий вид послуг інші послуги, окрім консалтингових	
75	«Ветеринарна діяльність»		

Джерело: [10; 11]

Поставлені задачі структурної перебудови консалтингу обумовлюють проведення ідентифікації видів консалтингу через процедуру змін у Національному класифікаторі України за видами економічної діяльності (КВЕД) секції М «Професійна, наукова та технічна діяльність», яку бажано визначати як «Професійна консалтингова діяльність», а основні складові секції змінити на сервісні напрями консалтингу відповідно до рекомендацій FEASO (табл. 1).

За розподілом, представленим у табл. 1, кожен окремих напрям консалтингу матиме свої особливості за змістом та значенням. Так, «Фінанси та ризики» враховують «Діяльність у сферах бухгалтерського обліку»; «Стратегія» – «Діяльність головних управлінь (хед-офісів)»; «Кадри та зміни» – «Консультавання питань керування» та «Діяльність у сфері права»; «Операції» – «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»; «Технології» – «Наукові дослідження та розробки»; «Продажі та маркетинг» – «Рекламну діяльність і дослідження кон'юнктури ринку». Запропоновано виділити в окремих вид послуг інші послуги, окрім консалтингових. Так, до них належать такі: «Інша професійна, наукова та технічна діяльність (спеціалізована діяльність із дизайну; діяльність у сфері фотографії; надання послуг перекладу; інша професійна діяльність)»; «Ветеринарна діяльність».

Висновки з проведеного дослідження.

Загалом доходимо висновку, що ринок консалтингових послуг в Україні перебуває на етапі розвитку та за оцінкою ступеня зрілості характеризується як незрілий. Нерівномірний характер розвитку структури консалтингових послуг багато в чому обумовлений недостатньою розвиненістю ринків окремих видів консалтингу, а також концентрацією консалтингових компаній у великих містах України (Київ, Харків, Дніпро, Львів, Одеса).

Розвиток ринку може бути пов'язаний із вимогами діджиталізації, зокрема розробленням нових видів консалтингових послуг, нових методів і прийомів ринкового впливу, застосуванням нових інформаційних і комунікаційних технологій, інтернаціоналізацією і глобалізацією бізнесу. Однак для реалізації зазначених напрямів доцільним є формування професійного інституту консалтингу, який забезпечить правила гри для всіх її учасників консалтингової взаємодії, що вплине на появу великих компаній-лідерів, концентрацію ринку в результаті масових процесів злиття і поглинання, значну диференціацію продукту, а саме консалтингових послуг. Консалтинг на законодавчому рівні необхідно позиціонувати як важливий елемент інноваційної інфраструктури НІС України, діяльність якого буде проходити у межах представлених видів консалтингу відповідно до рекомендацій Європейської федерації асоціацій

консультантів з економіки та управління. Це забезпечить мережний взаємозв'язок усіх учасників в інноваційній діяльності на засадах державно-приватного партнерства, а в майбутньому сприятиме економічному розвитку підприємств України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волкова А.А., Плотников В.А., Рукинов М.В. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития. *Управленческое консультирование*. 2019. № 4. С. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49.
2. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консультаційних послуг на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук ; Національний аерокосмічний університет ім. М.Е. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». Харків, 2002.
3. Верба В.А. Управлінський консалтинг розвитку підприємства : дис. ... докт. екон. наук ; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2012.
4. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консультаційної діяльності : навчальний посібник. Київ : НЕУ, 2000. 242 с.
5. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці : посібник. Київ : Арістей, 2006. 379 с.
6. Рибаківа Т.О. Особливості консалтингового проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 4. С. 39–44.
7. Давиденко В.В. Формування та впровадження консультаційної підтримки підприємств. *Проблеми науки*. 2006. № 7. С. 32–36.
8. Марченко О.С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки : монографія. Харків : Кортес-2001, 2007. 132 с.
9. Левіщенко О.С. Логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі. *Вісник Національного транспортного університету*. 2017. Вип. 2(38). С. 41–46.
10. Євтушенко Н.О. Механізм консультаційної взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України : монографія. Київ : SIC GROUP Україна, 2017. 535 с.
11. Євтушенко Н.О. Організаційно-економічний механізм консультаційної взаємодії підприємств України : дис. ... докт. екон. наук ; Державний університет телекомунікацій. Київ, 2019.
12. Євтушенко Н.О., Кузьмінська Н.В., Ковалова Т.І. Залежність структури знань співробітників компанії від набору компетенцій. *Досягнення науки, технології та інженерних систем*. 2021. № 6(2). С. 699. DOI: 10.25046/aj060281
13. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1(19). С. 42–50.
14. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. С. 55–59.
15. Економічна статистика / Економічна діяльність / Послуги. Державна служба статистики України 2017–2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 01.08.2021).

16. Діяльність підприємств сфери послуг // Статистичний бюлетень 2010–2016. Київ : Державна служба статистики України.

17. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р.

18. Євтушенко Н.О. Потребуваність консалтингу як окремого елемента інноваційної інфраструктури національної інноваційної системи України на ринку послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3(21). С. 61–68.

REFERENCES:

1. Volkova A.A., Plotnikov V.A., Rukinov M.V. (2019) Tsifrovaya ekonomika: sushchnost' yavleniya, problemy i riski stanovleniya i razvitiya [Digital economy: essence of the phenomenon, problems and risks of formation and development]. *Management consulting*, no. 4, pp. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49 (in Russian)

2. Trofimova, O.K. (2002) Metody zabezpechennya efektyvnosti konsul'tatsiynykh posluh na promyslovykh pidpryyemstvakh [Methods of ensuring the effectiveness of consulting services in industrial enterprises]. The dissertation of the candidate of economic sciences. National Aerospace University them. M.E. Zhukovsky "Kharkov Aviation Institute". Kharkiv. (in Ukrainian)

3. Verba V.A. (2012) Konsul'tatsiyyi z pytan' upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Management consulting of enterprise development], Doctoral dissertation. Kyiv national economic university name of Vadim Hetman. Kyiv. (in Ukrainian)

4. Verba V.A., Reshetnyak T.I. (2000) Orhanizatsiya konsul'tatsiynoyi diyal'nosti [Organization of consulting activities]. Kyiv: NEU. (in Ukrainian)

5. Kozachenko S.V., Novitsky V.E., Dovgy O.S. (2006) Konsal'tynh u suchasnyy rynkoviy ekonomitsi [Consulting in the modern market economy]: book. Kyiv: Aristei, 379 p.

6. Rybakova T.O. (2010) Osoblyvosti konsal'tynhovoho proektu [Features of the consulting project]. *Project Management and Production Development*, no. 4, pp. 39–44.

7. Davidenko V.V. (2006). Formuvannya ta vprovadzhennya konsul'tatsiynoyi pidtrymky pidpryyemstv [Formation and implementation of consulting support of enterprises]. *Problems of Science*, no. 7, pp. 32–36.

8. Marchenko O.S. (2007) Rynok yurydychnykh konsul'tatsiynykh posluh v umovakh innovatsiynoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky [The market of legal consulting services in the conditions of innovative development of national economy]: monograph. Kharkiv: Cortes-2001, 132 p.

9. Levishchenko O.S. (2017) Lohistychnyy konsal'tynh ta yoho rol' u suchasnomu biznesi [Logistics consulting and its role in modern business]. *Bulletin of the National Transport University*, vol. 2, no. 38, pp. 41–46.

10. Yevtushenko N.O. (2017) Mekhanizm konsal'tynhovoyi vzayemodiyi pidpryyemstv na rynku telekomunikatsiynykh posluh Ukrayiny [Mechanism of consulting interaction of enterprises in the market of telecommunication services of Ukraine]: monograph. Kyiv: SIC GROUP Ukraine. (in Ukrainian)

11. Yevtushenko N.O. (2019) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm konsal'tynhovoyi vzayemodiyi pidpryyemstv Ukrayiny [Organizational and economic mechanism of consulting interaction of enterprises of Ukraine], Doctoral dissertation. State University of Telecommunications. Kyiv. (in Ukrainian)

12. Yevtushenko N.O., Kuzminskaya N.V., Kovalova T.I. (2021) Zalezhnist' struktury znan' spivrobitnykiv kompaniyi vid naboru kompetentsiy [Dependence of the knowledge structure of company employees on a set of competencies]. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 6(2): 699. DOI: 10.25046/aj060281

13. Yevtushenko N.O. (2017) Komparatyvnyy analiz ponyattya "konsal'tynhova vzayemodiya" [Comparative analysis of the concept of "consulting interaction"]. *Economy. Management. Business*, vol. 1, no. 19, pp. 42–50.

14. Verba V.A. (2009) Konsul'tatsiyna pidtrymka rozvytku ukrayins'kykh pidpryyemstv [Consulting support for the development of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 2, pp. 55–59.

15. Economic statistics / Economic activity / Services. State Statistics Service of Ukraine 2017–2020. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (accessed 01 August 2021).

16. Diyal'nist' pidpryyemstv obsluhovuvannya. Statystychnyy byuleten' 2010–2016 [Activities of service enterprises. Statistical Bulletin 2010–2016]. Kyiv. State Statistics Service of Ukraine.

17. Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku natsional'noyi innovatsiynoyi systemy [On approval of the Concept of development of the national innovation system]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. June 17, 2009 № 680-r.

18. Yevtushenko N.O. (2017) Zatrebuvanist' konsal'tynhu yak okremoho elementa innovatsiynoyi infrastruktury natsional'noyi innovatsiynoyi systemy Ukrayiny na rynku posluh [Demand for consulting as a separate element of the innovation infrastructure of the national innovation system of Ukraine in the services market]. *Economy. Management. Business*, vol. 3, no. 21, pp. 61–68.