

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗБУДОВИ ВІТЧИЗНЯНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

©2020 КОСІЧЕНКО І. І.

УДК 330.341.1  
JEL: M11; M19; O17

### Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах

Системна інтеграція України в європейський і глобальний економічний простір суттєво актуалізує питання щодо виведення на якісно вищий щабель розвитку діючу в державі систему консалтингового обслуговування бізнесового та державного секторів економіки. Досягнення стратегічних цілей передбачає реалізацію цілої низки інституційних, організаційно-економічних та інформаційних заходів, здатних у сукупності забезпечити динамічну розбудову вітчизняного консалтингового бізнесу та впровадження в Україні дієвих механізмів податкового комплаєнс-контролю. Що стосується інституційного середовища консалтингової бізнес-діяльності, то воно має забезпечувати насамперед неухильне нарощування масштабів і якісних кондицій вітчизняного консалтингу, підвищення його економічної результативності та посилення впливу на результати. Варто наголосити, що на сьогоднішній день система інституціоналізації вітчизняної консалтингової індустрії все ще перебуває на початковому етапі свого становлення. Так, її інституційно-регуляторний «каркас» формують, головним чином, професійні консалтингові об'єднання, маркетингові спілки, спілки управлінського консультування, професійні організації загального типу, юридичні асоціації та ін., тоді як на загальнонаціональному рівні консалтинг чітко не визначений. Основна причина цього – відсутність консалтингу в переліку ліцензованих видів господарської діяльності. Розбудова в Україні розвинутого і високодиверсифікованого консалтингового бізнесу є неможливою без реалізації комплексу організаційно-економічних заходів. Вони мають бути спрямовані насамперед на створення умов для стабільного нарощування ринкового попиту на консалтингові послуги з боку бізнес-структур і державних установ з метою стимулювання поширення інноваційних технологій у бізнес-діяльність суб'єктів господарювання, незважаючи на високі ризики реалізації бізнес-процесів та мультиплікації національного економічного розвитку.

**Ключові слова:** консалтинг, диверсифікація, держава, бізнес-діяльність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276>

**Бібл.:** 10.

**Косіченко Ірина Ігорівна** – здобувач, кафедра міжнародного обліку і аудиту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [andavydenko@kneu.edu.ua](mailto:andavydenko@kneu.edu.ua)

UDC 330.341.1  
JEL: M11; M19; O17

### Kosichenko I. I. The Strategic Priorities for Developing the Domestic Consulting Business in Modern Conditions

The systematic integration of Ukraine into the European and global economic space significantly actualizes the issue of bringing to a qualitatively higher stage of development the current system of consulting support of both the business and the public sectors of the economy in the country. Achieving strategic goals involves the implementation of a number of institutional, organizational, economic, and informational measures that can collectively ensure the dynamic development of the domestic consulting business and the implementation of effective mechanisms of tax compliance control in Ukraine. As for the institutional environment of the consulting business activities, it should provide first of all a steady increase in the scale and quality of the conditions of domestic consulting, increase its economic effectiveness and increase the impact on the results. It is worth emphasizing that today the system of institutionalization of the domestic consulting industry is still at the initial stage of its formation. Thus, its institutional and regulatory «framework» is formed mainly by professional consulting associations, marketing unions, management consulting unions, professional general-type organizations, legal associations, etc., while at the national level consulting is not clearly defined. The main reason for this is the lack of consulting in the list of licensed types of economic activity. An evolvement of the developed and highly diversified consulting business in Ukraine is impossible without the implementation of a set of organizational-economic measures. They should be aimed primarily at creating conditions for a stable increase in market demand for consulting services on the part of business structures and government agencies in order to stimulate the spread of innovative technologies in the business activities of economic entities, despite the high risks of business processes implementation and multiplying of the national economic development.

**Keywords:** consulting, diversification, the State, business activity.

**Bibl.:** 10.

**Kosichenko Irina I.** – Applicant, Department of International Accounting and Auditing, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [andavydenko@kneu.edu.ua](mailto:andavydenko@kneu.edu.ua)

**С**истемна інтеграція України в європейський і глобальний економічний простір суттєво актуалізує питання щодо виведення на якісно вищий щабель розвитку діючу в державі систему консалтингового обслуговування бізнесового та державного секторів економіки. Активна переорієнтація господарської діяльності вітчизняних компаній на європейські стандарти, нарощування масштабів і диверсифікація їх виробничих, комерційних, інвестиційних і фінансових операцій висувають у число пріоритетних завдань нарощування конкурентних позицій фірм на ринках і підвищення ефективності управління їх бізнес-процесами. Необхідна докорінна перебудова всієї системи організаційно-економічних відносин з приводу суспільного відтворення консалтингових продуктів і нарощування конкурентних позицій українських фірм у європейському інформаційному просторі. Досягнення стратегічних цілей передбачає реалізацію цілої низки інституційних, організаційно-економічних та інформаційних заходів, здатних у сукупності забезпечити динамічну розбудову вітчизняного консалтингового бізнесу та впровадження в Україні дієвих механізмів податкового комплаєнс-контролю.

Дослідженнями даної теми займалися багато вітчизняних учених, серед яких можна зазначити таких: Столярчук Я., Казакова Н., Відменко Ю., Волошин В., Хуторна М. та ін., які приділили увагу розвитку консалтингу, проте поза їх увагою залишилась стратегічні пріоритети консалтингового бізнесу в Україні. Отже, метою статті є визначення способів створення потужних передумов інтеграції нашої держави в інфраструктурну систему глобальної економіки, набуття вітчизняним консалтинговим бізнесом статусу невід'ємного структурного компонента європейського інформаційного простору та забезпечення максимальної реалізації його економічних інтересів на ринку.

Що стосується інституційного середовища консалтингової бізнес-діяльності, то воно має забезпечувати насамперед неухильне нарощування масштабів і якісних кондицій вітчизняного консалтингу, підвищення його економічної результативності та посилення впливу на результати фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів; формування сприятливого бізнес-середовища функціонування консалтингової індустрії; високу ефективність системи державного регулювання консалтингового бізнесу та

поглиблення його спеціалізації; а також належну сертифікацію та ліцензування вітчизняних консультантів. Саме в такий спосіб буде створено потужні передумови інтеграції України в інфраструктурну систему глобальної економіки, набуття вітчизняним консалтинговим бізнесом статусу невід'ємного структурного компонента європейського інформаційного простору та забезпечення максимальної реалізації його економічних інтересів на ринку.

Процеси інституціоналізації консалтингового бізнесу в Україні слід розглядати, *по-перше*, в розширеному форматі розбудови в нашій державі системи ціннісних норм, формальних і неформальних регуляторних інститутів, здатних ефективно унормувувати та структурувати консалтингову діяльність.

*По-друге*, інституціоналізація передбачає формування в Україні необхідних організаційних засад консалтингового бізнесу, здатних забезпечувати внутрішню диверсифікацію його продуктово-видової структури та внутрішню спеціалізацію відповідно до виробничих, організаційно-економічних і управлінських потреб бізнес-структур.

*По-третє*, інституціоналізація вітчизняного консалтингового бізнесу має за мету здійснення його легітимізації та соціальної стратифікації як важливого інфраструктурного механізму структурної динаміки соціально-економічних процесів на мікро-, мезо- і макрорівнях.

І, нарешті, *по-четверте*, інституціоналізація передбачає також глибоку інтеграцію консалтингової індустрії в ділову культуру та бізнес-середовище інформаційного суспільства з метою збереження його автономного статусу в державі та суспільстві [1, с. 194–195].

**П**одібні характеристики процесів інституціоналізації консалтингового бізнесу в Україні впливають, на нашу думку, з їх ключової місії – забезпечувати регулярність, стійкість і рівновагу процесів суспільного відтворення консалтингових продуктів. При цьому слід враховувати, що інститути в силу притаманної їм природної інертності та субоптимальності не завжди еволюціонують у бік створення найбільш ефективних організаційно-економічних структур і механізмів, а отже – можуть розвиватись у форматі деструктивних сценаріїв, спричиняючи підвищення рівня транзакційних витрат господарських операцій компаній, обмеження

ринкових обмінів та значні проблеми дисменеджменту організацій [2, с. 12].

Варто наголосити, що на сьогоднішній день система інституціоналізації вітчизняної консалтингової індустрії все ще перебуває на початковому етапі свого становлення. Так, її інституційно-регуляторний «каркас» формують, головним чином, професійні консалтингові об'єднання, маркетингові спілки, спілки управлінського консультування, професійні організації загального типу, юридичні асоціації тощо, тоді як на загальнонаціональному рівні він чітко не визначений. Основна причина цього – відсутність консалтингу в переліку ліцензованих видів господарської діяльності (згідно з нормами Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [3]).

Доволі фрагментарною є і реалізовувана в Україні система сертифікації вітчизняного консалтингового бізнесу, у структурі якої чітко виокремлюються два рівні. З одного боку, параметри операційної та стратегічної діяльності консалтингових компаній конвергуються зі стандартами діючих програм міжнародної професійної сертифікації; а з іншого – вони мають членство в українських професійних об'єднаннях консалтингового профілю, отримуючи при цьому відповідну сертифікацію та беручи участь в організації спеціальної освітньої системи на рівні університетів, шкіл, професійних курсів з вивчення базових основ консалтингової діяльності. Між тим, діюча в Україні система сертифікації консалтингової діяльності не має, на жаль, системного й обов'язкового характеру, а отже – реальністю сьогодення є широке поширення на ринку непрофесійних консультантів і продукування ними неякісних консалтингових послуг, що знижують авторитетність вітчизняних консалтингових фірм і служать фактором недовіри до них з боку клієнтів.

**У** розбудові інституційного середовища вітчизняної консалтингової індустрії основні заходи мають бути спрямовані на:

- ✦ впровадження інституту юридичних норм консалтингової бізнес-діяльності, що мають включати в обов'язковому порядку систему оцінки та систематичного контролювання якості консалтингових послуг; нормативно-правову базу регулювання їх ринкового обігу; запровадження санкцій і штрафів за неналежне консуль-

таційне обслуговування бізнес-структур; нормативно-правове забезпечення свободи здійснення підприємницької діяльності у сфері консалтингу; а також повну інституціоналізацію її економічного базису: інфраструктури консалтингового ринку, механізмів інновації консалтингових технологій, антимонопольної політики, системи ринкового ціноутворення та державної стандартизації послуг тощо [4, с. 35];

- ✦ розроблення системи нормативно-правового регулювання консалтингової індустрії, порядку застосування стандартів консалтингового обслуговування бізнес-діяльності та забезпечення доступності входження у професійне середовище суб'єктів консалтингової індустрії;
- ✦ повна законодавча легалізація вітчизняної сфери професійного обслуговування економічної діяльності на основі нормативно-правового урегулювання процедур ліцензування консалтингового бізнесу державними установами та професійними асоціаціями (яким надано право ліцензування зі збереженням при цьому керівництва та контролю з боку держави), а також видачі ними посвідчень консультантів як документального підтвердження належного рівня професійної компетентності професіоналів консультаційного корпусу та наявності в них законного права надавати консалтингові послуги. Звернімо увагу на те, що на сьогодні діюче в Україні законодавство передбачає необхідність ліцензування лише окремих видів консалтингової діяльності: права роботи з майновими сертифікатами, аудиту та оцінки майнових об'єктів, надання освітніх послуг у сфері консалтингу з видачею відповідних посвідчень;
- ✦ гармонізація вітчизняного законодавства у сфері бухгалтерського обліку та аудиту з положеннями законодавства Європейського Союзу, а саме: Директиви 78/660/ЕЕС (яка унормовує питання річної звітності окремих типів компаній), Директиви 83/349/ЕЕС (що регулює консолідовану звітність) та Директиви 2013/34/ЄС (яка суттєво послаблює адміністративний тиск на діяльність бізнес-структур, а також запроваджує обов'язкові вимоги щодо розкриття обсягів виплат органам державної

влади з боку компаній, котрі працюють у видобувній промисловості і секторі первинної лісозаготівлі) [5, с. 200–201].

**Р**озбудова в Україні розвинутого та високодиверсифікованого консалтингового бізнесу є неможливою без реалізації комплексу організаційно-економічних заходів. Вони мають бути спрямовані насамперед на створення умов для стабільного нарощування ринкового попиту на консалтингові послуги з боку бізнес-структур і державних установ з метою стимулювання поширення інноваційних технологій у бізнес-діяльність суб'єктів господарювання, незважаючи при цьому на високі ризики реалізації бізнес-процесів і мультиплікації національного економічного розвитку. Досягнення цієї стратегічної мети лежить у площині реалізації таких заходів, як-от:

- ✦ зниження рівня залучення іноземних консалтингових компаній і консультантів-експертів до професійного обслуговування вітчизняних бізнес-структур і державних органів (зокрема, при закупівлі технологічного обладнання і транспортних засобів, спеціального програмного забезпечення, сировинних і паливно-енергетичних ресурсів для різних галузей і секторів економіки, розробленні стратегій і механізмів виходу на міжнародні ринки тощо), що дасть змогу суттєво зменшити вартість консультаційної складової різного роду бізнес-проектів;
- ✦ залучення до співробітництва з вітчизняними консалтинговими компаніями закладів вищої освіти та наукових установ Національної академії наук України, з метою розроблення інноваційних консалтингових продуктів та впровадження в господарську практику міжнародного досвіду у сфері консалтингового обслуговування виробничих і управлінських процесів;
- ✦ розбудова національної системи професійної академічної освіти у сфері підготовки висококваліфікованих консультантів на основі вдосконалення закладами вищої освіти України власних освітніх програм і технологій, їх максимальної конвергенції з потребами ринку та бізнесу, підвищення викладацьких стандартів і професійних компетентностей професорсько-викладацького корпусу, а також забезпечення високої якості підготовки висококвалі-

фікованих фахівців у сфері податкового, бухгалтерського та консалтингового обслуговування бізнес-діяльності. Розвиток в Україні спеціальної освіти консалтингового напрямку є головним рушієм формування у фахівців широкого спектра професійних знань і навичок, розуміння ними природи латентних норм і професійних практик у сфері консалтингу, засвоєння спеціалістами професійного етосу та надання їм формального підтвердження професійного статусу у формі дипломів з відповідною легітимізацією претензій фахівців на експертне знання [6, с. 153];

- ✦ мереживізація вітчизняного консалтингового бізнесу способом заснування в Україні професійного консультаційного об'єднання й активного залучення у професійні мережі консультантів дорадчих служб, бізнесових, професійних і громадських організацій та інших економічних суб'єктів;
- ✦ системний розвиток і державна підтримка системно-інтегрованого консалтингу, спрямованого на розв'язання комплексних (а не одиничних чи фрагментарних) виробничих і управлінських проблем клієнтських організацій, що дає змогу не тільки суттєво розширити сервісний спектр професійного обслуговування бізнесу, але й забезпечити поглиблення спеціалізації консалтингових фірм на управлінському супроводі процесів комерціалізації нових знань та вдосконалити систему управління дослідними та науково-освітніми структурами [7, с. 15; 8, с. 80];
- ✦ реалізація комплексу заходів нормативно-правового й організаційного характеру щодо забезпечення вільного доступу вітчизняних консультантів до професійної літератури, міжнародних інформаційних джерел, електронних ресурсів, комерційних баз даних і наукової періодики [9, с. 176];
- ✦ формування в Україні регіональних мереж центрів надання консалтингових послуг локальним бізнес-структурам і об'єднаним територіальним громадам у формі інтегрованих офісів, котрі спеціалізуються на інформуванні економічних агентів щодо своїх консалтингових продуктів, умов реалізації на локальних ринках різних видів товарів і послуг;

- ✦ формування загальнонаціональної системи критеріальної ідентифікації якості консалтингових послуг та оцінювання результативності діяльності консалтингових компаній з метою нарощування ринкового попиту на даний вид професійних послуг з боку вітчизняних бізнес-структур;
- ✦ реалізація комплексу заходів щодо стандартизації консалтингової діяльності з метою створення ефективного середовища для обміну професійним досвідом у реалізації консультаційних проєктів та імплементації інноваційних наукових досягнень у даній сфері; зниження ризикованості консалтингової діяльності з позиції консультантів та їх клієнтів; створення відповідних умов та стимулювання підвищення професійної кваліфікації консультантів; підвищення суспільного авторитету й іміджу професії консультанта [8, с. 81].

**Д**инамізація розвитку консалтингового бізнесу в Україні потребує також якісного вдосконалення системи його інформаційного забезпечення, що має спрямовуватися насамперед на розбудову загальнонаціональних інформаційних мереж і баз даних щодо консалтингових фірм і диверсифікацію діяльності інформаційно-консультативних служб у даному секторі економічної діяльності. Першочерговими кроками в цьому напрямі мають стати:

- ✦ реалізація масштабних інформаційно-аналітичних акцій щодо широкої популяризації консалтингу як невід'ємного компонента бізнес-інфраструктури серед керівників бізнес-структур, підприємців і власників вітчизняних компаній. Даний захід має бути спрямований на їх максимальне інформування про економічну доцільність застосування консалтингових послуг у фінансово-господарській діяльності та передачі професійним консультантам їх непрофільних видів як важливого механізму оптимізації бізнес-процесів, зменшення трансакційних витрат і нарощування конкурентних позицій фірм на національному та міжнародному ринках;
- ✦ формування спеціалізованих інформаційних реєстрів, вебсайтів, систем довідкової інформації та баз даних (у тому числі в інтерактивному режимі із застосуванням інноваційних інформаційних технологій

та мережі Інтернет) щодо економічного ресурсу консалтингових продуктів, кількості професійних суб'єктів ринку, видів консалтингових послуг, їх споживчих характеристик і вартості; результативності діяльності консалтингових компаній з метою зростання інформаційної прозорості вітчизняного консалтингового ринку, розширення можливостей споживачів послуг у виборі консультантів, а також підвищення готовності консалтингових фірм і споживачів їх продуктів до виробничих і управлінських новацій, постійного пошуку інноваційних рішень, їх опанування та системної імплементації в суспільно-господарську практику;

- ✦ ініціювання регулярного проведення інформаційних форумів, спеціалізованих конференцій та інших заходів публічного характеру, присвячених проблематиці розвитку вітчизняного консалтингового ринку, його продуктової, регіональної, інституційно-регуляторної диверсифікації;
- ✦ запровадження практики реалізації освітніх програм з підготовки професійних консультантів, включаючи освітні онлайн-курси, вебінари, а також програми і проєкти співробітництва із закладами вищої освіти, що спеціалізуються на підготовці управлінських кадрів з антикризового та ризик-менеджменту;
- ✦ широка інформаційна підтримка діяльності об'єднань професійних консультантів і реалізації масштабних консалтингових проєктів і програм на загальнонаціональному та місцевому рівнях [10, с. 373];
- ✦ реалізація комплексних інформаційних, роз'яснювальних і консультаційних заходів у вітчизняних засобах масової інформації з питань ведення бухгалтерського обліку й оподаткування суб'єктів господарювання, належної автоматизації облікових процесів і податкового аутсорсингу для компаній малого та середнього бізнесу, а також діючих програм і проєктів його державної підтримки та ведення фінансово-господарської діяльності в різних сферах економічної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що на сьогоднішній день система інституціоналізації вітчизняної консалтингової індустрії все ще

перебуває на початковому етапі свого становлення. Її інституційно-регуляторний «каркас» формують, головним чином, професійні консалтингові об'єднання, маркетингові спілки, спілки управлінського консультування, професійні організації загального типу, юридичні асоціації тощо, тоді як на загальнонаціональному рівні він чітко не визначений насамперед в силу відсутності консалтингу в переліку ліцензованих видів господарської діяльності.

**У** розбудові інституційного середовища вітчизняної консалтингової індустрії основні заходи мають бути спрямовані на: впровадження інституту юридичних норм консалтингової бізнес-діяльності та розроблення системи її нормативно-правового регулювання; урегулювання процедур ліцензування консалтингового бізнесу державними установами та професійними асоціаціями; гармонізацію вітчизняного законодавства у сфері бухгалтерського обліку та аудиту з положеннями законодавства Європейського Союзу та ін.

Організаційно-економічні заходи реформування вітчизняної консалтингової індустрії мають бути спрямовані на створення умов для стабільного нарощування ринкового попиту на консалтингові послуги з боку бізнес-структур і державних установ. Це передбачає реалізацію таких заходів, як-от: залучення до співробітництва з вітчизняними консалтинговими компаніями закладів вищої освіти та наукових установ Національної академії наук України, розбудова національної системи професійної академічної освіти у сфері підготовки висококваліфікованих консультантів; мереживізація вітчизняного консалтингового бізнесу способом заснування в Україні професійного консультативного об'єднання й активного залучення у професійні мережі консультантів до-радчих служб, бізнесових, професійних і громадських організацій та інших економічних суб'єктів; системний розвиток і державна підтримка системно-інтегрованого консалтингу; формування в Україні регіональних мереж центрів надання консалтингових послуг локальним бізнес-структурам та об'єднаним територіальним громадам у формі інтегрованих офісів тощо. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

2. Вольчик В. В. Проблема доверия и модернизация институтов. *Terra Economicus*. 2012. Т. 10. № 2. С. 12–18.
3. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2019 р. № 222-VIII (редакція від 25.12.2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
4. Резнікова Н. А. Інституційні аспекти розвитку національних консалтингових ринків в умовах глобалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9-1. Ч. 2. С. 31–35. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09-1/61.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/61.pdf)
5. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? / під ред. М. Емерсона і В. Мовчан. Київ : Центр європейських політичних досліджень та Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2016. 267 с. URL: [http://www.krcci.pl.ua/uploads/files/ua\\_Deepening-EU-UKR.pdf](http://www.krcci.pl.ua/uploads/files/ua_Deepening-EU-UKR.pdf)
6. Верба В. А. Професіоналізація управлінського консультування: глобальні тенденції та вітчизняні реалії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. С. 151–157. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26671/Verba\\_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26671/Verba_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
7. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. № 1. С. 9–22. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/93870/89401>
8. Вергуненко Н. В. Інституціоналізація ринку консалтингових послуг в Україні. *Економічний простір*. 2013. № 78. С. 76–85.
9. Шпильова В. О., Тен С. О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 173–177. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf)
10. Солодуха О. Актуалізація використання технологій управлінського консалтингу як необхідна передумова сталого інноваційного розвитку держави. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 3. С. 372–375.

**Науковий керівник – Галенко О. М.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародного обліку і аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

#### REFERENCES

- Kuznietsov, E. A. "Upravlinskyi konsaltingh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu" [Managerial Consulting in the System of Innovative Economic and Management Development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2016. <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/93870/89401>

- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
- "Pohlyblennia vidnosyn mizh YeS ta Ukrainoiu. Shcho, chomu i yak?" [Deepening EU-Ukraine Relations. What, Why and How?]. Kyiv : Tsentr yevropeiskykh politychnykh doslidzhen ta Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii, 2016. [http://www.krcci.pl.ua/uploads/files/ua\\_Deepening-EU-UKR.pdf](http://www.krcci.pl.ua/uploads/files/ua_Deepening-EU-UKR.pdf)
- Rieznikova, N. A. "Instytutsiini aspekty rozvytku natsionalnykh konsal'tynhovykh rynkiv v umovakh hlobalizatsii" [The Institutional Aspects in the Development of National Consulting Markets in the Conditions of Globalization]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2014. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09-1/61.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/61.pdf)
- Shpylyova, V. O., and Ten, S. O. "Tendentsii ta perspektyvy rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Trends and Prospects for Consulting Market Development in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2018. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf)
- Solodukha, O. "Aktualizatsiia vykorystannia tekhnologii upravlinskoho konsal'tynhu yak neobkhdna peredumova staloho innovatsiinoho rozvytku derzhavy" [Actualization of Using of Management Consulting Technologies as a Necessary Pre-condition for State's Permanent Innovation Development]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 3, no. 11 (2012): 372-375.
- Verba, V. A. "Profesionalizatsiia upravlinskoho konsultuvannia: hlobalni tendentsii ta vitchyzniani realii" [Professionalization of Management Consulting: Global Trends and Domestic Realities]. *Visnyk Kamianets-Podil'skoho natsionalnogo universytetu im. Ivana Ohienka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2015. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26671/Verba\\_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26671/Verba_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Verba, V. A. *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiiia, orhanizatsiia, rozvytok* [Management Consulting: Concept, Organization, Development]. Kyiv: KNEU, 2011.
- Verhunencko, N. V. "Instytutsionalizatsiia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Institutionalization of the Consulting Services Market in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, no. 78 (2013): 76-85.
- Volchik, V. V. "Problema doveriya i modernizatsiia institutov" [The Problem of Trust and the Modernization of Institutions]. *Terra Economicus*, vol. 10, no. 2 (2012): 12-18.

УДК 658.811  
JEL: L17; M10

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ

©2020 ДАНИЛЮК В. О., ДАШКЕВИЧ Д. Р.

УДК 658.811  
JEL: L17; M10

### Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей

Метою статті є виокремлення особливостей процесу управління збутовою діяльністю бізнес-організацій, які працюють у сільському господарстві, переробній промисловості, машинобудуванні, торгівлі, легкій промисловості та сфері послуг, і виявлення специфічних аспектів, що виникають на стику управління збутовою діяльністю та іншими функціональними сферами управління бізнес-організацією. Наведено низку універсальних для будь-якої бізнес-організації принципів, які мають бути враховані у процесі формування загальної стратегії та плануванні й реалізації управління збутовою діяльністю. Проаналізовано специфічні особливості побудови каналів розподілу готової продукції в бізнес-організаціях різних видів діяльності. Розглянуто основні аспекти взаємодії бізнес-організацій з іншими суб'єктами збутової діяльності та надано рекомендації щодо її ефективнішої організації. Визначено, що основними методами просування продукції для досягнення цілей збутової підсистеми у процесі управління збутовою діяльністю є: реклама, стимулювання збуту та персональні продажі. Виявлено основні відмінності в роботі підсистеми збуту бізнес-організацій різних галузей і виокремлено особливості управління збутовою діяльністю. Показано, що особливості збутової діяльності бізнес-організацій сфери послуг є використання нульового каналу збуту, натомість для переважної більшості машинобудівних бізнес-організацій важливим є функціонування «маркетинг-центру», організованого за функціональним принципом, метою якого є взаємодія з усіма підрозділами бізнес-організації, а для промислових бізнес-організацій, у яких постачання продукції до місця продажу залежить від локації виробництва, визначальним є дотримання таких умов, як досягнення максимального задоволення потреб споживачів і оптимізація витрат на постачання продукції.

**Ключові слова:** збутова діяльність, управління, бізнес-організація, споживач.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-276-283>

**Бібл.:** 14.

**Данилюк В'ячеслав Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [viacheslav.danyliuk@kneu.ua](mailto:viacheslav.danyliuk@kneu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7788-9029>