

УДК 334.021

DOI: 10.18524/2413-9998/2018/1(38).135370

**В. В. Лаптева,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного  
торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Показано умови успішності розвитку сучасного малого підприємства, які містяться у вмінні попереджувати запити ринку продукції та послуг, що обумовлено здібністю до організаційної трансформації в межах життєвого циклу суб'єкту господарювання. Підкреслено, що потреба в управлінському консультуванні загострюється коли управлінський потенціал малого підприємства недостатній для рішення накопичених проблем. Об'єктом управлінського консалтингу є мале підприємство, яке бажає позитивних змін в результатах власної діяльності, а предметом – управлінські відношення і образ мислення суб'єктів цілісного поводження, тобто менеджерів, власників, робітників.

**Ключові слова:** підприємство, управління, консультування, консультант, цикл, етап, досвід, проблема.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Мале підприємство, як будь-яка інша система намагається до зниження ентропії (ступеня невизначеності). Невизначеність малого підприємства тим менша, чим точніше визначено його перспективний розвиток. Зміст такого розвитку базується на діяльності малого підприємства, яке можливо розроблене його робітниками.

У структурі малого підприємства, як правило, відсутній підрозділ, функціональні обов'язки якого входила організація процесу діагностики і розробки філософії бізнесу: цим займаються зовнішні консультанти з управління і організаційного розвитку.

Протиріччя суб'єктивного порядку займаються привнесенням знань і досвіду перспективного управління ззовні – консультантами. Таким чином, консультанти формують основу, спираючись на яку, робітники малого підприємства у подальшому зможуть рухатися вперед, системно змінюючи своє підприємство та самих себе.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При підготовці даного дослідження автор використовувала праці слідуючих фахівців: З. Варналія [1], О. Дериколенка [2], В. Захарченка [3], Д. Ісаченка [6], Ю. Лапигіна [7], В. Ляшенка [8], С. Мелмана [9], Й. Петровича [11], Т. Пітерса [12], К. Туретт-Туржи [14], М. Кубри [15]. Але всі вони та багато інших фахівців в першу чергу пропонують вирішення методологічних проблем функціонування малих підприємств в умовах трансформаційної економіки.

**Постановка завдання.** Визначити проблеми функціонування вітчизняних малих підприємств і шляхи їх можливого вирішення в умовах трансформаційної економіки; системність управлінського консультування при цьому базується на основі аналізу малого підприємства як цілісного утворення, яке взаємодіє з зовнішнім середовищем і складається з визначених між собою елементів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використання консультантів малими підприємствами – нова тенденція в діловому світі. Так як займатися діловою активністю стало складніше, необхідність у допомозі ззовні зросла. Керівники невеликих підприємств, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні розглянути можливість використання консультантів поряд з такими представниками допоміжних служб, як банкіри, юристи, бухгалтери і торгові агенти. Невеликі підприємства використовують консультантів в основному для вирішення конкретних оперативних проблем.

Мале підприємство в Україні тривалий час функціонує в складних умовах соціально-економічного розвитку. В 2014 р. в Україні розпочалася економічна криза (втретє за історію незалежності країні), спричинена геополітичним конфліктом (тимчасовою окупацією території України та проведення антитерористичної операції), що призвело до руйнування виробничих потужностей та транспортної інфраструктури, втрати міжгалузевих і туристичних зв'язків, ускладнення міжнародних відносин, недоступності енергетичної сировини (вугілля), суттєвого зростання інвестиційних ризиків та негативних очікувань населення.

За даними Держслужби у 2015 р. в Україні існувало 423 суб'єктів великого підприємництва (або 0,02 % загальної кількості суб'єктів господарювання), решта – суб'єкти малого і середнього підприємництва, в тому числі 15 510 суб'єктів середнього підприємництва, 1,96 млн. суб'єктів малого підприємництва (327 814 малих підприємств та 1, 6 млн. фізичних осіб – підприємців) [12, с. 7].

У 2015 р. мале і середнє підприємництво забезпечує 59 % загальної середньої доданої вартості за витратами виробництва. Значна частка доданої вартості за витратами виробництва малого і середнього підприємництва є в торгівлі і промисловості із значним внеском збоку підприємств, що працюють у сільському господарстві та надають різноманітні послуги. Суб'єкти мікропідприємництва зосереджені на наданні послуг у тих сферах, що не потребують значних інвестицій у виробництво, – 32,1% доданої вартості за витратами виробництва зазначених суб'єктів припадає на сферу торгівлі.

Причини прийняття рішення про започаткування впровадження роботи малого підприємства в Україні є різними. Так, за даними міжнародних досліджень (Amway Global Entrepreneurship Report, 2016 р. [12, с. 7]), більше 34 % опитуваних причиною назвали можливість отримання додаткового доходу, 21 % – можливість самореалізації, 14% – альтернативу безробіттю. Таким чином, за способом започаткування мале і середнє підприємництво демонструє різноманітність – від створення можливостей для забезпечення достойного рівня життя до реалізації власних ідей.

*Результати.* В першу чергу необхідно визначитися з об'єктом консультування – що таке сучасне мале підприємство.

Проблеми малих підприємств можуть бути загальними або специфічними. Проблеми загального характеру включають юридичні аспекти бізнесу, доступ до кредиту і сировинних матеріалів, а також відсутність відповідної технічної та управлінської допомоги.

Консультанти з питань управління повинні знати проблеми на рівні підприємства. Вони можуть представлятися керівнику малого підприємства більш значними, ніж голові правління акціонерного товариства. Наступний список демонструє коло труднощів, з якими можна зіткнутися.

1. У той час як великі, добре організовані підприємства можуть зазвичай дозволити собі як хороших лінійних керівників, так і штат фахівців, керівник малого підприємства – децю ізольована особа, яка одночасно займається питаннями політики і оперативними проблемами, незважаючи на особисті уподобання та недоліки.

2. Керівники малих підприємств часто працюють при недостатньому або в кращому випадку мінімальному обсязі кількісних даних. Для економії на загальнофірмових витратах вони зазвичай обходяться без інформаційних систем, і ця слабка точка стає помітною, коли підприємство вступає в стадію зростання.

3. Так як мале підприємство може виплачувати зазвичай лише мінімальну зарплату, має мало можливостей для додаткових виплат, а також дає слабку гарантію зайнятості і обмежені можливості для службового росту, природно очікувати труднощів при наборі висококваліфікованих службовців.

4. Фінансовий стан, коли доводиться «зводити кінці з кінцями», не дає можливостей для підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, що не дозволяє реалізувати весь потенціал людських ресурсів.

5. Високої продуктивності важко досягти, так як немає можливостей зниження витрат, властивих великій фірмі, яка може, наприклад, купувати зі знижкою, отримувати економію за рахунок зростання виробництва, користуватися відпрацьованою системою маркетингу і розподілу, створювати власні групи з досліджень, розробок і проектування систем.

6. Мале підприємство зазвичай обмежене виробництвом одного чи декількох виробів або невеликим набором послуг, тому в важкі часи воно не може урізноманітнити свою діяльність, подібно великим [6, ч. 2, с. 105-106].

Багато керівників малих підприємств не бажають звертатися за допомогою до зовнішніх консультантів з наступних причин:

- вони вважають, що тільки великі підприємства можуть дозволити собі виплачувати гонорари за консультації;
- у багатьох випадках консультанти не володіють практичним досвідом роботи в справах, що вимагають допомоги;
- щоб знайти компетентного консультанта, потрібно багато часу і сил, так як більшість керівників раніше мало контактували з представниками цієї професії;
- керівники неохоче знайомлять сторонніх з фактами і цифрами, що стосуються їх бізнесу;
- використання консультанта може розглядатися керівником як визнання відсутності компетентності [6, ч. 2, с. 106].

Щоб подолати упередження з боку керівників власників, консультанти повинні представити факти і дані, що вказують на цінність їхніх послуг, по можливості посилаючись на конкретні приклади інших малих підприємств, де використовувалася аналогічна допомога.

*Eman 1.* Вихідна позиція. Біографічні дані свідчать, що успішно працюючі керівники малих підприємств, яких іноді називають підприємцями (визначення, яке в дійсності має ширше значення), зазвичай мають певні якості. Це часто первістки в сім'ї, і їм доводиться на ранньому життєвому етапі приймати на себе відповідальність вище

середньої. У багатьох випадках вони являються нащадками людей, які мають власну справу, але не обов'язково тієї ж професії або роду занять. Такі люди мають дуже докладну, але не обов'язково широку освіту і, як правило, більш, ніж п'ятирічний досвід роботи в умовах реального життя.

З точки зору особистих якостей вони зазвичай оптимістичні, схильні до помірному ризику на відміну від гравців або осіб, які уникають будь-якого ризику. Вони відчують, що основний мотивуючий фактор в їх житті – керівництво своєю власною долею, а не просто бажання робити гроші. Такі люди зазвичай одружені, і сімейне життя мінімально відволікає їх від роботи: дружина може не дуже любити цей стиль життя, але розуміти і цінувати вимоги свого партнера по шлюбу.

Основною характерною рисою є те, що успішні підприємці дуже активні розумово і фізично, зазвичай добре організовані і ефективно розподіляють свій час. Успіх може бути результатом на стільки якості, скільки кількості підготовлених і розроблених схем. Чим більше зусилля, тим більше шанси на успіх.

Працюючи з новачком, консультант повинен знати його ступінь підготовки і інтереси, щоб встановити, чи має він справу з можливим підприємцем, і відповідним чином вести завдання. Розглянутий проект повинен бути ретельно вивчений, беручи до уваги сильні і слабкі сторони, зазвичай присутні на дрібних підприємствах. Слід розробити список питань, які необхідно розглянути.

*Етап 2. Запуск роботи.* Допускаючи, що клієнт може відкрити нове підприємство, консультант повинен після розгляду і обговорення пропозиції розглянути принаймні три можливості і виробити відповідні плани на випадок непередбачених ситуацій: 1) найкращий з можливих варіантів (похід «блакитні небеса»); 2) найбільш ймовірний варіант (основа для «ділового плану»); 3) найгірший з можливих варіантів (реалістична оцінка ризику).

Має сенс вільно говорити з клієнтом про перші дві можливості, які зазвичай являються «творчими» проблемами, в той час як третю альтернативу, яка є «корегуючою» проблемою, варто залишити для відомості самого консультанта, так як клієнт навряд чи буде слухати або погодиться з «найгіршою з можливих» альтернатив, і для досягнення повного потенціалу пропозиції наснага потрібніша, ніж розчарування. Потрібно, однак, мати детальний план на випадок непередбачених обставин для всіх трьох альтернатив, хоча б відповідно до «закону Мерфі» («Якщо що-небудь недобре може статися – воно станеться!»).

Хороший керівник малого підприємства зазвичай здатний дуже швидко генерувати безліч ідей. Консультант повинен вітати це і допомагати отримувати і записувати відповідні кількісні дані з двох причин: по-перше, щоб допомогти зробити логічний вибір між альтернативами і, по-друге, щоб використовувати їх в якості підтримки, якщо керівник відчує невпевненість в правильному виборі схеми після початку робіт.

Помилки відбуваються особливо на ранніх етапах і являються частиною процесу навчання. Завдання консультанта – звести їх кількість до мінімуму. Однак краще подбати про те, щоб неефективна схема ніколи не була запущена, ніж намагатися врятувати безнадійний проект на пізньому етапі, що виражається в наступній заповіді консультанта: «Народити набагато легше, ніж відродити». Якщо необхідно, варто залишити пропозицію на час і переконати клієнта спробувати знову, коли будуть накопичені нові дані і отримана підтримка. Якщо прийнято рішення йти вперед, слід заохочувати максимальну участь в цьому процесі. Життєво важливі ефективно прийняття рішень і швидкі дії; на початку справи мало місця для компромісу чи помилок.

*Етап 3. Зростання.* Пройшовши через етапи 1 і 2, консультант може бути нагороджений абсолютно новою серією подій, які виникають у міру дозрівання підприємства і розвитку консультативного завдання. В цей час необхідно ретельно вивчити, які слабкі сторони потрібно подолати, які сприятливі можливості для подальшого розвитку використовувати і які альтернативні ресурси залучити, щоб допомогти підприємству скористатися найбільш вдалим збігом обставин. Допомагаючи керівнику розподіляти ресурси, консультант може звернутися до принципу «чотири до одного»: на 20 % споживачів припадає 80 % збуту; 20 % запасів дають 80 % руху капіталу; 20 % співробітників створюють 80 % проблем; 20 % агентів по збуту забезпечують 80 % збуту, тощо.

Консультант повинен спонукати клієнта маніпулювати відсотками і концентруватися на областях першорядної важливості.

Характерна ознака успішного керівника – виключно хороша організованість. Це слід заохочувати як частину процесу підвищення кваліфікації керівників, впроваджуючи системи, які спонукають їх читати літературу з питань управління та яка підкреслює значення прогнозів, бюджетів і органів управління.

Консультанту також прийдеться згадати все, що він знає про подібні підприємства, щоб скласти судження про рівень продуктивності даного клієнта. Неоціненна послуга – знати дані порівняння відносин

витрат і випуску і продуктивності між різними фірмами, особливо якщо потрібні коригувальні заходи. Консультант повинен знати, де можна отримати таку інформацію.

*Етап 4. Вихід з підприємства.* Згодом керівник виявляє, що підприємство виросло до такої міри, що вже не може вважатися малим, і виникають проблеми, пов'язані з ростом, фінансами, корпоративною структурою, передачею прав і відповідальності, тощо. Консультант по малим підприємствам повинен в цьому випадку направити його до фахівців, спроможних допомогти в цій новій ситуації.

Керівник також може вирішити відмовитися від турбот по щоденному управлінню підприємством і віддати перевагу почати щось нове, знову стати службовцем або піти на пенсію. В цьому випадку виникає проблема ліквідації підприємства.

Оцінюючи грошову вартість підприємства, зазвичай можна користуватися одним з трьох шляхів:

1) ліквідаційна вартість або вартість продажу з молотка, коли підприємство практично продається з аукціону особі, що дає найбільшу ціну (якщо таке існує);

2) нетто-капітал, коли товари оцінюються за собівартістю мінус амортизація і продаються по частинах на різних ринках;

3) ринкова вартість, коли фірма продається як підприємство, що знаходиться в експлуатації, і в ціну включаються такі елементи, як умовна вартість ділових зв'язків фірми.

Різні умови (наприклад, смерть власника) можуть визначати, який з цих методів оцінки буде застосовуватися. В цілому найбільший дохід для продавця дає метод ринкової вартості.

Консультант повинен допомогти клієнту зробити найкращу з можливих угод. Проте потрібно пам'ятати, що найкраща торгова угода буває тоді, коли до неї розташовані і продавець, і покупець. Щоб досягти такої оптимальної ситуації, необхідно переконати продавця «залишити що-небудь» для нового власника. При цьому шанси на продаж зростають, часто економиться час і знижується ймовірність взаємних докорів. Спроба отримати найбільшу можливу суму грошей від потенційного нового власника може привести до скорочення доходів.

Національна економіка традиційно характеризувалася несприятливим бізнес-кліматом, що створює перешкоди для розвитку приватного сектору. Згідно з результатами міжнародних рейтингів, зокрема «Ведення бізнесу – 2017» та «Індекс глобальної конкурентоспроможності» бізнес-клімат в Україні є гіршим, ніж у

країн-сусідів. Разом з тим результати зазначених рейтингів доводять, що ситуація швидко покращується протягом останніх років. Зокрема, у рейтингу «Ведення бізнесу – 2017», що публікується Світовим банком, Україна піднялася з 152-го місця у 2012 р. на 80-е місце у 2017 р. Така динаміка свідчить про те, що Україна має значний потенціал і активно реалізує реформи, однак необхідно покращити бізнес-клімат. Водночас у рейтингу «Індекс глобальної конкурентоспроможності», що публікується Всесвітнім економічним форумом, Україна займає 85-е місце серед 138 країн світу. За позиціями відповідність бізнесу сучасним умовам та інновації Україна зайняла 98 і 52 місце відповідно.

**Висновки та пропозиції.** Управлінський консалтинг для малого підприємства не завжди відображає чітко отримані кількісні результати. Виокремити частку консультанта у кінцевому результаті неможливо внаслідок багатofакторності процесу.

Критеріями результативності роботи з управлінського консалтингу, як було відмічено вище, виступають: розширення ринку і обсягу послуг, економічні показники, якість розробки: рекомендацій, неодноразове звернення клієнта про подальшу роботу, ріст професіоналізму, забезпечення соціально-економічного ефекту у співставленні з витратами на консалтинг.

До прямих кількісних результатів в першу чергу було віднесено зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції. Прямі якісні результати простежуються у зміні структури виробництва та управління малим підприємством, у доведенні до робітників перспектив розвитку, у нових знаннях і новому досвіді рішення поточних та перспективних задач.

Дану роботу виконано у межах НДР «Перспективні шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств регіону на інноваційній основі» (№ ДР 0114И005503).

### Список використаної літератури

1. Варналій З. С. Мале підприємництво : основи теорії і практики / З. С. Варналій. – Київ : Знання, 2003. – 302 с.
2. Дериколенко О. М. Венчурна діяльність промислових підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / О. М. Дериколенко. – Суми : Мрія, 2016. – 304 с.
3. Захарченко В. И. Мелкий бизнес в экономическом развитии бывших социалистических стран / В. И. Захарченко, И. В. Запоточный // Фондовый рынок, 2000. – № 27. – С. 28-32.



4. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом : моногр. / Н. В. Захарченко. – Одеса : Бахва, 2017. – 448 с.
5. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій / Н. В. Захарченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 7. – Ч. 1. – С. 134-139.
6. Исаченко Д. А. Малое предприятие в экономике Украины : моногр. / Д. А. Исаченко. – Одесса : ИПРЭИ НАНУ, 2006. – 164 с.
7. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА -М, 2017. – 330 с.
8. Ляшенко В. И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине : моногр. / В. И. Ляшенко. – Донецк : НЭП НАНУ, 2007. – 451 с.
9. Мелман С. Прибыли без производства : Пер с англ. / С. Мелман. – Москва : Прогресс, 1987. – 520 с.
10. Національна програма розвитку малого підприємництва : очікування, проблеми, перспективи / К. М. Ляпіна, Д. В. Ляпін, С. М. Береславський. – Київ : Інститут конкурентного суспільства, 2001. – 159 с.
11. Петрович Й. М. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
12. Питерс Т. Дж. В поисках совершенства : уроки самых успешных компаний Америки / Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уотерман – мл. ; Пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2005. – 560 с.
13. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020-го року : Схвалено розп. КМ України № 504-р від 24.05.2017р. // Урядовий кур'єр, 2017. – № 144. – С. 7.
14. Туретт-Туржи К. Консалтинг / К. Туретт-Туржи ; Пер. с франц. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 128 с.
15. Управленческое консультирование : В 2-х т. / Под ред. М. Кубра ; Пер. с англ. – Москва : СП «Интерэксперт», 1992. – Т.1. – 319 с.

Стаття надійшла 02.02.2018 р.

**В. В. Лаптева,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і фінансів підприємства  
Київського національного  
торгово-економічного університета  
ул. Киото, 19, г. Київ, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Показано условия успешности развития современного малого предприятия, содержащиеся в умении предупреждать запросы рынка продукции и услуг, что обусловлено способностью к организационной трансформации в пределах жизненного цикла субъекта хозяйствования. Подчеркнуто, что потребность в управленческом консультировании обостряется, когда управленческий потенциал малого предприятия недостаточен для решения накопившихся проблем. Объектом управленческого консалтинга является малое предприятие, которое желает позитивных изменений в результатах собственной деятельности, а предметом - управленческие отношения и образ мышления субъектов целостного поведения, то есть менеджеров, владельцев, работников.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, консультирование, консультант цикл, этап, опыт, проблема.

**V. V. Laptieva,**

Cand. of economic sciences (Ph.D)

Senior Lecturer at the Department  
of economics and finance of the enterprise  
Kyiv National Trade and Economic University,  
Kyoto, 19, m. Kyiv, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

## **USE OF MANAGEMENT CONSULTING TOOLS IN THE MANAGEMENT OF A SMALL ENTERPRISE**

The conditions of successful development of a modern small enterprise, which are contained in the ability to warn the market demand for products and services due to the ability to undergo organizational transformation within the life cycle of an economic entity, are shown. It is emphasized that the need for managerial counseling is exacerbated when the managerial potential of a small enterprise is not sufficient to solve the accumulated problems. The object of management consulting is a small enterprise that wants positive changes in the results of its own activities, and the subject - the managerial attitudes and way of thinking of subjects of holistic behavior, that is, managers, owners, workers.

**Key words:** enterprise, management, counseling, consultant, cycle, stage, experience, problem.

## References

1. Varnalii, Z. S. (2003). Male pidprijemnytstvo: osnovy teorii i praktyky [Small business : the basics of theory and practice]. Kyiv : Znannia. [in Ukrainian].
2. Derykolenko, O. M. (2016). Venchurna diialnist promyslovykh pidprijemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka [Venture activity of the industrial enterprises : theory, methodology, practice]. Sumy : Mriia. [in Ukrainian].
3. Zakharchenko, V. I. & Zapotochnyi, I. V. (2000). Melkii biznes v ekonomicheskom razvitii byvshikh sotsialisticheskikh stran [Small business in the economic development of the former socialist countries]. *Fondovyi rynek. – Stock market*, 27, pp. 28-32. [in Russian].
4. Zakharchenko, N. V. (1989). Obgruntuvannia stratehichnykh innovatsiino-investytsiinykh rishen v upravlinni vysokotekhnolohichnym vyrobnytstvom [Substantiation of strategic innovation and investment decisions in the management of high-tech production]. Odesa : Bakhva. [in Ukrainian].
5. Zakharchenko, N. V. (2016). Orhanizatsiine proektuvannia ta vprovadzhenia upravlinskykh innovatsii [Organizational design and implementation of managerial innovations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*, Vol. 7 (1), pp. 134-139. [in Ukrainian].
6. Isachenko, D. A. (2006). Maloe predpriiatie v ekonomike Ukrainy [Small enterprise in the economy of Ukraine]. Odessa : IPREEI NANU. [in Russian].
7. Lapychin, Y. N. (2017). Upravlencheskiy konsalting [Management Consulting] Moskva : INFRA. [in Russian].
8. Liashenko, V. I. (2007). Regulirovaniye razvitiia malogo predprinimatelstva v Ukraine [Regulation of small business development in Ukraine]. Donetsk : NEP NANU. [in Russian].
9. Melman, S. (1987). Pribyli bez proizvodstva [Profits without production]. Moskva : Progress. [in Russian].
10. Liapina, K. M., Liapin, D. V. & Bereslavskiy, S. M. (2001) Natsionalna prohrama rozvytku maloho pidprijemnytstva : ochikuvannia, problemy, perspektyvy [National small business development program : expectations, problems, prospects]. Kyiv : Instytut konkurentnoho suspilstva. [in Ukrainian].
11. Petrovych, Y. M. & Novakivskiy, I. I. (2016). Upravlinnia innovatsiinykh proektamy [Managing Innovation Projects]. Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. [in Ukrainian].
12. Piters, T. Dzh. & Uoterman, R. Kh. (2005). V poiskakh sovershenstva : uroki samikh uspeshnykh kompaniy Ameriki [In search of perfection : lessons from America's most successful companies]. Moskva : Viliams. [in Russian].
13. Stratehiia rozvytku maloho i serednoho pidprijemnytstva v Ukraini na period do 2020-ho roku [Strategy for the development of small and medium

- enterprises in Ukraine up to 2020]. *Uriadovyi kurier. – Government Courier*, 144, p. 7. [in Ukrainian].
14. Turett-Turzhi, K. (2004). Konsalting [Consulting]. Sankt-Peterburg : Neva. [in Russian].
  15. Kubra, M. (1992). Upravlenchekoe konsultirovanie [Management consulting]. Moskva : Intereksert [in Russian].