

**ВЕРГУНЕНКО Наталія**, аспірант ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана"

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

*Розглянуто глобальні імперативи трансформації ринку консалтингових послуг за останнє десятиріччя. На сучасному етапі розвитку світового господарства, що базується на постіндустріальній парадигмі, формується і розвивається глобальний ринок, що значною мірою впливає на світовий консалтинговий ринок. Особливу увагу приділено аналізу ключових тенденцій цього ринку. Запропоновано авторське бачення трансформації класичного консалтингу внаслідок світових глобалізаційних процесів.*

*Ключові слова:* глобальний консалтинговий ринок, глобалізація, інтеграція, інституціоналізація, інтелектуальна капіталізація, універсалізація.

*Вергуненко Н. Трансформация рынка консалтинговых услуг. Рассмотрены глобальные императивы трансформации рынка консалтинговых услуг за последнее десятилетие. На современном этапе развития мирового хозяйства, которое базируется на постиндустриальной парадигме, формируется и развивается глобальный рынок, что существенно влияет на мировой консалтинговый рынок.*

---

© Вергуненко Н., 2013

*Особое внимание уделено анализу ключевых тенденций этого рынка. Предложено авторское видение трансформации классического консалтинга вследствие мировых глобализационных процессов.*

*Ключевые слова:* глобальный консалтинговый рынок, глобализация, интеграция, институционализация, интеллектуальная капитализация, универсализация.

**Постановка проблеми.** Визначальну роль у розвитку сучасної світової економічної системи відіграють процеси індустріалізації національних економічних систем, які характеризуються насамперед зростанням частки третинного сектору у ВВП та сукупній зайнятості робочої сили. Як свідчить світовий досвід, у структурі третинного сектору особливе місце посідає сфера консалтингових послуг. Завершення становлення світової господарської системи і постійний попит на кваліфіковану професійну допомогу в управлінні великими міжнародними компаніями привели до формування у ХХ ст. світового ринку консалтингових послуг, який являє собою систему міжнародних відносин з надання, обміну і впровадження консалтингових послуг, тобто послуг, які надаються незалежними та професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або цілою групою) з метою допомоги керівнику організації у діагностиці, аналізі та практичному розв'язанні управлінських і виробничих проблем [1, с. 125]. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання, пов'язане з визначенням ключових тенденцій розвитку в епоху глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впливу глобалізаційних та інтеграційних явищ на ринок консалтингових послуг присвячено праці таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як: М. Кіппінг [2], С. МакКенна [3], Дж. Глаклер [4], А. Березний [5], В. Дудченко [6; 7], В. Верба [8] та ін. Процес інституціоналізації управлінського консалтингу досліджували також теоретики інституціоналізму Л. Цукер та П. ДіМаджіо. Проте у сучасній фаховій літературі недостатньо уваги приділено формулюванню глобальних імперативів трансформації консалтингового ринку і виділенню ключових тенденцій його розвитку залежно від глобальних змін у світовому господарстві.

**Метою** статті є дослідження ключових тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг та оцінка впливу глобалізаційних процесів на трансформацію класичного консалтингу.

**Результати дослідження.** Аналіз сучасного стану світового ринку консалтингових послуг дає змогу виділити найбільш важливі тенденції його розвитку та визначити найсуттєвіші фактори, що на нього впливають. Так, з огляду на глобальний характер розвитку ринку консалтингових послуг, можна визначити такі ключові тенденції: інституціоналізація, глобалізація та транснаціоналізація; універсализація, інтелектуальна капіталізація, еволюція маркетингових технологій консалтингових компаній, модернізація клієнт-партнерських відносин.

Однією з основних сучасних тенденцій на світовому ринку консалтингових послуг є *інституціоналізація*. Неврегульованість консалтингової діяльності, відсутність чітких стандартів і стратегій ведення консалтингового бізнесу, несистематизований підхід до структуризації галузі й асиметрія консалтингової інформації – основні проблематичні аспекти розвитку цієї сфери економіки, що сприяли інтенсифікації інституційної діяльності. Із становленням глобального ринку консалтингових послуг виникла об'єктивна необхідність в інститутах, які б організовували, регулювали та сприяли ефективності діяльності численних міжнародних консалтингових фірм. Основним завданням фахових асоціацій та інститутів консультування є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і рівня професійної кваліфікації своїх членів.

Починаючи з 1987 р., проводилися Всесвітні конференції менеджмент-консультантів у Парижі (1987 р.), Нью-Йорку (1990 р.), Римі (1993 р.), Йокогамі (1996 р.), Берліні (2000 р.). У документах 4-го Всесвітнього конгресу консультантів зазначається, що консалтинг перетворився у всесвітню галузь економіки – індустрію, яка знаходиться в процесі становлення. Одними з найбільших світових консалтингових об'єднань є Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (ICMCI), Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ), Європейська федерація асоціацій управлінського консультування (FEACO). Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, які до числа консультантів включають інших спеціалістів з менеджменту, викладачів, професійних менеджерів, бізнес-тренерів. Серед них, зокрема, Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NON-REN).

Європейський комітет зі стандартизації (CEN) у 2006 р. ініціював роботу з формування стандартів менеджмент-консалтингу. До процесу формування європейського стандарту "Послуги з управлінського консультування" залучено консультантів, клієнтів, регуляторів, професійні спілки. Цей крок дав новий імпульс національним консалтинговим організаціям, розширивши потенціал ринку консалтингових послуг [8, с. 200].

Інституціоналізація цього ринку сприяє систематизації підходів та методів консалтингу, стимулює його прозорість, інформованість громади консультантів та існуючих замовників, підвищує рівень компетентності та авторитет професійного консультанта. При цьому зростає відповідальність консультантів за результати своєї діяльності, рівень їх освіти та вимоги до них з боку роботодавця – власника або керівника консультаційної компанії.

Типовою тенденцією на світовому ринку консалтингових послуг є *глобалізація та транснаціоналізація*. Останнім десятиріччям чітко простежується тенденція надзвичайно швидкого зростання розмірів та глобалізації групи фірм-лідерів управлінського консалтингу, які суттєво змінили весь світовий ландшафт галузі. За висловлюванням А. Березного, з традиційного "заповідника вільного підприємництва, який нагадує архіпелаг малопов'язаних між собою локалізованих національних ринків з анатомічною структурою", консалтингова галузь почала динамічно трансформуватись в єдину світову індустрію з яскраво вираженим домінуванням одних й тих самих транснаціональних гігантів практично на всіх основних світових ринках [5, с. 8]. Однією з головних причин інтенсивного розвитку цієї галузі є відсутність таких видимих бар'єрів при входженні в бізнес, як конкретні матеріальні та ресурсні мінімуми, обмеження для започаткування бізнесу.

Нині на світовому консалтинговому ринку продовжує посилюватися конкуренція, деякі малі та середні фірми його залишають. З одного боку, вони об'єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу, з іншого, дедалі більше лідерів малих компаній схиляються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати. Відносно невелика група транснаціональних гігантів демонструє домінування на сучасному ринку послуг і фактично визначає політику світової консалтингової індустрії. Прикладом такої активної експансії виступають представники сучасної "Великої Четвірки": PwC, Ernst & Young, KPMG та Deloitte. Підхопивши хвилю розвитку консалтингової індустрії, ці компанії швидко розширили свій спектр послуг, позиціонуючи себе як мультифункціональні консультанти, і захопили лідерство в оперативному/ операційному консалтингу. "Велика Четвірка" належить до лідерів світового консалтингового ринку. Основні показники їх діяльності надано у таблиці.

*Таблиця*

**"Велика Четвірка" на глобальному ринку консалтингових послуг [9–12]**

Компанія	Сумарні доходи за підсумками 2012 р., млрд дол. США	Доходи від консалтингу, млрд дол. США, 2012 р.	Частка ринку компанії у "Великій Четвірці", %, 2012 р.	Кількість співробітників, осіб, 2012 р.
Pricewaterhouse-Coopers	31.51	8.7	29.2	180 529
Deloitte	31.3	9.7	28.1	193 359
Ernst & Young	24.42	4.96	21.9	167 225
KPMG	23.03	7.86	20.7	152 390
<b>Разом</b>	<b>111.26</b>	<b>31.55</b>	<b>100</b>	<b>693 503</b>

Як свідчать дані таблиці, найвищі прибутки, за підсумками 2012 р., має компанія PricewaterhouseCoopers. У консалтинговому секторі лідером виступає Deloitte, випереджаючи PwC на один млрд дол. США. Загалом усі компанії "Великої Четвірки" демонструють стабільну позитивну динаміку, а сумарна кількість їх співробітників наближається до позначки у 700 тис. осіб.

Прогресуюча трансформація лідерів світового консалтингу з традиційних професійних об'єднань у сучасні бізнес-орієнтовані організації супроводжується прискоренням процесу їх транснаціоналізації, яка певним чином відобразилась на їх власних внутрішніх структурах. Якщо нещодавно більшість з них суттєво відрізнялась від жорстко інтегрованих пірамід класичних транснаціональних корпорацій, то останнім часом ключові рішення приймаються у штаб-квартирах та центральних офісах і реалізуються по всій міжнародній мережі, практично не залишаючи прав автономним місцевим філіям [13].

Типова організація найбільших консалтингових фірм ще в кінці 1980-х років будувалась за принципом міжнародної асоціації національних партнерств, що мають широку автономію і лише координують окремі аспекти своєї діяльності, наприклад, загальні стандарти якості послуг, підходи до просування нових консалтингових продуктів, системи обміну спеціалістами, знаннями та досвідом. Подібна організація була виправданою, коли умови роботи консалтингових фірм у різних країнах суттєво різнилися між собою, а консультаційні продукти вимагали серйозної адаптації до потреб місцевої клієнтури. Коли процеси глобалізації основних клієнтів лідерів світового консалтингу – транснаціональних корпорацій – значно посилились, а умови їх функціонування суттєво уніфікувались, традиційна "м'яка" координація почала дедалі більше відставати від вимог ринку, що в результаті стимулювало зазначені трансформації.

Останнім часом типовим проявом нової ринкової орієнтації великих консалтингових компаній стала тенденція до *універсалізації* консалтингових послуг, спрямованої на розширення їх набору. Якщо для традиційної консалтингової компанії значна диверсифікація продуктового портфеля була неможлива внаслідок певних труднощів, пов'язаних з підтримкою високої якості всіх видів послуг, то з настанням епохи інформаційних технологій та посиленням тенденцій до динамічних змін поколінь консалтингових продуктів подібний підхід може призвести до різкого погіршення конкурентних позицій. За цих обставин спеціалізація світових лідерів консалтингу стає більш умовною, а політика злиття та поглинань сприяє їх універсалізації [2, с. 23]. Найтипівшим прикладом універсалізації є розвиток фірм "Великої Четвірки", які об'єднали практично всі види аудиторських та консалтингових послуг.

У науковому світі до такої універсалізації застосовується термін "інтегрований консалтинг". На міжнародному рівні поняття "інтегроване (інтегративне) консультування" офіційно було введено на Всесвітньому конгресі консультантів у 1996 р. Методологічні засади інтегрованого консалтингу в 2000–2007 рр. активно розвивались у працях російського вченого В. Дудченка [7]. В інтегрованому консалтингу на змістовному рівні органічно поєднуються такі види консалтингу, які вирішують взаємопов'язані завдання: економічна діагностика (аналіз, дослідження) проблемного поля, організація розв'язання проблем замовників (експертним чи процесним способом). Інтегрований консалтинг застосовується насамперед для виконання консультаційних послуг пошукового та інноваційного характеру і допомагає систематизувати складні масиви даних для прийняття оптимальних рішень [7, с. 38].

Характерною тенденцією нинішнього етапу розвитку ринку консалтингових послуг є *інтелектуальна капіталізація*. Основним фактором успіху будь-якої консалтингової компанії є збереження та розвиток найголовнішого його активу – кваліфікованого персоналу. Зарубіжні консалтингові компанії залучають найкращі кадри, експертів з управління, забезпечують їх подальше удосконалення через постійне підвищення кваліфікації та накопичення досвіду, а також створюють достатні стимули для продовження роботи в організації. Все це досягається завдяки формуванню спеціальних систем найму, мотивації та просування персоналу, складних багатоступеневих систем його перепідготовки та підвищення кваліфікації, систем трансформації накопиченого досвіду в методології та їх внутрішньофірмового розповсюдження (так званих систем управління знаннями) і, нарешті, систем, процедур і стандартів клієнтської роботи, які визначають фірмовий стиль і корпоративну культуру. Наприклад, у консалтинговій компанії McKinsey розвиток бізнесу забезпечується постійним збагаченням унікальної системи знань про зміст та наслідки виконаних компанією проектів, кількість яких налічує вже більше десяти тисяч. McKinsey володіє однією з найбільших систем накопичення знань, на розвиток якої щорічно витрачає 150 млн дол. США (більше, ніж будь-яка інша консалтингова компанія) [14].

У консалтингових колах подібні технології отримали назву "жорстко-м'якого" управління (tight-loose management). Саме вони (паралельно з високими заробітками) дали змогу лідерам світового консалтингу протягом багатьох років залучати та утримувати найбільш талановитих та кваліфікованих випускників престижних бізнес-шкіл і в такий спосіб отримали найважливіші фактори конкурентних переваг [5, с. 8].

Стосовно *еволюції маркетингових технологій*, то цей напрям став ключовим фактором, який сприяв швидкому і стабільному розвитку найбільших консалтингових компаній. Перетворенню консалтингу в могутній та перспективний бізнес насамперед сприяла радикальна

зміна ставлення великих консалтингових фірм до маркетингових технологій. Спочатку традиційною позицією в цій галузі була повна відмова від цільових маркетингових програм та від прямої реклами в засобах масової інформації. Усі зусилля з просування послуг на ринок здійснювались партнерами-співвласниками бізнесу у формі так званого неформального маркетингу і практично не координувались. Так, найбільша консалтингова компанія McKinsey&Company активно займається продажем своїх послуг через непрямий маркетинг, спираючись на вже існуючі відносини з клієнтами, для розвитку бізнесу, публікації книг та статей, надаючи послуги професійним громадам, організуючи різні презентації та майстер-класи. Останнім часом більшість лідерів світового консалтингу створили могутні маркетингові підрозділи, які не тільки жорстко координують заходи неформального маркетингу, але й займаються плануванням великомасштабних рекламних кампаній з бюджетом у сотні мільйонів доларів США, а також формуванням відповідного іміджу фірми в ЗМІ і за допомогою великих транснаціональних агентств. Так, компанія Accenture на "розкрутку" свого нового фірмового найменування (під час перейменування) витратила близько 175 млн дол. США [5, с. 9]. Отже, доповнення непрямого маркетингу масштабними рекламними кампаніями дає очевидний позитивний результат.

Важливою тенденцією розвитку ринку консалтингових послуг стала активізація тісної *співпраці консультантів з клієнтами*, які в окремих випадках ставали повноправними учасниками консультаційної команди. Розмивання традиційних професійних цінностей найбільших консалтингових фірм, які дедалі більше орієнтуються на прибутковість та ринкову капіталізацію, спричинило своєрідну захисну реакцію з боку їх клієнтів. У найбільш концентрованому вигляді це простежується в змінах ставлення клієнтів до самих результатів роботи цих фірм, що останнім часом суттєво змінило конфігурацію ділової практики лідерів світового консалтингу. Якщо донедавна стандартним підсумком роботи консультантів вважався звіт по проекту з висновками та рекомендаціями, то нині клієнти здебільшого очікують від них впровадження наданих рекомендацій та доведення їх до дієвих результатів. Важливим наслідком нової орієнтації на відчутний результат стало активне намагання консультантів тісно співпрацювати в ході робіт із співробітниками клієнта, які зазвичай залучалися до консультаційних команд як повноправні учасники.

**Висновки.** Тенденції та фактори розвитку глобального ринку консалтингових послуг тією чи іншою мірою пов'язані з глобалізацією світового економічного простору. Очевидна тенденція до посилення глобалізації та інституціоналізації консалтингових послуг, що пропонуються найбільшими фірмами, не виключає можливості функціонування на ринку малих та середніх спеціалізованих компаній, які більш

конкурентоспроможні на національних ринках. Водночас зберігається великий потенціал зростання і для транснаціональних лідерів світового консалтингу. Їх розвиток дедалі більше пов'язується зі зміною поколінь інформаційних технологій, еволюцією маркетингових технологій, модернізацією консультант-клієнтських відносин, капіталізацією інтелектуального капіталу.

Наслідками глобалізаційних процесів на ринку консалтингових послуг є домінування великих транснаціональних консалтингових компаній, посилення конкуренції на ринку, переорієнтація ділової активності малих консалтингових компаній у сферу вирішення вузьких питань динамічних національних ринків, націлених на специфіку вітчизняної економіки.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Матиас К.* Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / К. Матиас, Э. Ларе ; пер. с англ. — Х. : Гуманитарный Центр, 2008. — 416 с.
2. *Kipping M.* The evolution of management consultancy: its origins and global development. — In : Curnow B., Reuvid J. The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultant worldwide. — London : Kogan page publishers, 2003. — P. 21—33.
3. *McKenna C. D.* The world's newest profession. Management consulting in twentieth century / C.D. McKenna. — New York : Cambridge University Press, 2006. — 370 p.
4. *Gluckler J.* Bridging Uncertainty in Management Consulting / J. Gluckler, T. Armbruster // The Mechanisms of Trust and Networked Reputation', Organization Studies. — 2003. — № 24. — P. 269—297.
5. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. / А. Березной // Мировая экономика и междунар. отношения. — 2001. — № 9. — С. 3—18.
6. *Дудченко В. С.* Абсолютный консультант / В. С. Дудченко. — М. : Кватро-Принт, 2004. — 240 с.
7. *Дудченко В. С.* Саморазвитие / В. С. Дудченко. — М. : Кватро-Принт, 2007. — 400 с.
8. *Верба В. А.* Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. — К. : КНЕУ, 2001. — 327 с.
9. Офіційний інтернет-ресурс Deloitte 2012 Global Report [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://public.deloitte.com/media/0564/index.html>.
10. Офіційний інтернет-ресурс PriceWaterhouseCoopers 2012 Annual Report [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.pwc.co.uk/en\\_UK/uk/assets/pdf/annual-report-2012.pdf](http://www.pwc.co.uk/en_UK/uk/assets/pdf/annual-report-2012.pdf).
11. Офіційний інтернет-ресурс KPMG International Annual Review 2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.kpmg.com/global/en/about/performance/annualreviews/pages/kpmg-international-annual-review-2012.aspx>.



12. Офіційний інтернет-ресурс Ernst&Young Integrated Annual Report 2011/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Jaarverslag\\_-\\_2011-2012/\\$FILE/Annual%20Review%20-%202011-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Jaarverslag_-_2011-2012/$FILE/Annual%20Review%20-%202011-2012.pdf).
13. Офіційний інтернет-ресурс Национальный бизнес России [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://nbrussia.com>.
14. Офіційний інтернет-ресурс статистичного огляду ринків [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.plunkettresearch.com>.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2013.

**Verhunenko N. Transformation tendencies of the consulting market.**

**Background.** *This research work examines the current transformation process of the global consulting market which takes place under the influence of intensifying globalization and internationalization of the world economy. Research of this category is accompanied by the formation and analysis of the key trends at the current stage that often get imperative features of this market.*

**Review of the scientific sources** of the selected topic confirms that not enough attention is paid in the literature to the formulation of the global transformation imperatives of consulting market and the definition of the key trends in its development, based on the global world economy changes, by both foreign and domestic scientists. Most scientific developments are devoted to the consulting process and its characteristics, and the question of consulting market as a global phenomenon is not researched well enough. So, the scientific definition of the above omissions is important and forms the basis of research purpose.

**Results.** *The study of the world consulting services market provides an opportunity to analyze the features of this market that characterize the current stage of its transformation. Changes in the world economy directly affect the consulting business development and form certain specific trends and characteristics. In this study we identified six main trends such as: globalization and transnationalization, institutionalization, universalization, intellectual capitalization, evolution of the marketing technologies in consulting companies, upgrading client partner relationships. Also, attention is paid to the causes and effects of globalization on the consulting market.*

**Conclusions.** *The research, according to the author, is essential for the formation of an integral scientific picture of the global consulting market, understanding of the main processes and interdependencies in it and optimization of the consulting activities in accordance with the modern requirements.*

**Keywords:** global consulting market, globalization, institutionalization, universalization, intellectual capitalization.

REFERENCES

1. *Matias K.* Upravljencheskoe konsul'tirovanie. Industrija znanij, simvoľicheskiĭ kapital ili novaja moda / K. Matias, Je. Lare ; per. s angl. — X. : Gumanitarnyj Centr, 2008. — 416 s.
2. *Kipping M.* The evolution of management consultancy: its origins and global development. — In : Curnow B., Reuvid J. The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultant worldwide. — London : Kogan page publishers, 2003. — P. 21—33.
3. *McKenna C. D.* The world's newest profession. Management consulting in twentieth century / C.D. McKenna. — New York : Cambridge University Press, 2006. — 370 p.

4. *Gluckler J.* Bridging Uncertainty in Management Consulting / J. Gluckler, T. Armbruster // 'The Mechanisms of Trust and Networked Reputation', *Organization Studies*. — 2003. — № 24. — P. 269—297.
5. *Bereznaj A.* Mirovaja industrija upravlencheskogo konsaltinga na poroge XXI v. / A. Bereznaj // *Mirovaja jekonomika i mezhdunar. otnoshenija*. — 2001. — № 9. — S. 3—18.
6. *Dudchenko V. S.* Absoljutnyj konsul'tant / V. S. Dudchenko. — M. : Kvatro-Print, 2004. — 240 s.
7. *Dudchenko V. S.* Samorazvitie / V. S. Dudchenko. — M. : Kvatro-Print, 2007. — 400 s.
8. *Verba V. A.* Upravlins'ke konsul'tuvannja: koncepcija, organizacija, rozvytok : monografija / V. A. Verba. — K. : KNEU, 2001. — 327 s.
9. Oficijnyj internet-resurs Deloitte 2012 Global Report [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://public.deloitte.com/media/0564/index.html>.
10. Oficijnyj internet-resurs PriceWaterhouseCoopers 2012 Annual Report [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://www.pwc.co.uk/en\\_UK/uk/assets/pdf/annual-report-2012.pdf](http://www.pwc.co.uk/en_UK/uk/assets/pdf/annual-report-2012.pdf).
11. Oficijnyj internet-resurs KPMG International Annual Review 2012 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.kpmg.com/global/en/about/performance/annualreviews/pages/kpmg-international-annual-review-2012.aspx>.
12. Oficijnyj internet-resurs Ernst&Young Integrated Annual Report 2011/2012 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Jaarverslag\\_-\\_2011-2012/\\$FILE/Annual%20Review % 20-%202011-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Jaarverslag_-_2011-2012/$FILE/Annual%20Review%20-%202011-2012.pdf).
13. Oficijnyj internet-resurs Nacyonal'nyj byznes Rossyy [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://nbrussia.com>.
14. Oficijnyj internet-resurs statystychnogo ogljadu rynkiv [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.plunkettresearch.com>.