

СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.1

Білик О.І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

Васькович І.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

Фаринович І.В.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів, обліку і аналізу
Національного університету «Львівська політехніка»*

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ У СВІТІ

MAIN TRENDS FOR CONSULTING DEVELOPMENT IN THE WORLD

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність консалтингу. Протягом останніх 50 років декілька консалтингових компаній представили нові важливі ідеї, які розширили теорію управління та вдосконалили практику управління. Автори спираються на загальнодоступні джерела та особистий досвід науковців і практиків, щоб описати, як консалтингові компанії з питань управління створюють та підтримують управлінські ідеї для розвитку підприємництва. Важливим є дослідження природи консалтингових послуг, а також урахування та впровадження міжнародного досвіду у вітчизняні практики. Ці практики стали поширюватися та широко застосовуватися іншими компаніями завдяки впровадженню програми бізнес-шкіл, а також нової організації консалтингової компанії з управління. Вищезазначені проблеми актуалізують тему дослідження, яку представлено у цій статті.

Ключові слова: консультант, консалтинг, консалтингові послуги, управління, бізнес-консалтинг, види консалтингу.

АННОТАЦІЯ

В статье раскрыта суть консалтинга. В течение последних 50 лет несколько консалтинговых компаний представили новые важные идеи, которые расширили теорию управления и усовершенствовали практику управления. Авторы опираются на общедоступные источники и личный опыт ученых и практиков, чтобы описать, каким образом консалтинговые компании по управлению создают и поддерживают управленческие идеи для развития предпринимательства. Важным является исследование природы консалтинговых услуг, а также учета и применения международного опыта в отечественные практики. Эти практики стали распространяться и широко применяться другими компаниями благодаря внедрению программы бизнес-школ, а также новой организации консалтинговой компании по управлению. Вышеупомянутые проблемы актуализируют тему исследования, представленную в этой статье.

Ключевые слова: консультант, консалтинг, консалтинговые услуги, управление, бизнес-консалтинг, виды консалтинга.

ANNOTATION

The authors of the article have disclosed the essence of consulting. Based on the analysis, selected types of consulting services are identified. The main factors forming the tenden-

cies of the market of consulting services in Ukraine are determined. Over the past 50 years, several consulting companies have introduced new important ideas that have expanded the theory of management and improved management practices. The authors rely on publicly available sources and personal experiences of scientists and practitioners to describe how management consulting companies create and maintain managerial ideas for business development. Important is the study of the nature of consulting services, as well as the consideration and application of international experience in domestic practices. The article highlights the main principles and methods of work of consultants. Finally, these practices began to be spread and widely used by other companies through the introduction of a business school program, as well as an establishment of management consulting company. The priorities of the use of consultants are defined and the typology and types of consulting services are presented based on the selected projects. The authors also analyzed the global market for consulting services, carried out structural geographic analysis and analysis of the structure of types of consulting services. The main problems and tendencies of the market of consulting services are outlined. Consulting participation in a qualitative change of the economy is the need to find ways to fully utilize its potential in the implementation of socio-economic tasks, creating conditions for the availability of services for the business environment. This requires, along with the rational use of resources to produce services, simultaneously strengthening their impact on improving the effectiveness of various aspects of the service through the process of service. Domestic and foreign experience shows that the availability and efficiency of consulting is one of the most important conditions for achieving competitive advantages, sustainable functioning, as well as recovering of companies in crisis situations. The retention of the development of the market of consulting services and the establishment of partnerships of its participants has developed the practice of promotion consulting projects, which preserves the factors of significant uncertainty and indirect measurement of the results of implementation. The above problems actualize the topic of the research that is presented in this article.

Key words: consultant, consulting, consulting services, management, business consulting, consulting types.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Протягом останніх 200 років постійно з'являються важливі ідеї, які змінюють практику управління та сприяють розширенню та успіху корпорацій. Інновації, що мали місце в компаніях XIX і початку XX ст., включали багатофіліїну фірму, облік витрат, дисконтований рух грошових коштів та фінансові показники прибутків від інвестицій. Консалтинг вирішує питання управлінської, економічної, фінансової, інвестиційної діяльності організацій, стратегічного планування, оптимізації загального функціонування компанії, ведення бізнесу, дослідження і прогнозування ринків збуту, руху цін і т. д. Іншими словами, консалтинг – це будь-яка допомога, що надається зовнішніми консультантами, у вирішенні тієї чи іншої проблеми. Основна мета консалтингу полягає у поліпшенні якості керівництва, підвищенні ефективності діяльності компанії у цілому і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника. Відповідно до цього, необхідно розкрити сутність консалтингу у світовій практиці та представити типологію консалтингу, що й актуалізує тему дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Серед вітчизняних і зарубіжних дослідників питанню консалтингу присвячували свої праці такі науковці, як: В. Верба, О. Довгий, С. Козаченко, М. Кубра, М. Алвессон, М. Фергусон, Ф. Чернявська, Т. Амбустер, Б. Блумфілд, Н. Батлер, А. Гросс, С. Канбака, Т. Кларк, М. Мох, А. Старді, Б. Корноу, Р. Фінчман, С. Аппелембаум та ін. Проте в роботах цих авторів залишається недослідженим питання розширення видів консалтингових послуг із застосуванням зарубіжного досвіду.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження основ та структури консалтингу, розроблення типології консалтингових послуг та дослідження тенденцій розвитку консалтингу у світі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бізнес-консалтинг – це комплексне та диференційоване обслуговування, яке здійснюється у різних формах. І зміст, і форми співпраці, і ролі консультантів можуть сильно відрізнятись. Це залежатиме від конкретизації типів консультацій та консультаційних ролей, відмінностей і сфер напруженості, кваліфікації і фаховості бізнес-консультантів, які можуть позиціонувати себе на ринку.

Консалтинг – це надання експертних знань третій стороні за окремою платою. Консалтинг найчастіше використовується, коли компанія потребує зовнішнього експертного висновку стосовно ділового рішення. Наприклад, компанія, яка прагне продати свою продукцію за

кордоном, може шукати консультанта, який знайомий із діловими практиками цільової країни. Консультант скаже компанії, які найкращі практики слід дотримуватися, чого очікувати від клієнтів і як боротися з іноземними правилами [1, с. 8].

Управлінський консалтинг – це практика надання допомоги організаціям у підвищенні ефективності роботи, головним чином, шляхом аналізу існуючих організаційних проблем та розроблення планів удосконалення [2, с. 39]. Організації можуть спиратися на послуги консультантів із менеджменту з низки причин, включаючи отримання зовнішньої (і, можливо, об'єктивної) рекомендації та доступу до спеціалізованої експертизи консультантів.

Спеціалізація компаній, що надають консалтингові послуги, може бути вузькою, обмежуватися яким-небудь одним напрямом консалтингових послуг (наприклад, аудит) і широкою, що охоплює повний спектр послуг у цій сфері. Відповідно до цього, кожен фахівець (або жодна фірма), що працює у цій галузі, вкладає в поняття консалтингу власний сенс і додає йому власний відтінок, який визначається напрямом діяльності конкретної компанії.

Консалтинг вирішує питання управлінської, економічної, фінансової, інвестиційної діяльності організацій, стратегічного планування, оптимізації загального функціонування компанії, ведення бізнесу, дослідження і прогнозування ринків збуту, руху цін і т. д. Іншими словами, консалтинг – це будь-яка допомога, що надається зовнішніми консультантами, у вирішенні тієї чи іншої проблеми.

Основні принципи і методи роботи консультанта [3, с. 46]:

- зберігати повну конфіденційність по відношенню до отриманої від клієнта інформації;
- підтримувати атмосферу співпраці з клієнтом, засновану на взаємній довірі;
- відмовлятися від проекту в разі відсутності впевненості в успішному його виконанні;
- не давати рекомендацій і не вчиняти дій, що йдуть урозріз із законодавством;
- чесно і своєчасно інформувати клієнта про будь-який ризик або перешкоду (наприклад, конфлікт інтересів) під час виконання проекту;
- просувати дані принципи на всі сторонні компанії й особи, задіяні у виконанні проектів.

Переваги використання консультантів:

1. це незалежний фахівець, результати його роботи відрізняються об'єктивністю;
2. зовнішній консультант, працюючи в багатьох організаціях, має досвід вирішення проблем у цих організаціях, йому легше діагностувати проблему, знайти способи її вирішення, ніж менеджеру або внутрішньому консультанту;
3. робота консультанта – це завжди погляд із боку, що дуже корисно для усвідомлення проблем організації;
4. консультант постійно навчається, контролює всю інформацію по своїх питаннях, оберта-

ється в середовищі консультантів своєї фірми, засвоюючи їхні знання та досвід;

5. мотивація його діяльності вище, ніж у внутрішнього співробітника, оскільки його винагорода, доступ до стажувань і програм навчання, розподілу прибутку і можливості стати партнером фірми безпосередньо залежать від якості виконаної роботи та професійного рівня.

Кожен проект в управлінській консультації повинен бути індивідуально адаптований до конкретних потреб замовника. Навіть якщо вони однієї компанії та мають одні й ті ж завдання, у кожній компанії є своя специфіка. Зовнішнє середовище постійно змінюється, і з цим змінюються й умови. Ресурси, доступні для проекту, повинні постійно адаптуватися, тому кожен проект повинен адаптувати процедури, методи та інструменти індивідуально.

Тим не менше проекти, до яких застосовується консалтинг, можна розділити на різні типи [4, с. 59]:

- модерація;
- експертний звіт;
- експертна порада;
- процес консалтингу;
- коучинг;
- посередництво;
- нагляд;
- організаційний розвиток;
- внутрішня консультація;
- тимчасове управління;
- рекомендації щодо реструктуризації;
- організаційний консалтинг;
- системна порада;
- тренінг.

Диференціацію різних видів консультування можна проілюструвати в чотирьох сферах конфлікту [4, с. 60]:

- консультування фахівця з питань напруженості – консультації з питань процесу;
- поле напруженості зовнішня консультація – внутрішня консультація;
- поле тренування напруженості – експертна думка;
- поле напруженості системного консультування – коучинг.

Консультанти спеціалістів завжди повинні розглянути аспекти процесів вирішення проблем та процесів зміни, а консультація процесу, своєю чергою, потребує знань із питань бізнесу (рис. 1).

Інша можлива група консультування – це різниця між «зовнішнім консультуванням» та «внутрішнім консультуванням». Ця відмінність переважно має сенс лише у великих організаціях [5].

Зовнішні консультації проводяться консультантами, які працюють за межами компанії. Це дає змогу діяти самостійно і позбавляти оперативних обмежень. Рішення, за яким використовується консультант, здійснюється на основі наявних ресурсів консультанта або співвідношення «ціна/продуктивність консультування».

Внутрішні консультації проводяться власними консультантами компанії, і часто вони також передаються у підрозділи власних дочірніх компаній. Перевагами цих консультацій є коротші періоди навчання та більш глибоке розуміння внутрішніх умов бізнесу. Однак у внутрішніх консультаціях особлива увага повинна приділятися розподілу ієрархічних структур як із формального, так і неформального погляду. Якщо інформація з конфіденційних обговорень передана іншим особам у компанії, внутрішні консультанти ризикують більше не сприйматися як нейтральні (рис. 2).

Спеціальна форма внутрішніх консультантів – «тимчасові менеджери». Вони беруть на себе внутрішню роль у компанії на визначений період і визначені завдання, але потім залишають компанію. У ході тимчасового керівництва ці консультанти є внутрішніми консультантами до і після того, як вони є зовнішніми консультантами.

Однією із цілей навчання або тренінгу, нагляду або модерації є надання компанії можливості самостійно працювати над проблемами та набуті знань або навичок із різних тем в організації та її працівниках. Тренінги часто проводяться в контексті розвитку персоналу, а також технічного і навчального тренінгу або є частиною стратегічної переорієнтації компанії. Тренінги можна розділити на три рівні навчання [3, с. 67] (рис. 3):

Консультування	→	Консалтинговий процес
Знання Радник Ефективність Зв'язок Пошук напрямів вирішення проблем	←	Процес вирішення проблем на передньому плані Навчальна організація Розвиток Рішення в команді

Рис. 1. Взаємозв'язок консультування та консалтингового процесу

Зовнішній консалтинг	↔	Внутрішній консалтинг
Зовнішній аналіз Аналіз операційної діяльності Передача знань Гнучкі стратегії		Інсайдерські знання Загроза конфіденційності Структура ноу-хау в компанії

Рис. 2. Взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім консалтингом

Тренінг	↔	Звіт
Зосередити увагу на співробітниках Розбудова експертизи в компанії Стратегічне навчання та розвиток співробітників		Нейтральна експертиза Зовнішнє ноу-хау Допомога з рішеннями

Рис. 3. Мета тренінгу

- Орієнтовані на дефіцит навчання: компенсувати дефіцит знань, мовне навчання, передача знань про продукти чи експертизу з операційних питань.

- Самоосвітнє, інноваційне навчання: чисто дефіцитний, орієнтований на передачу знань, розширюється іншим навчальним циклом. На перше місце поставлено питання, як і для чого можна використати отримані знання.

- Проблема та навчання, орієнтоване на розвиток: створено середовище, яке найкраще підтримує організації в їх постійному розвитку.

Аналіз останніх п'яти десятиліть показує, що розвиток консалтингової галузі тісно пов'язаний із розвитком світової економіки. Під час розквіту економічних умов організації отримують вищі доходи та бюджети, що створює можливості для збільшення витрат на консультантів. І навпаки, економічні спади, як правило, вказують, що організації зменшують свою поведінку витрат, що призводить до скорочення бюджету, витрат на консультування.

У 1970-х роках глобальний консалтинговий ринок зростає кожен рік, незважаючи на два періоди рецесії (початок 1970-х і 1973–1975 рр.). У 2002 р. цей сектор уперше за останні десятиліття зіткнувся зі скороченням, після чого відбувся ще більший спад між 2009 та 2011 рр. у потоці світової фінансової кризи [6].

У 2011 р. консалтингова галузь оцінювалася у \$205 млрд., відтоді ринок зростає із середньою річною швидкістю росту (CAGR) на 4,1%, до значення \$251 млрд. у 2016 р. Найбільшим сегментом є операційний консалтинг, на який припадає близько 30% ринку, а потім – сегмент фінансового консультування. Стратегічний кон-

салтинг – найпрестижніший сегмент галузі – становить менше 15% ринку, за розміром його можна порівняти з HR-консалтингом. Технологічний консалтинг, або IT-консалтинг, займає 20% загального ринку [7].

ALM Intelligence, американська аналітична фірма, яка відстежує консалтинговий ринок із 70-х років, наприклад, вважає, що ринок глобального управлінського консалтингу коштує близько \$240 млрд. Global Research, британська аналітична фірма, надає найбільш консервативну оцінку в \$120 млрд., частково через те, що фірма фокусується на вищому сегменті управлінського консалтингу. Gartner вважає, що загальний дохід від консалтингових платежів становить близько \$131 млрд. [4].

Протягом багатьох років глобалізація, консолідація, розвиток законів і законодавства, ефективність та технологія виступали основними рушіями зростання глобальної консалтингової індустрії. Нещодавно в процесі зростання, зокрема на більш зрілих ринках, виникли порушення у цифровій та бізнес-моделі.

Консалтинговий ринок Північної Америки розглядається як найбільш зрілий регіон у всьому світі, однак регіон EMEA – Європа, Близький Схід і Африка – лідирує за розміром ринку, утримуючи 41% загальної економіки консалтингу. США є найбільшим національним консалтинговим ринком, де Канада займає лише 7% частки північноамериканського ринку. Азія та Океанія з Австралією як найважливішим консалтинговим центром становить близько 16% промисловості (рис. 4) [7; 8].

Із погляду імпульсу зростання Азіатсько-Тихоокеанський регіон є лідером у наданні кон-

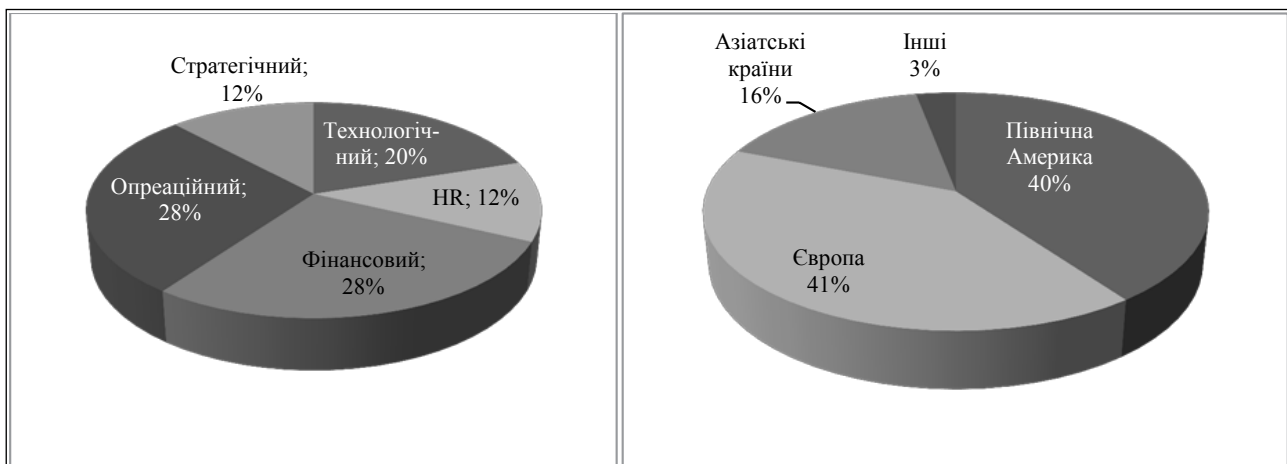


Рис. 4. Структура глобального ринку консалтингових послуг

салтингових послуг разом з іншими країнами, що розвиваються, тоді як Європа та Північна Америка в середньому підтримують темпи зростання на рівні 3,6% [4].

Північна Америка має найбільший світовий експорт та виробників на ринку управлінських консалтингових послуг, проте Європа знаходиться на першому місці у сфері збуту для управлінського консалтингу в 2017 р. [7].

Протягом останніх років глобальний консалтинговий ринок зріс у річному обчисленні, хоча темпи зростання відрізняються між більш зрілими ринками та країнами, що розвиваються. Світовий консалтинговий сектор, загальна вартість якого становить близько \$250 млрд., є одним із найбільших та найбільш зрілих ринків у сфері професійних послуг. Дохід США від ринку управлінських консалтингових послуг оцінювався у \$60 428 млн. у 2017 р., і очікується, що в 2025 р. він становитиме \$87 001 млн. [8].

Світовий ринок управлінських консалтингових послуг оцінюється в \$139 400 млн. у 2017 р. і, як очікується, досягне \$203 200 млн. до кінця 2023 р., збільшившись на CAGR на 4,7% між 2017 і 2023 рр. [7].

Проте сектор також стикається з проблемами, які не можна ігнорувати, і в першу чергу зростаючий розподіл ринку на дві частини: недорогий товарообіг та високоцінна, більш класична консалтингова частина управління.

Темп розвитку цифрових технологій також створює нові бізнес-моделі на більш швидкій позиції. Щоб вирішити цю проблему, консалтингові компанії повинні розробити комплексну цифрову стратегію та переосмислити свій бізнес та операційні моделі. Міжнародні зв'язки та постійна взаємодія з усіма учасниками повинні мати місце; але, головне, стратегія повинна будуватися на інноваціях та диференціації через бізнес та операційні моделі.

Ще одна важлива проблема, що стоїть перед індустрією консалтингу з менеджменту в найближчі два-три роки, передбачає багаторівневий пошук: робота з іншими фірмами, коли потрібна ніша чи додаткові знання. І це стосується не просто великих спеціалістів, що працюють із дрібними фахівцями; консалтингові фірми все частіше формують партнерські стосунки з людьми поза консалтинговою індустрією, включаючи цифрові агентства, науковців та технологічні компанії.

Індустрія стає сприйнятливою до зриву, коли вона закріплюється за своїми давніми рішеннями та фінансовою структурою. Несприятливі інновації забезпечують простіші вирішення існуючих проблем, спричинених новими технологіями та часто за нижчою ціною.

Ось п'ять властивостей індустрії консалтингу в галузі управління, які роблять його чутливим до технологічних порушень [4]:

1. Трудомісткий. Більшість консалтингових послуг покладається на людей як на основне

джерело досліджень, аналізу, рекомендацій, визначення процесу, управління процесами та спрощення.

2. Розрахункова бізнес-модель на основі часу. Структура комісійної винагороди, яка лежить в основі більшості консалтингових послуг, прирівнюється до оплачуваних годин або днів, що заохочує до довгих, переобтяжених завдань, щоб максимізувати прибуток.

3. Висока маржа. Вартість «товарів» у консалтингу відноситься не до продуктів, а до людей. Виплачувані ставки молодших консультантів у більшості великих фірм набагато перевищують ті, що їм сплачують фірми, в яких вони працюють. Інструменти цінових моделей також різко підвищують прибутковість багатьох проектів та фірм.

4. Значення за часом. Зі зростанням темпів змін, коли клієнт представляє аналітичний звіт, конкурентний аналіз або стратегічний план, його валюта та релевантність швидко зменшуються, оскільки виникають нові тенденції, проблеми та непередбачені кризи.

5. Комбінація знань. Моделі, шаблони та інструменти консалтингової торгівлі історично зберігаються консультантами та блокуються як інтелектуальний капітал. «Демократизація» практично всього, включаючи інформацію та знання в галузі управління, буде продовжуватися, щоб кожен міг самостійно отримувати доступ до найкращих практик і застосовувати їх.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Швидко виникаючі тенденції створили новий вид конкуренції, навіть якщо галузь ще не розглядає ці виклики як конкуренцію. Фірми, такі як Domo, Looker, Qlik, Radiusta CBInsights, зачіпають тенденції, що формують майбутнє бізнесу та світу. Завдяки створенню рішень на перехресті великих баз даних, аналітичних даних, даних хмарних технологій, пізнавальних обчислень, візуалізації та крос-платформного доступу в будь-який час ці фірми дають уявлення про тип автоматизованого, масштабованого збору даних, розуміння та прийняття рішень, що стало можливим завдяки технології наступного покоління. Саме такі види консалтингових послуг матимуть майбутнє і принеситимуть прибуток у глобальному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
2. Верба В.А. Класифікація консультаційних проектів. *Сіверянський літопис*. 2007. № 6. С. 174–181.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*. 2011. P. 43, 59–68.
5. Ferencne Farkas, Andrew C. Gross, Agnes Milovecz. Trends and tendencies in management consulting in light of local and

- international development. Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management. Proceedings 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011) 267 p.
6. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client consulting relationship. *Journal of Management Development*. 2005. Vol. 24. Iss. 1. P. 70–71.
 7. Global. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global> (дата звернення: 24.01.2019).
 8. The new market of insurgents in UK's consulting industry. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global> (дата звернення: 24.01.2019).
 9. Не одной «четвёркой» едины. *Бизнес*. 2017. № 27–28. – 2017. URL: <https://business.ua/biznes/item/1064-ne-odnoj-chetverkoj-ediny> (дата звернення: 24.01.2019).
 3. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client consulting relationship // *Journal of Management Development*. Vol. 24. Iss. 1. 2005. P. 70–71.
 4. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector // *Business Economics* (2011). P. 43, 59–68.
 5. Ferencne Farkas, Andrew C. Gross, Agnes Milovecz. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management – Proceedings 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011). 2011. 267 p.
 6. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client consulting relationship // *Journal of Management Development*. Vol. 24. Iss. 1. 2005. – P. 70–71.
 7. Global. Available at: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global> (accessed 24.01.2019).
 8. The new market of insurgents in UK's consulting industry. Available at: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global> (accessed 24.01.2019).
 9. Ne odnoy "chetverkoy" ediny [Not one "four" are one]. *Biznes* [Business] (electronic journal) no 27-28. Available at: <https://business.ua/biznes/item/1064-ne-odnoj-chetverkoj-ediny> (accessed 24.01.2019).

REFERENCES:

1. О. О. Okhrimenko, А. D. Kukharuk (2016). *Mizhnarodnyj konsal'tyng : navch. posib* [International consulting: tutorial]. Kiev : NTUU «KPI». (in Ukrainian)
2. Verba V. A. Upravlins'ke konsul'tuvannya: koncepciya, organizaciya, rozvitok : monografiya / V. A. Verba. K. : KNEU, 2011. 327 s.