

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»

на тему: «Консалтинг та його роль у забезпеченні розвитку бізнесу»

Студента Руденка
Миколи Тимофійовича
Курсу IV
групи: ТУбц-8-22-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	5
1.1 Сутність та види консалтингових послуг	5
1.2 Суб'єкти надання консалтингових послуг бізнесу	10
1.3 Нормативно-правове регулювання консультування бізнесу	13
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	16
2.1 Загальна характеристика консалтингової компанії «EBS»	16
2.2 Характеристика послуг досліджуваної консалтингової компанії	20
2.3 Угода про консультування, її структура та зміст	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ БІЗНЕСУ	27
ВИСНОВОК	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

В сучасному складному бізнес-середовищі, що стрімко змінюється, важливо мати консультанта, який глибоко розуміє проблеми і можливості характерні для того чи іншого виду підприємницької діяльності.

Консалтинг як вид підприємницької діяльності здатний забезпечити конкретну, необхідну консультаційну підтримку і запропонувати рішення, які відповідають потребам суб'єктів господарювання.

Консалтингові послуги надаються в сферах:

1. Управлінський консалтинг.
2. Консультування з розробки ІТ- систем.
3. Стратегії зростання бізнесу.
4. Управління організаційними змінами.
5. Кадровий консалтинг.

Консалтингові послуги – це рішення організаційних або управлінських завдань всередині фірми за допомогою зовнішніх фахівців. Професійні консультанти оцінюють стан, бачать причину проблем і створюють систему вирішення цих помилок. Компанія звертається до консалтингу не тільки в тому випадку, коли відчуває труднощі в розвитку. Часто керівник приймає рішення про розширення, тому потрібно терміново збільшити кількість фахівців. Але навіть якщо наймати їх на роботу, то необхідно буде витратити місяці на навчання, контроль виконання завдань, а тільки після цього ставити перед ними складні завдання. А в компанії, що розвивається немає стільки часу.

Питання які можна вирішити за допомогою консалтингу дуже різноманітні. Іноді це може бути цілий комплекс завдань, а іноді він надається тільки у вузькій області. Наприклад, бухгалтерський консалтинг – це залучення спеціалізованої компанії або співробітника для вирішення проблем, пов'язаних з бухгалтерією.

Консалтинг – це вид послуг, який по суті означає консультування. Одне підприємство або людина надає послуги з вирішення певних завдань іншій фірмі.

Актуальність теми дослідження впливає з того, що потреба в консалтингу на ринку зростає, оскільки суб'єкти господарювання функціонують в умовах жорсткої конкуренції.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ консалтингу як послуги бізнесу.

З мети випливають такі завдання:

1. Зрозуміти сутність консалтингу, його завдання та основні види.
2. З'ясувати нормативно-правову базу надання консультаційних послуг.
3. Визначити суб'єктів надання консалтингових послуг.
4. Дослідити принципи надання консалтингових послуг.
5. Зрозуміти стан вітчизняного ринку надання консалтингових послуг.
6. Вивчити проблеми та розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу консультування.

Об'єктом дослідження є теоретичні основи організації консалтингу для бізнесу.

Предметом дослідження є процес консалтингу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції: порівняння тощо.

Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Структура та обсяг роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та види консалтингових послуг

Активізація бізнесової діяльності потребує експертної думки зі сторони задля розуміння додаткових можливостей для розвитку суб'єкта господарювання.

Ринкові умови господарювання формуються під впливом вільної конкуренції в процесі якої виживають ті суб'єкти бізнесу, які розуміють тенденції розвитку чинників ринку, вміють розробити дієву стратегію.

Підприємець, який зайнятий виробничим процесом потребує консультування фахівців, які здатні пов'язати теоретичні знання з можливостями використання їх на практиці.

Консультування бізнесу з'явилося з потреби людини, яка проводить бізнес діяльність в знаннях, немає вільного часу зайнятися вивченням тих чи інших проблем, які потребують додаткової інформації для їх вирішення.

Термін «консалтинг» походить від англійського consulting. В економічному словнику цей термін трактується як «діяльність, пов'язана з консультуванням з широкого кола питань економічної діяльності підприємств, фірм, організацій»[13, с.142].

Для розвитку бізнесу важливим є економічний консалтинг, який спроможний допомогти підприємцю в пошуку можливостей оптимального використання фінансових, матеріальних, технологічних, трудових, інформаційних ресурсів.

Надання інформаційних послуг бізнесу щодо шляхів підвищення ефективності його функціонування є економічним консалтингом, який базується на глибокому вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Оснoву економічного консалтингу складає економічна діагностика, яка представляє собою аналіз і оцінку головних напрямків діяльності суб'єкта бізнесу: організаційного, економічно-фінансового, виробничо-технічного.

Метою економічної діагностики є вивчення показників господарської діяльності підприємства, задля виявлення внутрішніх можливостей для його подальшого розвитку. Висновки зроблені в процесі проведення діагностики використовуються для підготовки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень суб'єктом бізнесу.

Економічний консалтинг представляє собою систему, яка має в своєму складі певні структурні елементи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система економічного консалтингу бізнесу

Таким чином, об'єктом дослідження консалтингу є господарська діяльність суб'єкта бізнесу та середовище у якому вона протікає.

Суб'єктами консалтингової діяльності є фахівці з економіки, аналізу, юриспруденції.

Суб'єкти консалтингу можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішні – це фахівці, які розуміються на економіці, контролінгу, логістиці, маркетингу, аналізі та працюють у штаті підприємства. Вони можуть перебувати в різних підрозділах організаційної структури управління.

Зазвичай такі фахівці мають вузьку спрямованість, можуть фахово оцінювати якийсь конкретний вид діяльності, відповідно до посадових інструкцій мають певні зобов'язання щодо підготовки інформації для керівника, який на її основі прийматиме управлінське рішення.

Фахівець з контролінгу має мати найбільшу підготовку щодо розуміння всіх напрямків діяльності бізнесу, якраз саме він виконує роль консультанта керівника щодо вирішення тих чи інших проблем організації, розуміється на «вузьких» місцях діяльності, здатен провести фахову діагностику фінансової, виробничої, кадрової, збутової, забезпечувальної сторони роботи суб'єкта господарювання. Проте не кожен суб'єкт бізнесу в своїй організаційній структурі управління вважає потрібним вводити посаду контролера, тому що ефективнішою оцінює роботу зовнішніх консультантів.

Зовнішні консультанти мають знання в багатьох галузях, тому ширше можуть проаналізувати ситуацію на підприємстві і можуть запропонувати більш раціональні заходи щодо покращення діяльності підприємства.

Основними видами консалтингових послуг є:

1. Управлінський консалтинг – послуги щодо вдосконалення процесів організаційного проектування з метою оптимізації підрозділів організації, їх функцій; покращення підходів щодо планування процесів в організації, особливо стратегічного планування; вдосконалення мотиваційних впливів на персонал задля підвищення продуктивності праці та досягнення кращих результатів діяльності.

2. Маркетинговий консалтинг – послуги щодо покращення діяльності суб'єкта бізнесу на ринку через дослідження кон'юнктури ринку, проведення сегментації ринку та визначення цільового ринку, стратегічний аналіз та вибір ефективних маркетингових стратегій.
3. Фінансовий консалтинг – послуги щодо аналізу використання фінансових ресурсів, вибір ефективної фінансової стратегії, пошук альтернативних джерел фінансування діяльності підприємства.
4. Інвестиційний консалтинг – послуги щодо аналізу інвестиційних проектів, обґрунтування ефективної інвестиційної пропозиції.
5. Інноваційний консалтинг – це послуги щодо введення інновацій на підприємстві, консультації щодо застосування інжинірингу чи реінжинірингу.
6. Кадрове консультування – це послуги щодо аналізу внутрішнього клімату в організації, вибір ефективної кадрової стратегії, раціональний підбір персоналу.
7. Юридичний консалтинг – послуги щодо законодавчої оцінки підприємства, надання правової допомоги в процесі вирішення спірних питань із контрагентами чи державою.
8. ІТ- консалтинг – послуги спрямовані на застосування інформаційних технологій на підприємстві задля підвищення ефективності діяльності організації.

У розпорядженні консалтингу бізнесу є спеціальні методи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи консалтингу бізнесу

Джерело: розроблено автором

Метод експертного консультування базується на підборі інформації, її вивченні, аналізі, діагностуванні проблеми, розроблені програми щодо усунення недоліків у діяльності суб'єкта бізнесу та пропонування шляхів для покращення роботи.

Процесне консультування передбачає супровід фахівців підприємства щодо діагностики проблеми, розробки плану дій щодо усунення недоліків роботи.

Метод навчального консультування – це передача знань, досвіду шляхом тренінгів фахівців щодо пошуку підходів усунення проблеми в діяльності організації.

Комбінаторне консультування передбачає використання декількох методів консалтингу для діагностики проблем на підприємстві та пошуку способів усунення недоліків.

Вибір методів консалтингу залежить від характеру проблеми, від можливостей клієнтів, потреб суб'єкта бізнесу в консультаційних послугах.

Фахівцям, які надають консалтингові послуги бізнесу мають бути притаманні такі риси:

1. Широка ерудованість та висока компетентність.
2. Незалежність та неупередженість у висновках щодо результатів дослідження проблеми.
3. Здатність надати чіткі рекомендації щодо усунення визначеної проблеми.
4. Конфіденційність – гарантування секретності результатів досліджень, збереження таємниць бізнесу.

Таким чином, консалтинг є системою, яка охоплює всі сфери та види діяльності суб'єктів бізнесу. Консалтингові послуги спрямовані на підвищення рівня рентабельності господарської діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку через підвищення якості товарів чи послуг та зниження собівартості реалізації.

1.2. Суб'єкти надання консалтингових послуг бізнесу

Суб'єктами надання консалтингових послуг бізнесу є суб'єкти господарювання предметом діяльності яких є консультування бізнесу щодо реєстрації бізнесу, його організації, маркетингового дослідження ринку, відновлення діяльності підприємства, правовий супровід тощо.

Деякі дослідники в класифікації консалтингових суб'єктів ведення бізнесу такі організаційні форми: одиничне володіння та партнерство [3, 5] (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Організаційні форми ведення бізнесу у консалтинговій сфері

Організаційна форма	Характерні риси
Одиничне володіння	Працює як фізична особа-підприємець. Послуги надає власник одноосібно, може наймати помічників. Вузький спектр послуг. Частіше використовується спрощена форма оподаткування. Прибуток належить власнику. Повна відповідальність.
Партнерство	Юридична особа. Організаційно-правові форми: господарські товариства. Найм персоналу. Виконують більш складні завдання. Широкий спектр консалтингових послуг.
Корпорація	Юридична особа. Організаційно-правові форми: акціонерні товариства. Найм персоналу. Працівники приймають участь у капіталі фірми. Висока складність питань, які вирішуються

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Консалтингові послуги бізнесу на вітчизняному ринку надають два типи суб'єктів господарської діяльності:

1. Юридичні особи – компанії, які обирають такі організаційно-правові форми як господарські товариства, приватні чи публічні акціонерні товариства, які утворені відповідно законодавчих актів, які регулюють підприємницьку діяльність в Україні. Типами юридичних осіб є

консалтингові компанії, юридичні компанії, аудиторські компанії, тренінгові (навчальні) центри.

2. Фізичні особи-підприємці – індивідуальні консультанти, які можуть працювати на спрощеній чи на традиційній системі оподаткування.

Отже, суб'єкти надання консалтингових послуг можуть бути різними. Кожна із цих форм може бути ефективною у тих чи інших умовах організації бізнесової діяльності.

Дрібні консалтингові суб'єкти ведення бізнесу зорієнтовані на дрібних суб'єктів підприємницької діяльності, а великі – на сегмент великих суб'єктів ведення бізнесу. Ринок консалтингових послуг є таким, що конкуренція точиться не між сегментами, а всередині сегментів.

При виборі організаційно-правової форми ведення бізнесу у сфері надання консультаційних послуг власники оцінюють масштаб діяльності, необхідні витрати для ведення бізнесу, рівень відповідальності, обсяг капітальних інвестицій, здатність забезпечити конфіденційність.

На ринку надання консалтингових послуг важливою є довіра, яка складається між суб'єктом, який надає консалтингові послуги та клієнтом. У сфері надання консалтингових послуг високими є репутаційні вимоги.

На теперішньому етапі розвитку консультаційних послуг в Україні, на ринку консалтингу бізнесу функціонує більше 300 суб'єктів, 50 відсотків з них здійснює управлінське консультування [10].

Суб'єкти вітчизняного консалтингового бізнесу переважно працюють у напрямку консультування – частка таких складає 42% зареєстрованих, 30 % – в загальному обсязі продажу мають 80 % доходу від послуг консультування.

У світі консалтингові послуги мають більше споживачів ніж в Україні. На вітчизняному ринку консультаційних послуг взаємовідносини між консалтинговими суб'єктами бізнесу та споживачами виникають в більшості випадків тоді, коли у клієнта виникає критична ситуація і він не може вирішити проблеми власними силами.

Лідерами ринку консалтингових послуг в Україні є такі фірми: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг [10].

На світовому ринку консалтингових послуг переважає діяльність групи транснаціональних компаній, які називаються «Великою четвіркою».

До складу цієї групи входять консалтингові корпорації, які отримують доходи у різних країнах світу: PwC, Ernst&Young, KPMG, Deloitte (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Показники, які характеризували діяльність «Великої четвірки» на світовому ринку консалтингових послуг у 2019 році

Компанія	Сумарні доходи, млрд. доларів США	Доходи від консалтингу, млрд. доларів США	Частка ринку компанії у «Великій четвірці», %	Кількість співробітників, осіб
Price water house Coopers	42,4	14,4	25,6	276005
Deloitte	46,2	19,8	35,2	312000
Ernst&Young	35,7	10,0	17,8	284018
KPMG	39,8	12,0	21,4	227000
Разом	154,1	56,2	100,0	1 099 023

Джерело [10]

З аналізу даних таблиці 1.2 бачимо, що лідером «Великої четвірки» у наданні консалтингових послуг у світі є компанія Deloitte з сумарними доходами у рік 36,2 млрд. доларів США та з найбільшою чисельністю персоналу – 312000 осіб.

Вітчизняний ринок консалтингових послуг розвивається та, на думку експертів, є перспективним.

Основними причинами, які стримують розвиток консалтингових послуг в Україні є такі:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;

- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості [9].

Вважаємо, що успіх консалтингу в Україні багато забезпечить підвищення професіоналізму персоналу, що надає консультаційні послуги, готовність до нововведень, розширення набору послуг та їх адаптованість до потреб клієнтів, дотримання стандартів консалтингу.

1.3. Нормативно-правове регулювання консультування бізнесу

Надання консалтингових послуг як вид підприємницької діяльності підпорядковується державному регулюванню з боку державних органів таких як:

1. Верховна Рада України, яка ухвалює закони, що регулюють ведення підприємницької діяльності в Україні.
2. Кабінет Міністрів України – втілює в життя заходи державної політики, щодо розвитку підприємницької діяльності в Україні.
3. Міністерства, відомства, які відповідають за окремі напрямки державного регулювання підприємницької діяльності: Міністерство економіки, Міністерство фінансів, Податкова служба, Антимонопольний комітет України тощо.

Окремої нормативно-правової бази для регулювання консалтингових послуг в Україні не сформовано, хоча даний вид послуг має свої особливості, які потребують окремої уваги.

В процесі організації надання консалтингових послуг суб'єкти господарювання керуються нормативно-правовою базою, яка регулює господарську та підприємницьку діяльність в Україні.

До нормативно-правової бази, яка регулює консалтингову діяльність варто віднести такі нормативні акти:

1. Конституція України, яка у статті 42 закріплює право громадян займатися підприємницькою діяльністю. Визначає роль держави у цьому процесі – це захист конкуренції та прав споживачів, контроль якості продукції та послуг [8].
2. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», який регулює відносини при веденні господарської діяльності юридичними та фізичними особами-підприємцями, тому що втратив чинність Господарський кодекс України [21].
3. Цивільний кодекс України визначає право фізичної особи займатися підприємницькою діяльністю після проходження процедури державної реєстрації, зазначає про відповідальність за своїми зобов'язаннями та описує недоліки діяльності в разі її не реєстрації [13].
4. Податковий кодекс України регулює відносини, які виникають у сфері справляння податків та зборів: розкриває суть податків та зборів, що справляються в Україні, порядок їх адміністрування, зазначає права та обов'язки платників податків та зборів, органів контролю [14].
5. Кодекс Законів про працю України – регулює трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками, які виникають при організації бізнесу в сфері консультування [7].
6. Закон України «Про господарські товариства» – регулює порядок утворення та функціонування господарських товариств в Україні [18].
7. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [17].
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – суб'єкти консалтингових послуг спираються на норми закону в процесі надання консультацій суб'єктам бізнесу щодо дотримання вимог

цього закону в процесі організації бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності у контролюючі органи [15].

9. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [18].

10. Закон України «Про захист прав споживачів» [19].

11. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [20] тощо.

Отже, проведені дослідження показали, що в Україні сформована достатня нормативно-правова база, яка регулює проведення консалтингу як виду підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика консалтингової компанії «EBS»

За оцінкою експертів перше місце серед суб'єктів господарювання, які надають консультаційні послуги бізнесу в Україні є компанія EBS, яка працює на ринку України з 1998 року.

Компанія є корпорацією в склад якої входять організації, які займаються наданням окремого виду консультаційних послуг на ринку.

Однією з таких організацій, які входять в склад компанії EBS є ТОВ «Емерджекс Аутсорсінг».

Юридична особа ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ», код ЄДРПОУ 32525549, було зареєстровано 04.06.2003 за юридичною адресою: 03110, Україна, місто Київ, вулиця Університетська, будинок 13^а. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 18 500,00 грн.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» є Левшун Олена Володимирівна.

Учасниками ТОВ «Емерджекс Аутсорсінг» є: Вольська Олена, з часткою у статутному капіталі – 65,1 %, Саргунс Наталія Миколаївна – 22,9 %, Левшун Олена Володимирівна – 10%, Вознюк Євгенія Миколаївна – 2 %.

Генеральним директором ТОВ «Емерджекс Аутсорсінг» є Вольська Олена, директором – Левшун Олена Володимирівна.

Основним видом економічної діяльності організації є діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (КВЕД 69.20).

Інші види економічної діяльності консалтингової фірми:

62.02 Консультування з питань інформатизації;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

69.10 Діяльність у сфері права;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.;

84.13 Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності.

Середня кількість працівників ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» у 2024 році становила 178 осіб (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Показники господарської діяльності ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	Динаміка, %	2024 р.	Динаміка, %
Чистий дохід	208229,3	268777,5	129,1	286275,6	106,5
Чистий прибуток	10479,6	17773,6	169,6	22287,5	125,4
Активи	137623,0	150611,1	109,4	91687,6	60,9
Зобов'язання	85665,9	83441,8	97,4	74042,6	88,7
Кількість працівників	186	170	91,4	178	104,7

Розроблено автором на основі джерела [11].

З аналізу показників господарської діяльності консалтингової фірми ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» за 2022-2024 роки бачимо, що у 2023 році порівняно з 2022 роком чистий дохід організації зріс на 29,1 %, чистий прибуток збільшився на 69,6 %, що є позитивним. Зростання чистого прибутку збільшило власний капітал ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ», що позитивно вплинуло на стан активів, які зросли у 2023 році порівняно з 2022 роком на 9,4 %, зобов'язання знизилися на 8,6%.

У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід зріс на 6,5 %, чистий прибуток збільшився на 25,4 %, що є позитивним та стало джерелом зростання власного капіталу у 2024 році.

Аналіз активів показав зниження показника на 39,1 %, зобов'язання – на 11,3%.

З проведеного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» за 2022-2024 роки можемо зробити висновок про зниження темпів росту чистого доходу та чистого прибутку у 2024 році.

Зниження активів досліджуваного підприємства свідчить про погіршення діяльності підприємства

Іншим підприємством, яке входить в корпорацію EBS є товариство з обмеженою відповідальністю «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ», яке засноване 14 червня 2001 року, за юридичною адресою: 03110, Україна, місто Київ, вулиця Університетська, будинок 13^а. Код ЄДРПОУ – 31516470.

Директором ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» є Вольська Олена. Статутний капітал підприємства 12000 грн.

Основний вид діяльності досліджуваного підприємства – консультування з питань комерційної діяльності й керування (КВЕД 70.22).

Інші види діяльності підприємства:

1. Діяльність агентств працевлаштування.
2. Консультування з питань інформатизації.
3. Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.
4. Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням.
5. Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.
6. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
7. Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування.

8. Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності.

Учасниками ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» є:

Вольська Олена – 65,1 %;

Саргус Наталія – 22,9 %;

Левшун Олена – 10 %;

Вознюк Євгенія – 2 %;

Проведемо аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» за 2022-2024 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники господарської діяльності ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	Динаміка, %	2024 р.	Динаміка, %
Чистий дохід	27016,1	26022,0	96,3	19928,6	76,6
Чистий прибуток	11459,0	6365,1	55,5	11459,0	180,0
Активи	21460,6	15151,2	70,6	21460,6	141,6
Зобов'язання	10151,3	5963,0	58,7	10151,3	170,2
Кількість працівників	2	3	150,0	2	66,7

Розроблено автором на основі джерела [12].

З аналізу показників господарської діяльності ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» за 2022-2024 роки бачимо, що у 2023 році чистий дохід підприємства порівняно з 2022 роком знизився на 3,7 %, чистий прибуток зменшився на 44,5 %, що є негативним та показує погіршення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Зниження прибутку вплинуло на стан активів, які знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком на 29,4 %, зобов'язання знизилися на 41,3%, що свідчить про зниження темпів розвитку підприємства.

У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігаємо стійку тенденцію зниження чистого доходу, який зменшився на 23,4 %, що є негативним та свідчить про проблеми збуту консалтингових послуг на ринку.

Позитивним є те, що у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс чистий дохід досліджуваного підприємства, що свідчить про підвищення режиму економії.

Зростання активів у 2024 році порівняно з 2023 роком на 41,6 %, зобов'язань – на 70,2 %, свідчить про активізацію розвитку підприємства.

Отже, 2022-2024 роки є періодом ведення військових дій України проти агресії росії, тому діяльність суб'єктів господарювання мають певні проблеми розвитку, тому суб'єкти господарювання витрачають менше коштів на економічні консультації, стратегічні цілі суб'єктів бізнесу пов'язані не з розвитком, а з виживанням.

2.2. Характеристика послуг досліджуваної консалтингової компанії

Компанія визначає свою місію, як головну мету існування на ринку таким чином:

1. Ми існуємо для того, щоб допомагати компаніям досягти визначних результатів в Україні.
2. Ми робимо значний внесок в успіх кожної окремої компанії з метою сприяння економічному зростанню в Україні [6].

Філософія компанії коротко розкривається в таких положеннях:

1. Разом з нашими клієнтами ми будуємо моделі успішного бізнесу.
2. Ми приймаємо виклики, спрямовані на розвиток.
3. Ми розкриваємо потенціал, вселяємо надію та відкриваємо нові можливості.
4. Ми любимо те, що ми робимо.

Проведення консалтингу досліджуваною організацією базується на таких принципах:

1. Віра в спільний успіх та постійне партнерство з клієнтами.
2. Постійна підтримка клієнтів.
3. Висока якість надання послуг з врахуванням світової практики та вимог міжнародних стандартів.
4. Чесність, надійність, довіра.
5. Дотримання вимог професійної етики.
6. Впевненість в роботі.
7. Відкритість до нововведень.
8. Інвестування у безперервне навчання та розвиток команди.
9. Стійкість та довготривалість стосунків з клієнтами [6].

З моменту свого заснування компанія надає клієнтам якісні консультаційні послуги, що забезпечують їх розвиток, а, отже і розвиток вітчизняної економіки.

Досліджувана компанія надає такі види консультаційних послуг:

1. Управлінський консалтинг та ІТ.
2. Аутсорсинг бухгалтерського обліку та заробітної плати.
3. Податки та аудит.
4. Трансфертне ціноутворення.
5. Управління персоналом.
6. Юридичні послуги.

В сфері управлінського консалтингу та ІТ, фахівці компанії EBS допомагають клієнтам ухвалювати правильні управлінські рішення, надають послугу за допомогою фінансового моделювання щодо перевірки стратегічних планів та корегують їх показники.

Важливою послугою компанії EBS є оптимізація бізнес-процесів, що передбачає аналіз та документування поточного стану бізнес-процесів та розробка майбутньої їх моделі, з метою підвищення ефективності бізнесу.

Для клієнтів, компанія EBS розробляє інформаційну систему для ведення бухгалтерського, податкового, управлінського обліку в різних конфігураціях інформаційної системи 1С, що передбачає налаштування, тестування, запуск програмного забезпечення.

Важливим напрямком роботи компанії є розробка моделі фінансової та управлінської звітності, що дозволяє ухвалювати більш ефективні управлінські рішення.

Компанія EBS розробляє для клієнтів автоматичну систему звітності згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності.

Компанія EBS у сфері управлінського обліку надає ще такі консультаційні послуги для бізнесу:

1. Супровід при виході на новий ринок чи в новий сегмент діючого ринку: аналіз показників кон'юнктури ринку, державного регулювання та розробка прогнозу на перспективу.
2. Розробка та впровадження стратегії: вивчення цілей, принципів організації, формулювання місії та бачення, розробка та реалізація положень стратегії.
3. Корпоративна діагностика та передінвестиційна експертиза: аналіз фінансових та комерційних показників.
4. Організаційна реструктуризація передбачає аналіз ефективності організаційної структури управління організацією, пошук дублювання повноважень, обов'язків та розробка рекомендацій щодо її оптимізації.

У сфері аутсорсингу бухгалтерського обліку, експерти компанії EBS надають послугу щодо ведення бухгалтерського та податкового обліку на основі первинних документів наданих клієнтами, складання та надсилання в контролюючі органи необхідної звітності, проведення внутрішніх розслідувань, надання допомоги у вирішенні фінансових спорів, забезпечення підтримки у міжнародному арбітражі та оцінки втрат.

Компанія EBS надає клієнтам послуги щодо розробки положень операційної та фінансової політик, бізнес-планування та оцінки бізнесів.

Досліджувана компанія пропонує клієнтам аутсорсинг послуг фінансового директора на тимчасовій основі. Експерти компанії здійснюють розрахунок сум виплат заробітної плати та податкових виплат, підготовку відомостей та платіжних

документів, підготовку звітності із заробітної плати, подання звітності у відповідні державні органи.

Важким напрямком роботи підприємств та організацій є трансфертне ціноутворення, тому компанія EBS пропонує клієнтам послуги щодо виявлення контрольованих трансакцій та з'ясування необхідності клієнту скласти звітність із трансфертного ціноутворення. Фахівці компанії для таких клієнтів розробляють внутрішню групову політику із трансфертного ціноутворення, організовують супровід процедури попереднього узгодження ціноутворення, консультують клієнтів з питань трансфертного ціноутворення, готують звіти про контрольовані операції, документацію із трансфертного ціноутворення, проводять аудит документації з трансфертного ціноутворення.

У сфері податків та аудиту, досліджувана компанія пропонує клієнтам наступні послуги:

1. Міжнародна реструктуризація бізнесу та деофшоризація: оцінка ризиків, впровадження антиофшорних норм.
2. Огляд бухгалтерського та податкового обліку.
3. Оцінка ризиків та удосконалення внутрішнього контролю.
4. Фінансовий аудит.
5. Супровід аудиту фінансової звітності.
6. Передінвестиційна фінансова та податкова діагностика.

Компанія EBS надає широкий набір послуг щодо управління персоналом клієнтів. До таких послуг відноситься розробка та впровадження системи управління персоналом підприємства, яка передбачає створення справедливої та прозорої системи оплати праці, стимулювання, оцінки персоналу, його адаптації та навчання.

Досліджувана компанія пропонує клієнтам послуги щодо ведення кадрового документообігу, надає повний супровід процесів управління персоналом, консультування з вимог трудового законодавства, супроводження трудових спорів, може здійснювати пошук персоналу, організовує коучинг для керівників, навчання з безпеки праці та пожежної безпеки.

Компанія EBS пропонує клієнтам юридичні послуги з метою забезпечення ефективного функціонування організацій та підприємств клієнтів:

1. Консультація з питань інтелектуальної власності.
2. Юридичні послуги щодо супроводження бізнесу.
3. Консультації щодо трудового права та працевлаштування іноземців.
4. Консультації щодо питань землі та нерухомості.
5. Юридичне консультування з фінансових питань та оподаткування.
6. Досудове врегулювання та судові спори.
7. Консультування з питань реєстрації, перереєстрації та припинення суб'єктів бізнесу. Взяття на себе функцій виконавчого органу компанії клієнта.

Таким чином, компанія EBS має потенціал для подальшого розвитку, досвід надання різноманітних консалтингових послуг, колектив фахівців.

2.3. Угода про консультування, її структура та зміст

Угода про консультування - це документ, який підтверджує результат домовленостей між компанією, яка надає консалтингові послуги та виконує роль «Виконавця» та фірмою-клієнтом, яка виконує роль «Замовника». Угода містить перелік обов'язків та функцій консультанта та клієнта.

Угоди про консультування можуть бути двох видів : усні та письмові.

Але основним видом угоди про консультування є письмова угода., яка складається із таких розділів:

1. Сторони, що укладають угоду. Назва сторін, що беруть участь в угоді, з вказівкою дати підписання документа.
2. Термін дії угоди. Дати початку та завершення угоди, або кількість годин періоду часу роботи консультанта.
3. Режим роботи консультанта: час та період зустрічей з клієнтом.
4. Надається перелік послуг, які будуть надані консультантом.

5. Повноваження консультанта щодо доступу до інформаційних джерел клієнта.
6. Право користуватися оргтехнікою, інформаційними засобами клієнта.
7. Режим роботи клієнта, який має сприяти вирішенню завдань консультанта.
8. Оплата послуг: принципи, методи розрахунків, терміни здійснення платежів.
9. Витрати – види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом.
10. Оплата за фактом – визначення кінцевої дати розрахунків.
11. Умови припинення роботи.
12. Незалежність консультанта.
13. Делегування повноважень. Консультант у разі потреби може наймати собі помічників, розподіляти між ними обов'язки.
14. Додаткова робота. Має бути визначена та обговорена до моменту підписання контракту.
15. Конфіденційність. Консультант, його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що надається консультантові та має відношення до проекту, а також до комерційної таємниці клієнта.
16. Монопольне використання пропозицій консультанта, які надаються клієнту.
17. Обмеження відповідальності консультанта. Має бути визначений максимум штрафу, який зобов'язується сплатити консультант у разі порушення умов угоди.
18. Форс-мажорні обставини. Ситуації які не можуть контролювати сторони.
19. Реклама. Визначаються обмеження щодо використання імені клієнта в маркетингових заходах консультанта, які спрямовані на просування консультаційних послуг на ринок.
20. Арбітраж. Визначається арбітраж до якого будуть звертатися сторони у разі виникнення незгодженості.

21.Розірвання угоди. Визначаються терміни попередження сторонами одна одну в разі виникнення бажання розірвати угоду.

22.Підписання угоди. Вказуються реквізити сторін, дані осіб, які підписують угоду [23].

У консалтинговій практиці застосовуються такі види угод:

1. Угода, що триває – це угода, яка передбачає консультування клієнта на регулярній основі. Така угода передбачає індивідуальне консультування клієнта, можливе навчання персоналу.
2. Діагностична угода. Може бути разова, яка передбачає попереднє вивчення ситуації на підприємстві замовника та консультативна послуга може надаватися одним фахівцем і повторна, коли для вивчення проблеми направляється група із 2-3 фахівців.
3. Угода з впровадження. Застосовується коли ситуація на підприємстві зрозуміла консультанту і він розробляє по впровадженню певних заходів.
4. Угода з підвищення кваліфікації керівників. Така угода передбачає навчання керівників шляхом проведення тренінгів.
5. Проектна угода. Передбачає участь консультантів в процесі впровадження інновацій, інжинірингових чи ре інжинірингових заходів.
6. Угода з розвитку організації. Передбачає комплексне консультування клієнта.

Таким чином дослідження показують, що надання консультаційних послуг здійснюється на основі угоди, яка має значення для захисту інтересів сторін у процесі надання послуги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ БІЗНЕСУ

Надання консалтингових послуг, здійснюється з врахуванням їх специфічних особливостей [3]:

1. Консалтингова послуга є інтелектуальним товаром. Роль компанії, що надає консультаційні послуги в тому, що виробляючи та надаючи консалтингові послуги, фірма підвищує рівень професійної підготовки клієнтів.

2. Незалежність консалтингової компанії в процесі надання консультативних послуг. Консалтингова компанія не має власних інтересів на фірмі клієнта, а стосунки з ним регулюються умовами, які зазначені у Договорі надання консультаційних послуг.

3. Діяльність консалтингової фірми має рекомендаційний характер. Пропозиції по покращенню господарської діяльності клієнта не носять обов'язкового характеру, керівник фірми-клієнта самостійно приймає управлінське рішення щодо врахування рекомендацій консалтингової фірми.

4. Через надання консультаційних послуг, консалтингова компанія поширює працює над поширенням передового досвіду.

5. Надання консалтингової послуги базується на компетенції та високому професійному рівні консультанта.

При виборі консалтингової компанії клієнти керуються такими критеріями [2]:

1. Фаховість консультанта.
2. Ціна консалтингової послуги.
3. Репутація консалтингової компанії.
4. Якість консалтингової послуги.
5. Досвід роботи консалтингової фірми у галузі в якій працює клієнт.
6. Гарантія результату вирішення проблеми.
7. Дотримання стандартів надання консалтингових послуг.

8. Широта асортименту послуг.

9. Репутація консалтингової фірми.

Таким чином, дослідження показують, що для покращення показників господарської діяльності, консалтингової компанії необхідно підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Ринок надання консалтингових послуг бізнесу в Україні зіштовхується з такими проблемами:

1. Клієнти не завжди володіють фактичною інформацією про послуги консалтингової компанії та ціни на них, вважаючи, що консультаційні послуги занадто дорогі.
2. Низький рівень професійної підготовки консультантів.
3. Недовіра до консультантів, оскільки клієнти затрудняються в процесі вибору консультантів.
4. Висока вартість послуг, тому що компанії хочуть отримувати більші доходи і не враховують чинник попиту, який залежить від рівня купівельної спроможності клієнтів.

Для покращення надання консалтингових послуг бізнесу необхідно працювати над підвищенням рівня професійної підготовки фахівців консалтингових компаній, які безпосередньо контактують із клієнтом та надають йому консультаційні послуги. Для цього необхідно направляти їх на навчання, семінари, періодично проводити тестування тощо.

Консалтингові компанії повинні проводити роботу із консультантами щодо дотримання ними професійної етики та стандартів консультування, роз'яснювати їм сутність комерційної таємниці клієнта та необхідності дотримання конфіденційності інформації.

Доносити до кожного консультанта зміст місії та філософії консалтингової фірми.

Для надання якісних послуг консультування в консалтинговій компанії має бути сформований позитивний клімат, який базується на доброзичливих стосунках між персоналом, готовності прийти один одному на допомогу.

Консалтингова фірма має мати розроблену ефективну систему мотивації працівників, яка виховує у працівників відчуття відповідальності за формування позитивного іміджу консалтингової компанії на ринку послуг.

На підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової фірми на ринку впливає ціна консалтингової послуги, яка залежить від кількості клієнтів, які обслуговує компанія, тому необхідно розширяти спектр послуг з якими виходить компанія на ринок.

Необхідно доносити інформацію до клієнтів про види та ціни на консультаційні послуги.

Таким чином, визначальними чинниками, які впливають на підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній на ринку є висока компетентність працівників, широка номенклатура послуг, ціна, яка є нижчою ніж у конкурентів.

ВИСНОВОК

Для розвитку бізнесу необхідний інформаційний супровід, який надають консалтингові компанії.

Консалтинг – це діяльність, яка спрямована на вивчення господарського процесу організації з метою з'ясування проблем в її роботі та розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесів.

Найбільш поширеними проблемами, які потребують консультування є економічні проблеми, що виникають у процесі господарської діяльності.

Основою економічного консалтингу є діагностика сторін господарської діяльності.

Суб'єктами консалтингової діяльності є фахівці з економіки, аналізу, юриспруденції.

Суб'єкти консалтингу можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Основними видами консалтингових послуг є: управлінський, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, юридичний консалтинг, кадрове консультування, IT-консалтинг.

Організаційними формами господарювання є: одиничне володіння, партнерство, корпорація.

В Україні сформована нормативно-правова база для надання консультативних послуг.

На вітчизняному ринку консалтингових послуг діють конкурентоспроможні консультаційні компанії, які вивчають та впроваджують зарубіжний досвід консультування.

Проте в Україні є проблеми роботи консалтингових компаній на ринку, які пов'язані з низьким рівнем кваліфікації консультантів, високою ціною на консультації, недовіра до роботи консультантів.

Необхідно проводити заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності консалтингових компаній.

Управлінське консультування являє собою складний та багатогранний процес, що потребує застосування різнопланового інтелектуального ресурсу. Консалтинг набуває все більшої популярності, перетворюючись на повноцінну та професійну сферу діяльності, яка потребує значних затрат, як фінансових, так і розумових.

В сучасних умовах військових дій на території України, більшою мірою будуть користуватися попитом послуги, які направлені на скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів у незначних обсягах або у разі відсутності капітальних вкладень, підвищення ефективності процесів управління, застосування реінжинірингу бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні скорочується ринок консультаційних послуг // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.unn.com.ua/ua/news/24-11-2010/210352/>
2. Вартість консалтингових послуг знизилася // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons107.html>
3. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. – К . : КНЕУ, 2000, 244 с.
4. Верба В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С. 49-54.
5. Висоцька Г. В. Управлінське консультування : конспект лекцій / Г. В. Висоцька, Т. Г. Фесенко. – Харків : ХНАМГ, 2009.
6. EBS: корпоративна брошура[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ebskyiv.com/o-kompanii/>
7. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-08[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
8. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628#Text>
9. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навч. посіб. – К . : МАУП, 2003. – 104с.
10. Мазур Н. А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін // Н. А. Мазур, А. О. Ніколашин. – Економіка та суспільство. – 2021. – № 24.
11. Опендатабот: ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32525549>
12. Опендатабот: ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ» <https://opendatabot.ua/c/31516470>

- 13.Осовська Г. В., Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К . : Кондор, 2007. – 358 с.
- 14.Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: Закон № 1200-VII від 10.04.2014. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
- 15.Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 № 996-XIV[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- 16.Про господарські товариства: Закон України від 31 березня 2023 року №1576-XII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 17.Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України № 755-IV, поточна редакція від 01.01.2024 № 1909-IX, 3254-IX, 3295-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 31-32, ст.263. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
- 18.Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III, поточна редакція від 01.01.2024 № 3295-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
- 19.Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991р. № 1024 –XII, поточна редакція від 19.11.2022р. № 2529 – IX [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 20.Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України № 222-VIII, поточна редакція від 01.01.2024 № 1953-IX, 3254-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
- 21.Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 р. № 4196-IX[Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>

- 22.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
- 23.Тарасенко С. І. Управлінське консультування : конспект лекцій – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149с.
- 24.Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навч.посіб. / Ф. І. Хміль. – К . : Академвидав, 2008. – 240 с.
- 25.Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. – Ст.356.