

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.4>

УДК 659.2

Н. О. Гаман,

к. держ. упр., старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені

Павла Тичини

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4999-6163>

КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

N. Haman,

PhD in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management and Business Management, Pavlo Tychyna Uman state pedagogical university

FEATURES OF CONSULTING AS A MANAGEMENT DECISION SUPPORT SYSTEM

Основою нової економіки, її важливим фактором відтворення, джерелом вартості є знання й людина, яка цими знаннями володіє. В даному випадку інфраструктурою економіки виступає Інтернет, завдяки ресурсам якого зменшуються матеріально-ресурсні та просторові межі темпів її зростання. Поява менеджмент-консалтингу зумовлена досить високим рівнем управлінського досвіду, адже коли керівник усвідомлює необхідність допомоги

консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів.

Разом з тим, у процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності, важлива роль належить аналізуванню та оцінюванню стану, виявленню загроз та можливостей, слабких та сильних сторін. При цьому консалтинг у державному управлінні України можна визначити як діяльність суб'єктів консультування, предметом якої є питання, що виникають у сфері вирішення державними органами проблем, пов'язаних з підготовкою, прийняттям і аналізом виконання управлінських рішень. Вагоме значення у такому аналізуванні відводиться діагностуванню, оскільки воно виступає одним із основних елементів системи управління. Проведення якісного та результативного діагностування консалтингових проектів потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформаційної бази про ринок консалтингових послуг для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень. До таких новацій відноситься практика впровадження контролінгу, що потребує методичної підтримки та розробки пропозицій щодо побудови обліку як складової системи контролінгу.

У статті розглянуто особливості консалтингу в процесі прийняття управлінських рішень. Визначено методи надання консалтингових послуг в прийнятті управлінських рішень. Охарактеризовано системні підходи до базових принципів стандартів якості. Систематизовано основні види предметної класифікації консультаційної діяльності в державному управлінні України.

The basis of the new economy, an important factor of its reproduction, a source of value is knowledge and the person who possesses this knowledge. In this case, the infrastructure of the economy is the Internet, thanks to which resources the material-resource and spatial limits of its growth rates are reduced. The emergence

of management consulting is due to a fairly high level of management experience, because when a manager realizes the need for the help of consultants to improve his competitive status and the most optimal solution to problems that arise in the course of his work. The development of management consulting is connected, first of all, with the need to quickly put into practice new theoretical achievements in the field of management, which are necessary both for the management of the enterprise and for managers.

At the same time, in the process of developing and implementing various management solutions that can ensure the improvement of efficiency and effectiveness of activities, an important role belongs to the analysis and assessment of the state, identification of threats and opportunities, weaknesses and strengths. At the same time, consulting in the state administration of Ukraine can be defined as the activity of consulting subjects, the subject of which are issues arising in the sphere of solving problems by state bodies related to the preparation, adoption and analysis of the implementation of management decisions. Diagnostics is of great importance in such an analysis, as it is one of the main elements of the management system. Carrying out high-quality and effective diagnosis of consulting projects requires the formation of an objective, reliable and complete information base on the market of consulting services for the development and adoption of appropriate management decisions. Such innovations include the practice of implementing controlling, which requires methodical support and the development of proposals for the construction of accounting as a component of the controlling system.

The article examines the peculiarities of consulting in the process of making managerial decisions. The methods of providing consulting services in making management decisions are defined. Systemic approaches to the basic principles of quality standards are characterized. The main types of subject classification of consulting activities in the state administration of Ukraine are systematized.

Ключові слова: *управлінські рішення; консалтинг; консультаційна діяльність; рекрутинг; аутсорсинг; інформаційні технології.*

Keywords: *management decisions; consulting; consulting activity; recruiting; outsourcing; information mechnology.*

Постановка проблеми. Світовий досвід в системі формування механізму управлінського консультування є надзвичайно важливим, крім того зважаючи на те, що консалтинг як вид діяльності є наймолодшим серед галузей української економіки і розвивається в процесі ринкової трансформації України, мають місце перешкоди пов'язані з недосконалістю існуючої системи функціонування економічного співтовариства, та відіграють важливу роль в адаптації суб'єктів господарювання до вимог ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед фундаментальних досліджень у сфері вивчення тенденцій розвитку управлінського консультування та природи його трансформації відзначимо праці вітчизняних та зарубіжних учених Т. Брус, К. МакКена, О. Кузьмін, М. Кіппінга, М. Фергусона, Ф. Чернявської, М. Алвессона, Т. Амбустера, Б. Блумфілда, А. Даніелі, Н. Батлера, А. Гросса, С. Канбака, Т. Кларка, М. Моха, А. Старді, Б. Корноу, Р. Фінчмана, С. Аппелембаума, Н. Ніколової.

Разом з тим вітчизняні вчені та практики, що виявляють інтерес до проблематики підвищення ефективності управлінського консультування, зазначають багатовекторність цієї сфери наукового пошуку та нерозвиненість у сучасних наукових працях методологічних та прикладних засад ефективної співпраці консалтингових та клієнтських організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є ґрунтовне дослідження особливостей консультування як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період побудови та розвитку української державності Україна пройшла шлях становлення, досягла певних здобутків, пов'язаних із проблемами державної розбудови, створенням та вдосконаленням владних інституцій, як на центральному рівні – парламенту, Верховної Ради України, президента України, уряду, Кабінету Міністрів України так і на місцевому – регіональній розбудови, включаючи відносно нову для країни інституцію – місцеве самоврядування.

Нові управлінські рішення вимагають застосування нових технологій управління та якісної організації управлінських процесів. У цьому сенсі важливе використання консалтингу (консультаційної діяльності), яка у найширшому розумінні є видом інтелектуальної діяльності, основним завданням якої є аналіз та обґрунтування перспектив щодо розвитку і використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області, яка потребує вирішення.

Консультавання як соціальне та економічне явище, що ставить за мету вирішення різноманітних завдань і надання інтелектуальної допомоги в найрізноманітніших сферах життєдіяльності суспільства, має багатовікову історію, а родоначальником професії консультант став китайський філософ Конфуцій. Консультавання стало провідним видом діяльності у сферах надання психологічної допомоги, соціальних послуг та управлінні на різних рівнях [1].

Т. Брус, вважає, що «консультавання – це допомога у прийнятті управлінських рішень, надання інформації, яка дає змогу зменшити ризик виявлення проблем та передавання спеціальних знань шляхом порад щодо поліпшення й вдосконалення дій [2].

Консультавання, пов'язане з виникненням і розвитком «Школи наукового управління» (поч. ХХ ст.); консультавання кадрів – зі школою «людських відносин» (сер. ХХ ст.); консультавання у сфері маркетингу - з розвитком загальної теорії управління і формування ринкових відносин (кін. ХХ ст.).

Нині здійснення управлінського консультавання будь-якого масштабу позначає термін «консалтинг», який може стосуватися як локальних, суто економічних питань, так і глобальних управлінських проблем.

Зокрема, О. Кузьмін трактує консалтинг як комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації [3].

Управлінський консалтинг є видом консалтингової діяльності задля надання допомоги в подальшому розв'язанні управлінських проблем.

Управлінський консалтинг у класичному розумінні – це один з основних видів предметної класифікації консультативної діяльності, функцією розвиваючого консалтингу та визначається ситуативно в процесі проведення конкретного консалтингового процесу. Крім загального управління та адміністрування, функції управлінського консультування можуть бути такими: стратегічне планування та управління, реструктуризація, організаційний розвиток, а послуги, визначені цими функціями, – організаційна діагностика, антикризове управління, управління організаційними змінами тощо.

Існують два основних види класифікацій консалтингу: предметна – з точки зору предмета консультування й методологічна – з точки зору методу консультування.

Предметна класифікація – найбільш поширена та класифікується залежно від трьох елементів менеджменту, на який вони спрямовані: загальний, фінансовий та виробничий. Методологічна класифікація орієнтована на професійну специфіку консультантів, оскільки класифікує їхню діяльність залежно від методів роботи (експертне, процесне, навчальне) [4].

У сучасний період реорганізації державної служби в Україні вважаємо за потрібне використання саме кадрового консалтингу. Це пов'язане зі зростанням ролі працівників, які здатні генерувати і впроваджувати в життя інноваційні ідеї, організовувати й управляти процесами.

Ринок HR-консалтингу складається з кількох складових.

1. Рекрутинг – підбір кваліфікованих кадрів для об'єктів консультування на платній основі шляхом використання власної бази даних.

2. Аутсорсинг (outsourcing – буквально позаджерелом) – передавання неосновних функцій сторонньому підряднику. Придатними для аутсорсингу є сталі функції, що не потребують інновацій. Саме це дасть змогу вивільнити людські ресурси і направити фінансові ресурси на здійснення більш дієвих функцій [5].

Доцільно охарактеризувати специфічні риси консалтингу (рис. 1).

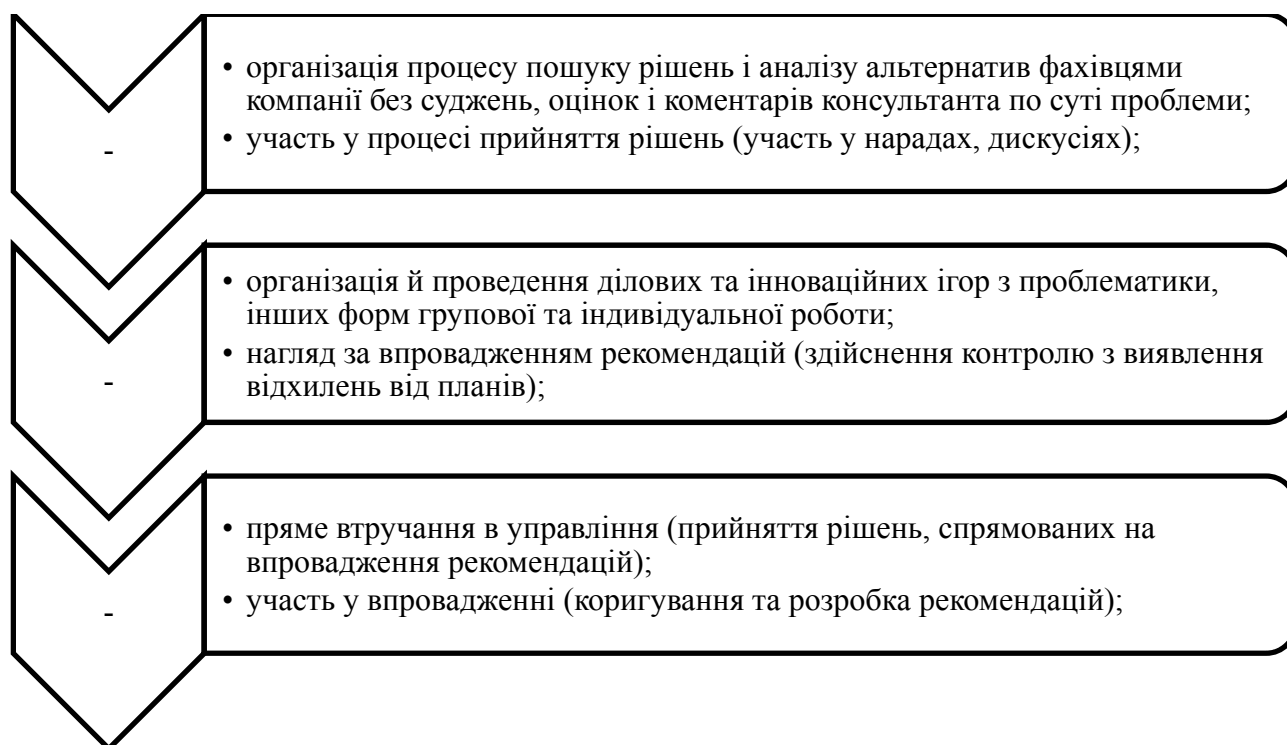


Рис. 1. Характерні особливості консалтингу в процесі прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Консалтинг якості TQM (Total Quality Management) є одним з основних видів консультаційної діяльності, у тому числі й для органів державного управління. Принципово новим в організації діяльності органів державної влади є перехід на міжнародні стандарти системи управління якістю. Найбільш поширеною нормою для створення таких систем є міжнародний стандарт якості ISO, що офіційно визнаний державним стандартом в Україні. З точки зору системного підходу виділяють такі базові принципи стандартів якості:

- орієнтування на споживача;
- лідерство (посилення значення ролі керівника і менеджменту);
- залучення всього персоналу;
- підхід з позиції процесу;
- системний підхід у менеджменті;
- постійне вдосконалення існуючої системи
- управління якістю;

- фактичний аналіз у стадії прийняття рішень;
- взаємовигідність відносин із постачальниками [7].

Інформаційні технології є новими і дуже перспективними внаслідок попиту на інформаційне програмне забезпечення, автоматизовану переробку інформації. Юридичне консультування належить до родоначальника професійного консалтингу. У державному управлінні використовується, переважно, як юридичний супровід або юридична експертиза. Якщо йдеться про фінансове консультування, то в державному управлінні найбільш доцільно говорити про системи бюджетування, бухгалтерського обліку, аналізу господарської діяльності тощо, упровадження яких дасть змогу узгодити діяльність державних органів усіх рівнів із формування і використання коштів державного та місцевих бюджетів [8].

Важливим елементом є методи надання консалтингових послуг (рис. 2).

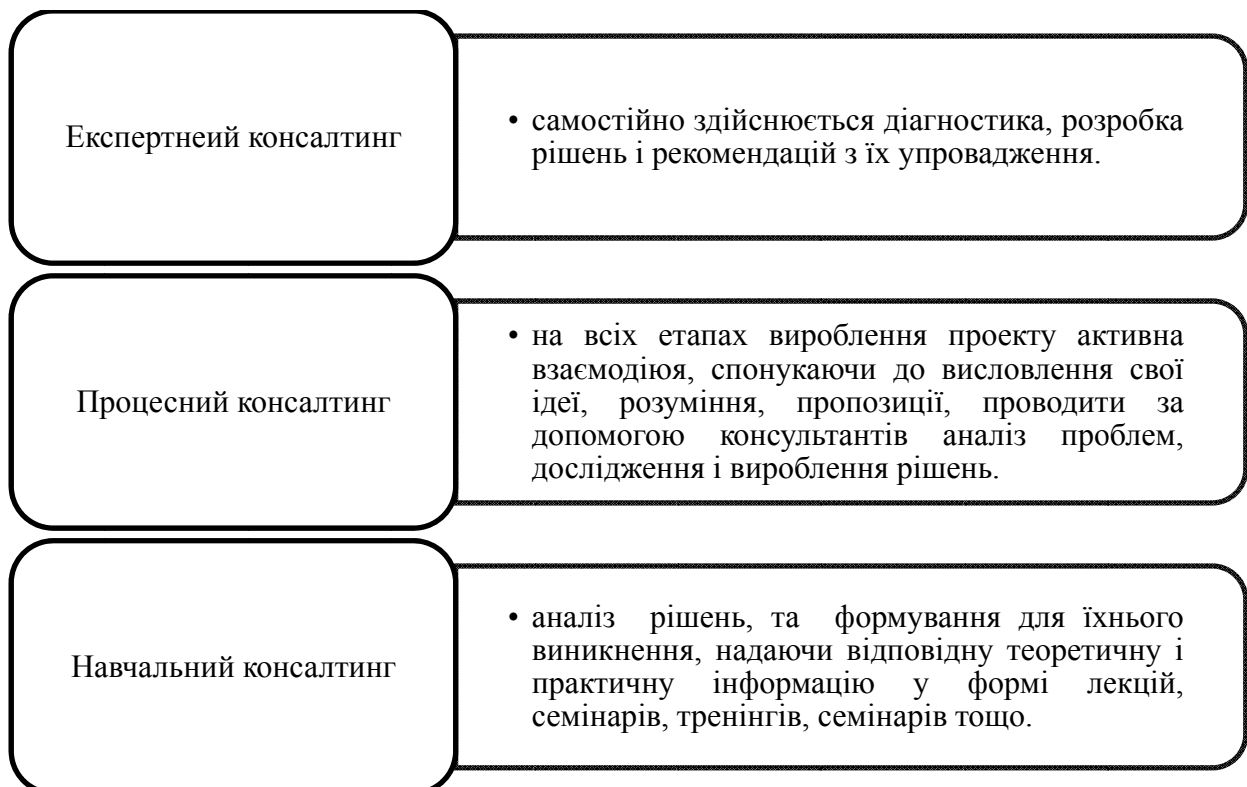


Рис. 2. Методи надання консалтингових послуг в прийнятті управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Уся консалтингова діяльність здійснюється шляхом надання послуг. Щодо визначення послуг, що можуть надаватися державними органами, то вони законодавчо визначені як послуги, пов'язані з консультуванням, експертизою, оцінкою, підготовкою висновків і рекомендацій. Однак останні стосуються тільки організації процедури закупівлі товарів, робіт та послуг за державні кошти. Рекламу і зв'язки з громадськістю передбачають двосторонні відносини між населенням і державними органами, створення позитивного іміджу діяльності останніх.

У процесі прийняття складних управлінських рішень консалтинг виступає допоміжним елементом служби контролінгу. Як бачимо, усі зазначені види, крім виробництва, можливо застосовувати в державному секторі.

Такий вид консультування, як безпека організації пов'язаний насамперед із захистом інформації. У цій сфері потрібно визначати загальну організацію, класифікацію даних, системи доступу до інформаційних мереж. Доцільно розглянути всі види консультування в державному управлінні (табл. 1).

Предметна класифікація консалтингових (або консультаційних) послуг за функціональною сферою дуже вдало вписується у сфери діяльності державного управління, місцевого самоврядування. Європейський довідник-показчик консультантів із менеджменту FEACO (European Directory of Management Consultants) визначає види консалтингових послуг: загальне управління; фінансове управління; адміністрування; виробництво; управління кадрами; спеціалізовані послуги; інформаційні технології; маркетинг [11].

Консультанти з адміністративного керування займаються такими питаннями як формування і реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю тощо. Консультанти з фінансового керування надають допомогу при пошуку джерел і використанні фінансових ресурсів, оцінці та підвищенні поточної фінансової ефективності діяльності організації, зміцненні фінансового стану організації [12].

Таблиця 1. Основні види предметної класифікації консультативної діяльності в державному управлінні України

Види консультування	Предмет консультування	Назва послуги
Управлінське консультування	стратегічне планування та управління; організаційний розвиток; реструктуризація	стратегічний аналіз і планування; організаційна діагностика; антикризове управління; управління організаційними змінами; управління інфраструктурою
ІТ-консалтинг	автоматизація документообігу; розробка спеціалізованих ПЗ; системна інтеграція; інтернет-ресурси	створення бази даних; створення і супровід систем; розроблення та встановлення мереж
Консалтинг якості	управління якістю; системи якості; внутрішні перевірки	створення систем якості; аудит систем якості; удосконалення системи якості
HR-консалтинг	управління персоналом; системи розвитку персоналу; набір персоналу	атестація; формування команди; мотивація персоналу; вирішення конфліктів
Юридичний консалтинг	експертиза документів; юридичний супровід	експертні висновки до законопроектів; розробка підвідомчих НПА
Фінансовий консалтинг	бюджетування; фінансові інститути; загальногосподарський облік; управлінський облік	аналіз господарської діяльності; визначення бухгалтерського обліку; оптимізація оподаткування

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Консультанти з керування кадрами розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і керування кадрами, охорони праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Консультанти з маркетингу займаються питаннями дослідження ринку і забезпечують прийняття рішень у сфері збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції тощо. Діяльність консультантів з організації виробництва зосереджена на вирішенні економічних, управлінських та інженерно-технічних питань, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

Консультанти з питань інформаційних технологій займаються розробкою рекомендацій із упровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем керування, інформаційно-пошукових систем,

забезпечують технічну сторону впровадження системи контролінгу щодо розробки інформаційно-аналітичних систем різних напрямів діяльності.

Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються за методами, об'єктами та характером впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.) [13].

Важливим є проведення процесу консультування, який у державному секторі пов'язаний з підготовкою, ухваленням і аналізом виконання управлінських рішень. Консультаційну діяльність в органах державного управління можна трактувати у широкому розумінні цього поняття, що передбачає її поділ на формальну і неформальну.

Неформальна консультаційна діяльність охоплює більшу частину роботи державного органу і складається з нарад, планерок, інших організаційних форм спілкування. Неформальне консультування має здійснюватися регулярно, у робочому порядку, на всіх етапах процесу прийняття рішень як частина звичайних робочих взаємовідносин між державними службовцями, політичними діячами та їхніми основними партнерами [14].

Проведення консультування в неформальному вигляді не потребує запровадження особливих механізмів його організації й може проходити, крім уже зазначеного, у формі телефонного спілкування, особистих зустрічей, бесід, листування тощо.

Формальне (інституціалізоване) консультування відбувається успішно за умови, якщо воно точно сфокусовано на певних моментах, коли керівництво структурного підрозділу чи державного органу розуміє необхідність змін, однак не знає шляхів їх запровадження.

У сфері державного управління консультування необхідно виконання таких його завдань:

- збирання, сортування, використання інформації;
- оцінка рівня підтримки того чи іншого альтернативного варіанта прийняття рішення;

- вирішення конфліктів між протилежними інтересами;
- пошук суспільної підтримки урядового варіанта і забезпечення співробітництва на етапі реалізації проекту тощо [15].

Виконання кожного з цих завдань потребує застосування певного підходу і різних форм консультування.

Уряди багатьох розвинених країн експериментують з ідеями нового державного менеджменту, що припускає широке використання в державному управлінні методів роботи, що застосовуються в приватному секторі. Серед них слід виділити методи стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішень, оцінки якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, приведення заробітку службовців у відповідність з кількістю, якістю, складністю праці. За оцінкою фахівців, усі ці заходи, безсумнівно, сприятимуть підвищенню якості роботи державного апарату. Майже все з перерахованого належить до консалтингу, науковим розробкам різноманітних напрямів якого в майбутньому потрібно приділяти набагато більше уваги, ніж сьогодні.

Щодо предметної класифікації консалтингу в державному управлінні, то можливо виділити такі основні його види: управлінський; юридичний; фінансовий; якості; інформаційних технологій; кадровий; зв'язків з громадськістю; навчання; безпеки організації. Що стосується методологічної класифікації, то вона поділяється на консультування проекту, процесу та експертизу.

Технологічна схема консультаційного процесу в державному управлінні містить чотири етапи, а саме: підготовку до консультування; діагностику; консультування з розробки альтернативних шляхів вирішення; консультування з упровадження альтернатив. Вона фактично повинна якісно забезпечити процес підготовки, прийняття й аналізу виконання управлінського рішення [16].

Упровадження консалтингу отримало широке суспільне визнання в усьому світі й демонструє постійні тенденції до зростання та розширення.

Особливої уваги заслуговує впровадження консультування в діяльність державних органів України. Напрями дослідження консультаційної діяльності в державному управлінні важливі з точки зору як внутрішнього, так й зовнішнього консультування.

Унаслідок нинішнього обмеження фінансових ресурсів доцільним є використання внутрішнього консультування й створення або виокремлення консультаційних структур на базі вже існуючих підрозділів. У подальшому необхідним вбачається запрошення незалежних консультантів або поєднання зусиль перших із використанням знань державних службовців певного підрозділу державного органу.

Висновки. Таким чином, необхідно зазначити, що нові методичні рішення вимагають застосування нових технологій управління та якісної організації управлінських процесів. У цьому сенсі можливе використання консалтингу (консультаційної діяльності), який у найширшому розумінні є видом інтелектуальної діяльності, основним завданням якої є аналіз та обґрунтування перспектив щодо розвитку і використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області, яка потребує вирішення. Запропонована технологічна схема консультаційного процесу в державному управлінні забезпечить процес підготовки, прийняття й аналізу виконання управлінських рішень.

Література

1. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/055-059.pdf.
2. Романов В. Є., Рудік О. М., Брус Т. М. Вступ до аналізу державної політики. Київ : “Основи”, 2001. 238 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів : ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти, Інтелект-Захід, 2003. 352 с.

4. Тертичка В. В. Квазіінформаційні стратегії як загроза становленню аналізу політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2005. Вип. 1 (19). С. 20-29.
5. Бортнікова М. Г. Вибір методів та методик діагностування результатів реалізації консалтингових проектів. *Молодий вчений*. 2017. №9 (49), С. 493-498.
6. Кужда Т. та Галушак М. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник*, 2014. №1. С. 11-21.
7. Дзюндзюк В. Б. Тенденції та перспективи європейської інтеграції України: державноуправлінські виміри : монографія / за заг. ред. В.В. Корженко, Н.М. Мельтюхової. Харків : ХарРі НАДУ, 2007. 268 с.
8. Книш М. Г. та Кузьмін О. Є., Ринок консалтингових послуг: стан та особливості розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. №599. С. 67-72.
9. Жаворонкова Г. В. Інформаційне підприємство: інновації, консалтинг, маркетинг : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2003. 366 с.
10. Хижняк Л. М. Фактор часу в управлінському консалтингу освітніх організацій. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2015. №21. С. 240-245.
11. Грицай С. В. Досвід консалтингу в Україні: наслідування чи новаторство. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2009. №5. С. 29-33.
12. Краснейчук А. Консалтинг якості в контексті стандартизації послуг системи державного управління України. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2007. Вип. 1. С. 91–101.
13. Верба В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління». 2010. №683. С. 49–54.
14. Краснейчук А. Підходи та моделі консультативної діяльності в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2007. № 2. С. 122–131.

15. Management Consultants 1996 World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business towards the 21st Century». Yokohama : Zen-NonRen, 1996. P. 165–167.

16. Брінцева О. Г. Рівні та показники оцінки ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №6. С. 91-95.

References

1. Verba, V. A. (2009), “Consulting support for the development of Ukrainian enterprises”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, vol. 2, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/055-059.pdf (Accessed 20 Aug 2022).

2. Romanov, V. Ye. Rudik, O. M. and Brus, T. M. (2001), *Vstup do analizu derzhavnoi polityky* [Introduction to the analysis of state policy], Osnovi, Kyiv, Ukraine.

3. Kuzmin, O. Ye. and Melnyk, O. H. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management], INTELEKT+Instytutu pislidyplomnoi osvity, Intelpekt-Zakhid, Lviv, Ukraine.

4. Tertychka, V. V. (2005), “Quasi-informational strategies as a threat to the formation of policy analysis”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (19), pp. 20-29.

5. Bortnikova, M. H. (2017), “The choice of methods and techniques for diagnosing the results of the implementation of consulting projects”, *Molodyi vchenyi*, vol. 9 (49), pp. 493-498.

6. Kuzhda, T. and Halushchak, M. (2014), “Modeling of management processes using typical management models”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1, pp. 11-21.

7. Dziundziuk, V. B. (2007), *Tendentsii ta perspektyvy yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: derzhavnoupravlinski vymiry* [Trends and prospects of the European integration of Ukraine: public administration dimensions], KharRi NADU, Kharkiv, Ukraine.

8. Knysh, M. H. and Kuzmin, O. Ye. (2007), “The market of consulting services: state and features of development”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 599, pp. 67-72.
9. Zhavoronkova, H. V. (2003), *Informatsiine pidpriemstvo: innovatsii, konsal'tynh, marketynh* [Information enterprise: innovations, consulting, marketing], NAU, Kyiv, Ukraine, 366 p.
10. Khyzhniak, L. M. (2015), “The time factor in management consulting of educational organizations”, *Metodolohiia, teoriia ta praktyka sotsiologichnoho analizu suchasnoho suspilstva*, vol. 21, pp. 240-245.
11. Hrytsai, S. V. (2009), “Consulting experience in Ukraine: imitation or innovation”, *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, vol. 5, pp. 29-33.
12. Krasneichuk, A. (2007), “Quality consulting in the context of standardization of services of the public administration system of Ukraine”, *Zbirnyk naukovykh prats NADU*, vol. 1, pp. 91–101.
13. Verba, V. A. (2010), “Structural configuration of the domestic market of consulting services”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, vol. 683, pp. 49–54.
14. Krasneichuk, A. (2007), “Approaches and models of consulting activities in public administration”, *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 122–131.
15. Management Consultants (1996), «The Roles and Activities of the Consulting Business towards the 21st Century»: world conference. Zen-NonRen, Yokohama, pp. 165–167.
16. Brintseva, O. H. (2010), “Levels and performance indicators of personnel management consulting activities”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 91-95.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2022 р.