

УДК 339.187: 659.231

**ОСОБЛИВОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.240418.151.59

**Касян С. Я., к.е.н.  
Онiкiєнко А. О.***Дніпровський національний університет імені Олеси Гончара*

У статті удосконалено теоретико-методичні засади консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг. Проведено порівняння теоретико-методологічних засад визначення консалтингу, індивідуального маркетингу у взаємозв'язку із креативністю у сучасній науковій маркетинговій теорії. У наслідок чого сформульоване власне трактування дефініції поняття «маркетинговий консалтинг». Запропоновано детермінанти організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг. Основними детермінантами організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг виступають передусім комплекс інновацій, що сприяють розв'язанню проблем клієнтів. Вагомою детермінантою є дотримання креативності у ході забезпечення значних конкурентних переваг консультування. Саме креативність дозволяє генерувати нові знання та виходи на більш якісний рівень надання консультаційних послуг. Висвітлено інтегративний комплекс методів маркетингового просування консалтингового продукту. Визначено низку особливостей організації консалтингової діяльності в маркетинговій системі вітчизняної сфери послуг. Окреслено ключові аспекти, що впливають на формування напрямку маркетингової стратегії консалтингових компаній та вибір основних інструментів маркетингового позиціонування сервісної пропозиції у сфері консалтингу.

**Ключові слова:** консалтингова діяльність, маркетинг послуг, маркетинговий консалтинг, детермінанти, маркетингова система.

UDC 339.187: 659.231

**FEATURES OF CONSULTING ACTIVITIES IN THE SYSTEM  
OF SERVICES MARKETING****Kasian S. Y., PhD in Econ.Sc.  
Onikienko A. O.***Dnipro National University named after Oles Honchar*

The theoretical and methodological principles of consulting activity in the system of marketing services have been developed in the article. The comparison of theoretical and methodological foundations of consulting, individual marketing in conjunction with creativity in modern scientific marketing theory has been conducted. As a result, the author's interpretation of the definition "marketing consulting" has been worked out. The determinants of the organization of consulting activities have been offered in the article. The complex of innovations that help to solve customer problems plays a role as determinants of the organization of consulting activities. The adherence to creativity in

providing significant competitive advantages of consulting is the main determinant. The creativity allows generate new knowledge and outputs for a better quality of consulting services. It also opens the way for getting new heights in the area of consulting activities. The integrative complex of methods of marketing advancement of a consulting product has been clearly described in the article. A number of peculiarities of the consulting activity organization in the marketing system of the domestic sphere of services have been highlighted. The key aspects that influence the formation of the marketing strategy direction of consulting companies and the choice of the main tools of marketing positioning of the service offer in the field of consulting have been outlined.

**Keywords:** consulting activity, marketing of services, marketing consulting, determinants, marketing system.

**Актуальність проблеми.** В умовах глобалізації маркетингових міжнародних операцій, збільшення освіченості споживачів у віртуальному просторі, розширення зайнятості в секторі консультаційних послуг, а також інтенсифікації конкуренції між підприємствами на зростаючих ринках, затребуваними стає комплекс послуг консультантів у сфері маркетингу і фінансів та сучасних консалтингових фірм. Це зумовлене стрімким зростанням загального рівня освіти, інтерактивним вільним доступом до великого масиву інноваційної інформації, прискореним НТП. Підкреслимо, що основними споживачами консалтингових послуг є державні структури, виробничі, сервісні підприємства. Тому, тема дослідження є актуальною, адже до маркетингових, фінансових, економічних, психологічних консультантів постійно звертаються комерційні й благодійні організації, суб'єкти суспільних відносин, представники медицини, психології і т.д.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Змістовні особливості маркетингової взаємодії консалтингової компанії зі споживачами її послуг, контактними аудиторіями, партнерами, стейкхолдерами досліджують такі відомі вітчизняні і закордонні науковці у сфері маркетингу, економіки, як: В. А. Верба, Т. О. Галахова, Р. Дзюба, О. С. Дорошенко, О. В. Зозульов, Ю. Єременко, Є. В. Крикавський, А. Д. Кухарук, Д. Г. Лук'яненко, О. О. Охріменко, І. Решетнікова, Т. І. Решетняк, Д. Шостек.

Інтенсифікація комунікаційної взаємодії зумовлюється ускладненням і диференціацією самого процесу маркетингу послуг, приданням йому атрибутів інноваційності. На цьому ринку консалтингових послуг протягом останніх десятиріч конкуренція стає

все більш жорсткою, а оцінка наданої послуги споживачем залишається комплексною, тобто має місце високий рівень ринкової невизначеності. Тому у сучасній маркетинговій науці і ринковій практиці виникає необхідність методичної конкретизації особливостей консалтингової діяльності у темпоральному й варіативному маркетинговому середовищі. У цьому контексті науковими питаннями, що потребують додаткового вивчення є поглиблення теоретико-методологічних засад розуміння сутності консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг, розширення визначення консалтингу, індивідуального маркетингу у взаємозв'язку із креативністю у сучасній науковій маркетинговій теорії. Також потребує науково-методичного уточнення окреслення низки детермінант організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг.

**Метою статті** є удосконалення теоретико-методичних засад консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В ході огляду сучасної наукової літератури визначаємо, що, незважаючи на різноманітність та велику кількість наукових публікацій, й досі є значна кількість спірних моментів у консалтингу. Так, навіть вітчизняні науковці в своїх працях роблять слабкий акцент на український ринок консалтингових послуг, спираючись на зарубіжний досвід. Тому маркетинговий консалтинг можна вважати інструментом сучасної ринкової капіталізації та посилення експансії торгових марок, брендів.

Крім того, якщо мова йде про консалтинг в контексті загальноекономічному, то більшість науково-практичних праць і досліджень публікуються на тему виробничого чи управлінського консалтингу. Тобто, тема змісту і структури організації маркетингового консалтингу в комплексі сервісу на сьогодні є не до кінця розкритою.

Формування інституту консалтингу розпочалось в 19 ст. і процес інституціоналізації консалтингу як окремого напрямку економічної науки завдячує становленню і розвитку теорії і практики менеджменту [7]. Відмітимо, що протягом останнього часу ринково рентабельним є надання консультацій у суспільній, державній сферах та надання послуг з public relations, які у 1990-х роках принесли значні суми прибутків таким консалтинговим компаніям, як Andersent Consulting і Coopers & Lybrand

[7]. Репрезентативні визначення поняття консалтингу, індивідуального маркетингу у взаємозв'язку із креативністю наведені в табл. 1.

*Таблиця 1 – Порівняння теоретико-методологічних засад визначення консалтингу, індивідуального маркетингу у взаємозв'язку із креативністю у сучасній науковій маркетинговій теорії*

Наукове трактування	Визначення сутності понять «консалтинг», «креативність»	Автори концепцій
1. Поліактивне інтелектуальне	Консалтинг як інтелектуальна домінанта діяльності у полідетермінантній сфері, у якій відбувається широке залучення комплексу інновацій, спрямованих на розв'язання проблем клієнтів [9]	О. О. Охріменко, А. Д. Кухарчук
2. Інноваційно-компетентне	«Креативність – це здатність компетентного, творчо мислячого, мотивованого працівника до генерації оригінальних, продуктивних, вільно поширюваних і суспільно корисних ідей у вигляді інновацій» [10, с. 9]	Д. Г. Лук'яненко, О. С. Дорошенко, Т. О. Галахова та ін.
3. Дорадче	Консалтинг – це професійні управлінські поради, спрямовані на удосконалення сумісних з клієнтами рішень у сфері організації і управління підприємствами [11]	А. П. Посадський, С. В. Хайниш
4. Організаційно-змінне	Консалтинг як організаційні зміни під час ефективної комунікаційної взаємодії між консультантом і персоналом підприємства [6]	А. М. Блюмін
5. Інтерактивно-індивідуальне	Спрямування індивідуального потоку маркетингових цінностей на основі інтерактивних маркетингових комунікацій до цільових споживачів з урахуванням сформованої інформаційної бази даних для повного задоволення специфічних потреб [12, с. 49, 50]	І. Решетнікова, Ю. Єременко

*Джерело: [5; 6; 9; 10, с. 9; 11; 12, с. 49, 50]*

В Україні консалтинг вперше з'явився на початку 1990-х років із відкриттям представництв зарубіжних аудиторських компаній, які вийшли на ринок України або супроводжуючи своїх сталих клієнтів, або

як реалізатори і оператори проектів технічної допомоги, фінансованих міжнародними урядовими і позаурядовими організаціями.

Критично порівнюючи між собою такі наукові визначення маркетингового консалтингу у взаємозв'язку із креативністю у сучасній науковій маркетинговій теорії, нами сформульоване власне трактування дефініції цього поняття. Маркетинговий консалтинг є інтелектуально обґрунтований, інноваційний процес аналізу й передачі знань від консультанта споживачу-клієнту на базі застосування інтерактивних комунікацій й індивідуального маркетингу з метою сприяння вирішенню завдань клієнта у полідетермінантній сфері. В цьому контексті консультантом є працівник, фахівець, який здійснює вказаний процес консультування в індивідуальній формі чи у колективі фірми.

Олександр Зозульов досліджуючи прикладне застосування маркетингу у діяльності підприємств, доцільно виокремлює корпоративну модель організації ділових операцій на базі ланцюга створення вартості М. Портера та мережеву модель бізнес-взаємодії, що функціонує завдяки синергетичному механізму генерування маркетингових цінностей. Зазначається при моделюванні ланцюга створення вартості про певний центризм бізнес-процесів чи функцій, коли ядро компетенцій компанії формується у просторі комплексного застосування інструментів інсоурсінгу та аутсоурсінгу, з урахуванням наявної інфраструктури компанії, особливостей внутрішньої і зовнішньої логістики [8, с. 65, 66].

Науковець наголошує на доцільності системної інтеграції маркетингових стратегічних інструментів економічних агентів в межах інноваційних міжорганізаційних утворень, окреслюючи сутнісне наповнення системно-інтегрованої корпоративної маркетингової стратегії підприємства [8, с. 67]. На наш погляд, пошук детермінант організації маркетингового консалтингу має передбачати аналізування специфіки маркетингової взаємодії в межах міжорганізаційного об'єднання партнерських підприємств, коли має формуватися специфіка консультування, що урахувуватиме синергетичні засади маркетингової взаємодії в межах інноваційних кластерів підприємств.

Ринок консалтингових послуг функціонує у системі маркетингу та є чітко сегментований, тому конкуренція між економічними агентами, що пропонують консалтингові продукти, передусім відбувається в межах

вибраного сегмента. Аналізування тенденцій розвитку консалтингового бізнесу засвідчує, що невеликі консультаційні фірми майже не суперничають із провідними компаніями у цій сфері. Такі вагомі компанії ефективно здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність, досягаючи конкурентних переваг у маркетинговій боротьбі за клієнтські потоки [7; 9].

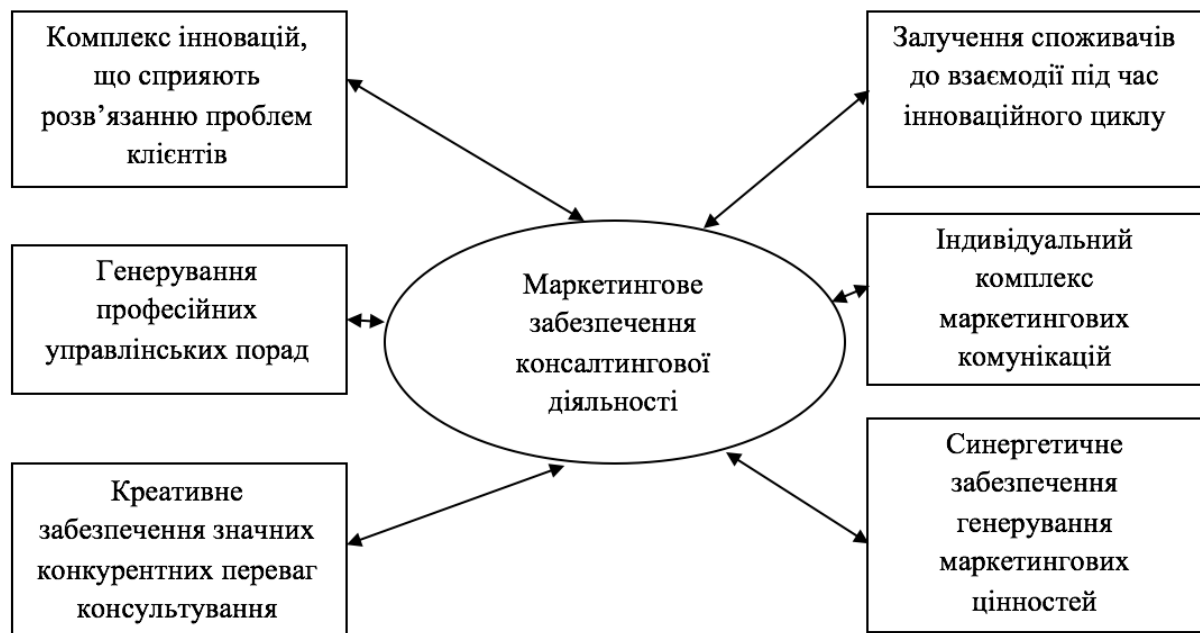
Ірина Решетнікова, Юлія Єременко слушно наголошують на змінах у сутності маркетинг-міксу, пропонуючи базову модель комплексу індивідуального маркетингу «4Р». Науковці акцентують на розширенні асортименту, залученні споживачів до взаємодії під час інноваційного циклу товарів і послуг, формування індивідуального комплексу маркетингових комунікацій, визначення індивідуальних цін відповідно структури й атрибутів товарів, досягнення індивідуальних параметрів дистрибуції [12, с. 50]. Ми вважаємо, що надання консультаційних послуг має відбуватися виключно на засадах концепції індивідуального маркетингу, коли вектор ресурсно-інформаційного потоку, що спрямовується до клієнтів є максимально наближений до їх ціннісних й економічних запитів.

Провідні маркетологи, які проводять дослідження у сфері маркетингу послуг, виокремлюють такі відмінності функціонування ринку консультаційних послуг в системі організації сучасного інноваційного й інтерактивного маркетингу:

- нематеріальний характер пропонованого сервісного асортименту у сфері консалтингу;
- значний ступінь невизначеності кількісних і якісних характеристик послуг із консультування;
- наявність істотного часового інтервалу між моментами покупки пропонованих консалтингових послуг і досягненням споживачем бажаного маркетингового ефекту;
- значна часова залежність фактично отриманих маркетингового, економічного, соціального ефектів від низки компетенцій і знань безпосередніх користувачів та надавачів консультаційної послуги (фахівців з консалтингу);
- обмежений характер застосування інструментів і маркетингових процедур, пов'язаних із централізованим регулюванням ринку [3; 5; 6; 7].

З урахуванням цих встановлених відмінностей та уточненої етимології поняття «маркетинговий консалтинг» формуємо низку взаємопов'язаних детермінант організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг, рис. 1.

Як видно з рис. 1 основними детермінантами організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг виступають передусім комплекс інновацій, що сприяють розв'язанню проблем клієнтів. Такі інновації стосуються як професійних моментів, основні положення щодо яких консультуються. Також низка інновацій охоплює системне запровадження віртуальних технологій і інструментів у сфері спілкування консультантів із замовниками-клієнтами.



*Рис. 1. Детермінанти організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг*

*Джерело: розроблено авторами на основі [2; 5; 7; 8; 12]*

Доцільним є удосконалення процедур генерування професійних управлінських порад, які регулярно надаються консультантами. Вагомою детермінантою є дотримання креативності у ході забезпечення значних конкурентних переваг консультування. Саме креативність дозволяє генерувати нові знання та виходи на більш якісний рівень надання консультаційних послуг.

Безперечно, соціальна відповідальність та етично обґрунтована відкритість опосередковує залучення споживачів до взаємодії з консалтинговою агенцією під час інноваційного циклу. У такій спосіб ураховуються побажання та запити споживачів відносно змісту і

структури маркетингового консалтингу. Сучасна тенденція урізноманітнення сервісної пропозиції потребує постійного впровадження індивідуального комплексу маркетингових комунікацій. Такі сучасні інноваційні комунікації мають роз'яснювати споживачам особливості асортименту та обслуговування під час надання консультаційних послуг.

Сучасні технології партнерської бізнес-взаємодії в межах інноваційних кластерів приводять до синергетичного забезпечення генерування маркетингових цінностей, коли така детермінанта посвідчує очікувану економічну ефективність від маркетингового забезпечення консалтингової діяльності.

Серед іноземних консультаційних фірм, що успішно позиціонують маркетингову діяльність, слід виокремити провідних глобальних представників у сфері консультування: філії відомих зарубіжних консультаційних фірм в Україні та спільні консультаційні організації Price Water House Coopers (PwC), Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche, Tomatsu International та ін. [1; 4]. Ці економічні агенти у сфері маркетингового консалтингу співпрацюють зі своїми міжнародними клієнтами, стейкхолдерами, партнерами. При цьому вони організовують маркетингову бізнес-взаємодію лише з деякими українськими підприємствами, позитивний фінансовий стан яких та високий рівень конкурентоспроможності дозволяють їм користуватися високоякісними послугами зарубіжних консультантів.

Відмітимо, що провідні фірми в аналізованій сфері, зокрема Andersen Consulting, яка проявляє роль регулярного рекламодавця журналу The Economist, все у більшому ступені використовують сучасні комунікаційні засоби непрямой реклами. Так, Andersen Consulting виступав спонсором міжнародного турніру з гольфу. Стосовно McKinsey, то ця компанія проводить дослідницькі роботи, присвячені досягненню аспектів збільшення та глобалізації бізнес-активності [6; 7; 9]. Доброю практикою є проведення внутрішньофірмових інтелектуальних олімпіад у цій компанії.

На цих олімпіадах конкурують учасники корпоративних команд, які удосконалюють свої знання, навички і компетенції у сфері вирішення складних управлінських завдань. Відмітимо, що подібне піклування про підвищення якості консультаційної послуги дозволяє витримувати тиск



конкурентної боротьби на консалтинговому ринку. При цьому інтелектуальне лідерство консультативного продукту забезпечується його фірмовою приналежністю та відповідною організацією інтегрованих комунікацій [6; 7; 9].

Безперечно, така інтеграція складових маркетингових комунікацій має узгоджувати та спільно застосовувати комплекс методів маркетингового просування консалтингового продукту, таких як:

- рекомендації та інформаційні позитивні відомості від клієнтів стосовно доцільності користування послугами саме окреслених консалтингових фірм;

- низка професіональних публікацій у монографіях, статтях та інформаційних бюлетенях, застосування відомостей з довідкових та навчальних посібників, методичних рекомендацій, що дозволяє потенційним клієнтам бути інформаційно обізнаними про консалтингові послуги, які пропонують клієнтам консультанти. Це дає змогу консалтинговим агенціям вирішувати спектр складних й актуальних управлінських проблем;

- організація та активна участь в міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах;

- постійна участь консультантів у діяльності галузевих асоціацій, добровільних товариств, доброчинних організацій;

- підтримання вільних комунікацій із громадськими організаціями, суспільними суб'єктами, що сприяє суспільному визнанню маркетингової діяльності консультативних компаній. При цьому у практиці роботи доцільно застосовувати концепцію соціально-етичного маркетингу, що сприяє підвищенню вартості маркетингових цінностей, що спрямовуються до цільових груп споживачів [2; 3; 5; 7].

Відмітимо, що на ринку консалтингових послуг України серед вітчизняних консультативних фірм не спостерігається значної активності. Через це економічні і соціальні агенти обізнані в недостатньому ступені про діяльність таких консалтингових компаній. Окрім того, підприємства малого та середнього бізнесу є добре поінформованими про діяльність провідних консалтингових компаній світу, проте через велику вартість їх послуг їм є складно скористатися їх послугами.

Також доцільно відзначити недостатню чіткість сприйняття у свідомості потенційних споживачів консалтингових послуг вітчизняних консультантів. У цьому контексті сприяє збільшенню поінформованості про сервісний спектр консультаційних компаній ефективно організований комплекс маркетингових комунікацій, що має формуватися на інтеграційних засадах. Сприяє покращенню іміджу і репутації консалтингових компаній їх об'єднання у професійні асоціації, такі як Українська асоціація маркетингу, Українська асоціація менеджмент-консультантів та ін.

На основі аналізування теоретичного змісту і структури поняття маркетингового консалтингу можна виокремити такі ключові споживчо-інформаційні аспекти організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг:

- доцільність посилення потоку інтегрованих маркетингових комунікацій до цільових аудиторій сектору B2B, в яких рішення про ухвалення замовлення ухвалюється у вузькому колі співпрацівників-професіоналів, що враховує властивість невідчутності консультаційної послуги;

- постійне удосконалення унікальних знань і компетенцій консультантів, що використовує переваги атрибуту невіддільності консультаційної послуги від її джерела;

- значний ступінь щільності у ділових взаємовідносинах між споживачем і постачальником послуг, коли консультант може за певних припущень визначатися як частина колективу компанії, що поділяє її цінності й установки. Тому доцільно розвивати індивідуальні складові комплексу маркетингу консалтингової послуги, досліджувати реалізацію соціальних функцій консалтингового бізнесу у маркетинговому середовищі, що дає змогу більш чітко виокремлювати конкурентні переваги споживачам;

- маркетинговий консалтинг ефективно організовується на засадах економічної, управлінської, політичної та емоційної незалежності від підприємства-замовника з одночасною інтенсивною співпрацею з органами державної влади, коли активно застосовується маркетинг в державному управлінні;

- слабкий прояв впливу сезонності, забезпечення вагомих гарантій конфіденційності, значна прихильність споживачів до консультанта, що

сприяє посиленню обізнаності споживачів про торгівельну марку та цінності бренду.

**Висновки.** У статті удосконалено теоретико-методичні засади консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг. Проведено порівняння теоретико-методологічних засад визначення консалтингу, індивідуального маркетингу у взаємозв'язку із креативністю у сучасній науковій маркетинговій теорії. У наслідок чого сформульоване власне трактування дефініції поняття «маркетинговий консалтинг». Визначено відмінності функціонування ринку консультаційних послуг в системі організації сучасного інноваційного й інтерактивного маркетингу.

Запропоновано детермінанти організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг. Висвітлено інтегративний комплекс методів маркетингового просування консалтингового продукту. Визначено низку особливостей організації консалтингової діяльності в маркетинговій системі вітчизняної сфери послуг та окреслено ключові аспекти, що впливають на формування напрямку маркетингової стратегії консалтингових компаній та вибір основних інструментів маркетингового позиціонування сервісної пропозиції у сфері позиціонування.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямку варто вважати розробку й удосконалення методів, процедур і механізмів планування та організації інтерактивної, віртуальної консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ernst & Young Україна. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/ua/uk/home>.
2. Kasian Y. Serhii Logistyka dystrybucji i koordynacja działalności marketingowej przedsiębiorstw Polski i Ukrainy na rynkach energetycznych. Розділ 1. / Serhii Y. Kasian, Radosław Dziuba. Управління енергозберігаючими технологіями в Україні та світі: методологія та практика: Колективна монографія / за заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, професора С. О. Смирнова. – Дніпро : ДНУ імені Олеся Гончара, ТОВ «Акцент ПП», 2017. – С. 7–22 (196 с.)
3. Krykavskyy Yevhen Integration of Marketing Communications and Logistics Distribution of High-Tech Enterprises on the Basis of Innovative Knowledge Generation : Chapter VIII. Editors: Figurska Irena, Ellena Shevtsova, Sokół Aneta : Modern Processes of Economic

Development - Economics and Law / Yevhen Krykavskyy, Serhii Kasian. – Germany, Aachen : Shaker Verlag Publishing, November 2017. – P. 89–105 (128 p.).

4. PwC Україна. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>.
5. Szostek Dawid Badania opinii pracowników w zarządzaniu organizacją opartą na satysfakcji i lojalności jej interesariuszy / Dawid Szostek. Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy. – praca zbiorowa pod red. Bohdana Godziszewskiego. – Toruń : Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2008. – P. 367–380.
6. Блюмін А. М. Інформаційний консалтинг: Теорія и практика консультування: підручник для бакалаврів / А. М. Блюмін. – М. : Видавничо-торгівельна корпорація «Дашков і К», 2013. – 364 с.
7. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 228 с.
8. Зозульов Олександр Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодні та майбутнє / Олександр Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2017. – №5-6 (104-105). – С. 64–72.
9. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
10. Парадигма креативного менеджменту в глобальній економіці : монографія / [Д. Г. Лук'яненко, О. С. Дорошенко, Т. О. Галахова та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка. – К. : КНЕУ, 2016. – 231 с.
11. Посадський А. П., Хайниш С. В. Консультаційні послуги в Росії: практичний посібник для менеджерів та підприємців. – М. : Фінстатінформ, 1995. – 176 с.
12. Решетнікова Ірина. Використання Інтернет-технологій в маркетингу підприємств сфери послуг / Ірина Решетнікова, Юлія Єременко // Маркетинг в Україні. – 2014. – №5 (86). – С. 47–57.