

УДК 336:332.1

**Тяжкороб І. В.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансового консалтингу та банківництва,  
Університет банківської справи, Львів, Україна;  
e-mail: ira.tyazhkorob@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8260-5999

**Пшик Б. І.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансового консалтингу та банківництва,  
Університет банківської справи, Львів, Україна;  
e-mail: pshykb1978@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-7930-0791

**Циганчук Р. О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри кібербезпеки, цифрової та міжнародної економіки,  
Університет банківської справи, Львів, Україна;  
e-mail: tsyhanchuk@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8791-6534

**Халабова О. О.**

аспірант,  
Університет банківської справи, Львів, Україна;  
e-mail: lenafabulus@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8565-9124

**Сокирка Д. С.**

аспірант,  
Університет банківської справи, Львів, Україна;  
ORCID ID: 0000-0001-6214-9159

## КОНСАЛТИНГ У ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** Визначено, що інформатизація економічного простору зумовлює зростання ролі консалтингу у фінансово-інвестиційному забезпеченні розвитку економік українських регіонів. Установлено на основі результатів регіонального виміру рівня локалізації консалтингової діяльності в Україні наявність диспропорцій у розвитку управлінського консалтингу у 2014—2019 рр. Констатовано, що споживання консалтингових послуг у регіонах має дискретний, фрагментарний характер. Виокремлено групи регіонів залежно від рівня попиту на послуги управлінського консалтингу. Виявлено, що особливості концентрації консалтингу обумовлені економічним становищем регіонів, їхньою спеціалізацією, територіальним зосередженням бізнесу у великих містах, наявністю гострої конкуренції серед консалтингових фірм. З'ясовано, що перешкодою до зростання ринку консалтингових послуг у регіонах є слабе розуміння керівниками територіальних органів влади і бізнес-структур ефективності професійного консалтингу при вирішенні конкретних соціально-економічних завдань.

Запропоновано для поширення консалтингу в регіонах України створення регіональних центрів розвитку консалтингового співтовариства на основі організації мережі філій у напрямку від центру регіонального консалтингового ринку (обласних центрів) до прилеглих територіальних утворень. Зазначено, що поліпшенню консалтингового клімату в регіонах сприятиме формування дієвої системи правового регулювання консалтингової діяльності, розроблення механізмів ефективної взаємодії консалтингових структур, активізація діяльності професійних об'єднань консультантів, формування єдиної системи довідкової інформації про надавачів консалтингових послуг, оприлюднення результатів діяльності консалтингових фірм у засобах масової інформації, а також удосконалення консалтингової діяльності банківських установ.

**Ключові слова:** консалтинг, фінансово-інвестиційне забезпечення, консалтингова діяльність банків, розвиток, регіональна економіка.

Формул: 1; рис.: 2; табл.: 2; бібл.: 21.

**Tiazhkorob I.**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Financial Consulting and Banking Department,  
Banking University, Lviv, Ukraine;  
e-mail: ira.tyazhkorob@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8260-5999*

**Pshyk B.**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Financial Consulting and Banking Department,  
Banking University, Lviv, Ukraine;  
e-mail: pshykb1978@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-7930-0791*

**Tsyhanchuk R.**

*Ph. D. in Economics,  
Associate Professor of the Department of Cybersecurity, Digital and International Economics,  
Banking University, Lviv, Ukraine;  
e-mail: tsyhanchuk@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8791-6534*

**Khalabova O.**

*Ph. D. student,  
Banking University, Lviv, Ukraine;  
e-mail: lenafabulus@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8565-9124*

**Sokyrka D.**

*Ph. D. student,  
Banking University, Lviv, Ukraine;  
ORCID ID: 0000-0001-6214-9159*

**CONSULTING IN FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT  
FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY**

**Abstract.** Informatization of the economic space causes an increase in the role of consulting in the financial and investment support of the economic development of the regions of Ukraine. Based on the results of the regional measurement of the level of localization of consulting activities in Ukraine, the presence of disparities in the development of management consulting in 2014—2019 was established. It is stated that the consumption of consulting services in the regions is discrete, fragmentary. Regions are divided into groups depending on the level of demand for consulting services. It was found that the peculiarities of the concentration of consulting are due to the economic situation of the regions, their specialization, territorial concentration of business in large cities, the presence of fierce competition among consulting firms. An obstacle to the growth of the market of consulting services in the regions is the weak understanding of the heads of territorial authorities and business structures of the effectiveness of professional consulting in solving specific socio-economic problems.

For the dissemination of consulting in the regions of Ukraine, it is proposed to create regional centers for the development of the consulting community on the basis of organizing a network of branches in the direction from the center of the regional consulting market (regional centers) to nearby territorial entities. The improvement of the consulting climate in the regions will be facilitated by the formation of an effective system of legal regulation of consulting activities, the development of mechanisms for effective interaction of consulting structures, the activation of the activities of professional associations of consultants, the formation of a unified system of reference information about consulting firms, publication of the results of the activities of consulting firms in the media, improvement of the consulting activities of banking institutions.

**Keywords:** consulting, financial and investment support, consulting activities of banks, development, regional economy.

**JEL Classification** O18, R12, R58

Formulas: 1; fig. 2; tabl.: 2; bibl.: 21.

**Вступ.** Дефіцит фінансово-інвестиційних ресурсів для формування потенціалу розвитку економіки регіонів України потребує пошуку нових способів підвищення ефективності бізнесу в територіальних громадах як безпосереднього джерела наповнення місцевих бюджетів і зайнятості населення. За оцінками вітчизняних експертів, основними напрямками нарощення власних фінансових ресурсів територіальних громад є пошук інвестора і відкриття нових підприємств, а також залучення грантових коштів [1, с. 20]. Проте реалізації вказаних заходів заважають не тільки проблеми інституційного характеру, обумовлені недосконалістю українського законодавства, а й внутрішні особливості діяльності територіальних громад. Зокрема, важливою проблемою внутрішньої природи є брак компетентних фахівців, спроможних розробити стратегічні документи розвитку громади, реалізувати заходи щодо модернізації інфраструктури, підготувати проекти для залучення інвестицій, сформувати інвестиційний паспорт і поширити інформацію про потенційні інвестиційні об'єкти у громаді [1, с. 24]. У цьому зв'язку, як свідчить успішний досвід зарубіжних країн, доцільним є використання можливостей та переваг співпраці із професійними консультантами, здатними впровадити у діяльність органів управління громадами і суб'єктів господарювання управлінські інновації при вирішенні численних фінансово-інвестиційних, маркетингових, юридичних та інших управлінських питань [2, с. 148—149; 3, с. 42—43; 4; 7—9].

Розвиток консалтингової діяльності в регіонах сприяє дифузії новітніх технологій ведення бізнесу та дозволяє отримати мультиплікативний позитивний ефект, який у кінцевому підсумку полягатиме в підвищенні конкурентоспроможності економік територіальних громад, регіонів та країни у цілому. Отже, у теперішній час виникає потреба у визначенні регіональних особливостей консалтингової діяльності та ролі консалтингу як інноваційного інструменту фінансово-інвестиційного забезпечення сучасного етапу розвитку економік українських регіонів.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Перехід на нові умови соціально-економічного розвитку країн і регіонів, що супроводжуються зростанням невизначеності бізнес-середовища, обумовив становлення консультування як професійного виду діяльності, як соціального інституту та як необхідного елементу ринкової інфраструктури. Тому вчені проявляють усе більший інтерес до досліджень природи консалтингу, його сутності та функцій при ухваленні управлінських рішень, оцінювання результативності здійснення консалтингової діяльності та виявлення факторів, що на неї впливають.

Так, практичні аспекти розвитку консалтингового ринку як умови підвищення ефективності консалтингових послуг висвітлено в роботах західних науковців: М. Кубра [5], С. Бісваса і Д. Твітчелла [6]. Дієвість консультант-клієнтських відносин у консалтинговій галузі різних країн розглядали М. Кіппінг і Л. Енгвалл [7]. Визначенню ролі консультантів як прискорювачів не тільки організаційних, а й суспільних змін присвячено публікації М. Кіппінга [8], С. Макдональда [9] і М. Сігової [2]. Порівняльну й історичну перспективу якісних і кількісних змін в управлінському консалтингу представлено у двотомному збірнику критичних статей С. Авакяна і Т. Кларка [10].

Зазначені та багато інших видатних зарубіжних дослідників заклали теоретико-методологічну базу управлінського консультування, яку вітчизняні економісти подали розвивають, адаптуючи до українських реалій. Зокрема, вітчизняні наукові доробки стосуються принципів становлення та тенденцій розвитку національного консалтингового ринку, прогнозування перспектив його подальшої трансформації в умовах глобальних викликів.

Серед фахівців, що зробили вагомий внесок у формування концептуальних, організаційно-прикладних, функціональних аспектів управлінського консалтингу, є: В. Борщевський [11], В. Верба [12], А. Ковальов [13], А. Кононюк [14], О. Марченко [15] та інші. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються сьогодні питання формування та визначення особливостей функціонування консалтингу як специфічної форми організації інформаційного економічного простору регіону.

Таким чином, *метою статті* є: визначити роль консалтингу в економіці регіонів України, охарактеризувати вплив рівня концентрації консалтингової діяльності в регіонах на активізацію інвестиційних процесів, окреслити напрями нарощення потенціалу консалтингу для розвитку регіональної економіки на інноваційній основі.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано загальнонаукові, міждисциплінарні *методи дослідження*, зокрема статистичного аналізу, такі як: узагальнення, порівняння відносних і середніх величин, хронологічний, табличний, графічний, а також кореляційного аналізу.

**Результати дослідження.** В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати в 1990-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Проте визначення поняття консалтингових послуг у нашій країні досі законодавчо не внормовано. Не міститься чіткого його виокремлення як самостійного виду економічної діяльності й у Державному класифікаторі видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). Крім того, більшість напрямів консалтингу не потребує ліцензування, нагальною залишається й проблема тінізації економіки та приховування доходів. Ці та інші обставини зумовлюють похибки в поданні статистичної інформації стосовно ефективності функціонування суб'єктів господарювання, галузей та регіонів. Відтак достовірно оцінити розмір національного консалтингового сектору і його роль в економічному розвитку регіонів України достатньо складно.

Водночас у КВЕД-2010 за кодом М виокремлено такий вид економічної діяльності, як «Професійна, наукова та технічна діяльність», що вимагає високого рівня підготовки фахівців і робить доступними для користувачів спеціальні знання та навички у сферах: права і бухгалтерського обліку; діяльності головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування; наукових досліджень і розробок; рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку; іншої професійної, наукової та технічної діяльності [16]. Зазначений перелік змістовно відповідає визначенню консалтингу, сформульованого Європейською федерацією асоціації консультантів з економіки і управління (FEACO) як діяльність професійних консультантів з надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і / або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [17, с. 2]. Тому при проведенні дослідження рівня консалтингового забезпечення розвитку регіональної економіки взято за основу статистичні дані стосовно результатів професійної, наукової та технічної діяльності в Україні та її регіонах.

Отже, консалтинг, або консалтингова діяльність, є допоміжним, супроводжувальним видом економічної діяльності, потреба в якому зросла у зв'язку з підвищенням значення інформації як товару, розвитком сфери інформаційних послуг і виділенням серед широкого їх різноманіття інтелектуальних послуг. Так, аналіз динаміки обсягів виробленої продукції (товарів, послуг) професійної, наукової та технічної діяльності у 2014—2019 рр. дозволяє зробити висновок про загальний висхідний тренд розвитку управлінського консалтингу з деяким його уповільненням у 2016—2018 рр. і подальшим прискоренням у 2018—2019 рр. Слід зазначити, що темпи зростання обсягів консалтингової діяльності виявились вищими, ніж темпи зростання обсягу ВВП, тобто консалтингова галузь мала ефективніші результати, ніж економічна діяльність країни в цілому (*рис. 1*).

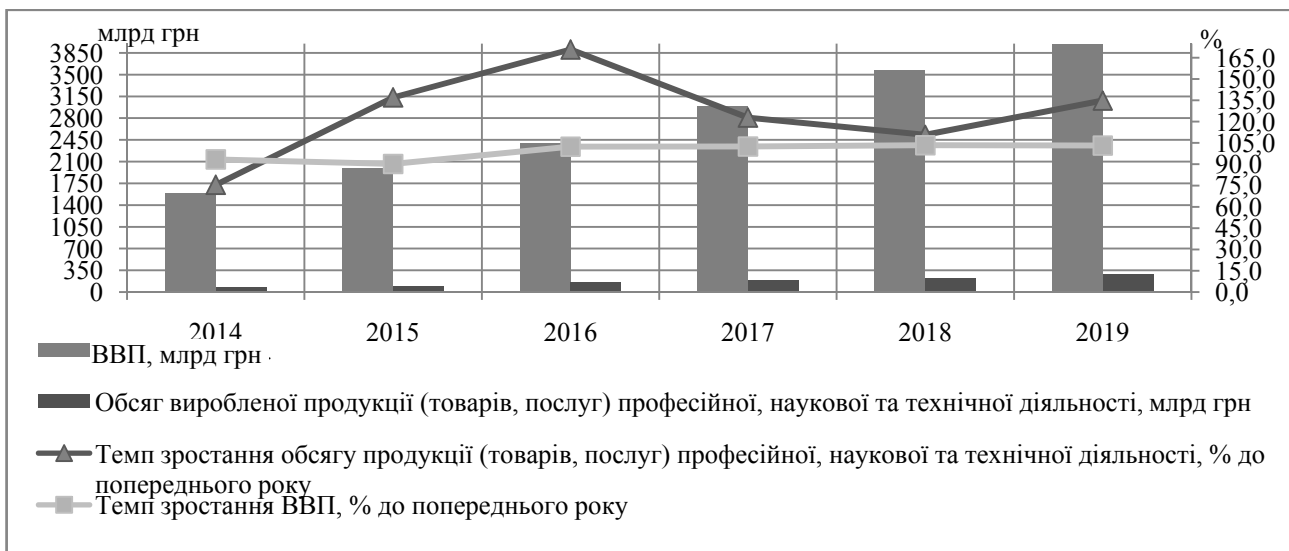


Рис. 1. Динаміка ВВП та обсягів виробленої продукції (товарів, послуг) професійної, наукової та технічної діяльності у 2014—2019 рр.

Примітка. Побудовано за даними Держкомстату [16].

Зазначені нерівномірні, водночас позитивні тенденції, можна пояснити, з одного боку, загостренням кризових явищ у вітчизняній економіці, відповідним зниженням ділової активності підприємницьких структур — основних клієнтів консалтингових фірм і вимушеним зменшенням витрат, у тому числі на консалтингові послуги. З другого боку, підприємства не припиняли пошуки можливостей оптимізації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, виявлення внутрішніх резервів їхнього ефективного використання для збільшення прибутковості бізнесу, що зумовило не тільки зростання ринку консалтингових послуг, а й зміни у його структурі. Зокрема, останніми роками збільшився попит на консультації з підвищення рівня інформатизації бізнесу, фінансів та маркетингу, серед яких: ведення бухгалтерського обліку та оподаткування, аудиторські та юридичні послуги, маркетингові дослідження та аналіз ринку. За оцінкою експертів, зазначені види консалтингу будуть затребуваними у вітчизняному бізнесі й у наступні роки [18].

Підтвердженням зростаючої ролі консалтингу в економіці країни у 2014—2019 рр. є й збільшення обсягу валової доданої вартості (ВДВ) консалтингової діяльності у фактичних цінах. Зокрема, за той період ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності збільшилась утричі — з 47,1 млрд грн 2014 року до 141,5 млрд грн — 2019-го [16]. При цьому питома вага ВДВ консалтингової діяльності в загальному обсязі ВДВ країни зросла 2019 року в порівнянні з 2014-м на 1 процентний пункт: з 3,4 до 4,4 % (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зміни частки ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у ВДВ регіонів України у 2014—2019 рр.

Регіони України	Питома вага ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у ВДВ регіону, %						Середньорічний темп зростання показника, %
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
Вінницька	1,02	0,94	0,94	0,99	1,14	1,37	112,52
Волинська	2,28	1,73	1,76	1,44	1,57	1,68	88,50
Дніпропетровська	2,1	1,64	1,56	1,58	1,71	1,96	97,28
Донецька	1,64	0,66	0,74	0,89	1,27	2,64	120,98
Житомирська	0,93	0,85	0,90	0,98	1,07	1,45	119,44
Закарпатська	1,05	1,11	1,23	1,34	1,47	1,75	122,67
Запорізька	1,89	1,31	1,35	1,55	1,71	2,09	104,11
Івано-Франківська	2,35	1,34	1,32	1,13	1,13	1,48	83,11
Київська	2,33	1,92	2,04	2,01	2,17	2,69	105,92
Кіровоградська	0,8	0,8	0,73	0,8	0,94	1,33	122,55
Луганська	1,36	1,59	1,28	1,58	1,48	1,49	103,72

Закінчення табл. 1

Регіони України	Питома вага ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у ВДВ регіону, %						Середньорічний темп зростання показника, %
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
Львівська	2,29	2,03	2,09	2,04	2,37	2,83	108,84
Миколаївська	2,49	1,23	1,15	1,18	1,32	1,55	82,73
Одеська	3,23	1,92	1,85	1,83	2,13	2,62	91,97
Полтавська	1,04	0,77	0,73	0,74	0,9	1,16	104,46
Рівненська	0,72	0,72	0,87	0,86	1,02	1,12	119,33
Сумська	1,04	0,91	1,00	1,02	1,16	1,30	109,34
Тернопільська	0,75	0,82	0,78	0,93	1,12	1,38	127,62
Харківська	4,43	2,73	2,5	2,5	2,7	3,32	89,10
Херсонська	1,13	1,07	1,13	1,2	1,32	1,51	112,29
Хмельницька	0,76	0,93	1,07	1,00	0,96	1,35	125,84
Черкаська	1,36	1,24	1,34	1,41	1,43	1,69	109,08
Чернівецька	1,21	1,31	1,3	1,23	1,32	1,39	105,70
Чернігівська	1,13	1,07	1,12	1,15	1,14	1,44	110,18
м. Київ	8,35	9,49	9,71	9,66	10,62	10,64	110,18
У цілому в Україні	3,41	3,3	3,38	3,43	3,76	4,37	110,43

Примітка. Розраховано за даними Держкомстату [16].

Слід зазначити, що національний консалтинговий ринок формується переважно за рахунок регіональних ринків. При цьому основний внесок у його розвиток забезпечує столичний регіон. Так, на м. Київ припадає майже дві третини ВДВ України у виробництві професійної, наукової та технічної діяльності [16]. Крім того, як свідчать дані *табл. 1*, питома вага ВДВ консалтингової діяльності в загальному обсязі ВДВ міста за аналізований період серед усіх регіонів України мала найвищий рівень, який за 2014—2019 рр. збільшився з 8,4 до 10,6 %.

У цілому, тенденція щодо збільшення частки ВДВ консалтингової діяльності у ВДВ регіонів характерна для переважної їх більшості (18 регіонів). При цьому понад половина цих регіонів протягом 2014—2019 рр. мала частку ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у ВДВ регіону лише на рівні 0,7—1,5 %. Найбільше значення частки зазначеного виду економічної діяльності постерігалось у Харківській, Львівській, Одеській та Київській областях — значення питомої ваги у виробництві доданої вартості регіонів у 2014—2019 рр. коливалось у межах 2,0—4,4 %. Відмітним є зниження частки ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у ВДВ таких промислових регіонів, як Івано-Франківська (на 16,9 %), Харківська (на 10,9 %) і Дніпропетровська (на 2,7 %) області, та її збільшення у ВДВ регіонів переважно сільськогосподарської спеціалізації, зокрема, у Тернопільській (на 27,6 %), Хмельницькій (на 25,8 %), Закарпатській (на 22,7 %) і Кіровоградській (на 22,6 %) областях.

Такий стан справ можна пояснити зменшенням інноваційної активності підприємств реального сектору економіки, більшість з яких удосконалювала вже наявні розробки і технології власними силами та реалізувала продукцію, що є новою тільки для них самих, а не для ринку. Підприємства аграрного ж сектору активно розробляли нові технології вирощування агрокультур, систем обробітку ґрунтів, технологій зберігання виробленої продукції за участі професійних консультантів. Крім того, підприємства промислових регіонів мали потребу в консультаціях щодо можливостей зниження операційних витрат — оптимізації структури активів, експертизи тарифів, аутсорсингу персоналу й ін., а також в юридичних послугах, пов'язаних із необхідністю вирішувати суперечки із боржниками і кредиторами, споживачами і постачальниками, роботодавцями та найманими працівниками. Водночас у підприємств регіонів із розвиненим сільським господарством зріс попит на послуги з аналізу інвестиційних проєктів, управління ризиками, підвищення кваліфікації фахівців агропідприємств, консультації, пов'язані з реалізацією маркетингових і моніторингових заходів.

Для кількісної характеристики ролі консалтингової діяльності в економіці певного регіону застосуємо коефіцієнт спеціалізації (локалізації) ( $K_L$ ), який показує, у скільки разів

концентрація конкретної галузі в даному регіоні більша або менша, ніж у цілому у країні [19, с. 80]. За базу для розрахунку візьмемо показник ВДВ. Коефіцієнт локалізації (концентрації) професійної, наукової та технічної діяльності в  $r$ -му регіоні ( $K_{Лir}$ ) визначимо за формулою:

$$K_{Лir} = \frac{ВЕД_{ir}}{ВДВ_r} \div \frac{ВЕД_i}{ВДВ}$$

де  $ВЕД_{ir}$  — ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у регіоні  $r$ ;

$ВДВ_r$  — ВДВ у регіоні  $r$ ;

$ВЕД_i$  — ВДВ професійної, наукової та технічної діяльності у країні;

$ВДВ$  — ВДВ у країні.

Отже, якщо отримане значення коефіцієнта становитиме більше або дорівнюватиме 1 ( $K_{Л} \geq 1$ ), то це свідчатиме про перевищення рівня локалізації професійної, наукової та технічної діяльності в певному регіоні над питомою вагою цього виду економічної діяльності в загальній структурі ВДВ України та, у свою чергу, дозволить зробити висновок про його вагомість для економіки відповідного регіону. І, навпаки, якщо значення показника локалізації в регіоні виявиться меншим за 1 ( $K_{Л} < 1$ ), то професійна, наукова та технічна діяльність не є визначальною для розвитку економіки цього регіону.

Таким чином, потенційно можна виокремити дві групи регіонів України за показником середнього значення коефіцієнта локалізації за 2014—2019 рр.: регіони з рівнем концентрації консалтингової діяльності, вищим за середній ( $K_{Л2014-2019} \geq 1$ ), і регіони з рівнем концентрації консалтингової діяльності, нижчим за середній ( $K_{Л2014-2019} < 1$ ). Водночас попередній аналіз середніх значень коефіцієнта локалізації за 2014—2019 рр. показав, що до першої групи можна віднести тільки м. Київ, а до другої групи — усі решта регіонів України. При цьому значення коефіцієнта для столиці істотно відрізняються від регіональних значень. Тому, ґрунтуючись на методології статистичного групування [20, с. 31—38], виділимо більшу кількість груп шляхом знаходження середини інтервалу в кожній вихідній групі, тобто в цілому сформуємо чотири групи, що дозволить детальніше оцінити рівень концентрації консалтингової діяльності в регіонах (табл. 2). Зазначимо також, що коефіцієнт локалізації не може бути меншим за 0, тому обмежимо нижній інтервал четвертої групи, а верхній інтервал першої групи залишимо відкритим. Крім того, хоча й до другої групи за середнім коефіцієнтом локалізації за 2014—2019 рр. не потрапив жоден регіон, вона має право на існування в разі оцінювання концентрації консалтингової діяльності по окремих роках, наприклад, 2014 року до цієї групи можна віднести Харківську обл. ( $K_{Л2014} = 1,3$ ). Сподіваємось, що в майбутньому кількість регіонів другої групи збільшиться.

Таблиця 2

**Рівень концентрації професійної, наукової та технічної діяльності  
в регіонах України у 2014—2019 рр.**

Регіони України	Значення коефіцієнта концентрації по роках							Середньорічний темп зростання показника, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	середнє	
<i>Група 1. Регіони з високим рівнем концентрації (<math>1,5 &lt; K_{Л2014-2019}</math>)</i>								
м. Київ	2,45	2,88	2,87	2,81	2,83	2,57	2,74	101,97
<i>Група 2. Регіони з рівнем концентрації, вищим за середній (<math>1,0 &lt; K_{Л2014-2019} &lt; 1,5</math>)</i>								
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Група 3. Регіони з рівнем концентрації, нижчим за середній (<math>0,5 &lt; K_{Л2014-2019} &lt; 1,0</math>)</i>								
Львівська	0,67	0,61	0,62	0,59	0,63	0,68	0,64	100,65
Одеська	0,95	0,58	0,55	0,53	0,57	0,63	0,64	85,08
Харківська	1,30	0,83	0,74	0,73	0,72	0,80	0,85	82,48
Київська	0,69	0,58	0,60	0,58	0,58	0,65	0,61	97,96
<i>Група 4. Регіони з низьким рівнем концентрації (<math>0 &lt; K_{Л2014-2019} &lt; 0,5</math>)</i>								
Вінницька	0,30	0,30	0,28	0,29	0,31	0,33	0,30	104,47
Волинська	0,67	0,52	0,52	0,42	0,42	0,41	0,49	81,89
Дніпропетровська	0,62	0,50	0,46	0,46	0,46	0,47	0,49	90,01
Донецька	0,48	0,20	0,22	0,26	0,34	0,64	0,36	112,05
Житомирська	0,27	0,26	0,27	0,29	0,28	0,35	0,29	110,80
Закарпатська	0,31	0,34	0,36	0,39	0,39	0,42	0,37	113,72

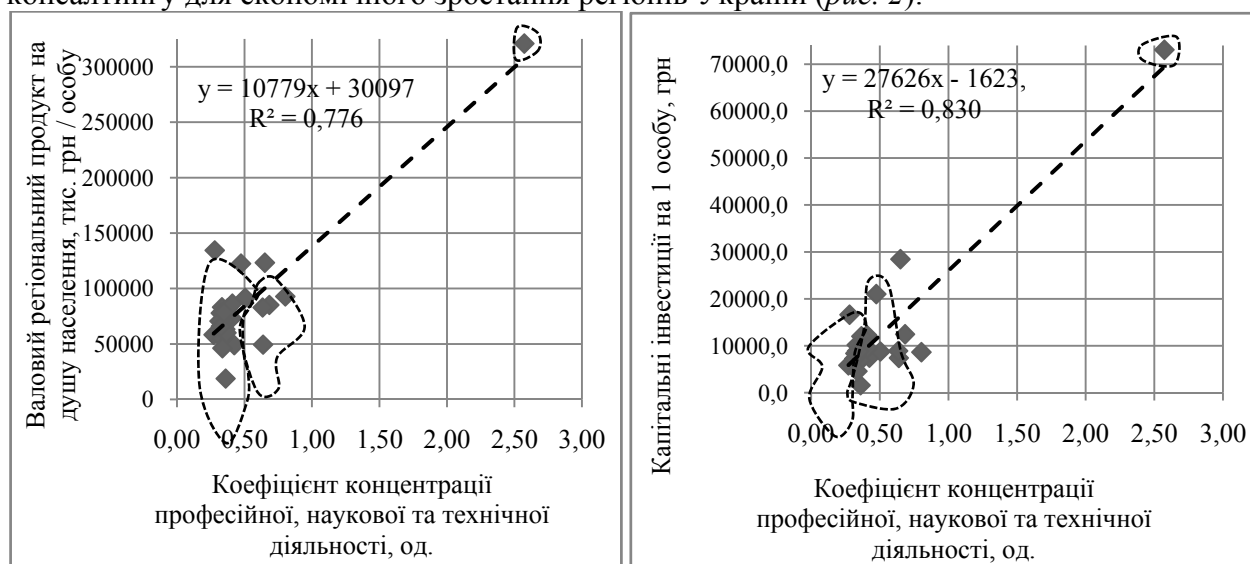
Закінчення табл. 2

Регіони України	Значення коефіцієнта концентрації по роках							Середньорічний темп зростання показника, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	середнє	
Запорізька	0,55	0,41	0,40	0,45	0,46	0,51	0,46	96,38
Івано-Франківська	0,69	0,41	0,39	0,33	0,30	0,36	0,41	76,97
Кіровоградська	0,24	0,24	0,21	0,23	0,25	0,32	0,25	113,42
Луганська	0,40	0,48	0,38	0,46	0,39	0,36	0,41	96,06
Миколаївська	0,73	0,37	0,34	0,34	0,35	0,38	0,42	76,68
Полтавська	0,30	0,23	0,22	0,22	0,24	0,28	0,25	96,72
Рівненська	0,21	0,22	0,26	0,25	0,27	0,27	0,25	110,77
Сумська	0,30	0,28	0,30	0,30	0,31	0,32	0,30	101,45
Тернопільська	0,22	0,25	0,23	0,27	0,30	0,33	0,27	118,51
Херсонська	0,33	0,32	0,33	0,35	0,35	0,37	0,34	103,93
Хмельницька	0,22	0,28	0,32	0,29	0,26	0,33	0,28	116,60
Черкаська	0,40	0,38	0,40	0,41	0,38	0,41	0,40	100,92
Чернівецька	0,35	0,40	0,39	0,36	0,35	0,34	0,36	98,01
Чернігівська	0,33	0,32	0,33	0,34	0,30	0,35	0,33	101,68

Примітка. Розраховано авторами.

Отже, дані, наведені в табл. 2, свідчать, що протягом 2014—2019 рр. м. Київ є незмінним лідером за концентрацією професійної, наукової та технічної діяльності, значення якої в середньому у 2,74 раза більше, ніж у цілому у країні. У структурі економік Львівської, Одеської, Харківської та Київської областей рівень концентрації зазначеного виду консалтингової діяльності наближався до середнього у країні. Переважна більшість регіонів (20 регіонів) характеризувалась низькою локалізацією консалтингу, яка навіть не досягала позначки у 50 % від загальнонаціонального її рівня.

Водночас результати кореляційного аналізу залежності питомих показників валового регіонального продукту та обсягу капітальних інвестицій від рівня концентрації консалтингової діяльності в регіоні, відповідно, демонструють важливість розвитку консалтингу для економічного зростання регіонів України (рис. 2).



**Рис. 2. Кореляційні поля залежностей ВРП на душу населення від рівня концентрації професійної, наукової та технічної діяльності в регіоні та обсягу капітальних інвестицій на одну особу від рівня концентрації професійної, наукової та технічної діяльності в регіоні**

Примітка. Розраховано за даними табл. 2 і даними регіональної статистики за 2019 рік [16].

Так, отриманий коефіцієнт детермінації побудованої залежності свідчить про високий ступінь обумовленості змінюваності питомих показників ВРП і капітальних інвестицій від

зміни рівня концентрації консалтингової діяльності в регіонах ( $R^2 = 77,7\%$  і  $R^2 = 83,0\%$ , відповідно). Крім того, розрахований коефіцієнт кореляції між зазначеними показниками вказує на щільність цього зв'язку, він є стійким та істотним ( $r = 0,881$  та  $r = 0,911$ , відповідно). Проте, беручи до уваги лише дані по областях, не враховуючи даних столичного регіону, вплив консалтингу на економічний розвиток регіону ще нестійкий і слабкий ( $r = 0,272$  та  $r = 0,310$ , відповідно).

Таким чином, вимір рівня локалізації консалтингової діяльності дозволяє зробити висновок про наявні у 2014—2019 рр. регіональні диспропорції в розвитку управлінського консалтингу в Україні. Споживання консалтингових послуг мало дискретний, фрагментарний характер, тому можна констатувати, що процес управлінського консультування в регіонах тільки набирає своїх обертів. У результаті сформувались регіони з різним рівнем попиту на послуги управлінського консалтингу: регіон-лідер — регіон з добре розвиненим конкурентним консалтинговим ринком, де широко представлено консалтингові компанії, їхні професійні асоціації та інші об'єднання, що здійснюють різні види консультування (група 1, потенційно група 2); регіони з браком інформації про консалтинговий ринок і консалтингові послуги, де попит на управлінський консалтинг задовольняє невелика кількість місцевих компаній і представництв фірм регіонів-лідерів, що надають найбільш актуальні й популярні для цих регіонів види послуг (група 3), а також регіони-аутсайтери — регіони, де попит на консалтинг майже відсутній, а в разі його наявності послуги реалізують консалтингові компанії вище від зазначених груп регіонів (група 4).

Виявлені особливості концентрації консалтингу обумовлені, передусім, економічним становищем регіонів, їхньою спеціалізацією, територіальним зосередженням бізнесу у великих містах країни, а також наявністю гострої конкуренції серед консалтингових фірм. Зокрема, вітчизняний консалтинговий ринок формувався шляхом прямого інвестування лідерів світового консалтингу, що, з одного боку, сприяло поширенню передових методів організації консалтингової діяльності, запровадженню міжнародних стандартів обслуговування клієнтів і таким чином вимагало від місцевих консультаційних фірм орієнтації на цей високий рівень. З другого боку, оскільки іноземні консалтингові компанії першими почали засвоювати незайману нішу ринку послуг України, то вони першими почали й співпрацювати з найбільш перспективною і вигідною бізнес-клієнтурою, що деякою мірою пригальмувало нарощення потенціалу вітчизняних консалтингових структур.

Серед ключових проблем, що перешкоджають зростанню ринку консалтингових послуг у регіонах, є також слабе розуміння керівниками регіональних органів влади і бізнес-структур доцільності використання таких послуг для успішної реалізації своїх економічних інтересів. Наприклад, 82—84 % опитаних громад Центрального і Західного регіонів вважають брак в органів управління громадами усвідомлення потреби розроблення стратегічних планів розвитку однією із причин низької інвестиційної привабливості громади і дефіцитності фінансових коштів [1, с. 24—25]. Щодо суб'єктів господарювання, то їхня низька активність у застосуванні послуг професійних консультантів з управління обґрунтовується неготовністю витратити кошти на послуги з управлінського консультування; відсутністю надійної консалтингової фірми або інформації про таку; браком часу внаслідок переважання поточних проблем над перспективними цілями й завданнями; негативним досвідом співпраці з консалтинговою фірмою; відсутністю знань про процес управлінського консультування [21]. Тому основною рушійною силою розвитку консалтингу в регіоні стає формування попиту на консалтингові послуги, набуття розуміння споживачами консалтингових послуг ефективності професійного консалтингу при вирішенні конкретних соціально-економічних завдань, формування традицій використання подібних послуг та активне просування результатів консалтингової діяльності як інструменту нарощення фінансово-інвестиційного потенціалу державних і підприємницьких структур.

З огляду на це в регіонах України необхідним є створення доступних, якісно та кількісно інших форм консалтингової діяльності, які забезпечать фінансову та інформаційну

підтримку суб'єктам господарювання, а також сприятимуть формуванню в них комплексного бачення управлінського процесу та здатності до інновацій. Так, практика функціонування консалтингу у формі мережі багатoproфільних консалтингових центрів довела свою ефективність у розв'язанні проблем підприємницького сектору економіки розвинених зарубіжних країн. Зокрема, у Великобританії діє розгалужена мережа організацій, що надають за невелику плату або безплатно консультаційні послуги з різних аспектів функціонування малого бізнесу. Особливістю консультаційної підтримки малого бізнесу в Японії є функціонування мережі державних територіальних консалтингових центрів комплексного управління невеликими фірмами. Характерною рисою консалтингової підтримки малого бізнесу у США є організація центрів при великих державних університетах. У Канаді регіональні органи управління створили фонд для оплати консалтингових послуг замість малих підприємств [2, с. 148—149].

У Європейському Союзі також успішно діють інституції з розвитку підприємництва, метою яких є популяризація та інкубація підприємливості, надання послуг з підтримки малих фірм і активізація розвитку регіонів. Серед них: навчально-консультаційні центри, центри підприємливості, центри бізнесу, консультаційні пункти, бізнес-клуби, консалтингові центри, преінкубатори, інкубатори підприємливості. Наприклад, у Польщі в кожному воєводстві працюють кілька сотень таких інституцій, діяльність кожної з них спрямована на підтримку певної цільової групи [3, с. 42]. У цілому у країні налічується близько 20 тис. високопрофесійних проєктних менеджерів, які працюють із фінансами різних програм. У результаті Польща стала лідером у залученні фондів ЄС для реалізації проєктів усередині країни [4].

Слід зазначити, що в Україні інституції підтримки бізнесу представлені бізнес-центрами, бізнес-інкубаторами, технопарками / індустріальними парками, лізинговими центрами, фондами підтримки підприємництва, інвестиційно-інноваційними фондами і компаніями, інформаційно-консультативними установами тощо. У цілому, існує близько 13 тис. установ та організацій різного рівня, форми власності, джерел фінансування, структури засновників та цілей діяльності [16]. Однак робота більшості з них не характеризується стабільністю, ефективність підтримки бізнесу бажає кращого, самі заклади потребують зміцнення та в цілому існує доцільність стимулювання створенню нових організацій на всіх рівнях.

У цьому зв'язку процеси децентралізації регіонів України сприяли організаційним змінам у напрямі поліпшення консалтингової інфраструктури територіальних громад. Наприклад, майже в усіх об'єднаних територіальних громадах Карпатського і Центрального регіонів налагоджено надання адміністративних послуг власними силами. Зокрема, третина територіальних громад утворила центри надання адміністративних послуг, ще в половині громад послуги надаються в центрі громади — у міській / селищній / сільській раді в різній організаційній спосіб (відділ надання адміністративних послуг, юрисконсульт, державний реєстратор) [1, с. 15]. Проте зазначені служби не можуть повною мірою характеризувати консалтинговий ринок території / регіону, оскільки вони є внутрішніми щодо організаційної структури управління територіальною громадою і формують управлінські рішення згідно з наявними методами ухвалення рішень у громаді, що знижує їхню об'єктивність. Крім того, спектр наданих ними послуг є доволі вузьким.

Таким чином, в умовах підвищення ролі інформації та знань як головного ресурсу соціально-економічного розвитку важливим аспектом розбудови консалтингової індустрії в нашій країні є формування регіональних мереж консалтингових організацій, здатних надавати послуги, що засновані на сучасних знаннях, удосконалювати їх з урахуванням останніх тенденцій розвитку економіки, а також створювати нові пропозиції консалтингових послуг. При цьому регіональні центри консалтингової підтримки підприємств забезпечать подвійну взаємодію — з консалтинговими фірмами, а також із підприємницькими та державними структурами як споживачами консалтингових послуг. Відтак, виходячи з наявного зарубіжного досвіду, формування регіональних центрів розвитку консалтингового

співтовариства є можливим на основі організації мережі філій у напрямку від центру регіонального консалтингового ринку (обласних центрів) до прилеглих територіальних утворень. Створення регіональної мережі консалтингових організацій, з одного боку, активізує і мобілізує наявні людські, інтелектуальні, соціальні, організаційно-управлінські та інші ресурси в регіонах, що уможливить реалізацію інноваційних стратегій їхнього розвитку і прискорить зростання конкурентоспроможності регіонів в умовах глобалізації [11]. З другого боку, розвиток регіонального консалтингового ринку в такий спосіб призведе до підвищення якості послуг, диверсифікації видів і напрямів консалтингового продукту, сприятиме розробленню унікальних і персоніфікованих консалтингових проєктів. Зокрема, консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на рівні регіону полягатиме в пошуку ідей оптимального використання власного ресурсного потенціалу регіону з максимальним збереженням навколишнього середовища [13, с. 109].

Для комплексного розв'язання проблеми розвитку консалтингу в регіонах необхідним є створення дієвої системи організаційно-правового регулювання консалтингової діяльності, що поліпшить консалтинговий клімат в українських регіонах. Так, консультаційна діяльність потребує розроблення єдиної спеціалізованої законодавчої бази, яка б визначала сутність, принципи та інші загальні положення щодо прав, обов'язків, відповідальності консультантів, а також умов функціонування професійних консалтингових організацій в Україні. Зокрема, у нашій країні існує кілька професійних асоціацій у галузі консалтингу, що були засновані наприкінці 1990-х — на початку 2000-х у рамках проєктів технічної допомоги, серед них: Всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг» (1993 р., 140 членів — юридичних осіб), Українська асоціація менеджмент-консультантів (1998 р., 55 членів — фізичних осіб), Асоціація агенцій регіонального розвитку України (2001 р., неприбуткові бюджетні установи у 21 регіонах), Всеукраїнська асоціація центрів підтримки бізнесу (2002 р., 30 центрів підтримки бізнесу, фондів підтримки бізнесу та громадських організацій), Асоціація «Всеукраїнське об'єднання Бізнес Інтернет Центрив» (2005 р., сім бізнес-інтернет-центрів), Українська мережа підтримки бізнесу (близько 700 організацій — надавачів бізнес-послуг) та Українська консалтингова мережа (11 регіональних бізнес-центрів). У теперішній час діяльність професійних асоціацій на ринку консалтингових послуг потребує правової підтримки, що створить передумови для її зміцнення та активізації. Адже функціонування професійних асоціацій консультантів з управління дозволить вирішувати питання інформаційного обслуговування консультаційної діяльності, поширити високі стандарти якості послуг, етики взаємин із клієнтами, атестації та підвищення кваліфікації консультантів, а також виконувати дослідження з прогнозування потреб у консультаційних послугах, розробляти рекомендації з організації та застосування методів консультування.

Позитивний вплив на функціонування регіональних ринків консалтингу забезпечило б запровадження регуляторного органу, завданням якого було не тільки моніторинг стану та розв'язання проблем консалтингу, а й підтримка пріоритетних для економічного розвитку країни та її регіонів видів консалтингової діяльності, зокрема фінансово-інвестиційного, інноваційного, екологічного, енергетичного, інформаційного консалтингу. Вбачається, що стимулювання розвитку зазначених ніш консалтингу вмотивує регіональний бізнес на реалізацію техніко-технологічних інновацій, спрямованих на модернізацію основних засобів, застосування енергоощадних, екологічно чистих технологій виробництва кінцевої продукції з високою доданою вартістю.

Важливим напрямом державного впливу, реалізація якого прискорить формування ринкових відносин у галузі консалтингу, є державна підтримка малих консалтингових фірм як одного з пріоритетних напрямів малого підприємництва, що сприятиме зайнятості населення регіону, технічному прогресу та застосуванню новітніх технологій у діяльності консалтингових фірм. Реальними заходами стимулювання розвитку малого консалтингового підприємництва можуть бути пільгове оподаткування, відкритий доступ до статистичної інформації, упровадження програм навчання консультантів, створення умов для їх міграції в освітніх, державних, комерційних і консалтингових структурах з метою обміну набутого досвіду.

Ще один напрям державного регулювання, що уможливило просування консалтингової діяльності в регіони, полягає в залученні консалтингових фірм до участі в розробленні та реалізації економічних програм розвитку регіону в різних галузях і сферах його господарської діяльності; у виконанні державних, регіональних та муніципальних замовлень на конкурсній основі. Наприклад, уряд Сінгапуру вносить половину вартості послуги приватних консультантів, якщо вони сприяють малим підприємствам у підвищенні продуктивності праці та якості продукції [2, с. 148—149]. Зазначені заходи державної підтримки стануть додатковим імпульсом у розширенні масштабів консультаційної діяльності в регіонах.

Стимулюватиме стійкий попит на консультаційні послуги й формування єдиної системи довідкової інформації про фірми та організації (каталоги), що належать до мережі управлінського консультування, характер і умови надання ними послуг, досвід роботи на ринку. Адже сьогодні інформацію про консалтингові фірми можна отримати на різних довідкових сайтах, на яких вона міститься як окремий розділ, і на сайтах окремих консалтингових фірм, переважно великих, що є доволі незручно, вимагає часу на пошук та утруднює процес оцінки корисності консалтингових послуг через складність отримання об'єктивної та повної інформації про конкретну консультаційну фірму та її можливості.

Популяризації послуг консультування сприятиме оприлюднення результатів діяльності консалтингових фірм у засобах масової інформації, у тому числі в регіональних та Інтернет-виданнях, а також проведення щорічних ярмарків консалтингових послуг на території регіону. У цьому зв'язку слід зазначити, що сьогодні немає окремого спеціалізованого видання про консалтинг. Єдиний у нашій країні професійний журнал «Консалтинг в Україні», заснований Асоціацією консалтингових фірм, проіснував лише вісім років: з 2006 р. до 2014 р., що актуалізує потребу у створенні інформаційного майданчика для обговорення проблем і перспектив підвищення рівня консультаційної активності.

Вагомий консалтинговий потенціал для розвитку регіональної економіки мають також банківські установи. Так, за час відносного фінансового благополуччя вітчизняним банкам вдалося зосередити висококваліфікований персонал, який паралельно з основними обов'язками фахівця-фінансиста здатний виконувати й консалтингові послуги різної спрямованості. Крім того, багатьма фінансово-кредитними організаціями був накопичений значний досвід роботи в найрізноманітніших сферах — від юридичного захисту суб'єктів економічних відносин до підвищення ефективності управління власною діяльністю. У результаті сучасні банки, будучи повноцінним суб'єктом інфраструктури регіонального бізнесу, спроможні здійснювати консалтинг шляхом надання послуг з вибору стратегії та об'єктів інвестування, оптимального способу залучення інвестицій, доцільності здійснення бізнес-проєкту та оцінки ринкової вартості підприємства. При цьому можливості консалтингу в банківських установах є доволі широкими: не тільки надання окремих інформаційно-аналітичних послуг, а й комплексне консультування при обслуговуванні фінансування інвестиційних потреб бізнесу. У цьому зв'язку перспективною щодо розвитку консалтингової діяльності в регіонах є співпраця банківських установ з малим і середнім бізнесом, що передбачатиме реалізацію спектра взаємопов'язаних послуг фінансового консалтингу. Зокрема, вигідним для обох сторін, поряд із затребуваними сьогодні серед підприємств малого і середнього бізнесу послугами з бізнес-планування, оцінювання ефективності інвестицій, аналізу фінансового стану та кредитоспроможності, є виконання послуг з формування ґрунтовних рекомендацій щодо зміцнення фінансового стану підприємств та підвищення рівня їхньої інвестиційної привабливості.

У цілому, слід підкреслити, що вдосконалення консалтингової діяльності банківських установ сприятиме як підвищенню якості та різноманітності послуг фінансового консалтингу, так і прискоренню процесів фінансового оздоровлення самих банків. Адже надання консалтингових послуг не потребує попереднього залучення грошових коштів, оскільки об'єктом купівлі-продажу в рамках консалтингу є не фінансові ресурси, а інформація. Крім того, ціноутворення на розглянуті послуги не обмежується процентною

політикою. Відтак, за інших рівних умов консалтинг забезпечить банку більший рівень рентабельності в порівнянні з кредитними або інвестиційними фондовими операціями.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що розширення консалтингової діяльності банків та інших економічних суб'єктів консалтингового бізнесу дозволить поживати виробничу і торгівельну діяльність в регіонах, налагодити партнерські зв'язки місцевого бізнесу з іноземними інвесторами і на цій основі уможливить надходження фінансово-інвестиційних ресурсів для модернізації діючих підприємств і традиційних виробництв, упровадження новітніх технологій і технічних засобів у різні сфери економіки, що дозволить наповнити і зміцнити місцеві бюджети, реалізувати соціально-економічні програми розвитку територій, регіонів та країни у цілому.

**Висновок.** Таким чином, підвищення значимості інноваційно-інформаційного чинника у забезпеченні сталого зростання економік країн і регіонів зумовлює перехід інституту консалтингу на якісно новий рівень розвитку, що потребує державної підтримки консалтингової діяльності, формування дієвого професійного співтовариства консультантів, розроблення механізмів ефективної взаємодії консалтингових структур. Зростання рівня концентрації консалтингової діяльності як у центральних, так і у віддалених регіонах сприятиме впровадженню управлінських інновацій і нестандартних рішень, що, у свою чергу, надасть регіональному бізнесові вагомих фінансово-інвестиційних переваг. Продовження досліджень у цьому напрямі матиме вагоме науково-практичне значення.

#### Література

1. Соціально-економічне становище об'єднаних територіальних громад: Захід VS Центр : науково-аналітичне видання / І. Стороняська та ін. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2019. 64 с.
2. Сигова М. В. Консалтинговые услуги в стратегии обеспечения национальной экономической безопасности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2009. 284 с.
3. Tyazhkorob I., Yevtukh L., Lezhan M. Preconditions for the development of the investment consulting in the Ukrainian financial services market. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2 (29). С. 108—112.
4. Інституції оточення бізнесу та регіонального розвитку — перспективний новий напрям консалтингу. 2018. URL : <https://www.prostir.ua/?news=instytutsiji-otochennya-biznesu-ta-rehionalnoho-rozvytku-perspektyvnyj-novuj-napryam-konsaltnhu>.
5. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva : International Labour Office, 2002.
6. Biswas S., Twitchell D. Management Consulting: A Complete Guide to the Industry. New York : John Wiley & Sons, 2001.
7. Kipping M., Engwall L. Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford : Oxford University Press, 2002.
8. Kipping M. From Racket to Riches: The Management Consultancy Business in Historical and Comparative Perspective. Oxford : Oxford University Press, 2012.
9. Macdonald S. Babes and Sucklings: Management Consultants and Novice Clients. *European Management Journal*. 2006. № 24/6. P. 411—421.
10. Avakian S., Clark T. Management Consultants — Volumes 1 and 2 (Part of the International Library of Critical Writings on Business and Management Series). Cheltenham : Edward Elgar, 2012.
11. Борщевський В. В., Коваль І. В. Роль консалтингу в інституційному забезпеченні інноваційного розвитку регіональних економік. *Наукові праці НДФІ*. 2012. № 4 (61). С. 4—9. URL : [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_12\\_04\\_004\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_12_04_004_uk.pdf).
12. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
13. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. д-ра экон. наук, проф. А. І. Ковальова. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 190 с.
14. Кононюк А. Е. Консалтология. Общая теория консалтинга. Київ : Корнійчук, 2009. Кн. 1. 444 с.
15. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз : монографія. Харків : Право, 2008. 280 с.
16. Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P. 2.
18. Цымбал Л. Рынок финансового консалтинга — 2020: рост продолжается. 2020. URL : <https://delo.ua/opinions/rynok-finansovogo-konsaltinga-2020-rost-prodolzh-363794>.
19. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики : учебник. Москва : ГУ ВШЭ, 2006. 492 с.
20. Статистика : підручник / С. С. Герасименко, А. В. Головач, А. М. Єріна та ін. ; за наук. ред. д-ра экон. наук С. С. Герасименка. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2000. 467 с.
21. Особенности консалтинга на украинском рынке. 2020. URL : <https://mbatime4u.com/training/osobennosti-konsaltinga-na-ukrainskom-rynke>.

Статтю рекомендовано до друку 18.11.2021

© Тяжкороб І. В., Пишк Б. І., Циганчук Р. О., Халабова О. О., Сокірка Д. С.

## References

1. Storonianska, I. (et al.). (2019). *Sotsialno-ekonomichne stanovyshche obiednanykh terytorialnykh hromad: Zakhid VS Tsentri* [Socio-economic situation of united territorial communities: West VS Center]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy» [in Ukrainian].
2. Sigova, M. V. (2009). Konsaltingovye uslugi v strategii obespecheniya nacional'noj ekonomicheskoy bezopasnosti [Consulting services in the strategy of national economic security]. *Doktor's thesis*. Saint Petersburg [in Russian].
3. Tyazhkorob, I., Yevtukh, L., & Lezhan, M. (2017). Preconditions for the development of the investment consulting in the Ukrainian financial services market. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy — The Banking University Bulletin*, 2, 108—112.
4. Instytutsii otochennia biznesu ta rehionalno horozvytku — perspektyvnyi novyi napriam konsal'tynhu [Institutions of business environment and regional development — a promising new direction of consulting]. (2018). *www.prostir.ua*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?news=institutsiji-otochennya-biznesu-ta-rehionalnoho-rozvytku-perspektyvnyj-novyj-napriam-konsal'tynhu> [in Ukrainian].
5. Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
6. Biswas, S., & Twitchell, D. (2001). *Management Consulting: A Complete Guide to the Industry*. New York: John Wiley & Sons.
7. Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
8. Kipping, M. (2012). *From Racket to Riches: The Management Consultancy Business in Historical and Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
9. Macdonald, S. (2006). Babes and Sucklings: Management Consultants and Novice Clients. *European Management Journal*, 24/6, 411—421.
10. Avakian, S., & Clark, T. (2012). *Management Consultants—Volumes 1 and 2 (Part of the International Library of Critical Writings on Business and Management Series)*. Cheltenham: Edward Elgar.
11. Borshechivskyi, V. V., & Koval, I. V. (2012). Rol konsal'tynhu v instytutsiinomu zabezpechenni innovatsiinoho rozvytku rehionalnykh ekonomik [The role of consulting in the institutional support of innovative development of regional economies]. *Naukovipratsi NDFI — Scientific works of NDFI*, 4 (61), 4—9. Retrieved from [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_12\\_04\\_004\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_12_04_004_uk.pdf) [in Ukrainian].
12. Verba, V. A. (2011). *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok* [Management consulting: concept, organization, development]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Kovalov, A. I. (Ed.) (2017). *Konsal'tynhove zabezpechennia upravlinskykh ekonomiko-ekolohichnykh rishen na rehionalnomu rivni* [Consulting management of economic and environmental decisions at the regional level]. Odesa: FOP Hul'iaieva V. M. [in Ukrainian].
14. Kononiuk, A. E. (2009). *Konsal'tologiya. Obshchaya teoriya konsal'tinga* [Consulting. General theory of consulting]. Kyiv: Kornichuk [in Russian].
15. Marchenko, O. S. (2008). *Konsal'tynhovi resursy natsionalnykh innovatsiinykh system. Ekonomiko-teoretychny analiz* [Consulting resources of national innovation systems. Economic and theoretical analysis]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n. d.). *Statystychna informatsiia* [Statistical information]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
17. FEACO Information Document. (1994). Bruxelles.
18. Cymbal, L. (2020). *Rynok finansovogo konsal'tinga — 2020: rost prodolzhaetsya* [Financial consulting market — 2020: growth continues]. Retrieved from <https://delo.ua/opinions/ryнок-finansovogo-konsal'tinga-2020-rost-prodolzh-363794> [in Russian].
19. Granberg, A. G. (2006). *Osnovy regional'noj ekonomiki* [Fundamentals of regional economics]. Moscow: GU VSHE [in Russian].
20. Herasymenko, S. S. (Ed.), Holovach, A. V., Yerina, A. M. (et al.). (2000). *Statystyka* [Statistics]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
21. *Osobennosti konsal'tinga na ukrainskom rynke* [Features of consulting in the Ukrainian market]. (2020). Retrieved from <https://mbatime4u.com/training/osobennosti-konsal'tinga-na-ukrainskom-rynke> [in Ukrainian].

The article is recommended for printing 18.11.2021

© Tiazhkorob I., Pshyk B., Tsyhanchuk R., Khalabova O., Sokyryka D.