

### 1.16. Стратегічний консалтинг в економічній сфері

Сучасний консалтинг як індустрія набуває подальшого розвитку. В Україні функціонують понад 500 вітчизняних та закордонних консалтингових фірм, у тому числі з «Великої четвірки» (PricewaterhouseCoopers, DeloitteToucheTohmatsu, Ernst&Young, KPMG). Останні мають значний досвід роботи на світових ринках послуг і є найбільш диверсифікованими. Натомість українські консалтингові фірми спеціалізуються на комплексному бізнес-консалтингу, наданні юридичних та аудиторських послуг, а також послуг у сфері інформаційних технологій. Проте зараз багато консалтингових і навіть юридичних фірм пропонують послуги саме зі стратегічного консалтингу.

Українські та закордонні вчені мають певні здобутки в аналізі, узагальненні та систематизації теорії й практики консалтингу. Утім розуміння сутності та призначення консалтингу в цілому та стратегічного консалтингу, зокрема, не є однозначним. Серед дослідників панують два напрями аналізу консалтингу – як науки, що знаходиться в постійному розвитку, та професійної управлінської діяльності, що впроваджує наукові надбання консалтингу.

Так, Т. П. Кальна-Дубінюк розвиває загальну теорію консалтингу як «узагальнювальну цілеспрямовану систему засобів і методів, що забезпечують дослідження й розробку науково обґрунтованих оптимальних рекомендацій щодо управління об'єктами (суб'єктами) та/або процесами та їх функціонування». На її думку, загальна теорія консалтингу спирається на загальну теорію пізнання як на базу. Її можна уявити у вигляді інтегрованої наукової системи ієрархічного типу, у яку на правах підсистем входять: загальна теорія систем; загальна теорія управління; загальна теорія консалтингу; загальна

теорія прийняття рішень; загальна теорія реалізації рішень. Вивчення теорії консалтингу з її інформаційними, реляційними та структурними аспектами дає можливість зрозуміти сутність консалтингової науки – консалтології. Остання базується на двох науках: філософії, яка дає їй підґрунтя для методів і прийомів пізнання, якісного бачення систем, та математиці, що забезпечує кількісний аналіз консалтингових методів і засобів. Велика роль у розвитку теорії консалтингу належить логіці, теорії множин, теорії відношень, теорії графів та іншим розділам дискретної математики, кібернетиці тощо [1].

О. Кленін вважає консалтинг управлінською діяльністю щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Стратегічний консалтинг автор пропонує визначати як професійну діяльність у системі стратегічного управління підприємством з упровадження досягнень науки і техніки з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку [2; 3]. О. С. Марченко підкреслює підприємницький характер діяльності професійних консультантів [4, с. 17]. Кінцевою метою консалтингу є вдосконалення управління фірмою, підвищення ефективності її діяльності та збільшення продуктивності праці кожного працівника.

Існують також визначення консалтингу як:

особливої форми менеджменту, яка пов'язана з наданням професійних порад і практичної допомоги керівникам і працівникам організацій із метою підвищення конкурентоспроможності організації;

комерційного мистецтва – сукупності знань, прийомів і методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно;

способу мислення, який передбачає оброблення значної кількості інформації, аналіз фактів та аргументів, напрацювання якомога більшого набору альтернативних варіантів рішень з урахуванням багатьох фактів і в умовах невизначеності й дефіциту часу;

процесу одночасного навчання як клієнта, так і самого консультанта, що має особливе значення для молодих фахівців, які щойно здобули вищу освіту [5].

Хоча можна зустріти й таке твердження: «Бізнес-консалтинг не є наукою. Також консалтинг не є мистецтвом. При всьому цьому робота бізнес-консультанта (у тому числі) потребує відмінної теоретичної підготовки та вміння творчо підходити до вирішення проблем клієнтів. Це схоже на будівництво мосту: ви повинні знати спротив матеріалу та інші технічні дисципліни, але в жодному підручнику з фізики або математики ви не знайдете готового креслення. Створити його – ваше завдання» [6]. Чл. McKenna, скажімо, трактує консалтинг як емпіричне знання: консультанти роблять висновки зі спостережень, а потім переносять їх з однієї організації в іншу. Над

консультантами, зазначає він, часто жартують, говорять, що вони продають те, що вже знає фірма [7].

Існує кілька підходів до класифікації консалтингової діяльності. Так, за царинами здійснення розрізняють консалтингову діяльність: в економічній сфері (маркетинговий, кадровий, виробничий, інноваційний, інвестиційний та інший консалтинг); у соціальній сфері; в юридичній сфері; у політичній сфері; в екологічній сфері; у сфері управління; у сфері інтелектуальної власності; в інформаційній сфері та ін.

За організаційно-правовими формами підприємницької діяльності споживачів консалтингових послуг розрізняють консалтинг приватних підприємств та консалтинг у сфері державної діяльності.

За значенням та впливом консалтингової послуги на результати діяльності суб'єкта господарювання слід розрізняти стратегічний та оперативний (тактичний) консалтинг.

Стратегічний консалтинг більшість консультантів вважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг. Частка стратегічних консалтингових послуг у світовій консалтинговій індустрії зараз становить біля 12% усього обсягу послуг галузі.

До стратегічних консалтингових послуг (відповідно, сегментів ринку стратегічного консалтингу) відносять:

1) розроблення корпоративної стратегії – бачення, місії, власне стратегії і цілей для фірми (підприємства) та її окремих бізнес-одиниць; стратегічних планів та дорожніх карт їх реалізації;

2) трансформації бізнес-моделі (Business Model Transformation) і стратегії організації під впливом змін у внутрішньому середовищі (наприклад, операційних або структурних елементів) і зовнішньому середовищі організації (скажімо, технологічних інновацій);

3) консалтингові послуги для уряду, політичних та громадських організацій з економічної політики, насамперед фіскальної та грошово-кредитної політики, політики зайнятості та доходів тощо;

4) надання фінансових та інших консультацій зі злиття і поглинання (M&A) до укладення угоди та після – на етапі інтеграції суб'єктів господарювання, у тому числі щодо доцільності створення стратегічних альянсів, асоціацій, спільних підприємств;

5) створення організаційної стратегії, спрямованої на реалізацію корпоративної стратегії;

6) розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо;

7) розроблення цифрових стратегій, які останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегії для цифрових операцій,

корпоративної IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [8].

Стратегічний консалтинг як вид професійної діяльності має свою специфіку.

По-перше, не зважаючи на те, що у світовій практиці прийнято розрізняти стратегічний та управлінський консалтинг, бізнес-організації сприймають послуги зі стратегічного консультування як складову або навіть синонім управлінського консультування. Основними «споживачами» таких послуг є топ-менеджери компаній, які обирають напрями розвитку своєї компанії, ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки. Очікування управлінців стосуються комплексного рішення певної сукупності проблем: вибору бізнес-моделі з обґрунтуванням її переваг і недоліків порівняно з основними конкурентами; одержання аналітичних висновків щодо ринкової ситуації та її динаміки; розроблення стратегії, способів її досягнення та оцінки ефективності; моделювання різних варіантів ведення бізнесу та ін. Не випадково практики консалтингу підкреслюють, що консультант зі стратегії має виграти консультаційний контракт у конкурентній боротьбі з іншими консультантами [9].

У стратегічному консалтингу, як і в управлінському, доцільно розрізняти проектний і процесний підходи. У першому випадку консультант готує для свого клієнта системне рішення на основі власного досвіду розв'язання аналогічних проблем (проектів). За процесного підходу консультант супроводжує управлінську діяльність клієнта, допомагаючи йому самостійно розв'язати проблему: усвідомити причини виникнення проблеми, знайти шляхи шляхів її розв'язання проблеми, не пропонуючи готового рішення. Це своєрідний тренінг: консультанти зі стратегічного управління передають керівникам фірм свої знання бізнесу та культури його ведення, досвід бізнес-моделей, упроваджених ними в інших фірмах. Важливо також, аби консультації зі стратегій розвитку були індивідуальними, орієнтованими на конкретну фірму і конкретного керівника з індивідуальним мисленням. Один і той же консалтинговий продукт навряд чи буде корисним в іншій фірмі з іншою моделлю управління та за інших умов ведення бізнесу, навіть в одній і тій же галузі. Обидва варіанти консалтингу можуть бути ефективними, однак в умовах складних управлінських завдань, у кризових і непередбачуваних ситуаціях процесний підхід є більш придатним.

По-друге, стратегічний консалтинг за своїм змістом практично завжди є економічним. Споживач такої консалтингової послуги бажає зрозуміти методику оцінки активів (особливо в разі банкрутства, купівлі-продажу, злиття-поглинання фірм чи бізнесу), розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків, визначення перспектив бізнесу, шляхів оптимізації оподаткування тощо.

Особливого значення стратегічний економічний консалтинг набуває в умовах економічних криз і необхідності запровадження заходів антикризового управління; посилення конкуренції в галузі, на національних і міжнародних ринках та упередження втрати бізнесом конкурентоспроможності; стратегічного розбалансування діяльності фірми та необхідності стратегічних розворотів її діяльності, реінжинірингу. І навіть коли питання, з яких консулює фахівець, видаються політичними, юридичними чи навіть технологічними, майже завжди знаходяться економічні причини чи фактори розвитку подій. У методологічному плані, на думку N. J. Saam, економічний консалтинг базується на знанні інституціональної економіки, економіки трансакцій, теорії агентств і теорії прав власності [10]. Можна сказати й так: консалтинг є одним із найважливіших інститутів ринкової економіки, функцією якого є зменшення асиметрії інформації і, як наслідок, – скорочення трансакційних витрат та ухвалення оптимального управлінського рішення.

По-третє, стратегічний консалтинг в умовах сучасної креативної, цифрової економіки повинен бути інноваційним. Зарубіжні дослідники [11, 12] на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft і Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій. Завданням стратегічного консалтингу при цьому є виявлення «інноваційних осередків» - підрозділів корпорацій і провідних університетів, своєрідних «військових плацдармів» (стратегічних господарських одиниць), які створюють і реалізують нові R&D і маркетингові проекти, впроваджують руйнівні (радикальні) технології та ідеї, аби збільшити обсяг нового продукту [13].

Для реалізації інноваційного вектора діяльність консультантів має спиратися на розуміння перспектив інноваційного розвитку країни, галузі та бізнес-організації. Для цього традиційно використовують середньострокове і довгострокове прогнозування. Однак я залишаюсь прихильницею Форсайт-досліджень, які дозволяють виявляти можливі стани суспільства в майбутньому за наявності певних невизначеностей і ризиків. До Форсайту залучають широке коло експертів із різних сфер діяльності, які зацікавлені у розв'язанні досліджуваної проблеми і можуть професійно розробляти «дорожні карти» та сценарії розвитку, виявляти мегатренди, прогнозувати інформаційні потоки, працювати у фокус-групах, застосовувати методики мозкового штурму та ін.

По-четверте, стратегічний консалтинг має бути юридичним. Значчу, що йдеться не про консалтингову діяльність у сфері правовідносин, суб'єктом якої є юридична фірма або юрист-менеджер, а про нове розуміння місця консалтингу в правовому середовищі. Сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються

чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Відповідно орієнтуватися на знання права, популяризацію норм права, виховання у своїх клієнтів поваги до права та дотримання законодавства має і весь цикл консультування. Тим більше, що зараз зростає попит на консалтингові послуги юридичної природи, такі як: 1) розроблення спеціальних правових стратегій суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин та часу можливого виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу; 2) консультування з питань упровадження менеджерами фірми спеціальних юридичних процедур та інструментів: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та інших. Усі ці напрями діяльності потребують високої кваліфікації виконавців, тому можуть передаватися за договором аутсорсингу юридичним фірмам. Однак у багатьох випадках (особливо зважаючи на ризик витоку комерційної інформації) менеджери бізнес-організацій намагаються використовувати юридичні інструменти управління самостійно. Тоді, як свідчить закордонна практика, на допомогу бізнес-організаціям приходять бізнес-консультанти, які розуміються одночасно і на праві, і на менеджменті.

По-п'яте, послуги зі стратегічного консалтингу стають затребуваними не тільки приватним бізнесом, а й державними підприємствами, організаціями й установами. Як приклад – у Верховній Раді України зареєстровано законопроект «Про військово-консалтингову діяльність» № 8093 від 05.03.2018 р.

Державний консалтинг передбачає виконання робіт для політичних і суспільних інститутів: розроблення, реалізацію та оцінку ефективності спеціальних державних проєктів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних); постійне консультування уряду та місцевої влади щодо виконання адміністративних функцій, упровадження державної політики тощо.

Державний консалтинг останнім часом нерідко пов'язують з ризик-менеджментом, особливо якщо йдеться про макроекономічні та міжнародні економічні або політичні відносини, що своїми ризиками загрожують діяльності великого бізнесу та урядів. Клієнтами консалтингових фірм тоді будуть урядові установи, бізнес-структури, благодійницькі організації, неурядові організації та окремі політики й управлінці.

Отже, розвиток консалтингу та консалтингової індустрії в сучасних умовах перетворюється на один із головних інтелектуальних ресурсів соціально-економічного розвитку. Створення, подальше передавання та практичне впровадження нових економічних, управлінських, юридичних та інших знань

стає запорукою конкурентоспроможності бізнесу, розроблення і втілення ефективних стратегій господарювання на всіх його рівнях.

*Література:*

1. Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. – 2011. – № 1. – С. 72-80.
2. Klenin O. Forming term "strategic consulting" in context of scientific approaches. *Схід*. – 2016. – № 4 (144). – С. 29-33.
3. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. – 2017. – № 1. – С.134-165.
4. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право. – 2008. – 280 с.
5. What to expect from management consulting. URL: [http://www.bain.com/offices/brussels/en\\_us/careers/top-management-consulting.aspx](http://www.bain.com/offices/brussels/en_us/careers/top-management-consulting.aspx) (дата звернення: 07.06.2018).
6. Бизнес-консалтинг – искусство или наука? URL: <http://www.vasilevsky.net/biznes-konsalting-iskusstvo-ili-nauka> (дата звернення: 07.06.2018).
7. McKenna Ch.A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>(дата звернення: 07.06.2018).
8. Strategic consulting. URL:<https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting> (дата звернення: 07.06.2018).
- 9.PrabhuG. N. What does a strategy consultant do? URL: <https://www.quora.com/What-does-a-strategy-consultant-do> (дата звернення: 07.06.2018).
10. Saam N. J. Economics Approaches to Management Consulting. The Oxford Handbook of Management Consulting. Edited by Timothy Clark and Matthias Kipping. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010.
11. Davila T., Epstein M. J., Shelton R. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
12. Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. How to become innovative. FT Press, 2013, August 08.
13. Cardenas F., Davila T., Oyoon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016, May 13. P. 169.



*The Academy of Management  
and Administration in Opole*

**MODERN MANAGEMENT:  
ECONOMY AND ADMINISTRATION**





*The Academy  
of Management  
and Administration  
in Opole*

**NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE:  
EKONOMIA I ADMINISTRACJA**

**MODERN MANAGEMENT:  
ECONOMY AND ADMINISTRATION**

*Monograph*

*Edited by Tadeusz Pokusa*

*Tetyana Nestorenko*

Opole 2018

ISBN 978 – 83 – 62683 – 27 – 7

**Modern Management: Economy and Administration.** *Monograph.* Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018; ISBN 978-83-62683-27-7; pp.216, illus., tabs., bibls.

**Editorial Office:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18  
tel. 77 402-19-00/01  
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

**Reviewers**

*prof. dr hab. Marian Duczmal (Poland)*  
*doc. Natalia Afanasieva, PhD. (Ukraine)*  
*doc. Ing. Stanislav Filip, PhD. (Slovakia)*

**Editorial Board**

*Wojciech Duczmal (Poland), Tamara Makarenko (Ukraine),  
Oleksandr Nestorenko (Ukraine), Tetyana Nestorenko (Ukraine),  
Iryna Ostopolets (Ukraine), Tadeusz Pokusa (Poland), Jadwiga Ratajczak (Poland),  
Sławomir Śliwa (Poland), Tetyana Zubro (Slovakia)*

**Publishing House:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18  
tel. 77 402-19-00/01

Authors are responsible for content of the materials.

ISBN 978 – 83 – 62683 – 27 – 7

© Authors of articles, 2018  
© Publishing House WSZiA, 2018

## TABLE OF CONTENTS

<b>Preface</b> .....	5
<b>Part 1. Urgent Problems of Management and Administrating</b> .....	7
1.1. Social policy as the basis for the development of a social state: challenges of the present and perspectives of modernization in Ukraine.....	7
1.2. Principles and methods of team building and management in a knowledge-based economy.....	13
1.3. Theoretical and methodological principles of the managerial decision-making process at enterprises.....	19
1.4. Accounting and control are at administration of taxes and fees of enterprises.....	25
1.5. The main aspects of reforming state management as a component of public administration on the way of Ukraine's integration into the EU.	31
1.6. International preconditions for development the basics of a concept of forming a national risk-oriented system on combating money laundering and the financing of terrorism and proliferation.....	37
1.7. The importance of the code of professional ethics in accounting accountants association in Poland for the accounting profession.....	44
1.8. The need for optimization of state regulation of Ukraine financial security in the context of its economic rapprochement with the states of the European space.....	49
1.9. Personal properties of emergency rescuers as factors of professional deformation.....	56
1.10. Implementation of information communications in the process of public management and administration.....	63
1.11. Characteristics of the Ukrainian industry as a dominant component of the realization of national interests and ensuring economic security	69
1.12. Law business management strategies in the context of the integrated approach.....	75
1.13. Building an integrated model of IT-project management processes based on a proactive approach.....	82
1.14. Business administration in legal economy.....	89
1.15. Evaluation of activities of political elite.....	96
1.16. Strategic consulting in the economic sphere.....	102

<b>Part 2. Economics and Management of Innovation</b> .....	109
2.1. World trends managing innovations.....	109
2.2. Positive and negative implications of development of cryptocurrency market.....	115
2.3. Exchange rate and trade: symmetric or asymmetric relationship. Case of Ukraine.....	123
2.4. Increase of the efficiency of companies functioning by means of cluster structures creation.....	128
2.5. Institutional preconditions for smart modernization of Ukrainian chemical industry.....	134
2.6. Development of modern e-commerce in Ukraine.....	141
2.7. Credit mechanism of financial support to the agrarian sector of the economy.....	147
2.8. Applications used in designing websites.....	154
2.9. Innovations as strategic resource of socio-economic development of the country.....	161
2.10. Risks management mechanisms of economic security innovative component of the enterprise.....	168
2.11. The national economy: searching for algorithm of sustainable development (critical analysis of theoretical preferences).....	175
2.12. Dematerialization of the world economy: is there a limit to post-industrialization?.....	182
2.13. Innovativeness as the defining trend of education's development of the information civilization.....	188
2.14. Analytical generalization of evaluation and research levels of economic security.....	195
2.15. Problems of economic management of innovations: natural principles of achievement of controllability.....	201
<b>Annotation</b> .....	209
<b>About the authors</b> .....	215

accompanied by a number of threats to the national economy and a decrease in the level of national security, is established. Recommendations are developed that will improve the efficiency of industrial production. The emphasis is on introducing an innovative strategy for the development of industrial enterprises, which will allow the release of innovative products and increase its competitiveness in the domestic and foreign markets.

- 1.12. ***Olha Marchenko. Law business management strategies in the context of the integrated approach.*** The article substantiates the content and principles of the integrated approach to strategic management of legal business which connects entrepreneurial, intellectual and professional resources and competencies. The entrepreneurial strategies of diversification and specialization activities of legal business entities, strategies of professional development of legal consulting are revealed. The necessity and content of the integrating business and professional strategies in the legal business management process as a whole have been proven and disclosed. The strategy of intellectual capital management of the legal business in the context of the integrated approach is characterized.
- 1.13. ***Victor Morozov, Olena Kalnichenko. Building an integrated model of IT-project management processes based on a proactive approach.*** The authors explore modern methodologies and standards that define the principles of software creation and implementation with a view to understanding the processes that are occurring under IT-projects implementing. Today, the methodologies and standards that allow the project team to get practical results and describe a full range of tasks are the most used in the area of information technology. IEEE 1074 standard, ISO standards, CMMI standard, ITIL methodology are discussed in the article.
- 1.14. ***Olha Ovsienko. Business administration in legal economy.*** The features of business administration in the legal economy are determined. It is proved that economic agents who fall into the legal economy environment are interested in effective norms of economic behaviour creating. These rules direct business entities to a socially oriented order based on the rule of law principle. It is established that outside of the legal economy, public requests for the creation of such norms are blocked. Inequality in the possibilities of socio-economic rights' realization creates economic motivations for business to preserve the economic order, where there are sources of various economic privileges' unjustified obtaining.
- 1.15. ***Ludmyla Pashko. Evaluation of activities of political elite.*** The article is devoted to highlighting the results of evaluation carried out by the authors pertaining to the activities of political elite and to substantiation of the necessity of such evaluation as an efficient element of democratization of the system of public management activities and as a component of public activation. The modern approaches to the evaluation of activities of political elite are analyzed. The proprietary methodology of such evaluation is offered on the basis of thirteen criteria.
- 1.16. ***Liudmyla Shevchenko. Strategic consulting in the economic sphere.*** The author analyzes strategic consulting as a science and professional management activity. In modern conditions, strategic consulting should be economic, innovative, and legal. Economic consulting helps managers to strengthen competitiveness and strategic balancing of enterprises. The innovative strategic consulting means understanding the prospects of innovative development of industry and business organizations. Legal strategic consulting is based on knowledge of law and respect for the law. This is professional assistance to develop legal strategies for companies and to implement special legal instruments: due diligence, compliance, forensic, etc. The government consulting is also relevant.

## About the authors

### Part 1. Urgent Problems of Management and Administrating

- 1.1. *Svitlana Horbatiuk* – PhD in Public Administration  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
- 1.2. *Tsvetan Iliev* – PhD, Professor  
International Business School, Botevgrad, Bulgaria / University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria.
- 1.3. *Raisa Kvasnitska* – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
*Kateryna Larionova* – PhD in Economics, Associated Professor  
Khmelnitsky National University, Khmelnytsky, Ukraine.
- 1.4. *Volodymyr Panteleiev* – Dr. hab., Professor  
National Academy of Statistics, Kyiv, Ukraine.
- 1.5. *Tetiana Tomalia* – PhD in Economics, Associate Professor  
Khmelnitsky National University, Khmelnytsky, Ukraine.
- 1.6. *Nataliya Ynukova* – Doctor in Economics, Professor  
*Daria Hontar* – PhD in Economics  
*Zhanna Andriichenko* – PhD in Economics, Associate Professor  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.
- 1.7. *Aneta Wszelaki* – Doctor  
University of Economics in Katowice, Katowice, Poland.
- 1.8. *Nataliia Zachosova* – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine.
- 1.9. *Valerii Bosniuk* – PhD in Psychological Sciences  
*Yana Ragoza*  
National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
- 1.10. *Liudmyla Ivashyna* – PhD in Public Administration  
Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, Ukraine.  
*Svitlana Lutsenko* – PhD in Public Administration, Associate Professor  
O. Balatsky Educational and Scientific Institute of Finance, Economics and Management of Sumy State University, Sumy, Ukraine.  
*Svitlana Nikolaienko*  
Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, Ukraine.
- 1.11. *Marta Kopytko* – Doctor Habilitatus of Economics, Professor  
*Nazar Galushka*  
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.
- 1.12. *Olha Marchenko* – Doctor of Economic Sciences, Professor  
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.
- 1.13. *Victor Morozov* – PhD in Technical Sciences, Associate Professor  
*Olena Kalnichenko* – PhD in Technical Sciences, Professor  
Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine.
- 1.14. *Olha Ovsiienko* – PhD in Economics, Associate Professor  
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.
- 1.15. *Ludmyla Pashko* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine
- 1.16. *Liudmyla Shevchenko* – Doctor of Economic Sciences, Professor  
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.