

Розвиток форм організації економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства

(Представлено д.е.н., проф. Легенчуком С.Ф.)

У процесі дослідження було проаналізовано статті, що стали підґрунтям для розбудови теоретико-методологічного розвитку форм організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства. Розглянуто структуру вітчизняного ринку консалтингових послуг України. Досліджено ключові показники світового консалтингового ринку, до того ж участь консалтингових компаній досліджуваних країн у формуванні та реалізації державно-приватного партнерства є обов'язковою. У процесі дослідження було встановлено, що участь консалтингових компаній в формуванні аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю підприємств та формуванні і реалізації проекту державно-приватного партнерства можна охарактеризувати за наступними напрямками: постійна консалтингова участь; періодична консалтингова участь; тематична консалтингова участь; замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб. Зазначені напрями застосування консалтингових послуг дають можливість забезпечити аналітичний супровід управління процесами формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства. Зважаючи на представлені форми організації економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, запропоновано підхід до їх адаптації, до властивостей проектів та форм їх реалізації, що представлений такими складовими: визначення мети застосування аналітичних процедур, відповідно до яких обирається та чи інша форма організації економічного аналізу; пропонується механізм закріплення тієї чи іншої форми організації економічного аналізу в системі внутрішніх регламентів учасників проекту державно-приватного партнерства.

Ключові слова: економічний аналіз; аналітична оцінка; консалтинг; державне приватне партнерство; об'єкт державного майна; проект державно-приватного партнерства.

Постановка проблеми. Дослідження складових аналітичного забезпечення управління формуванням та реалізацією проекту державно-приватного партнерства вказує на існування різноманітності підходів щодо організації економічного аналізу на різних етапах, а також формах реалізації проекту. Питання розвитку форм організації економічного аналізу формування і реалізації проекту державно-приватного партнерства є малодослідженими, що на практиці обумовлює сукупність проблем, які проявляються через неузгодженість дій учасників проекту та суб'єктів економічного аналізу, зниження якості інформаційного забезпечення і відповідно ефективності аналітичної інформації. Це спричиняє потребу в трансформації організаційних положень економічного аналізу загалом та процесів формування і реалізації проектів державно-приватного партнерства зокрема в частині обґрунтування форм організації.

Аналіз останніх досліджень. Окремі аспекти розвитку форм організації економічного аналізу проекту формування та реалізації державно-приватного партнерства досліджувалися у працях таких вчених: О.В. Олійник, О.М. Галенко, О.А. Зоріна, Т.М. Ковальчук, І.Д. Лазаришина, Л.В. Гнилицька, Л.О. Примостка, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Реслер, Т.Д. Косова, П.М. Сухарева, Л.О. Ващенко, Л.О. Бойка, Р.М. Волчек, Н.А. Волкової, О.М. Гайдаєнка, К.В. Мозгової, Н.В. Нападовської, Н.Е. Подвально, Н.С. Шевчук, Б.В. Гриніва, С.З. Мошенського, Н.А. Паланюк, В.Г. Петренка, Д.О. Хариневич, І.М. Вагнер, Р.К. Шурпенкова, П.П. Гаврилко, Р.П. Підлипна, М.Ю. Лалакулич, Ю.В. Підлипний, Н.Б. Кашена, О.В. Цуканова, Н.М. Гаркуша, В.Г. Уманська, Г.В. Савицької, М.Г. Чумаченка та інших. Праці зазначених вчених присвячені розвитку форм організації економічного аналізу на підприємствах, проте в окремих випадках можуть бути адаптовані до державно-приватного партнерства.

Викладення основного матеріалу. Для розбудови теоретико-методологічного підґрунтя розвитку форм організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства розглянемо підходи авторів до цього питання.

Олійник О.В. під час формування концепції організації економічного аналізу вважає, що «основними формами організації економічного аналізу в межах суб'єкта господарювання є:

– функціонування окремого структурного підрозділу, що виконує весь спектр аналітичних робіт. Така форма характерна для середніх та великих підприємств, що мають ускладнену організаційну структуру (як правило, дивізійну, матричну), різноманітність видів діяльності, намагання (усвідомлена потреба) органів управління отримувати об'єктивну, професійно сформовану аналітичну інформацію за суб'єктом господарювання у цілому, за окремими структурними підрозділами або іншими напрямками і об'єктами;

– структурно-функціональна форма економічного аналізу. За умови відсутності структурного підрозділу (відділу, сектору, групи) з економічного аналізу для здійснення аналітичної діяльності доцільно використовувати структурно-функціональну форму, що відображає необхідну взаємодію одиниць повністю, відповідні для них аналітичні функції. Зокрема, здійснення економічного аналізу входить до функцій будь-якої відповідальної особи, тим самим забезпечується замкнений контур управління на всіх ієрархічних рівнях. Така форма, що відповідає змісту початкового рівня розвитку практики економічного аналізу, застосовується переважно більшістю суб'єктів господарювання» [5, с. 424].

Зазначені форми реалізації є цілком логічними для суб'єктів господарювання, повністю характеризують усіх суб'єктів, що можуть бути задіяні у здійсненні аналітичних процедур. Вважаємо, що в сучасних умовах господарювання, які характеризуються безліччю консалтингових компаній, які професійно надають послуги інформаційного та управлінського характеру, є потреба у виокремленні такої форми організації економічного аналізу як зовнішній суб'єкт. Така практика характерна для організації бухгалтерського обліку на основі аутсорсингу, але їй є сенс передати аналітичні функції професійним учасникам ринку консалтингових послуг. Такі послуги можуть здійснюватися як на постійній основі, так і на періодичній або ж тематичній. Зокрема, на періодичній основі суб'єкт господарювання може замовити оцінку фінансового стану за певний період, а також стратегічні напрями розвитку в майбутньому. Тематичні консалтингові послуги з економічного аналізу можуть стосуватися окремого об'єкта або питання економічного аналізу щодо якого є потреба в аналітичній оцінці, або ж формуванні комплексного інформаційного аналітичного продукту для прийняття управлінських рішень.

Послуги з економічного аналізу можна віднести до таких консалтингових послуг, як:

- податковий консалтинг – фінансовий аналіз, податковий аналіз;
- інформаційний консалтинг – техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, проектний аналіз, аналіз ризиків, управлінський аналіз;
- фінансовий консалтинг – фінансовий аналіз, аналіз фінансового стану, аналіз ризиків;
- стратегічний консалтинг – стратегічний аналіз, проектний аналіз, техніко-економічний аналіз;
- операційний консалтинг – техніко-економічний аналіз, проектний аналіз.

Структура вітчизняного консалтингового ринку має такий вигляд (табл. 1).

Таблиця 1

Сегментація ринку консалтингових послуг України [4]

Класифікаційна ознака	Вид консалтингу	Місце на ринку
За функціональним призначенням консалтингового продукту	податковий та юридичний консалтинг	30 % ринку
	інформаційний консалтинг	21 % ринку
	фінансовий консалтинг	17 % ринку
	стратегічний консалтинг	13 % ринку
	HR-консалтинг	11 % ринку
	операційний консалтинг	8 % ринку
За ключовими клієнтами	металургійна, хімічна, харчова промисловість	
	телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектор	
	торгівля	
За географічним розміщенням	84% консалтингових компаній за обсягами продажу розміщені у м. Києві.	

Характеризуючи ринки консалтингових послуг, варто вказати на такі характеристики їх стану:

– **вітчизняний ринок консалтингу.** «За останніми експертними оцінками нині в Україні працює понад 500 вітчизняних компаній, що займаються наданням консультаційних послуг. Поруч із вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні аудиторські та консалтингові корпорації такі, як: Deloitte & Touche Tohmatsu International, PriceWaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young, KPMG, McKinsey & Company, Booz-Allen & Hamilton. Більшість цих фірм входить до складу так званої «великої четвірки» – найбільші у світі компанії у сфері аудиту і консалтингу. Перевагами таких фірм є, в першу чергу, відомий бренд, комплексне вирішення проблеми, висока кваліфікація персоналу, перевірена якість послуг. Вони спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг для вирішення найскладніших проблем. Представники групи «великої четвірки» займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалюватися. Вузкоспеціалізовані фірми, як правило, надають консалтингові послуги представникам дрібного й середнього бізнесу і працюють в обмеженому секторі консультування» [7].

«За оцінкою експертів, "велика четвірка" аудиторських компаній в Україні має понад 60 % обсягу продажів аудиторських та консалтингових послуг. Понад 50 % доходів, які генерують вітчизняні консалтингові компанії, отримуються від реалізації послуг з управлінського консультування та IT-консалтингу. Серед вітчизняних компаній гравців на ринку консалтингових послуг варто відзначити такі: консалтингова група "Каупервуд", ТОВ "О.Л. Консалтинг", корпорація "Глобал консалтинг", корпорація

Robertson & Blums, ТОВ "Консалтинговий центр "Фактор", ТОВ ""BPT GROUP"", Консалтингова група "ДК Консалтинг", мале колективне підприємство "Реформа", ТОВ "Епл Консалтинг", ТОВ "Д.Ю. Консалтинг", інвестиційно консалтингова компанія "Астарт Таніт", аудиторська фірма "Де Візу" та інші. Ці компанії діють за такими напрямками консалтингу, як: фінансовий консалтинг (ТОВ "Консам", ТОВ "Консалтинговий центр "Фактор", ТОВ "Епл Консалтинг"), стратегічне планування та організаційний розвиток (ТОВ "BPT GROUP", ІКГ "Астарт Таніт", ТОВ "Проект менеджмент Бізнес Консалтинг"), податковий консалтинг (Консалтингова компанія "КАУПЕРВУД", ТОВ "О.Л. Консалтинг"), оціночна діяльність (ТОВ "КАУ ПЕРВУД", ТОВ "Д.Ю. Консалтинг"), юридичний консалтинг (ТОВ "Консалтингова компанія "Ю.Д.К.", ТОВ "О.Л. Консалтинг"), консалтинг у сфері підбору персоналу (Науково-консультаційний центр "Реформа"), ІТ консалтинг (Корпорація "Глобал Консалтинг", компанія "Robertson & Blums")» [8, с. 71].

Решетняк Т.І. [6], Ковальська К.В. та Пастушенко Р.М. [3] пропонують суб'єктів вітчизняного ринку консалтингових послуг поділяти на 3 групи: Група А, до якої входять міжнародні консалтингові компанії (McKinsey & Partners, Bain, Roland Berger & Partners, Dr. Wieselhuber & Partners), Аудиторські компанії «великої четвірки» (Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG) та компанії «другого ешелону» BDO, Baker Tilly, Nielsen та ін; Група В, до якої входять великі українські консалтингові компанії (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг тощо); Група С, до якої входять дрібні українські консалтингові фірми. Зазначені компанії надають сукупність консалтингових послуг, окремі з яких передбачають виконання аналітичних процедур за різними видами економічного аналізу. Зауважимо, що ряд консалтингових компаній групи А є основними виконавцями техніко-економічної оцінки проектів державно-приватного партнерства на етапах формування та оголошення конкурсу на участь приватного партнера;

- **світовий ринок консалтингу.** Щодо розвитку консалтингу в світі варто зазначити: «Серед провідних консалтингових агентств і компаній світу відзначилися такі як: FleishmanHillar, Weber Shandwick, Hill & Knowlton (США), Porter Novelli, Accenture, Bearing Point, The Boston Consulting Group, Bain & Company, McKinsey & Company, Oliver Wyman, Roland Berger. Всі ці фірми є агентствами широкого профілю, що мають представництва в різних країнах світу. Вони надають послуги в сфері організації та оптимізації бізнесу, впровадження інформаційних технологій, управління персоналом, логістичними процесами, політичного консалтингу, юриспруденції, фінансів, on-line комунікаціях» [1, с. 17]. «Компанії "Великої 4" – Ernst & Young, Deloitte, KPMG, PwC – займають найвищі місця за сукупними доходами серед консалтингових компаній, які працюють та надають різні консультаційні послуги, починаючи з аудиторських, закінчуючи бізнес консалтингом та ІТ-консалтингом. McKinsey & Company, Inc, Bain & Company, Inc, Boston Consulting Group, Inc, IBM, Booz & Co є взірцями світової галузі управлінського консалтингу. Такі компанії можуть стягувати зі своїх клієнтів від 300 тис. дол. США до 1 млн дол. США на щомісячних платежах, виставляючи рахунки за топ-консультантів по 5 тис. дол. США плюс щоденні витрати, а консультанти асоційованих компаній отримують близько 1,5 тис. дол. США. Річний дохід таких компаній складає мільярди доларів, і топ-консультанти можуть заробити від 200 тис. дол. США до 500 тис. дол. США або навіть і більше щорічно» [8, с. 69]. Ключові показники світового консалтингового ринку представлено в таблиці 2. Зауважимо, що участь консалтингових компаній досліджуваних країн в формування та реалізації державно-приватного партнерства є обов'язковою.

Таблиця 2

Показники розвитку світового ринку консалтингу (2010–2015 рр.)

Темпи зростання обороту ринку консалтингових послуг в Європі 2013-2015 рр. [10]				
Країна	Оборот управлінського консалтингу темпи зростання в 2013 році			Середньорічний темп зростання (2012–2015 рр.)
	2013	2014	2015	
1	2	3	4	5
Австрія	9.0%	6.6%	4.9%	6.8%
Фінляндія	0.0%	5.0%	5.0%	3.3%
Франція	0.8%	2.9%	5.0%	2.9%
Німеччина	6.3%	6.3%	7.5%	6.7%
Греція	2.8%	3.1%	2.0%	2.6%
Ірландія	5.7%	4.9%	11.0%	7.2%
Італія	0.3%	5.7%	5.3%	3.9%
Словенія	2.3%	1.1%	0.5%	1.0%
Іспанія	3.7%	4.6%	4.3%	1.0%
Великобританія	6.2%	10.4%	8.7%	8.4%
Європейські Панелі	3.8%	5.2%	6.6%	5.2%

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5		
Ключові показники консалтингового ринку Європи у 2010–2012 рр. [11]						
Країна	Загальний оборот, млрд євро			Бізнес- та IT-консалтинг, млрд євро		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Німеччина	25,8	27,9	29,6	17,7	19,4	20,6
Великобританія	18,8	19	20	9,5	8,1	13,6
Іспанія	9,6	9,9	9,9	1,8	1,7	1,7
Франція	7,7	8,8	8,6	6	2,6	7,4
Західна Європа	12,5	11,6	13,8	7	7,5	10,8
Північна Європа	7,2	6,8	7,7	4,3	4,4	6
Центральна та Східна Європа	2,1	2	2,9	1,6	1,3	3,3

Участь консалтингових компаній у формуванні аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю підприємств та формуванні і реалізації проекту державно-приватного партнерства можна охарактеризувати за такими напрямками:

- *постійна консалтингова участь* в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. У цьому випадку система економічного аналізу господарської діяльності підприємства або, наприклад, спільної діяльності повністю передається на консалтингову компанію. Участь консалтингової компанії у формуванні аналітичного забезпечення є особливо важливим для суб'єктів господарювання, які є мінливими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й відповідно керівний склад вимагає постійної аналітичної інформації як про господарську діяльність в цілому, так і її окремі сегменти зокрема. Зазвичай передача економічного аналізу на аутсорсинг характерна для підприємств, що користуються бухгалтерським аутсорсингом. Тобто на сторонню особу покладається виконання двох, а іноді трьох (контроль) інформаційних функцій управління. Зазначена форма використання консалтингу може бути адаптована до таких форм реалізації проекту державно-приватного партнерства, як концесія (при створенні окремого підприємства для експлуатації об'єкта концесії та надання суспільних послуг. Усі аналітичні функції можуть бути передані сторонній особі, а за умови що суспільні послуги реалізуються уже існуючим підприємством, то є ймовірність, що концесіонер також передав аналітичні функції на аутсорсинг за основною діяльністю), спільна діяльність (підприємство-оператор може передати формування аналітичного супроводу управління спільною діяльністю консалтинговій компанії за погодженням із учасниками договору або ж підприємство-оператор уже користується цими послугами під час управління основною діяльністю), оренда (підприємство-орендар користується таким видом консалтингових послуг з економічного аналізу при управлінні основною діяльністю);

- *періодична консалтингова участь* в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. Зазначена форма організації економічного аналізу через використання послуг сторонніх осіб пов'язана із здійсненням аналітичних процедур за певний звітний період. У такому випадку консалтинговій компанії надається фінансова звітність та інші додаткові інформаційні джерела, що можуть бути використані аналітиками для оцінки фінансового стану. Прикладом може слугувати економічний аналіз фінансової звітності підприємства в певний звітний період. Зазвичай такі послуги надають аудиторські компанії для підприємств, фінансова звітність яких підлягає обов'язковому аудиту. Аналітичні процедури застосовуються в межах здійснення аудиту фінансової звітності. Так, аудитор має здійснити економічний аналіз фінансового стану для підтвердження безперервності діяльності підприємства. Унаслідок аналізу аудиторських висновків компаній, що публікують свою фінансову звітність, встановлено, що кожен з них має економічний аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання. Проте така форма організації економічного аналізу може здійснюватися не лише в контексті аудиту фінансової звітності, але й на замовлення суб'єкта господарювання як в межах інших консалтингових послуг, так і в якості передачі аналітичної функції сторонній особі. В більшості випадків інформаційним забезпеченням такого виду аналітичних послуг є фінансова звітність підприємства, а для більш глибокого дослідження - внутрішня звітність та інша додаткова інформація. Ця форма організації аудиту може бути реалізована й для проектів державно-приватного партнерства. При реалізації державно-приватного партнерства у формі концесії та створення концесіонером нового підприємства для реалізації суспільних послуг через експлуатацію об'єкта концесії державним партнером може бути визначена умова щорічного аналізу фінансового стану цього підприємства. Якщо проект державно-приватного партнерства реалізується через спільну діяльність, пропонуємо однією з умов договору зазначити обов'язковий щорічний аудит та економічний аналіз фінансового стану спільної діяльності незалежним суб'єктом. Фінансування такого виду консалтингу варто передбачити в бюджетах спільної діяльності на певний звітний період. В окремих випадках щорічна аналітична оцінка ефективності державно-приватного партнерства не залежно від форм реалізації (концесія зі створенням та без створення нового суб'єкта господарювання, спільна діяльність, оренда) має здійснюватися обов'язково. Такими прикладами є стратегічно важливі галузі економіки, що пов'язані із виробництвом військової техніки або будівництвом об'єктів державної безпеки;

- *тематична консалтингова участь* в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю. Ця форма організації економічного аналізу характерна для підприємств, які мають за мету оцінку певні сфери діяльності або об'єкта управління підприємством. Аналізуючи діяльність міжнародних консалтингових компаній, які здійснюють діяльність на вітчизняному ринку консалтингових послуг, варто наголосити, що цей вид діяльності представлений широким спектром послуг економічного аналізу й вирішення на його основі проблем. Зокрема, «велика аудиторська четвірка» надає такі консалтингові послуги, що пов'язані із здійсненням тематичного економічного аналізу: PwC – управління змінами, формулювання та реалізація стратегій, ефективність функції продажів та маркетингу, фінансова ефективність, іноземні інвестиції, підвищення операційної ефективності, ризики; Делойт – стратегія й операційна діяльність, управління ризиками, трансферне ціноутворення, поглинання та злиття; EY – аналіз ризиків, підвищення ефективності діяльності, актуарний аналіз; KPMG – управління ризиками, аналіз інвестицій, аналіз ринків. Зауважимо, що тематична консалтингова участь в аналітичному супроводі управління господарською діяльністю підприємств може бути пов'язане із оцінкою не лише власне окремих напрямів господарської діяльності, але й оцінкою ринків та стратегічного аналізу нових напрямів господарської діяльності підприємства. Такий напрям застосування консалтингових послуг в контексті економічного аналізу характерний для аналітичної оцінки формування та реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Найбільш актуальним сьогодні є застосування такого виду послуг на етапах формування проєкту державно-приватного партнерства, а саме техніко-економічної оцінки проєкту. Техніко-економічна оцінка проєкту державно-приватного партнерства є основною та обов'язковою складовою процесу формування та змістовного наповнення проєкту. Вітчизняна практика формування проєктів державно-приватного партнерства презентована використанням консалтингових послуг «великою аудиторською четвіркою», що представлена на вітчизняному ринку аудиторських та консалтингових послуг. Від техніко-економічної оцінки залежить вибір форми реалізації проєкту державно-приватного партнерства (концесія, оренда, спільна діяльність, договір державно-приватного партнерства та інші), вимоги до претендентів на участь у конкурсі на приватного партнера та умови реалізації проєкту, що передбачені відповідним договором та яким повинен відповідати претендент. Інформаційним забезпеченням цього напрямку економічного аналізу є статична інформація, експертні та аналітичні дослідження, фінансова звітність органів виконавчої влади, державних та комунальних підприємств та інші види інформації, що є публічними або ж надаються органом виконавчої влади, комунальним або державним підприємством, наприклад для оцінки стану та визначення можливих напрямів використання об'єктів концесії або оренди, розвитку та підвищення якості суспільних послуг;

- *замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб* є одним з напрямів консалтингових послуг, що полягає в замовленні аналітичної оцінки діяльності сторонніх осіб. Класичними прикладами такого виду консалтингу є аналітична оцінка об'єкта інвестицій з боку вітчизняного або іноземного інвестора, потенційного позичальника або контрагента. Особливістю такого виду послуг є те, що підприємство-замовник не може в повному обсязі надати необхідну інформацію, тому консалтингова компанія для оцінки наприклад, фінансового стану об'єкта інвестування використовує публічну інформацію. Такий вид консалтингових послуг варто застосовувати на етапах формування проєкту державно-приватного партнерства, а саме оцінки претендентів на конкурс участі в проєкті державно-приватного партнерства як приватного партнера. Так, пропонуємо залучити консалтингову компанію для оцінки потенціалу претендентів та їх можливості виконання умов договору про державно-приватне партнерство. Особлива увага до фінансового стану та стратегічних положень розвитку претендента висувуються при концесії як форми реалізації державно-приватного партнерства. Це обумовлено тим, що концесіонер повинен мати відповідні ресурси (фінансові, матеріальні, технологічні, трудові) для забезпечення процесу модернізації об'єкту концесії та в подальшому його експлуатації для надання суспільних послуг. Інформаційним забезпеченням зазначеного виду консалтингу є конкурсна документація, яку подали претенденти на участь в конкурсі на приватного партнера в проєкті державно-приватного партнерства.

Представлені напрями застосування консалтингових послуг дають можливість забезпечити аналітичний супровід управління процесами формування і реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Сьогодні їх застосування є неповністю узгоджене та в більшості випадків супроводжуються низькою ефективністю інформаційно-комунікаційних зв'язків, що знижує якість результатів економічного аналізу.

Для формування аналітичного забезпечення на етапах формування та реалізації проєкту державно-приватного партнерства, аналітичні функції надаються внутрішнім суб'єктам, організація функціонування яких відбувається у різних формах в залежності від специфіки системи управління.

Вітчизняна дослідниця Х.С. Демків пропонує виокремити дві форми організації економічного аналізу, а саме централізовану та децентралізовану. У цьому контексті дослідниця зазначає: «На практиці виокремлюють два види організаційних систем економічного аналізу: централізовану і децентралізовану:

– для централізованої системи характерним є створення (виокремлення) спеціалізованого структурного підрозділу (відділу), який відповідає за всі функції економічного аналізу. Перевагою цієї системи є чіткий розподіл праці між аналітиками, можливість застосування обчислювальної техніки у мережі. Однак головним її недоліком є віддаленість аналітичного процесу від процесів управління та менеджменту. Така система організації є характерною для середніх і великих підприємств, а своє відображення на ринку антикваріату може знайти виключно у великих аукціонних компаніях;

– характерною перевагою для децентралізованої системи є максимальна наближеність до управлінського процесу, що є сприятливою передумовою для підвищення ефективності здійснюваної аналітичної роботи, а також можливістю застосування персональних комп'ютерів. У такій системі не створюють спеціалізованого відділу, натомість аналітичні роботи розподіляються в існуючій організаційній системі управління підприємством. Децентралізована система організації економічного аналізу є найбільш поширеною на ринку антикваріату, оскільки переважна більшість суб'єктів, які функціонують на ньому, є малими підприємствами» [2, с. 341].

Обрання централізованої чи децентралізованої форми організації економічного аналізу залежить від обсягів діяльності підприємства та характерної системи управління. Використання одного з підходів до організації економічного аналізу для державно-приватного партнерства можливе лише на етапі реалізації проекту.

Такий підхід є найбільш адаптованим для такої форми реалізації державно-приватного партнерства як концесія. Наприклад, якщо при концесії створюється окреме підприємство, або ж діюче підприємство повністю переорієнтовано на виконання та реалізацію суспільних послуг, що передбаченні договором концесії. В окремих випадках є можливість застосування одного із зазначених підходів на етапі реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність. Однак, в такому випадку є обмеження, а саме обсяги спільної діяльності та специфіка діяльності обраного учасника, виступає підприємством оператором. Так, за умови, що підприємством оператором є приватний партнер, то система організації економічного аналізу матиме багатоваріативність. Якщо ж підприємством оператором обрано державного партнера, то форма організації економічного аналізу реалізації проекту державно-приватного партнерства буде залежити від існуючої форми здійснення аналітичних процедур в органі державної влади, комунального або державного підприємства, яке є концесіодавцем. У будь-якому випадку організація економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність мають бути адаптовані до системи економічного аналізу підприємства-оператора. Зауважимо, що окремі аспекти аналізу можуть бути реалізовані й підприємством-учасником, але лише в межах оцінки власної участі, економічної вигоди та ефективності для прийняття управлінських рішень керівництвом окремого учасника. Втім, такі рішення суттєво не впливають на реалізацію проекту державно-приватного партнерства.

Шурпенкова Р.К. зазначає, що «основні суб'єкти проведення аналізу – вище керівництво підприємства. Як правило, вище керівництво підприємства є ініціатором й архітектором процесу формування стратегії і організації аналізу, приймає остаточне рішення про доцільність здійснення певного виду діяльності, пріоритетність критеріїв, їх оцінки, обґрунтування шляхів мінімізації ризиків. Тому як організатором, так і користувачем результатів аналізу є вище керівництво підприємства. Організація й здійснення аналізу на підприємстві залежать також від масштабів та спеціалізації підприємства, його організаційної структури управління, величини» [9, с. 151]. Відповідно до цього, автор вирізняє різні форми організації економічного аналізу та будує відповідні моделі за умови різних форм управління підприємством, а саме:

- *лінійно-функціональна структура управління* підприємством, що характерна для малих та середніх підприємств. «На середніх підприємствах, які використовують переважно лінійнофункціональну організаційну структуру управління, функції аналізу виконує спеціальний аналітик або група аналізу діяльності, що належить до фінансової служби підприємства. Такий центр аналізує всі основні аспекти діяльності підприємства, координуючи її з різними, пов'язаними відділами підприємства» [9, с. 152];

- *дивізійна організаційна структура управління* підприємством, що характерна для великих підприємств «що мають філії у районах, розміщені як у межах однієї області, так і в різних областях. Відповідно, при проведенні діяльності у кожній конкретній філії для аналізу задіяні як центри аналізу у філії, так і загальний відділ аналізу підприємства. При цьому аналітичні відділи філій готують інформацію, необхідну для аналізу у межах їх компетентності, а група аналізу у складі загального відділу аналізу на підприємстві здійснює аналіз, розглядає варіанти фінансування, оцінює їх ризик тощо. Остаточне рішення приймає вище керівництво підприємства» [9, с. 153].

За умови організації економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства потреба у врахуванні зазначених підходів до організації економічного аналізу за такими напрямками:

- якщо проект державно-приватного партнерства реалізується через концесію економічний аналіз має бути адаптований до системи управління концесіонера. За умови, що в результаті концесії створюється нове підприємство для реалізації суспільних послуг є можливість сформувати якісно нову систему економічного аналізу, що буде повністю адаптоване під сферу реалізації державно-приватного

партнерства. Все буде залежати від величини новоствореного підприємства. За умови, що договором концесії не передбачено створення нового підприємства, система економічного аналізу має бути адаптована під існуючу систему управління на підприємстві-концесіонері шляхом розробки додаткових або внесення нових змін до системи внутрішньої регламентації, які передбачають визначення суб'єктів та їх компетенції, аналітичних центрів, інформаційних запитів та методики їх забезпечення;

- при реалізації державно-приватного партнерства через оренду, система економічного аналізу формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства буде виділятися в окремі напрями аналітичного забезпечення управління та прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства-орендаря. Відповідно від обсягів та величини підприємства-орендаря буде залежати система управління, щодо якої відбуватиметься адаптація економічного аналізу, а саме: дивізійна організаційна структура для великих підприємств та лінійно-функціональна для малих та середніх підприємств. Так, підприємству орендарю за окремим проектом державно-приватного партнерства варто внести зміни у чинні внутрішні регламенти, які визначають організаційно-методичні положення економічного аналізу;

- якщо проект державно-приватного-партнерства реалізується через спільну діяльність обрання дивізійної чи лінійно-функціональної структури управління залежить від підприємства-оператора. Проте більшою мірою така залежність має низьку суттєвість, адже в більшості випадків при спільній діяльності варто формувати відокремлену структуру управління, яка передбачає відокремлену структуру бухгалтерського обліку, економічного аналізу та планування.

Вагомий внесок у розвиток організації економічного аналізу при різних типах організаційних структур зробила вітчизняна вчена О.В. Олійник, яка запропонувала такі риси (табл. 3).

Таблиця 3

Підходи до організації економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання за О.В. Олійник

Тип організаційної структури	Характеристика організації економічного аналізу
1	2
<i>Дивізійну організаційну структуру</i>	За такої організації виокремлюються дивізійні керівники аналітичних робіт – дивізійні аналітики. Окрім стандартних аналітичних завдань (концептуального та системного характеру), керівник аналітичних робіт в межах концерну вирішує і такі основні додаткові завдання з урахуванням особливостей конкретного дивізіону: формування консолідованих аналітичних звітів, координація дій підрозділів концерну у забезпеченні продуктової програми, виробничих потужностей, постачання, виконання крупних проектів. Дивізійні аналітики (аналітики окремих бізнес-проектів) виконують типові завдання за аналогією із завданнями економічного аналізу на підприємствах з функціональною організаційною структурою.
<i>Регіональні організаційні структури</i>	базуються на виділенні географічних районів, сегментів, зон і характерні для підприємств, діяльність яких відбувається на різних географічних ринках або таких, що обслуговують достатньо великі території. Такі суб'єкти господарювання проводять різні стратегії у різних регіонах і організаційна структура формується за територіальною ознакою. Така організаційна структура управління викликає потребу в організації і здійсненні аналітичних робіт у межах визначених територіальних (географічних) сегментів (регіонів, зон). У межах таких сегментів виокремлюються самостійні центри відповідальності за встановленими критеріальними ознаками, враховуючи особливості діяльності та технологічного процесу, масштаби та ризикованість бізнес-процесів та ін.
<i>Функціональна організаційна структура</i>	базується на функціонально спеціалізованих відділах і притаманна підприємствам з одним або декількома спорідненими видами діяльності. Така організаційна структура управління зумовлює здійснення економічного аналізу за функціональними напрямками управління (наприклад, виробничий, технічний, комерційний напрями). Система економічного аналізу забезпечує потребу управління в аналітичній інформації за визначеними функціональними ознаками з подальшим узагальненням в цілому на рівні суб'єкта господарювання. За такої організаційної структури розподіл праці між працівниками відбувається з урахуванням їх підпорядкованості. При такій організації аналітичної роботи досягається підвищення ефективності діяльності за рахунок повторюваності та рутинності завдань, можливість здійснення централізованого контролю в межах організації досягнутих результатів.

1	2
Матрична організаційна структура	передбачає наявність не менше двох складових основного бізнес-процесу з однаковими стратегічними пріоритетами. За такої структури відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі матриці розподіляється між менеджерами бізнес-проектів (видів діяльності, венчурних підрозділів – сегментами) і менеджерами функціональних підрозділів і процесів, тобто відбувається розмежування центрів управління між визначеними сегментами та функціональними напрямками. Тим самим досягається компроміс між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний вид діяльності, проект або особливі венчурні підрозділи. Матрична організаційна структура управління зумовлює організацію аналітичних робіт з урахуванням наявності двох напрямів підпорядкованості: 1) адміністративно-ієрархічний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників реалізується у межах виділеного сегмента (виду діяльності, бізнес-проекту), 2) функціональний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників за функціональними напрямками (наприклад керівнику підрозділу, де здійснюється економічний аналіз, наступний щабель – підпорядкування фінансовому директору).

Напрями зазначених підходів до організації економічного аналізу при різних формах організаційної структури управління підприємством були охарактеризовані вище, але вони можуть стосуватися лише етапів реалізації проекту державно-приватного партнерства в контексті специфіки діяльності підприємства-орендаря, підприємства-концесіонера, підприємства-оператора. Вважаємо, що формами організації економічного аналізу через застосування внутрішніх можливостей є:

- окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства;
- розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства;
- покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні функції.

В цілому зважаючи на вище представлені форми організації економічного аналізу формування та реалізації проектів державно-приватного партнерства, пропонуємо такий підхід до їх адаптації до властивостей проектів та форм їх реалізації (табл. 4), що представлений за такими складовими:

- визначення мети застосування аналітичних процедур, відповідно до якої обирається та чи інша форма організації економічного аналізу;
- пропонується механізм закріплення тієї чи іншої форми організації економічного аналізу у системі внутрішніх регламентів учасників проекту державно-приватного партнерства.

Особливістю зазначеного підходу до адаптації організації економічного аналізу до властивостей етапів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства є врахування запитів усіх учасників, тобто державного та приватного партнерів.

Адаптація форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації

Формування проекту державно-приватного партнерства			
Державний партнер		Приватний партнер	
<u>Етап 1: прийняття рішення про проект державно-приватного партнерства</u>			
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка можливості реалізації проекту державно-приватного партнерства	Тематична консалтингова участь	Оцінка можливої ефективності від участі в проекті державно-приватного партнерства	Будь-яка форма внутрішньої організації економічного аналізу або ж тематична консалтингова участь
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Здійснення техніко-економічної оцінки проекту державно-приватного партнерства, що передбачає оцінку ризиків, ефектів та параметрів реалізації проекту державно-приватного партнерства, обрання форми реалізації	Орган виконавчої влади, державне або комунальне підприємство здійснюють замовлення техніко-економічної оцінки проекту для визначення можливих ризиків та вигід, а також оцінки прогнозної ефективності та вимог до потенційних приватних партнерів	Застосування аналітичних процедур для оцінки економічних вигід від участі в проекті, на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища	Залежить від форми організації економічного аналізу претендента в окремих випадках може бути залучена стороння особа на умовах тематичної консалтингової участі
<u>Етап 2: визначення приватного партнера</u>			
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка відповідності вимогам конкурсу на приватного партнера в проекті	Замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб	Самооцінка можливості прийняти участь в конкурсі в якості претендента на приватного партнера	Будь-яка форма внутрішньої організації економічного аналізу або ж тематична консалтингова участь
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Здійснення техніко-економічної оцінки та фінансового аналізу претендентів на предмет їх відповідності умовам конкурсу	Орган виконавчої влади, державне або комунальне підприємство здійснюють замовлення оцінки претендентів на предмет їх можливості реалізації проекту в якості приватного партнера	Здійснити техніко-економічну оцінку діяльності підприємства на можливість участі та відповідність задам переметам оголошеного конкурсу про проект державно-приватного партнерства	Залежить від форми організації економічного аналізу претендента в окремих випадках може бути залучена стороння особа на умовах тематичної або періодичної консалтингової участі
Реалізація проекту державно-приватного партнерства через спільну діяльність			
Оператор спільної діяльності		Учасник спільної діяльності	
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка ефективності спільної діяльності загалом та її окремих напрямків зокрема	- використання послуг сторонніх осіб (будь-яка консалтингова участь); - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством оператором (а) при створення окремого	Оцінка результативності від участі в спільній діяльності	- використання послуг сторонніх осіб (тематична консалтингова участь); - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством-учасником (а) при створення окремого

	підрозділу розглядаються його повноваження щодо аналізу спільної діяльності; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо спільної діяльності)		підрозділу розглядаються його повноваження щодо аналізу спільної діяльності; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо спільної діяльності)
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Здійснення техніко-економічного, фінансового та стратегічного аналізу спільної діяльності для формування інформації про стан виконання мети державно-приватного партнерства, економічних вигід, фінансових результатів та трудової участі кожного учасника	Підприємство-оператор здійснює організацію економічного аналізу відповідно до обумовлених в договорі особливостей управління. Зазвичай здійснюється адаптація існуючої системи економічного аналізу підприємства оператора до нового об'єкту – спільної діяльності	Здійснення аналітичної оцінки економічних та інших вигід від участі в спільній діяльності, зокрема аналізується трудова участь, формування та розподіл фінансових результатів	Підприємство-учасник здійснює організацію економічного аналізу спільної діяльності в рамках існуючої системи як нового об'єкту управління
Реалізація проекту державно-приватного партнерства через концесію			
Створення нового підприємства		Реалізація проекту через існуюче підприємство	
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка діяльності новоствореного підприємства-концесіонера в рамках проекту державно-приватного партнерства	- використання послуг сторонніх осіб (постійна консалтингова участь): - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створення окремого підрозділу розглядаються його повноваження щодо аналізу спільної діяльності; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо спільної діяльності)	Оцінка окремого виду діяльності підприємства-концесіонера	- використання послуг сторонніх осіб (тематична, періодична консалтингова участь): - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створення окремого підрозділу розглядаються його повноваження щодо аналізу концесії; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо концесії)
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Здійснення усіх можливих видів економічного аналізу для формування інформаційного простору управління новоствореним підприємством в контексті ефективності його діяльності, досягнення мети проекту державно-	На новоствореному підприємстві здійснюється організація економічного аналізу із обранням будь-якої можливої форми, що відповідатиме специфіці господарської діяльності такого підприємства, інформаційним запитам	Здійснення економічного аналізу операцій пов'язаних із проектом державно-приватного партнерства, що реалізується через концесію для формування інформаційного забезпечення управлінських рішень	Підприємство-концесіонер адаптує діючу систему економічного аналізу до нового виду діяльності

приватного партнерства, якості надання суспільних послуг та оцінки суспільного значення проекту	та організації системи управління його діяльністю	щодо окремих операцій та видів діяльності в забезпеченні умов договору концесії	
Реалізація проекту державно-приватного партнерства через оренду			
Орендодавець		Орендар	
<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>	<i>Напрямок економічного аналізу</i>	<i>Форма організації</i>
Оцінка ефективності передачі державного майна в оренду в рамках проекту державно-приватного партнерства	- використання послуг сторонніх осіб (тематична, періодична консалтингова участь): - наділення відповідними функціями працівників та відділів органу виконавчої влади, державного або комунального підприємства	Оцінка окремого виду діяльності пов'язаної із експлуатацією об'єкту оренди та наданням суспільних послуг	- використання послуг сторонніх осіб (тематична, періодична консалтингова участь): - аналітичні функції здійснюються внутрішніми силами в залежності від організаційної структури та організації системи управління підприємством (а) при створення окремого підрозділу розглядаються його повноваження щодо аналізу орендних операцій; б) при розподілі між різними структурними підрозділами визначаються повноваження окремих із них щодо оренди)
<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>	<i>Характеристика</i>
Застосування аналітичних процедур для оцінки ефективності використання державного майна приватним партнером та реалізації суспільних послуг	Орган виконавчої влади, державне або комунальне підприємство організує систему аналітичного спостереження за виконанням орендарем умов проекту державно-приватного партнерства та оцінку ефективності орендних операцій і виконання орендарем суспільних послуг	Здійснення економічного аналізу операцій пов'язаних із проектом державно-приватного партнерства, що реалізується через оренду для формування інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо окремих операцій та видів діяльності в забезпеченні умов договору оренди	Підприємство-орендар адаптує діючу систему економічного аналізу до нового виду діяльності

Висновки. Таким чином, за результатами вивчення різних форм організації економічного аналізу процесів формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства нами обґрунтовано їх специфіку та запропоновано механізм вибору за кожним етапом. Зокрема визначено такі форми організації економічного аналізу в системі управління проектом державно-приватного партнерства: по-перше, окремий структурний підрозділ, що забезпечує аналітичний супровід прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації проекту державно-приватного партнерства; по-друге, розподіл аналітичних функцій між різними структурними підрозділами системи управління учасника проекту державно-приватного партнерства; по-третє, покладення аналітичних функцій на відповідальну особу із зазначенням їх складу у посадовій інструкції, або іншому внутрішньому документі, що регулює аналітичні функції. Запропоновано нову форму організації економічного аналізу – використання послуг сторонніх осіб (консалтингові послуги). У межах даної форми організації економічного аналізу запропоновано такі напрями використання консалтингових послуг для формування аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень на різних етапах формування та реалізації державно-приватного партнерства: постійна консалтингова участь, періодична консалтингова участь, тематична консалтингова участь, замовлення консалтингових послуг для оцінки сторонніх осіб. За кожним напрямом визначено властивості та специфіку їх застосування, а також порядок формування інформаційного забезпечення. Зазначені форми організації економічного аналізу лягли в основу порядку адаптації форм організації економічного аналізу до властивостей проектів державно-приватного партнерства та форм їх реалізації, що передбачає визначення напрямів економічного аналізу, форми організації, мети та характеристики.

Список використаної літератури:

1. *Віннікова І.І.* Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / *І.І. Віннікова, С.В. Марчук* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/5.pdf>.
2. *Демків Х.С.* Організація економічного аналізу діяльності підприємств на ринку антикваріату / *Х.С. Демків* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10782/1/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%A3%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>.
3. *Ковальська К.В.* Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні / *К.В. Ковальська, Р.М. Пастушенко* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>.
4. *Лісун Я.В.* Особливості консалтингової діяльності в Україні / *Я.В. Лісун* // Економіка ринкових відносин. – К., 2013. – № 11. – С. 270–276.
5. *Олійник О.В.* Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін : монографія / *О.В. Олійник*. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 653 с.
6. *Решетняк Т.І.* Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку / *Т.І. Решетняк* // Економіка і прогнозування. – 2000. – С. 98–108.
7. *Салямон-Міхєєва К.Д.* Консалтингові послуги в аудиті / *К.Д. Салямон-Міхєєва, В.П. Салямон* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5796>.
8. *Фурсова О.В.* Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації / *О.В. Фурсова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf.
9. *Шурпенкова Р.К.* Організація економічного аналізу на підприємстві / *Р.К. Шурпенкова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53842/5/Shurpenkova_Orhanizatsiia_ekonomichnoho_analizu.pdf.
10. FEACO report Survey of the European Management Consultancy [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.feaco.org>.
11. Survey of the European Management Consultancy [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.feaco.org/sites-default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.

References:

1. Vinnikova, I.I., and Marchuk, S.V. (2016), *Osoblyvosti rozvytku rynku konsaltingovykh poslug v Ukraini*, [Online], available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/5.pdf>
2. Demkiv, H.S., *Organizacija ekonomichnogo analizu dijalnosti pidpryjemstv na rynku antykvaryatu*, [Online], available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10782/1/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%A3%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>

3. Koval's'ka, K.V., and Pastushenko, R.M. (2018), *Tendencii' rozvytku rynku konsal'tyngovykh poslug u konteksti postkryzovogo period v Ukraini*, [Online], available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>
4. Lisun, Ja.V. (2013), «Osoblyvosti konsal'tyngovoi' dijal'nosti v Ukraini», *Ekonomika rynkovykh vidnosyn*, Vol. 11, K., pp. 270–276.
5. Olijnyk, O.V. (2008), *Rozvytok ekonomichnogo analizu v umovah instyucijnykh zmin*, monografija, ZhDTU, Zhytomyr, 653 p.
6. Reshetnjak, T.I. (2000), «Konsal'tyngova dijal'nist' v Ukraini: strukturnyj analiz konkurencii' ta perspektyvy rozvytku», *Ekonomika i prognozuvannja*, pp. 98–108.
7. Saljamon-Mihjejeva, K.D. and Saljamon, V.P., *Konsal'tyngovi poslugy v audyti*, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5796>
8. Fursova, O.V. (2013), *Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tyngovykh poslug v umovah globalizacii*, [Online], available at: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf
9. Shurpenkova, R.K., *Organizacija ekonomichnogo analizu na pidpryjemstvi*, [Online], available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53842/5/Shurpenkova_Orhanizatsiia_ekonomichnoho_analizu.pdf
10. «FEACO report Survey of the European Management Consultancy», [Online], available at: <http://www.feaco.org>
11. «Survey of the European Management Consultancy», [Online], available at: <http://www.feaco.org/sites-default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>

Тігарчук Михайло Іванович – здобувач кафедри обліку і аудиту Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– економічний аналіз ефективності функціонування державно-приватних партнерств.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2019.