

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### THEORETICAL AMBUSH AND PRACTICAL ATTENDANCE CONSULTING IN INTERNATIONAL BUSINESS

*Досліджено процес управління в консалтинговій сфері економічного сектору міжнародної економіки. Розмежовано визначення консалтингу та процесу надання консалтингових послуг від аудиту як різновидів інтелектуальних послуг. Сформульовано авторське визначення поняття консалтингу, яке враховує специфічні особливості даного поняття та зміни, що відбулися у сучасній економіці і сфері надання послуг. Розглянуто особливості діяльності міжнародних організацій, які функціонують у сфері міжнародного управлінського консалтингу. Визначено обсяги консалтингових послуг у загальному портфелі замовлень провідних консультаційних фірм та компаній. Сформульовано та графічно подано динаміку ринку стратегічного консалтингу на сучасному етапі розвитку ринкового середовища. Проведено характеристику ринку фінансового консалтингу та визначено основні напрями його формування. Спрогнозовано основні тенденції у розвитку ринку ІТ-консалтингу.*

**Ключові слова:** світова торгівля, ринок послуг, постіндустріальна економіка, глобальне співтовариство, міжнародний консалтинг.

*Consulting activity today is considered as an integral infrastructural component of the market economy system, powerful sphere of economy of many developed countries, a leading role which is related to the essence of the intellectual product, which create consulting companies for client organizations in order to strengthen their competitive advantages, contributing to the mobilization of potential and the use of existing opportunities for improving business efficiency. The rapid growth of the number of consulting organizations and the breadth of the range of their products puts forward special ones requirements for the quality of services, needs a clear definition of boundaries consultant profession. In modern conditions of promotion professionalism and quality of services become decisive tasks of the consulting market. Only thanks to a high professional level and constant efforts aimed at improving it, a consultant is able to be effective take advantage of the growing demand for consulting services. The process of management in the consulting sphere of the economic sector of the international economy is studied. The definition of consulting and the process of providing consulting services is delimited from auditing as types of intellectual services. The author's definition of the concept of consulting is formulated, which takes into account the specific features of this concept and the changes that have taken place in the modern economy and the sphere of service provision. The peculiarities of the activities of international organizations operating in the field of international management consulting are considered. The volumes of consulting services in the general order portfolio of leading consulting firms and companies have been determined. The dynamics of the strategic consulting market at the current stage of development of the market environment are formulated and graphically presented. The characterization of the financial consulting market was carried out and the main directions of its formation were determined. It was predicted main trends in the development of the IT consulting market. After researching consulting activity in the system of international business, we can to say that this process is under severe influence of one of the main factors of such an environment: the development of the management theory paradigm and the nature of demand from the side of business, which is determined by trends in the world economy. At the same time, it was discovered during the study a regularity characterized by the lag behind the development of consulting from the development of the management paradigm.*

**Key words:** world trade, services market, post-industrial economy, global community, international consulting.

УДК: 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-12>

**Хомутенко Л.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту

**Ткаченко В.С.**

студент,  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту

**Khomutenko Lyudmila**

Educational and Scientific Institute  
of Business, Economics and Management

**Tkachenko Vladyslav**

Educational and Scientific Institute  
of Business, Economics and Management

**Постановка проблеми.** В даний час попит на консалтингові послуги зростає, що зумовлено розвитком бізнесу та необхідністю підвищення ефективності його роботи. Фахівці вважають, що існує два підходи до визначення консалтингових послуг: широкий та вузький. Відповідно до широкого функціонального підходу, консалтинг розуміється як сукупність практичних порад та допомоги. Представниками ширшого підходу є Ф. Стееле та П. Блок.

Актуальність обраної теми пояснюється в першу чергу тим, що становлення економіки України як цілісної системи відбувається за умов розвитку ринку консалтингових послуг. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, об'єктивно вимагають узгодження національної економічної політики, ринкових перетворень у сфері послуг,

а тому дослідження цієї проблематики носить практичний і актуальний характер.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сучасному етапі розвитку економічної системи науковцями приділяється достатньо уваги консалтинговій діяльності, якій присвячено велику кількість наукових робіт зарубіжних та українських авторів. Серед яких: Ф. Бутинець, В. Геєць, П. Друкер, Л. Демидова, О. Марченко, М. Чечетов, А. Чухно, Г. Емерсон, Т. Решетняк, Д. Твітчелл, А. Тищенко, С. Шиффман та ін.

**Постановка завдання.** Спроба провести емпіричний аналіз міжнародного ринку консалтингових послуг з урахуванням трансформацій глобального співтовариства, викликаних сучасними тенденціями та ризиками у розрізі ринку консалтингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасному бізнес-середовищі, що безперервно розвивається і модернізується, стає все помітніше, такий вид підприємницької діяльності, як консалтинг – послуги професійного консультування щодо великої низки проблем різних сфер господарської діяльності підприємств.

По суті, маючи проблему у будь-якій сфері діяльності, організація може вирішити її, скориставшись послугами однієї з представлених на ринку консалтингових компаній. У цьому і є головна мета та сутність консалтингу: вирішення будь-яких проблем клієнта з метою підвищення ефективності його діяльності. Великі міжнародні консалтингові компанії у межах свого напряму мають великий багаж накопичених компетенцій та найкращих практик. У штаті консалтингових компаній консультанти, які мають багаторічний досвід роботи із конкретними індустріями, тобто мають експертну думку.

Для точного розуміння досліджуваної у цій статті проблеми необхідно максимально чітко та правильно витлумачити її центральну дефініцію. В повсякденному житті досить часто можна зустріти ототожнення консалтингу та аудиту – синонімування цих двох видів послуг є неправильним, оскільки, незважаючи на велику кількість загальних характеристик і особливостей, вони також мають суттєві відмінності [2].

Так, і консалтинг, і аудит за своєю суттю є інтелектуальною послугою, що надається досвідченими професіоналами у своїй сфері. Звідси впливають такі специфічні риси послуги, як нематеріальність, комплексність, персоналізація, безпосередня участь клієнта в процесі надання послуги і т.д.

Єдиної думки щодо походження та етимології терміну «консалтинг» у науковій спільноті немає. Можна розглянути кілька версій виникнення терміну консалтингу. Так, існує думка, що «консалтинг» вийшов з латинської мови, в якій є слово «consultatio» – нарада, похідна від «consultare» – обговорювати, просити і давати поради.

У свою чергу прихильники версії про інше походження терміну очікують, що «консалтинг» – це похідна від англійської «consulting» – радитись; брати до уваги.

Розглянемо декілька версій визначення поняття консалтингу.

Так, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) надає наступне визначення консалтингу – це надання незалежних порад та допомоги, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу в їх реалізації.

В.А. Коростельов вважає, що консалтинг – це професійне сприяння, що надається фахівцями

з управління керівникам та управлінському персоналу різних підприємств та організацій у вирішенні проблем їх функціонування та розвитку, що надається в формі рекомендацій та спільно вироблених рішень [7].

В.А. Верба зазначає, що консалтинг – це підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки і управління у консультаціях та інших видах професійних послуг [2].

О.С. Левіщенко пропонує до розгляду наступне визначення поняття консалтингу – це підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки та управління у консультаціях та інших видах професійних послуг» [10].

Група науковців С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко, І.П. Глібов, А.Ф. Рогачев зазначають, що консалтинг – це надання послуг, які сприяють підвищенню економічної ефективності виробництва та соціальної стійкості підприємства [10].

Автор статті пропонує визначення, яке враховує специфічні особливості даного поняття та зміни, що відбулися у сучасній економіці і сфері надання послуг та вплинули на поняття консалтинг.

Консалтинг – це діяльність, що здійснюється професійними консультантами, спрямована на надання разової або тривалої (перманентної) кваліфікованої допомоги менеджменту клієнта у виявленні, діагностиці та вирішенні бізнес проблем.

Дане визначення, на думку автора, найповніше і найточніше відображає сучасний термін «консалтинг». Воно враховує хто, кому і яким чином надає послугу консультування і розкриває, що саме може представляти собою консалтингова послуга.

Консалтинг є досить невеликою частиною всього світового ринку послуг, але, незважаючи на це, він поділений на безліч сегментів – за міжнародною класифікацією існує понад 400 видів консалтингу [12]. На вершині в грошовому еквіваленті і за престижністю стоїть управлінський консалтинг. Він включає такі сегменти, як: стратегічний, операційний, фінансовий, кадровий, ІТ-консалтинг.

Однією з найбільш авторитетних та великих міжнародних організацій, що вивчають управлінський консалтинг, є Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO чи FEACO).

Розглянемо визначення управлінського консалтингу, яке сформульованого FEACO. Управлінський консалтинг – це надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу в їх реалізації [11].

Також група авторів у складі Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн зазначають, що управлінський консалтинг – це надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу у реалізації [16].

Враховуючи, що в науковому та бізнес-середовищі немає єдиного визначення для терміну управлінський консалтинг або консалтинг у галузі управління, автор пропонує визначення, яке враховує виявлені особливості вищезгаданих визначень і описує термін з урахуванням сучасних вимог.

Управлінський консалтинг – це разова або тривала (перманентна) діяльність, спрямована на надання кваліфікованої допомоги менеджменту організації-клієнта у визначенні, оцінці та вирішенні проблем та/або пошуку можливостей для покращення в галузі управління.

На думку автора, це визначення описує управлінський консалтинг найбільш оптимальним чином, дозволяє отримати з нього весь необхідний базис про поняття «консалтинг», при цьому не містить надмірної деталізації всіх аспектів, яка не потрібна у первинному базовому визначенні.

Консалтингова діяльність – це надання консультантом експертних послуг фірмам або підприємцям, які потребують аналізу результативності бізнес-процесів, незалежної оцінки діяльності, кваліфікованих порад щодо покращення поточної ситуації в компанії [7].

Відмінною ознакою постіндустріального суспільства є чільне місце сектору послуг економіки країни. В останнє десятиліття у світі спостерігається досить інтенсивне зростання попиту на консалтингові послуги. Ця обставина пояснюється

глобалізацією світової економіки. Досягнення сьогодення, інформаційні технології, глобальні-інформаційні мережі суттєво змінили уявлення про межі сучасних підприємств, технологічні процеси виробництва, якість управління та ведення бізнесу. Саме тому представники керівних ланок управління економічних суб'єктів найчастіше вдаються до послуг компаній у напрямку консалтингу. Головною метою в цьому є найбільш раціональне управління організацією. Таким чином, замовлення на консалтингові послуги сьогодні становлять 40% від загального портфеля замовлень провідних консультаційних фірм та компаній. В даний час цей ринок послуг вважається досить дорогим з потенційним річним зростанням у розмірі 15–20%.

Історія формування ринку консалтингу бере свій початок з кінця дев'ятнадцятого сторіччя. Консультанти дають незалежну, об'єктивну оцінку того чи іншого питання. Традиційно ринок ділиться на шість основних сегментів залежно від цілей надання послуг.

З 2011 року міжнародний ринок консалтингових послуг стабільно зростає у розмірах, однак у зв'язку з пандемією КОВІД-19 ринок повернувся до показників 2016 року.

На рис. 1 розглянемо обсяг консалтингових послуг на світовому ринку.

Розглянемо світовий ринок консалтингових послуг у розрізі його типів.

Стратегічний консалтинг. За 10 років (2011–2021 рр.) ринок стратегічного консалтингу зріс на 2,9%, у 2011 році ринок оцінювався у 26,5 млрд дол.США. Після кризових років глобальне зростання було сповільненим через відновлення ринків США та Європи, які є основними споживачами світової консалтингової промисловості.

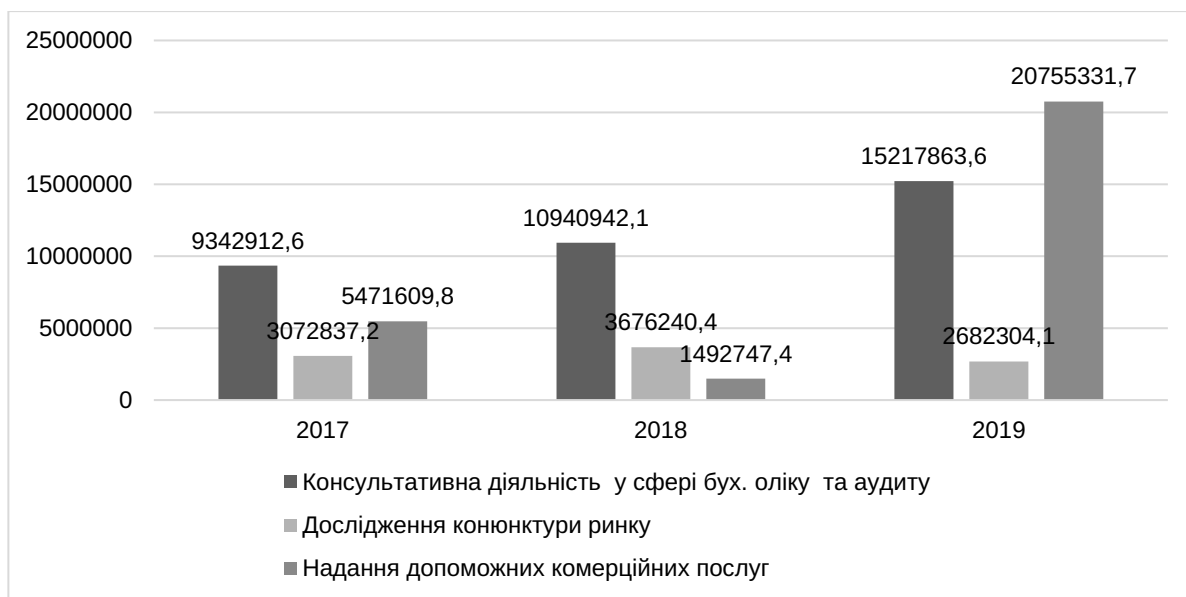


Рис. 1. Обсяг консалтингових послуг на світовому ринку

Джерело: сформовано автором на основі [6]

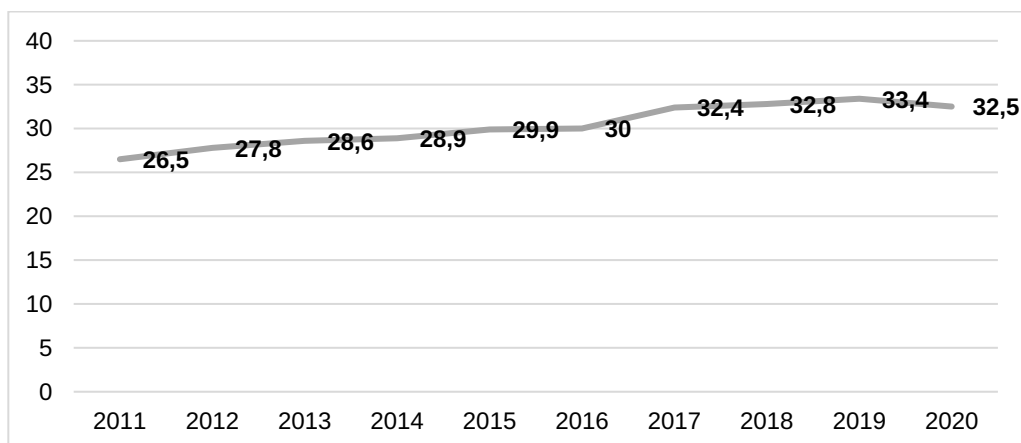


Рис. 2. Динаміка ринку стратегічного консалтингу

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Починаючи з 2014 року галузь стратегічного консалтингу зростала, при цьому темпи зростання склали 4,7% у 2015 році та 5,8% у 2016 році, внаслідок чого у 2016 обсяг ринку склав трохи більше 30 мільярдів доларів.

Ринок послуг стратегічного консалтингу зосереджується на наступних послуг: корпоративна стратегія, трансформація бізнес-моделі, економічна політика, злиття та поглинання.

Ринок операційного консалтингу в 2021 році оцінюється приблизно 70 млрд дол. США, що становить трохи менше 30% світового консалтингового ринку, що в свою чергу робить його найбільшим сегментом у галузі. Ринок продовжує зростати, при цьому середньорічний темп зростання становить 5%, внаслідок чого розмір ринку збільшився з 56 млрд дол. у 2011 році до 71 млрд дол. у 2021 році. Ключовими факторами попиту є скорочення витрат, особливо у кризові роки, а також необхідність перетворень у таких галузях, як HR, фінанси, продаж, маркетинг, а також юриспруденція.

Сегмент фінансового консалтингу в 2021 році оцінюється у 67 мільярдів доларів, що становить приблизно чверть світового консалтингового ринку.

На відміну від інших сегментів консалтингової індустрії, у роки кризи та після нього фінансове консультування продовжувало працювати стабільно.

Ринок фінансового консалтингу складається із восьми основних напрямів: транзакційні послуги, корпоративні фінанси, антикризовий менеджмент, управління ризиками, бухгалтерські послуги, податкові консультації, консультації з нерухомості.

Ринок кадрового консалтингу в 2021 році оцінюється в 31 мільярд доларів, це становить приблизно 10% загального світового ринку консалтингу, що робить його найнезначнішим із основних сегментів галузі. Прогнозується, що в найближчі роки витрати на HR-консультантів

продовжуватимуть зростати на тлі Мега тенденцій у сфері людського капіталу, проблем невідповідності на ринку праці, «старіння» робочої сили, зростаючого впливу інклюзивності та ін.

На рис. 3 розглянемо динаміку та основні тенденції на ринку кадрового консалтингу.

Основними представниками на ринку кадрового консалтингу є компанії The Hay Group, Hewitt Associates, William M. Mercer, Sibson & Co., Towers Perrin і Watson Wyatt World wide.

Ринок IT-консалтингу в 2021 році оцінюється в 48 мільярдів доларів, що становить приблизно 20% всього світового консалтингового ринку. З 2011 року у сфері технологічного консалтингу спостерігається глобальне зростання з року в рік, при цьому сукупний річний темп зростання коливається у районі 2,5%.

Згідно з прогнозами, найближчими роками ринок IT-консалтингу зіткнеться із значно вищим попитом та прискоренням зростання на тлі великих тенденцій цифровізації.

Основними гравцями у цьому сегменті є American Management Systems, Computer Sciences Corp., Diamond Technology Partners, EDS, IBM, Mondial та фірми Big-4.

Таким чином, світовий ринок консалтингових послуг є таким, що динамічно розвивається, сегменти галузі задають вектори та програми розвитку ринку, нарощується виторг компаній, трудовий капітал, світова присутність, а з ними і вплив таких компаній.

**Висновки з проведеного дослідження.** Основна суть консалтингових послуг полягає у наданні сторонніми спеціалістами допомоги суб'єктам господарювання з фінансово-економічних, кадрових та будь-яких інших питань, пов'язаних з їх економічною діяльністю.

Міжнародні консалтингові компанії застосовують єдиний методологічний підхід до професійного обслуговування по всьому світу.



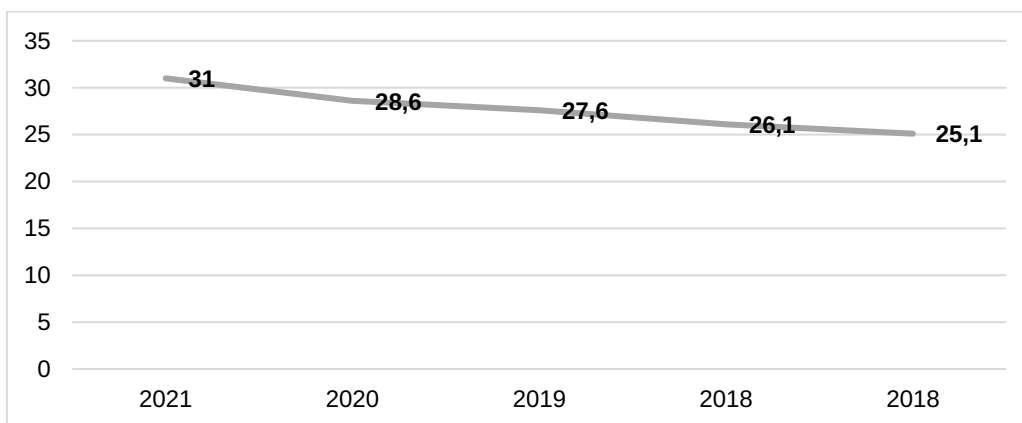


Рис. 3. Ринок кадрового консалтингу

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Ринок консалтингових послуг – це місце об'єднання та реалізації інтересів консультантів та їх клієнтів за допомогою укладання між ними угод. У таких умовах міжнародна торгівля консалтинговими послугами є невід'ємною частиною процесу глобалізації світової економіки.

Існують різні напрями консалтингу: управлінський, інвестиційний, маркетинговий, юридичний, податковий, реклама та відносини з громадськістю, надання ділової інформації, проведення професійних тренінгів та ін.

Отже, консалтинг є професійною допомогою фахівців в управлінні підприємствами та фірмами, у діагностиці проблем та виявленні шляхи їх вирішення. На сьогоднішній день даний вид діяльності має кілька типів: стратегічний консалтинг, кадровий консалтинг, інформаційний та ІТ-консалтинг.

Загалом можна зробити висновок, що дослідження тенденцій розвитку європейського ринку консалтингових послуг допомагає визначити основні стратегії його розвитку в останні десятиріччя. Глобалізаційні та транснаціоналізаційні процеси впливають на всі глобальні ринки світу, не виключенням став і європейський ринок консалтингових послуг, у результаті чого він трансформувався із чіткою тенденцією до концентрації консалтингових потужностей у конкретних країнах-лідерах ринку. Відповідно до проведеного дослідження, останнім часом ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних.

У довгостроковому періоді проблемами консалтингового бізнесу є – надто швидкий розвиток технологій, внаслідок чого багато хто з консалтингових компаній не встигають за науково-технічним прогресом, а також коронавірус спричинив значний безпосередній вплив на ринок консалтингових послуг, внаслідок чого очікується його падіння на 30 млрд дол.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берченко В.С. Особливості розвитку сучасного світового ринку консалтингових послуг. *Інновації та інвестиції*. 2019. № 6. С. 66–70.
2. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 327 с.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 327 с.
4. Вергуненко Н.В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. *Економічний простір*. 2021. № 71. С. 5–14.
5. Ганусик Ю.Б. Закономірності розвитку консалтингових послуг на світовому ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. № 5. С. 818–825.
6. Жуковська А. Перспективи розвитку кадрового консультування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1. С. 51–56.
7. Коваленко С.Б., Козенко З.Н., Глебов І.П., Рогачев А.Ф. Фінанси підприємств. Київ : Фінанси та статистика, 2015. С. 216–219.
8. Коростельов В.А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом. МАУП, Київ. 2014. 252 с.
9. Мар'янчик М. ІТ-консалтинг в Україні та стандарти управління інформаційними технологіями для фінансових установ. *Фінансовий ринок України*. 2017. № 7.
10. Кифяк В. І., Сироїжко К.В. Консалтингові процеси в світовій економіці. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (51). С. 1186–1189.
11. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2017. Вип. 9. С. 333–337.
12. Олійник С.М. Консалтинг по-новому. *Експрес*. 2016. № 7. С. 13–15.
13. Петрик О.А. Аналіз світового ринку консалтингових послуг. *Вісник НБУ*. 2017. № 9. С. 3–7.
14. Семенча І.Є., Калашнікова Ю.М. Розвиток економічного консультування: проблеми сьогодення.

Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. № 39. С. 97–101.

15. Скрипник А. Глобальні економічні процеси світового ринку. *Вісник НБУ*. 2020. № 9. С. 13–15.

16. Тівєриадська Л.В. Міжнародний ринок економічних послуг. *Економічний простір*. 2018. № 93. С. 175–188.

17. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управлінське консультування: теорія та практика. Київ, 2018.

18. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*. 2015. Vol. 24. Iss: 1. P. 70–71.

19. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 / FEACO. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.

20. German Consulting Industry Overview and Features. URL: <http://www.e350.net/index.php/archives/89>.

21. Growth in the German, Swiss and Austrian (GSA) Consulting Market Slows Sharply. URL: [http://www.consultant-news.com/article\\_display.aspx?id=9414](http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=9414).

#### REFERENCES:

1. Berchenko V.S. (2019) Osoblyvosti rozvytku suchasnoho svitovoho rynku konsal'tynhovykh posluh [Features of the development of the modern world market of consulting services]. *Innovatsii ta investytsii*, no. 6, pp. 66–70.

2. Verba V.A. (2020) Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok: monohrafiia [Management consulting: concept, organization, development: monograph]. Kyiv: KNEU, 327 p.

3. Vergunenko N.V. (2021) Osoblyvosti suchasnoi vydovoi struktury yevropeiskoho rynku konsal'tynhovykh posluh [Peculiarities of the modern species structure of the European market of consulting services]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 71, pp. 5–14.

4. Hanusyk Yu.B. (2016) Zakonomirnosti rozvytku konsal'tynhovykh posluh na svitovomu rynku [Patterns of development of consulting services on the world market]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 5, pp. 818–825.

5. Zhukovska A. (2019) Perspektyvy rozvytku kadrovoho konsultuvannia v Ukraini [Prospects for the development of personnel consulting in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 51–56.

6. Kovalenko S.B., Kozenko Z.N., Glebov I.P., Rogachev A.F. (2015) Finansy pidpriemstv [Enterprise finance]. K: Finansy ta statystyka, pp. 216–219.

7. Korostelov V.A. (2014) Rol konsal'tynhu v upravlinni biznesom [Role of consulting in business management]. Kyiv: MAUP, 252 p.

8. Maryanchuk M. (2017) IT-konsal'tynh v Ukraini ta standarty upravlinnia informatsiinymy tekhnolohiiamy dlia finansovykh ustanov [IT consulting in Ukraine and information technology management standards for financial institutions]. *Finansovyi rynek Ukrainy*, no. 7.

9. Kyfyak V.I., Syroizhko K.V. (2018) Konsal'tynhovi protsesy v svitovii ekonomitsi [Consulting processes in the world economy]. *Molodyi vchenyi*, no. 11 (51), pp. 1186 – 1189.

10. Levishchenko O.S. (2017) Problemy otsinky efektyvnosti upravlinskoho konsal'tynhu [Problems of evaluating the effectiveness of management consulting]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia*, vol. 9, pp. 333–337.

11. Oliynyk S.M. (2016) Konsal'tynh po-novomu [Consulting in a new way]. *Ekspres*, no. 7, pp. 13–15.

12. Petryk O.A. (2017) Analiz svitovoho rynku konsal'tynhovykh posluh [Analysis of the world market of consulting services]. *Visnyk NBU*, no. 9, pp. 3–7.

13. Semenchuk I.E., Kalashnikova Yu.M. (2020) Rozvytok ekonomichnoho konsultuvannia: problemy sohodennia [Development of economic consulting: today's problems]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 39, pp. 97–101.

14. Skrypnyk A. (2020) Hlobalni ekonomichni protsesy svitovoho rynku [Global economic processes of the world market]. *Visnyk NBU*, no. 9, pp. 13–15.

15. Tiberias L.V. (2018) Mizhnarodnyi rynek ekonomichnykh posluh [International market of economic services]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 93, pp. 175–188.

16. Yuksvyarav R.K., Habakuk M.Ya., Leimann Y.A. (2018) Upravlinske konsultuvannia: teorii ta praktyka [Management consulting: theory and practice]. Kyiv.

17. Steven H. (2015) Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, vol. 24, Iss: 1, pp. 70 –71.

18. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 / FEACO. Available at: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.

19. German Consulting Industry Overview and Features. Available at: <http://www.e350.net/index.php/archives/89>.

20. Growth in the German, Swiss and Austrian (GSA) Consulting Market Slows Sharply. Available at: [http://www.consultant-news.com/article\\_display.aspx?id=9414](http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=9414).