

УДК 331.5.07

Ровенська В.В.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Донбаської державної машинобудівної академії***Дегтярєва К.О.***студентка
Донбаської державної машинобудівної академії***ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОНСАЛТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ****BASES OF THE USE OF CONSULTING IN PERSONNEL MANAGEMENT****АНОТАЦІЯ**

Розглядаються проблеми застосування кадрового консалтингу в сучасній економічній ситуації в Україні. Вивчаються підходи до тлумачення терміну «управлінське консультування». Досліджується становлення терміну «консалтинг». У статті розглянуті основні тенденції розвитку послуг з консалтингу. Наведені поширені в Україні види управлінського консалтингу. Сформульовані основні завдання та функції консалтингу в управлінні персоналом. Зроблено висновки щодо особливостей українського консалтингу.

Ключові слова: управлінське консультування, консалтинг, кадровий консалтинг, аутсорсинг, хмарні технології.

АННОТАЦИЯ

Рассматриваются проблемы применения кадрового консалтинга в современной экономической ситуации в Украине. Изучаются подходы к толкованию термина «управленческое консультирование». Исследуется становление термина «консалтинг». В статье рассмотрены основные тенденции развития консалтинговых услуг. Приведены распространенные в Украине виды управленческого консалтинга. Сформулированы основные задачи и функции консалтинга в управлении персоналом. Сделаны выводы относительно особенностей украинского консалтинга.

Ключевые слова: управленческое консультирование, консалтинг, кадровый консалтинг, аутсорсинг, облачные технологии.

ANNOTATION

The problems of application of HR consulting in the current economic situation in Ukraine are explored. Approaches to interpretation of the term "management consulting" are reviewed. Development of term "consulting" is investigated. The article describes the main trends in the consulting services. The widespread types of the administrative consulting in Ukraine are presented. Basic tasks and consulting functions are formulated in a management a personnel. The conclusions about the peculiarities of Ukrainian consulting are drawn.

Keywords: management consulting, consulting, HR consulting, outsourcing, cloud technology.

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах постійний успіх супроводжує компанії, які здатні швидко змінюватися. Динаміка сучасного ринку вимагає від бізнесу здобуття високих результатів у стислі терміни, ефективних інновацій, професійно розроблених і впроваджених змін. Для збереження своєї життєздатності підприємства змушені постійно еволюціонувати, перебудовуватися, що вимагає чималих зусиль, знань і вмінь, які у наш час є основним джерелом конкурентної переваги. Ускладнення економічних процесів на сучасному етапі розвитку України викликало необхідність передачі в

товарній формі знань, досвіду і методів управлінської праці в самостійну сферу економічних відносин, що у свою чергу сприяло утворенню національних і міжнародних ринків консалтингових послуг.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств є імпульсом для більш ширшого залучення консультантів і внутрішніх експертів до підготовки рішень про розвиток компанії, зміцнення стратегічних позицій бізнесу. Реалії економічного життя такі, що на ринку виживає більш гнучкий, здатний до швидкого реагування на запити середовища гравець. У зв'язку з цим інститут управлінського консультування, і консалтингу актуальний в даний час.

Ступень вивченості проблеми. Питанням розвитку консалтингової діяльності у різних сферах економіки присвятили свої роботи В.Є. Адамов, І.Т. Балабанов, Є.В. Башмачнікова, Л.С. Бляхман, Є.А. Горбашко, А. Гурєєв, Р.М. Демишкевич, І.І. Дрогобицький, А.П. Жевтяк, А.Є. Карлик, Л.С. Кириєнко, А. Б. Крутик, С.Є. Пивоварів, М.В. Сигова, Л.Б. Ситдікова, Я. Сударьянто, А.Б. Тітов, Д.Г. Черник, А.Д. Шеремет та ін.

Не дивлячись на численність практичних досліджень у галузі управління персоналом, питання консалтингу не отримали належної уваги і теоретичного осмислення. Таким чином, особливе значення для дослідження мають праці таких авторів: Н.І. Шаталової, В.Ю. Корнюшина, А.І. Ткаліча, А.Р. Альвердова, Є.О. Курєдової.

Ціль і завдання дослідження. Ціллю дослідження є теоретичне обґрунтування, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо використання кадрового консалтингу при виконанні функцій управління персоналом.

Реалізація поставленої цілі зумовила необхідність вирішення таких завдань:

– виявити сутність і зміст консалтингу в управлінні персоналом;

– розробити концептуальну основу використання консалтингу в управлінні персоналом.

Об'єктом дослідження є персонал.

Виклад основного матеріалу. Формування сфери консультаційних послуг обумовлено початком ринкових перетворень в економіці

України. Проте в нашій країні до консалтингу і консультантів ставлення інше, ніж у світовій практиці. Україна займає поки що одне із останніх місць по рівню оплати послуг консультантів і за їх чисельністю.

Консалтинг як напрям діяльності у світовому діловому середовищі володіє найвищим коефіцієнтом зростання обсягів продаж у порівнянні з іншими видами бізнесу. Ринок консалтингових послуг в останнє десятиліття є одним з ринків, які швидко розвиваються. Його зростання складає 15-20% на рік, що у 2-3 рази вище, ніж темпи розвитку ринків наукоємної продукції і споживчих послуг [1].

Є безліч підходів до визначення того, як застосувати консультування до управління, найчастіше використовуються два підходи.

У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стеєле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [2].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно з Леррі Грейнером і Робертом Метцгером, «управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціальних і кваліфікованих осіб, які допомагають організаціям-замовникам виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень» [3].

Розглянемо різноманітність визначення «управлінське консультування».

На думку К. Чакірова, управлінське консультування – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка надається незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізувалися у певній галузі.

Управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються [4].

Управлінське консультування – це діяльність і професія, його змістом є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду [5].

Управлінське консультування – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснення на ньому організаційних змін або проект його впровадження.

Управлінське консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх

групою) з метою допомоги керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному рішенні управлінських і виробничих проблемах [6].

Управлінське консультування – послуга, що надається консультантом з метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні проблем.

Управлінське консультування – ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду [7].

Управлінське консультування – це сервіс, який забезпечує клієнта незалежною і об'єктивною порадою, і що надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації і аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта [8].

Таким чином, можна стверджувати, що управлінське консультування – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні і незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Одним із найбільш повних визначень бізнес-консалтингу є «забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази» [9].

Практика показує, що на сьогоднішній день управлінський консалтинг представлений такими напрямками: фінансовий консалтинг, стратегічний і маркетинговий консалтинг, виробничий консалтинг, податковий і юридичний консалтинг, консалтинг інформаційних технологій, навчальний консалтинг. Особливе місце у структурі управлінського консалтингу займає консалтинг в управлінні персоналом.

Перш ніж розглядати сутність поняття «консалтинг в управлінні персоналом», необхідно дослідити підходи до визначення поняття «консалтинг», а саме «управлінський консалтинг».

При аналізі поняття «консалтинг» можна помітити, що різні автори використовують «консалтинг» і «консультування» як синоніми. Дійсно, консалтинг перекладається як «міркування, нарада, порада, консультування».

У науковій літературі присутні визначення, що відображають декілька підходів: консалтинг як процес надання професійної допомоги; консалтинг як послуга; консалтинг як вид діяльності; консалтинг як метод.

Перші дослідження консалтингу припадають на 90-ті рр. ХХ ст.

П.В. Василенко визначає консалтинг як надання інтелектуальної допомоги у найрізноманітніших сферах життєдіяльності людини.

А.І. Ткаліч під консалтингом розуміє допомогу вищому керівництву у вирішенні ключових проблем і досягненні помітного стійкого успіху в справах організації.

Як констатують Т.Д. Горемікіна і О.Ю. Осипенко, консалтинг – це будь-яка допомога з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для вирішення тієї або іншої проблеми.

А.О. Блинов, В.А. Дресв'яников відзначають: «...на початку 90-х років консалтинг визначався як робота спеціалізованих організацій з економічного, фінансового, торговельного, правового консультування підприємств-клієнтів; як визначення засобів і методів з подолання кризи організацій-клієнтів, а сьогодні консалтинг – вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства у сфері управління і організаційного розвитку».

В.Ф. Комаров визначає консалтинг як послугу, що надається консультантом з метою допомоги підприємству в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні проблем.

Л. Саврук і Р. Краснюк вважають, що консалтинг – це сервісна послуга, яка забезпечує клієнта незалежною і об'єктивною порадою, що надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації і аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.

Широко представлено в науковій літературі трактування поняття консалтингу як виду діяльності. Так, І.М. Гончаров і Р.А. Лемзяков вважають, що консалтинг (консультування) – це мистецтво давати поради, і справедливо відносять консалтинг до особливого виду управлінського мистецтва (діяльності).

На думку Я.П. Сударьянто, консалтинг – це один із видів професійної діяльності, яка виступає сполучною ланкою між теоретичною і практичною складовими економіки.

Р.Р. Вечканов консалтинг визначає як вид діяльності спеціальних компаній, що консультують підприємства з широкого кола питань господарської діяльності, кон'юнктури ринку, методів ведення бізнесу, адаптованих до сучасних умов, практики управління, обґрунтування вибору адекватних управлінських рішень.

Р.І. Марінко під консалтингом розуміє підприємницьку діяльність, що виконується професійними консультантами, яка спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг.

Е.В. Рожкова. і С.В. Толузаров порівнюють поняття «консалтинг як процес надання допомоги», «консалтинг як послугу» і «консалтинг як вид спеціалізованої діяльності» та констатують, що консалтинг як процес надання допомоги спрямований відносно вирішення проблем або завдань суб'єкта, продуктом якого є інформація, а сама діяльність носить компетентний, незалежний, інтелектуальний характер; консалтинг як послуга здійснюється за замовленням на відшкодувальній основі; а консалтинг

як вид спеціалізованої діяльності пов'язаний з наданням консультаційних послуг. Тобто консалтинг як вид діяльності – більш широке розуміння консалтингу.

Проведений аналіз показує, що не представляється можливим сформулювати єдине визначення поняття «консалтингу», кожен автор прагне відобразити той або інший аспект залежно від цілей свого дослідження.

На жаль, в Україні немає загальнодержавного класифікатора консалтингових послуг, а декілька наявних є далеко не повними і не об'єктивними. Наведемо найбільш поширені види послуг управлінського консалтингу: оргдіагностика, експрес-діагностика; організаційний розвиток; антикризове управління; стратегічне планування і управління; інноваційний консалтинг; розробка організаційних структур і систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; управлінський облік; аутсорсинг; «Прокат директорів»; діловодство (розробка посадових інструкцій) [10].

Розглянемо основні тенденції розвитку цих послуг. Управлінський консалтинг, головна мета якого полягає в розробці комплексу заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як підприємства в цілому, так і кожного із співробітників.

Діагностика стану підприємства є вихідною точкою в процесі управлінського консультування, як при розробці будь-якого інвестиційного проекту, так і будь-яких інших змін, що плануються на підприємстві. Даний вид послуг разом з такими послугами, як: стратегічне планування, реструктуризація, розробка управлінських рішень, управління організаційними змінами і інноваційний консалтинг мають відносно постійний попит як в нашій країні, так і за кордоном. Щодо антикризового управління, то це в основному специфіка постсоціалістичного табору і країн, що розвиваються.

Одними із нових на ринку і найбільш перспективних видів консалтингу є аутсорсинг і «прокат директорів». Аутсорсинг заснований на повній або частковій передачі рутинних функцій підприємства консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на вирішенні ключових стратегічних завдань. «Прокат директорів» використовується при тимчасовій відсутності керівництва або недавньому звільненні.

Організаційний розвиток і діловодство або адміністрування, хоча вони і є окремими видами консалтингу, віднесемо до управлінського консультування через нерозвиненість попиту на них в Україні.

Такі послуги, як управління корпоративними фінансами і управлінський облік також є відносно новими і при переході на західні стандарти управління фінансовими ресурсами вельми актуальні. Основною метою створення

системи управлінської звітності є забезпечення менеджерів підприємства своєчасною і необхідною інформацією для ухвалення ефективних управлінських рішень. В основі реалізації практично всіх послуг лежить аналіз існуючих і очікуваних фінансових потоків підприємства.

Суб'єктом консалтингу в управлінні персоналом є консалтингова організація (консультант) – виконавець. Консультанти – це експерти, що володіють професійними знаннями в управлінні персоналом, які запрошуюються для виконання роботи, що вимагає спеціальних галузевих знань і практичних навичок.

Об'єктом консалтингу в управлінні персоналом є: персонал організації, а також процеси, методи, технології в системі управління персоналом і система управління персоналом.

Сформулюємо основні завдання консалтингу в управлінні персоналом:

- визначення проблеми в управлінні персоналом;
- попередження проблеми в управлінні персоналом;
- розробка рекомендації щодо вирішення проблеми (полягає в дослідженні, аналізі, оцінці і розробці методичних і інших рекомендацій з метою вирішення проблеми);
- впровадження розроблених рекомендацій щодо вирішення проблеми (полягає у впровадженні розроблених рекомендацій, передбачає супровід клієнта після впровадження розроблених рекомендацій).

Завдань консалтингу в управлінні персоналом може бути і більше, це залежить від цілей співпраці консалтингової компанії і організації клієнта.

Аналіз наукової літератури показує, що на сьогоднішній день не визначена предметна область кадрового консалтингу, відсутній чітко окреслений перелік завдань, що виконуються консалтинговими компаніями в області управління персоналом. Розглянемо детальніше запропоновані і виділені в науковій літературі основні напрями кадрового консалтингу.

Так, А.О. Блинов виділяє такі напрями:

- формування кадрової політики організації і її кадрових стратегій;
- пошук, підбір, відбір і атестація персоналу для організації-клієнта;
- оцінка персоналу, яка використовується для різних цілей: оцінка при підборі і відборі; в ході атестації; при вирішенні питань побудови ділової кар'єри; підвищення кваліфікації; навчання і перенавчання;
- побудова систем мотивації персоналу у всіх її формах – адміністративній, організаційній, економічній, соціально-психологічній;
- організація робочого місця, охорона праці, здоров'я персоналу і забезпечення техніки безпеки [11].

Розглянуті підходи характеризують зміст кадрового консалтингу. При цьому важливе наступне: розглянуті напрямки консалтингу

управління персоналом здійснюються за допомогою функцій кадрового консалтингу. На сьогодні не визначені функції консалтингу в управлінні персоналом. Розглянемо структуру і зміст функцій консалтингу в управлінні персоналом.

Експертна функція – надання консультацій з питань управління персоналом як в усній, так і в письмовій формах.

Інформаційна функція – забезпечення організації актуальною інформацією про останні зміни з питань управління персоналом, трудового законодавства, зайнятості, ринку праці, розміру оплати праці тощо.

Аналітична – передбачає проведення комплексного аналізу організаційної структури, процесів організацій-клієнтів; системи управління персоналом; функцій управління персоналом; проведення комплексного аналізу змісту документації в області управління персоналом. На основі аналізу розробляються рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, затвердження і введення в дію нових положень, регламентів, інструкцій тощо

Наукова-методична – основу цієї функції складають відомості про досягнення науки, нововведення, про передовий досвід, а також розробка рекомендацій, методик, технологій у галузі управління персоналом на їх основі.

Впровадницька функція – забезпечує впровадження розроблених заходів, оцінку їх ефективності.

Навчальна – ця функція може здійснюватися у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, навчально-методичних посібників, конкретних ситуацій (кейсів), організації комплексного навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Нині склалися сприятливі передумови для широкого використання консалтингу в управлінні персоналом. Зміни, що відбуваються, вимагають своєчасного виявлення і вирішення проблемних ситуацій в управлінні персоналом, цілеспрямованої діяльності керівників організації і фахівців служби управління персоналом щодо забезпечення темпів і масштабів поновлення роботи з управління персоналом відповідно до поточних і перспективних цілей організації.

Інформація і знання є основою постіндустріального суспільства. Сучасні організації все більше й більше залежать від можливостей працівників ефективно використовувати інформацію і знання на користь виробництва. Це є чинником підвищення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.

У зв'язку з цим необхідно відзначити поширення нових концепцій (людського і інтелектуального капіталів, «навчання протягом усього життя»), основні положення яких обґрунтовують значні інтелектуальні і фінансові інвестиції в управління персоналом). Так, зміна ринкової ситуації останніми роками призвела до того, що

ефективне управління людськими ресурсами набуває для компаній все більшого значення. З одного боку, демографічна криза 90-х рр. проявляється різким зниженням кількості кваліфікованих кадрів. З іншого боку, економічна криза 2008 р. змусила підприємства різко зменшити бюджети на персонал і скоротити фонд оплати праці, витрати на соціальний пакет і навчання. Надія багатьох працедавців на те, що на ринок будуть викинуті кваліфіковані кадри, не виправдалася – підприємства позбавлялися від неефективних співробітників. Все це підштовхнуло керівництво компаній до необхідності змінити концепцію управління персоналом. Останнім часом намічається новий тренд «управління людським капіталом», тобто максимальний розвиток потенціалу співробітників і здобуття від них максимальної віддачі [12].

Збільшення і ускладнення структурного і функціонального складу сучасних організацій неминуче формує запит на впровадження ефективніших форм і методів управління персоналом. Діяльність по управлінню персоналом стає все більш складною і комплексною і вже не може бути виконана силами лише окремих працівників.

Необхідно констатувати підвищення науковості сфери управління персоналом, яка характеризується підвищенням долі науково-дослідної діяльності у загальному об'ємі діяльності фахівців в галузі управління персоналом.

Сучасне управління персоналом все більшою мірою потребує дослідницького підходу. Воно сприяє динамічності і перспективності управління, зростанню його інноваційного потенціалу і підвищенню професіоналізму в ухваленні управлінських рішень, науковості управління.

Стає неможливим приймати рішення, спираючись лише на досвід і інтуїцію, здоровий глузд або формально засвоєні знання, ускладнюються умови управління, ускладнюється людина в своїх соціально-психологічних характеристиках. Необхідне дослідження ситуацій, проблем, умов, чинників ефективності діяльності людини, необхідний обґрунтований вибір рішень із зростаючої різноманітності і кількості їх варіантів. Сучасний фахівець в області управління персоналом не має бути науковцем в традиційному сенсі цього слова, але він повинен володіти основними прийомами дослідницької діяльності і вміти організувати пошук нових чинників підвищення ефективності управління.

Необхідно відзначити збільшення впливу нових технологій, які дають фахівцям з управління персоналом інноваційні інструменти для прогнозування, планування і реалізації управлінських рішень. Інформаційні, хмарні, соціальні, мобільні види співпраці і аналітичні рішення стають нормою, а не додатковими функціями.

Це дозволяє говорити про те, що, незважаючи на деякі позитивні тенденції, ринок консалтингових послуг все ще перебуває на стадії

формування галузі. І цей процес на сьогоднішній день сповільнюється, трьома основними проблемами: недовіра до консалтингу з боку споживачів зважаючи на не завжди достатній рівень професіоналізму консультантів, побоювання відносно дотримання консультантом професійної етики і нечітке уявлення про результати подібних послуг; слабка обізнаність споживачів про ринок консультаційних послуг і його потенціал; часта відсутність об'єктивної інформації про консалтингові компанії, послуги і їх якість тощо [13].

Особливостями українського ринку консалтингу є невпевненість консультанта в своїх можливостях і невпевненість клієнта в можливостях консультанта. Як результат – вітчизняний консультант не здатний досить глибокий влитися в середовище компанії клієнта, як це відбувається в розвинених країнах. З боку бізнесу присутній чинник недовіри, страху віддати управлінський процес до рук зовнішньому фахівцеві, з боку консалтингу – відсутність чіткого усвідомлення реального позитивного ефекту, можливостей оцінити результати їх діяльності. Внаслідок цього в діяльності українських консультантів переважає тренінгова складова, експертне і експертно-навчальне консультування, тоді як в західних країнах здійснюється в основному процесне і експертно-процесне консультування, що передбачає активне залучення клієнта до процесу ухвалення рішень і розробки рекомендацій. Таким чином, українські консультанти виступають переважно лише як тренери і порадики, тоді як консультанти у розвинених країнах більш глибоко впроваджуються у діяльність компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 7. – С. 70-79.
2. Steele, F. Consulting for organisational change [Text] / F. Steele. – Amherst, MA : University of Massachusetts Press, 1975. Цит. по: Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. Пер. с англ. под ред. Гладышева А.А. – М. : Планум, 2004.
3. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management [Text] / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – NJ, Prentice Hall, 1983.
4. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В.Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1991. – 244 с.
5. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М. : Экономика, 1988. – 240 с.
6. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 5. – С. 90-95.
7. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики / О.К. Елмашев. – Ижевск : Удмуртия, 1989. – 110 с.
8. Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. – 1998. – №№ 23-24.

9. Гонtareва І.В. Управління консалтинговою діяльністю [Текст] / І.В. Гонtareва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 136 с.
10. Павлуцкий А.В. Консалтинг – это поиск шансов и новых возможностей / А.В. Павлуцкий // Управление персоналом. – 2011. – № 8. – С. 48-51.
11. Лукьянова Т.В., Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / Т.В. Лукьянова, П.В. Клопотовская // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 124-131.
12. Буравлева Е. Ключевой ресурс требует «капитального» подхода // Интернет-журнал «Управляем предприятием». – 2011. – № 5(5) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=186>, свободный.
13. Проблемы украинского рынка консультационных услуг / Т.Г. Ширина // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 58-61 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_16_25.pdf.