

УДК 659.2

*С. М. Ілляшенко,
професор, д. е. н., професор кафедри маркетингу,
Сумський державний університет (СумДУ)*

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ УСПІХУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Анотація. У статті виявлено компетенції консалтингової компанії та чинники успіху управлінського консультування; запропоновано фінансові та ринкові індикатори успіху консалтингової компанії; визначено передумови успішної взаємодії консалтингових і клієнтських організацій.

Ключові слова: управлінське консультування, чинники успіху консалтингової діяльності, компетенції консалтингової компанії.

Summary. In the article the competences of consulting company and factors of management consulting success are determined; financial and market indicators of success of consulting company are proposed; preconditions of successful interaction of consulting and client organizations are defined.

Key words: management consulting, factors of success of consulting, competences of consulting company.

Актуальність і постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть у світі спостерігається стрімкий розвиток галузі управлінського консультування, що пояснюється активним пошуком інноваційних методів і технологій розвитку підприємств, прагненням знизити транзакційні витрати на розробку і впровадження управлінських інновацій. Сучасне управлінське консультування вийшло за межі професійних консалтингових компаній і академічних інститутів. По суті воно перетворилося на знаннєву платформу лідерства у бізнесі: наприкінці 1990-х років понад 40% випускників найкращих університетів США обрали професію консультантів та обійняли посади у відомих консалтингових компаніях [1, с. 79].

Зростання ролі управлінського консультування в світовій економіці пов'язано з надзвичайним ускладненням умов прийняття управлінських рішень внаслідок підвищення невизначеності бізнес-середовища та посилення асиметрії інформації. На підтвердження факту поширення впливу управлінського консультування на економіку розвинених країн свідчать данні Американської асоціації менеджмент консультантів (AMCE): у розвинених країнах 45% компаній регулярно користуються послугами зовнішніх консультантів [2], понад 70% компаній для посилення якості та ефективності управління використовують внутрішніх консультантів [3]. Про активну співпрацю промислових компаній з консультантами повідомляє Міністерство промисловості Канади, яке зазначає, що 70% усіх підприємств і державних організацій у Канаді впродовж останніх п'яти років скористалися послугами консультантів з питань управління [2].

Проте сьогодні помітними стають критичні оцінки щодо ролі консультантів у процесі забезпечення довгострокового розвитку та стратегічної результативності клієнтських організацій. Відсутність усталеного теоретико-методологічного підґрунтя та обмеженість емпіричних досліджень у сфері оцінювання управлінського консультування загострюють проблему виявлення необхідних передумов ефективної взаємодії клієнтських та консалтингових організацій. Виходячи з зазначеного, вважаємо за логічне констатувати, що визначення чинників успіху управлінського консультування потребує поглибленого дослідження на теоретико-методологічному та прикладному рівнях.

Серед фундаментальних досліджень у сфері вивчення тенденцій розвитку управлінського консультування та природи його трансформації відзначимо праці зарубіжних учених К. МакКена, М. Кіппінга, М. Фергюсона, Ф. Чернявської, М. Алвессона, Т. Амбустера, Б. Блумфілда, А. Данелі, Н. Батлера, А. Гросса, С. Канбака, Т. Кларка, М. Муха, А. Старді, Б. Корноу, Р. Фінчмана, С. Аппелембаума, Н. Ніколової. Вітчизняні вчені та практики, що виявляють інтерес до проблематики підвищення ефективності управлінського консультування (наприклад, [4-11]), зазначають багатовекторність цієї сфери наукового пошуку та нерозвиненість у сучасних наукових працях методологічних та прикладних засад ефективної співпраці консалтингових та клієнтських організацій.

Огляд наукових праць дає можливість стверджувати, що відсутність чітких критеріїв оцінювання управлінського консультування зумовлюється розмаїттям авторських підходів до визначення умов успішності управлінського консультування. Виділимо декілька напрямів наукового пошуку, які формують інформаційне поле подальших досліджень. У межах першого напряму наукових досліджень розглядається успішність управлінського консультування за критерієм ефективності консалтингового бізнесу [12-13]. Представники другого напряму підтримують ідею про зв'язок результатів консультування з рівнем професіоналізму консультантів, їх ключовою компетенцією, що визначається вміннями вирішувати клієнтські проблеми [14-16]. Нарешті є група дослідників, що фокусують свою увагу на проблематиці розвинення та дотримання професійних стандартів [17,18]. У професійному середовищі успішність консалтингової діяльності пропонують розглядати крізь призму досягнень клієнтських організацій. Цю позицію підтримує відомий американський дослідник Г. Гейбл [19].

Зрозуміло, що всі означені підходи висвітлюють певну оціночну складову процесу та результату консультування, відображають ставлення науковців до важливості організаційно-інституціональних аспектів та компетенційної складової менеджмент-консалтингу. На сучасному етапі особливо загострюються питання виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками успіху управлінського консультування та результатами консалтингової діяльності, що має сприяти концентрації зусиль консалтингових компаній на формуванні ключових факторів успіху.

Ураховуючи вищезазначене постає проблема розроблення теоретико-прикладних засад забезпечення ефективності управлінського консультування та визначення механізму досягнення стратегічної результативності взаємодії клієнтської і консалтингової організації. Внаслідок відсутності адекватного інструментарію оцінювання управлінського консультування, причиною чого є його складна природа та багатовекторність виміру його результативності, у межах цієї статті сфокусуємо увагу на визначенні передумов ефективної взаємодії консалтингових і клієнтських організацій, а також на питаннях виявлення чинників успіху управлінського консультування.

Виклад основного матеріалу. Критичний огляд наукових праць, присвячених становленню та розвитку управлінського консультування, ілюструє значну палітру авторських підходів до тлумачення управлінського консультування, його ролі у процесі розвитку теорії і практики управління. У процесі еволюції управлінського консультування послідовно набувало форм (а) спеціальної компетенції керівників підприємств і компаній, (б) експертної діяльності незалежних професіоналів у різних функціональних сферах, (в) специфічної сфери діяльності спеціалізованих фірм і компаній, нарешті — (г) дослідницьких, навчальних та тренінгових організацій, що створюють управлінські новачки та забезпечують їх впровадження в теорію управління та практику діяльності суб'єктів господарювання. В основі домінуючого підходу до ідентифікації управлінського консультування, як професійної діяльності незалежних фахівців, залишається виявлення проблем управління та розробка рекомендацій, що спрямовані на надання допомоги менеджменту клієнтських організацій у впровадженні конструктивних змін в організаціях [20].

Консультування з управління є професійно-підприємницькою діяльністю, тому вважаємо, що основними напрямками його оцінювання є фінансова результативність консалтингових компаній, яка базується на успішній взаємодії з клієнтськими організаціями, результати якої можуть визначитися системою показників.

У контексті нашого дослідження вважаємо необхідним звернути увагу на здобутки західних науковців, що досліджували параметри успіху консалтингової діяльності [21-23]. Узагальнюючі підходи до ідентифікації чинників успіху консультування, зазначимо, що в спеціальній літературі практично не розведено передумови та результати консультування. Тому у характеристиці чинників успіху наряду з критеріями фінансової результативності зазначаються індикатори організаційно-інституційного забезпечення процесу консультування. Розглянемо це докладніше.

Найбільшу популярність при оцінюванні успішності консалтингової діяльності набули такі показники: фінансові параметри діяльності консалтингових організацій (дохідність, прибутковість діяльності); частка ринку, яку вони утримують; наявність ринкової влади; рівень задоволення консультантів і клієнтів від консультування. Ці індикатори, на наш погляд, доцільно використовувати в якості результатуючих досягнень консалтингової діяльності, які мають бути стратегічними

та оперативними орієнтирами при оцінюванні успішності консалтингових організацій. Проте ці індикатори складно ідентифікувати як чинники успіху, оскільки вони не визначають необхідних умов, компетенцій, які мають забезпечити цей успіх.

З цієї позиції, для подальших досліджень вважаємо доцільним звернути увагу на перелік чинників успіху консультування, який запропонував М.Райнінг. Ним визначено такі детермінанти успіху консультування, як чіткість у визначенні завдань, наявність та якість нових ідей, знань, способів мислення, використання проектного планування, спеціальне планування, ефективність виконання[24]. Зазначені чинники успіху являють собою компетенції консультантів, що утворюють підґрунтя формування результатів консультування, фактично забезпечують їх появу, стають передумовою фінансових та нефінансових змін в клієнтській організації.

У контексті виявлення складових успішності консультування, пропонуємо виокремлювати ключові чинники успіху консалтингових компаній, набуття яких може сприяти досягненню результативності процесу консультування.

Нематеріальна природа консалтингових послуг, їх невідчутність, підвищують невизначеність прийняття рішення щодо вибору консалтингових партнерів та зумовлюють необхідність формування багатокритеріальної оцінки консультантів. Оцінювання потенціалу співпраці з консультантами починають з аналізу зовнішніх атрибутів постачальників послуг, а саме: поведінки персоналу, місця розташування офісу, якості сайту та рекламних матеріалів, наявності рекомендацій та ін. [26]. Традиційно клієнт спочатку чинить вибір компанії, і лише потім консалтингової послуги. Тому репутація консалтингової компанії стає ключовим чинником, що долає невідчутність послуги та визначає вибір клієнта. Цей факт підтверджено чисельними опитуваннями клієнтів, які проводилися західними і вітчизняними аналітиками.

За даними інформаційно-аналітичної агенції «СтатІнформ-Консалтинг» респонденти (потенційні та наявні клієнти консалтингових компаній), які мали відібрати за 10-бальною шкалою найвагоміші критерії вибору консалтингових компаній як партнерів по бізнесу, утворили такий рейтинг [1]:

- бездоганна ділова репутація - 9,7;
- професіоналізм/досвід/компетентність - 9,5;
- відзиви/рекомендації замовників - 9,3;
- співвідношення ціна/якість/терміни виконання - 9,1;
- дотримання умов конфіденційності - 5,9;
- наявність необхідних корпоративних ресурсів - 4,4;
- масштаб раніше виконаних проектів - 3,6;
- інші фактори - 2,2

Вагомість ділової репутації при виборі консалтингової компанії, підтверджують і аналітики економічного видання «Галицькі контракти». За їх дослідженнями у трійку основних критеріїв вибору консультантів українськими підприємцями входять: репутація компанії (61,4% від кількості опитаних), рівень цін на консалтингові послуги (54,8%), наявність досвіду вирішення аналогічних проблем(52,4%) [27].

Зрозуміло, що досягнення якості консультування залежить від багатьох чинників, зокрема, рівню мотивації та інноваційної спроможності клієнта, його залучення до процесу діагностування проблематики та розробки напрямів подолання виявлених проблем, його довіри до консалтингових рекомендацій. Отже, з метою забезпечення процесу формування стратегічних переваг та забезпечення успіху консультування, пропонуємо до чинників успіху консалтингових компаній включити: компетенції щодо забезпечення якості консалтингових послуг, встановлення чітких цілей консультування, часу і бюджету консалтингового проекту. Саме ці параметри консультування входять до трійки критичних у забезпеченні якості консультування, для максимізації якої необхідна наявність у консультантів таких складових професійної поведінки, як чесність у відношеннях та уміння налагодити ефективні комунікації між консультантами і клієнтами. Вагому роль у забезпеченні якісної консалтингової співпраці відіграє збереження об'єктивності, лідерство й прагнення до успіху.

Ураховуючи озвучені очікування клієнтів консалтингової діяльності та на підставі проведеного опитування керівників консалтингових компаній, нами виявлено та систематизовано чинники успіху та результати консультування (табл. 1).

Таблиця 1.
Чинники успіху та індикатори результативності консультування у сфері управління

Передумови успіху (наявність та ефективність бізнес-процесів консалтингової компанії)	Чинники успіху (наявні компетенції)	Індикатори результативності
Формування методології консалтингових продуктів (технологій вирішення управлінських проблем)	Наявність фахових знань і знаньсвих активів, що сприяють розробці та удосконаленню консалтингових продуктів	Доходи консалтингової компанії
Проведення аналітичних досліджень	Організаційно - комунікаційні механізми ефективної взаємодії з клієнтськими організаціями	Прибутковість (рентабельність) консалтингової діяльності
Маркетинг консалтингових послуг	Навички управління консалтинговими проектами	Зростання обсягів продажів і розвиток консалтингової практики
Управління знаннями	Сформований репутаційний капітал і бренд	Задоволеність клієнтів
Навчання і розвиток консультантів	Здатність визивати довіру, вміння гнучко реагувати на зміни,	Особиста задоволеність роботою
	Наявність стратегічних партнерств і довгострокових відносин	Кількісні та якісні параметри клієнтської бази
Управління взаємовідносинами з клієнтами	Визнання професійною спільнотою здобутків у консультуванні	Стабільність консалтингового бізнесу і час існування на ринку консалтингових послуг
	Розуміння тенденцій і перспектив управлінського консультування та здатність до його розвитку	Наявність позитивних рекомендацій від клієнтів

Запропоновані індикатори успіху консультування утворюють об'єктивне підґрунтя для раціоналізації бізнес-моделі консалтингової компанії та спрямовують її зусилля на свідоме і кероване формування забезпечуючих детермінант довгострокової результативності консалтингової діяльності.

Визначальну роль у формуванні передумов досягнення стратегічних і фінансових цілей розвитку консалтингової компанії відіграють ключові чинники успіху консалтингової співпраці. Тому базовою складовою успіху консалтингової діяльності є успішність взаємодії консультантів з клієнтською організацією, яка організаційно реалізується у формі консалтингових проектів.

Переважає більшість респондентів визнають, що основним критерієм оцінювання результатів консультування з боку клієнтських організацій є якість запропонованих консультантами методів вирішення проблемної ситуації і напрямів розвитку організації. При глибинному інтерв'юванні виявлено, що критеріями якості виступають такі консалтингові рекомендації, що не суперечать цілям клієнтської організації та підтримуються її керівництвом, а також ключовими стейхолдерами. Тому з метою забезпечення успіху в процесі розробки консалтингових пропозицій мають бути чітко сформульовані цілі консультування та визначені результати консалтингового проекту. Цілі повинні бути реалістичними, результати - прогнозованими, їх масштаб і рамки чітко окреслені у часовому, ресурсному та фінансовому вимірах. Також необхідно узгоджувати якість та величину ресурсів, що забезпечуватимуть досягнення поставлених цілей консультування. Розкриємо механізм впливу цих чинників на успішність консалтингового бізнесу.

Найважливішим чинником успішного консультування є виявлення реальних потреб клієнтської організації та її керівництва, які вони прагнуть задовольнити у процесі консультування. У практиці консультування цей чинник вважають домінуючим, оскільки діагностування існуючих суперечностей у розвитку підприємств досить часто не співпадає з когнітивною оцінкою стейхолдерами проблемної ситуації та вибору напрямів їх розв'язання. Виявлення першопричин утворення проблемного поля неможливо без активного залучення всієї команди клієнтської організації у процес первинної діагностики, результатом якої є формулювання консалтингової пропозиції — документу, в якому висвітлюються:

- 1) опис проблемної симптоматики клієнтської організації та характеристика проблемного поля, що уможливає виявлення ключових протиріч розвитку, які формують можливі напрями співпраці;
- 2) цілі, методи та результати консультування, механізм їх досягнення;
- 3) обґрунтування вибору моделі консультування та методологічних підходів до розв'язання проблем клієнтської організації;
- 4) основні етапи процесу консультування (розподіл функцій консультанта і клієнта на різних стадіях консультування, необхідні ресурси, забезпечення якості виконання консультативних завдань, тривалість роботи консультантів, управління ризиками консалтингового проекту та ін.);
- 5) характеристика кваліфікаційного рівню консультантів, яких планується залучити до виконання консультативного проекту;

б) розрахунок вартості консалтингової послуги та умови здійснення оплати клієнтом.

Другим чинником, що забезпечує успішність консультування є інноваційний потенціал клієнтської організації. Оцінювання проєктивної інноваційності клієнта має виявити всі зацікавлені групи, що в різний спосіб впливають на утворення та розв'язання проблемної ситуації, спонсорів проєкту з підтримки консалтингових рекомендацій, лобювання відповідних управлінських рішень та адміністративної владу впровадження змін.

У край важливим у процесі консультування дотримуватися прийнятих завдань та не змінювати обраний «вектор руху». Розуміючи, що консалтингові проєкти реалізуються у динамічному середовищі, у процесі консультування досить часто можуть корегуватись цілі та стратегічні наміри клієнтської організації, що ускладнює досягнення запланованих результатів консалтингових проєктів. За таких умов для забезпечення ефективності консультування необхідно управляти очікуваннями клієнта, що починається з уточнення прихованих бажань та цілей учасників консалтингового процесу, розуміння ходу реалізації та механізмів контролю виконання проєкту, формування прозорої системи комунікації між всіма зацікавленими особами консультування.

З метою усунення непорозуміння в оцінках результативності консультування необхідно постійно аналізувати: а) рівень інформованості всіх учасників консалтингового процесу про хід виконання робіт за проєктом; б) активність залучення до проєкту всіх стейкхолдерів; в) відповідальність за невиконання запланованих робіт або порушення їх якості; г) невідповідність або дефіцит ресурсів, що необхідні для досягнення проєктних результатів. Налагоджені процедури звітності та дотримання регламентів виконання проєктів мають сприяти встановленню ефективних комунікацій, які забезпечують інформованість про хід та перспективи реалізації проєкту.

Управління консалтинговим проєктом передбачає його документальне супроводження. Тому розробка статуту та календарного плану проєкту, де фіксуються всі часові, ресурсні і фінансові параметри кожної його стадії, підсумкові кількісні та якісні індикатори його результату, мають розроблятися разом з клієнтом. Для успішної реалізації консалтингових проєктів менеджер формує організаційну структуру проєкту, планує ресурсне забезпечення, здійснює розподіл відповідальності та визначає навантаження виконавців проєкту, розраховує його бюджет.

Задля оперативного управління змінами у проєкті, менеджеру проєкту мають бути делеговані повноваження по формуванню команди проєкту, визначено механізми впливу на персонал клієнтської організації, створено систему мотивації, спрямовану на формування націленості всіх членів команди на досягнення результатів консультування.

Отже, розмаїття чинників впливу на успішність управлінського консультування зумовлює багатомірність його оцінювання. Значна палітра індикаторів успішності консультування пов'язана із значною розбіжністю позицій різних учасників консалтингового процесу (консалтингових компаній, стейкхолдерів клієнтської організації) щодо оцінювання результатів, а також їхнім когнітивним сприйняттям цінності отриманих результатів.

При оцінюванні успіху консалтингової діяльності доцільно виокремлювати чинники, що забезпечують цей успіх — компетенції консалтингової компанії, що формуються та посилюються у її бізнес-процесах. Ключовими компетенціями консалтингової компанії, що утворюють фінальні параметри результативності, є здатність налагодження ефективної взаємодії з клієнтськими організаціями під час підготовки та реалізації консалтингових проєктів. Тому організаційно-компетенційні та репутаційні компетенції консалтингових компаній набувають особливого значення. Визначення всіх складових процесу забезпечення успішності консультування потребує емпіричних досліджень кореляції між окремими компетенціями консультантів та фінансовими параметрами результативності консалтингової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ruef M. At the interstices of organizations: The expansion of the management consulting profession, 1933–1997 / M. Ruef // The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources / Sahlin-Andersson, Kerstin/Engwall, Lars (Hg.). — Stanford : Stanford Business Books, 2002. — P. 72–95.
2. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting.- New York, Association of Management Consulting Firm, 2003.
3. Association of Internal Management Consultants [Electronic resource]: Mode of access : http://www.aimc.org/about_us.html
4. Спільник І. Складові фаховості у консультативній діяльності [Електронний ресурс] / Ірина Спільник, Людмила Гаврилук-Єнсен // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. — Тернопіль, 2010. — Вип. 5. — С. 30-33.
5. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий / Инст. міжнар. економіки і міжнар. відносин НАН України. — К. : Арістей, 2006.
6. Брінцева О.Г. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом / О.Г. Брінцева // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 8. — С. 34–38.
7. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць. ¼ 2008. ¼ № 22–23. — С. 97–104.
8. Давиденко В.В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств / В.В. Давиденко // Проблеми науки. — 2006. — № 7. — С. 32–36.
9. Марченко О.А. Поведення суб'єктів ринку консалтингових послуг: цілі і принципи / О.А. Марченко // Научные труды ДонНТУ. — Вип. 31-2. — 2007. — С. 51–56. — (Серия : Экономическая).
10. Рибаківа Т.О. Особливості становлення і розвитку управлінського консультування в Україні / Т.О. Рибаківа // Економіка. Менеджмент. Підприємство : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2005. — Вип. 13, ч. 1. — С. 169–173
11. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. : 08.07.01 «Економіка промисловості» / О.К. Трофімова. — К., 2002. — 17 с.
12. Kubr M. Management consulting : a guide to the profession / Kubr M. — 4 ed. ¼ Geneva : International Labour Organization, 2002.
13. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results / Schaffer R. ¼ San Francisco (CA) : Jossey-Bass. ¼ 2002.
14. Kumar V. Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success/ V.Kumar, A.Simon, N. Kimberley// Management Decision.¼2000.¼Vol. 38, no. 1 and 2, pp. 24-35.
15. Merron K. Masterful Consulting” Consulting to Management.¼ 2005.¼ Vol. 16, No. 2 pp. 5 – 8.
16. Martin C.R., Horne, D.A. and Chan, W.S. (2001), "A Perspective on Client Productivity in Business-to-Business Consulting Services/ C.R. Martin, D.A. Horne, W.S Chan// International Journal of Service Industry Management.¼2001.¼Vol. 12, no. 2, pp. 137-57.
17. Майстер Д. Истинный профессионализм. М.: Альпина БизнесБукс, ¼2005
18. Bobrow E. Poof! You're A Consultant" Journal of Management Consulting November.¼1998.¼Vol. 10, No. 2 pp 41 – 43.
19. Gable G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants/ G Gable// Management Science.¼1996.¼ 42(8), c. 1175-1198
20. Hasek G. The era of experts. Industry Week.¼1997.¼ Vol.246, No.10, pp.60-67
21. Clark T. Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions / Clark T. ¼ Buckingham ; Bristol : Open University Press, 1995.
22. Simon A. Value-Added Approach To Corporate Management: Quality Management Practices In The Australian Business Service Industry. Journal of Enterprising Culture.¼1995.¼ Vol.3, No.4, (December), pp.427-443
23. Abbott P. Top Firms See Steady Rise In Income - UK Survey. Consulting News.¼1997, December, pp.8-10.
24. Rynning M. Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?/M. Rynning // International Business Journal, 1992¼ Vol. 11 No. 1, pp. 47-60.
25. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship / S.H. Appelbaum, A.J. Steed // Journal of Management Development. ¼ 2005. ¼ Vol. 24, Iss. 1. — P. 68–93. [Electronic resource] : Mode of access www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
26. Иванов М.С., Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер/ Издательство: Альпина Паблишер.¼2003, 117 с
27. Огляд ринку Менеджмент-консалтингових послуг // Галицькі контракти.¼2002, № 4. Режим доступу <http://www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html>

Стаття надійшла до редакції 11.12.2011 р.

[1] Дані інформаційно-аналітичної агенції «СтатІнформ-Консалтинг». [Електроний документ]. Режим доступу: www.statinform.com



ТОВ "ДКС Центр"