

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3>

УДК 330.3-057.54:[061.2(100):005.942]

## РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

## THE ROLE OF CONSULTANT IN THE OPERATION OF INTERNATIONAL CONSULTING COMPANIES

**Мотузка Олена Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

**Motuzka Olena**

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

У статті розглянуто роль консультанта як ключової фігури в діяльності міжнародних консалтингових компаній, зосереджуючись на його функціях, обов'язках та значенні для успішного ведення бізнесу. Проаналізовано основні етапи консалтингового процесу, що включають діагностику проблем клієнта, розробку та впровадження рекомендацій, а також оцінку ефективності запропонованих рішень. З'ясовано, що першим етапом є діагностика проблем клієнта, що передбачає всебічний аналіз поточної ситуації в організації, визначення причин існуючих проблем та потреб клієнта. Наступним етапом є розробка рекомендацій, який базується на даних, отриманих під час діагностики. Консультанти формують стратегічні рішення, які можуть включати оптимізацію бізнес-процесів, покращення управлінських структур, розробку нових продуктів чи послуг, а також навчання персоналу. Важливим аспектом цього етапу є залучення ключових стейкхолдерів для обговорення та узгодження запропонованих змін. Після розробки рекомендацій йде етап впровадження, під час якого консультанти працюють у тісній співпраці з клієнтом для реалізації запропонованих змін. Це може включати тренінги, координацію команд, моніторинг прогресу та надання підтримки у процесі адаптації до нових умов. Висвітлено важливість професійних навичок, знань та досвіду консультанта для надання якісних послуг, які сприяють розвитку та оптимізації діяльності клієнтських організацій. Особливу увагу приділено здатності консультантів адаптуватися до динамічного та глобалізованого ринкового середовища, а також їхній ролі в прийнятті стратегічних рішень та впровадженні інновацій. Наведено приклади успішної співпраці міжнародних консалтингових компаній з клієнтами в різних галузях, що підкреслює значення консультантів у підвищенні конкурентоспроможності та розвитку бізнесу на глобальному рівні. Висновки статті наголошують на тому, що професійна діяльність консультанта є невід'ємною складовою успіху міжнародних консалтингових компаній та їхніх клієнтів у сучасному світі.

**Ключові слова:** консультант, консалтинг, міжнародні консалтингові компанії, консалтинговий процес, стратегічні рішення, оптимізація бізнесу, ефективність, глобалізація, професійні навички, інновації.

The article examines the role of the consultant as a key figure in the activities of international consulting firms, focusing on their functions, responsibilities, and significance for successful business operations. The main stages of the consulting process are analyzed, including diagnosing the client's problems, developing and implementing recommendations, and assessing the effectiveness of the proposed solutions. It was found that the first stage is the diagnosis of the client's problems, which involves a comprehensive analysis of the organization's current situation, identifying the causes of existing issues, and understanding the client's needs. The next stage is the development of recommendations based on the data obtained during the diagnosis. Consultants formulate strategic solutions, which may include business process optimization, management structure improvements, development of new products or services, and staff training. An important aspect of this stage is engaging key stakeholders to discuss and approve the proposed changes. After the recommendations are developed, the implementation phase follows, during which consultants work closely with the client to execute the proposed changes. This may include training, team coordination, progress monitoring, and providing support during the adaptation to new conditions. The importance of the consultant's professional skills, knowledge, and experience in delivering quality services that contribute to the development and optimization of client organizations is highlighted. Special attention is paid to the consultants' ability to adapt to a dynamic and globalized market environment, as well as their role in making strategic decisions and implementing innovations. Examples of successful collaboration between international

consulting firms and clients in various industries are presented, emphasizing the significance of consultants in enhancing competitiveness and business development on a global level. The article concludes by stressing that the professional activities of consultants are an integral part of the success of international consulting companies and their clients in the modern world.

**Keywords:** consultant, consulting, international consulting firms, consulting process, strategic decisions, business optimization, efficiency, globalization, professional skills, innovations.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та швидких змін у світовій економіці міжнародні консалтингові компанії відіграють ключову роль у сприянні ефективному функціонуванню бізнесу, адаптації до змін ринку, підвищенні конкурентоспроможності та впровадженні інноваційних рішень. Важливою ланкою цього процесу є діяльність консультанта, який виступає не лише як експерт у конкретній галузі, а й як посередник між теоретичними знаннями та практичним впровадженням стратегій у реальні бізнес-процеси. Роль консультанта включає аналіз, розробку рекомендацій, супровід у впровадженні рішень, а також забезпечення постійної підтримки клієнта.

Актуальність дослідження обумовлена зростаючою складністю та динамічністю сучасного бізнес-середовища, яке вимагає від компаній швидкої адаптації до нових ринкових викликів, технологічних інновацій та глобальних тенденцій.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти проблем консалтингових послуг досліджували у своїх роботах такі зарубіжні науковці, як Е. Бейч, К. Макхем, Р. Метцгер і С. Бісвас. Вагомий вклад у вивчення питань, пов'язаних з організацією та розвитком консалтингової діяльності, внесли українські економісти Ю. С. Серпенінова, С. М. Гольцова, І. О. Макаренко [2], А. О. Касич, І. М. Гноєва [5], Н. Корж, Л. Бондарчук [6] та Е. А. Кузнецов [7].

Незважаючи на це, тема розвитку консалтингу та визначення шляхів реформування ринку консалтингових послуг залишається надзвичайно актуальною у сучасних умовах трансформаційних змін.

Певні аспекти використання можливостей консалтингу для розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні розглядаються в роботах таких науковців, як В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова [8], Н.В. Сурженко [9], а також інших дослідників.

О. Ю. Осадько розглядає консалтинг як професійну діяльність консультантів, спрямовану на задоволення потреб як організацій, так і окремих осіб у питаннях консультування, навчання та досліджень, пов'язаних із їхнім функціонуванням та розвитком [4]. А. О. Касич

пропонує подібне визначення, акцентуючи увагу на видах діяльності клієнтських компаній, та описує консалтинг як діяльність спеціалізованих фірм, які консультують виробників, продавців та покупців у галузі експертної, технічної та економічної сфер [5].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення ключової ролі, функцій та впливу консультантів на розвиток та успіх міжнародних консалтингових компаній. Основні завдання:

- проаналізувати роль консультанта як ключової фігури в діяльності міжнародних консалтингових компаній;
- описати функції, обов'язки консультанта, а також їх значення для успішного ведення бізнесу;
- розглянути основні етапи консалтингового процесу;
- висвітлити роль консультантів у підвищенні конкурентоспроможності та розвитку бізнесу на глобальному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному глобалізованому світі, де конкуренція між компаніями постійно зростає, консалтинг відіграє дедалі більшу роль у формуванні успішних стратегій для бізнесу.

Консалтинг – це сфера, в якій організації та компанії отримують кваліфіковані рекомендації та рішення для підвищення ефективності своєї діяльності [1, с. 22]. Консалтингові фірми працюють у різноманітних галузях, допомагаючи своїм клієнтам вирішувати складні завдання, оптимізувати робочі процеси та досягати важливих стратегічних цілей.

Індустрія консалтингу охоплює широкий спектр напрямів і спеціалізацій, що робить її привабливою для фахівців з різними знаннями та інтересами [10, с. 7]. Важливо зазначити, що ця сфера вимагає не лише ґрунтовних знань у своїй галузі, а й уміння співпрацювати з командою, розвинених комунікативних навичок та здатності швидко реагувати на зміни.

Швидке зростання консалтингової діяльності зумовлено значним рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже розуміє потребу в підтримці консультантів для підвищення своєї конкурентоспроможності та

найбільш ефективного вирішення проблем, що виникають у його роботі [7, с. 9]. Таким чином, розвиток консалтингу тісно пов'язаний із необхідністю оперативного впровадження в практичну діяльність новітніх теоретичних досягнень у сфері менеджменту, які є важливими як для керівників підприємств, так і для менеджерів різних рівнів.

Загалом, сучасні експерти виділяють кілька ключових причин популярності консалтингових послуг у різних аспектах розвитку бізнесу (рис. 1):

- економія ресурсів завдяки тимчасовому залученню зовнішніх фахівців замість утримання висококваліфікованого постійного персоналу;
- особливий досвід і компетенції консультантів;
- складність організаційної структури, яка виходить за межі можливостей керівника;
- обмеженість часу співробітників компанії; потреба в неупередженому «погляді ззовні»;
- необхідність обґрунтування вже прийнятих рішень керівництвом чи прагнення засвоїти особливі методики [8].

Консультування, як специфічний вид професійної діяльності, який передбачає залучення досвідчених фахівців із спеціалізованою підготовкою в галузях бухгалтерського обліку, аналізу, права, управління тощо, розглядається в колективному дослідженні авторів [9, с. 105]. Європейська Федерація асоціацій консультантів із економіки та управ-

ління (FEACO) описує консалтинг як надання незалежних рекомендацій і підтримки з питань управління, що включає аналіз і оцінку проблем чи можливостей, розробку рекомендацій щодо необхідних дій та сприяння їх реалізації [12].

Вищезазначені причини актуальності консалтингу сприяють швидкому розвитку ринку консалтингових послуг у світі, який базується на постійному вдосконаленні методології, інструментарію, стандартизації якості послуг, а також підвищенні матеріально-технічного забезпечення роботи консультантів [13].

Зауважимо, що міжнародні консалтингові компанії стають невід'ємною частиною процесу розвитку бізнесу, а консультанти – тими фахівцями, які допомагають компаніям адаптуватися до динамічних змін ринку та приймати ефективні управлінські рішення [5].

У міжнародних консалтингових компаніях консультанти надають клієнтам рекомендації з питань стратегії, фінансів, маркетингу, управління персоналом, що допомагає клієнтам уникнути типових помилок і використати можливості для розвитку бізнесу [6].

По-друге, консультант виконує роль посередника між теорією та практикою. Він допомагає компанії зрозуміти, як застосувати теоретичні концепції на практиці, використовуючи власний досвід та аналітичні навички [3].

Третім важливим аспектом є те, що консультант виступає агентом змін у компанії. Часто співробітники організації можуть опиратися нововведенням або не бачити необхідності в трансформації.

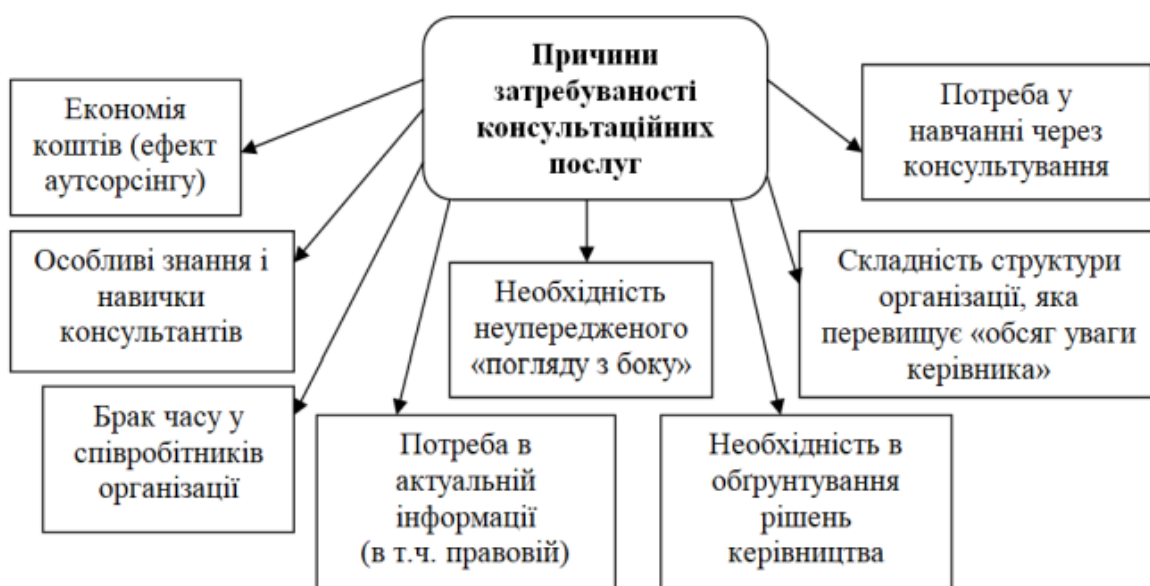


Рис. 1. Основні причини затребуваності послуг консультування

Джерело: побудовано автором на основі [6]

У процесі реалізації проєктів консультанти стикаються з великим обсягом аналітичної роботи. Для знаходження оптимальних рішень для клієнта їм доводиться вивчати та структурувати значні обсяги інформації. Ця інформація може стосуватися ринків, на яких працює компанія-клієнт, бізнес-процесів, організованих у компанії, фінансових даних за кілька років тощо [3].

Для обробки таких даних і їх структуризації консультанти використовують різноманітні аналітичні інструменти або фреймворки (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, п'ять сил Портера та інші). Ці фреймворки дозволяють впорядкувати оброблювану інформацію з максимальною ефективністю, що, в свою чергу, дає змогу провести детальну діагностику бізнесу, виявляючи драйвери зростання, слабкі сторони, нові можливості та приховані загрози (в залежності від поставлених завдань).

Роль консультанта в міжнародних консалтингових компаніях полягає в управлінні проєктами з метою вирішення зовнішньоекономічних (ЗЕД) проблем клієнтів. Основні етапи життєвого циклу консалтингового проєкту включають: підготовчий етап, постановка діагнозу, ланування змін, впровадження проєкту: реалізація затвердженого плану, завершення проєкту: аналіз результатів, визначення успішності вирішення проблеми та можливих рекомендацій на майбутнє [11].

Отже, роль консультанта – експертно та професійно вести клієнта від діагностики проблеми до її вирішення, забезпечуючи ефективність та досягнення цілей проєкту.

Діяльність консультантів у міжнародних консалтингових компаніях є багатогранною і охоплює різні функції, які суттєво впливають на розвиток бізнесу клієнтів:

1. *Організаційна*. Зазвичай після консалтингових послуг компанії вже не залишаються такими, якими були. Бізнес-процеси реорганізуються, ланцюги створення вартості набирають нові елементи і позбуваються зайвих, а штатні розписи деяких департаментів можуть зазнати суттєвих змін.

2. *Експертна*. Крім аналітичних навичок, консультанти мають глибокі знання та досвід у певних галузях, таких як фінанси, маркетинг, управління, інформаційні технології, людські ресурси тощо.

3. *Вартісна*. Питання впливу будь-якої операції на вартість бізнесу є центральним. У контексті управлінського консалтингу це проявляється в тому, що компанія-клієнт

сподівається на зростання своєї вартості в результаті отриманих консалтингових послуг (наприклад, за підсумками впровадження рекомендацій консультантів).

4. *Навчальна*. Як вже зазначалося, під час реалізації проєктів консультанти використовують накопичений досвід своєї фірми для розв'язання поставлених завдань. Оскільки консультанти тісно співпрацюють із клієнтами (зазвичай це топ-менеджери), у процесі спілкування відбувається обмін знаннями, що надаються консультантами.

5. *Дослідницька*. Консультанти проводять глибокий аналіз бізнес-процесів, ринкових умов і конкурентного середовища, щоб виявити проблеми та можливості для покращення. На веб-сайтах провідних консалтингових компаній можна знайти безліч аналітичних оглядів по різних галузях, ринкових тенденціях та нових бізнес-технологіях.

6. *Кадрова*. Остання, але не менш важлива функція управлінського консалтингу – це кадрова функція, яка полягає в забезпеченні індустрії професіоналами у сфері стратегії та розвитку бізнесу [8].

Слід зауважити, що на основі проведеного аналізу консультанти формулюють стратегії та рекомендації, які допоможуть клієнтам досягти своїх цілей. Це може включати вдосконалення бізнес-процесів, оптимізацію витрат або розробку нових продуктів.

Разом із тим консультанти часто беруть участь у процесі впровадження запропонованих рішень, забезпечуючи підтримку та навчання персоналу, щоб зміни були успішно реалізовані. Завдяки зовнішньому погляду на ситуацію в компанії, консультанти можуть надати об'єктивні та неупереджені поради, що дозволяє уникнути упередженості, яка може виникнути у внутрішніх фахівців. Консультанти працюють у тісному контакті з клієнтами, формуючи довгострокові партнерські відносини і забезпечуючи постійну підтримку навіть після завершення проєкту.

Отже, консультант у консалтинговій компанії є ключовим гравцем, який допомагає організаціям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та досягати сталого розвитку.

Консалтингові компанії можна поділити на декілька основних типів залежно від їхньої спеціалізації:

**а) стратегічний консалтинг** – стратегічні консалтингові фірми, такі як *McKinsey & Company*, *Boston Consulting Group (BCG)* та *Bain & Company*, займаються розробкою та впровадженням довгострокових страте-



гій для своїх клієнтів. Вони співпрацюють із керівництвом компаній, допомагаючи вирішувати питання, пов'язані з розвитком бізнесу, конкурентоспроможністю та інноваціями;

**б) управлінський консалтинг** – компанії, такі як *Deloitte*, *PwC*, *EY* та *KPMG*, спеціалізуються на управлінському консалтингу, зосереджуючись на підвищенні операційної ефективності, управлінні змінами та оптимізації бізнес-процесів;

**в) ІТ-консалтинг** – фірми на кшталт *Accenture*, *IBM* і *Sapgemini* спеціалізуються на ІТ-консалтингу, надаючи послуги з впровадження та оптимізації інформаційних технологій. Вони допомагають клієнтам обирати та впроваджувати програмне забезпечення, розробляти ІТ-стратегії та забезпечувати кібербезпеку;

**г) фінансовий консалтинг** – фінансові консалтингові компанії, такі як *Oliver Wyman* та *Roland Berger*, спеціалізуються на фінансовому аналізі, управлінні ризиками та корпоративних фінансах. Наприклад, фінансові консультанти можуть розробляти фінансові прогнози, оцінювати ризики інвестиційних проєктів чи формувати стратегії управління ліквідністю [14].

Таким чином, консалтингова індустрія є надзвичайно різноманітною та багатогранною, надаючи можливості для розвитку фахівців з різними знаннями та досвідом.

Отже, консалтинг є двостороннім процесом: від теорії до практики і від практики до теорії. Це вказує на те, що консалтинг повинен мати власну методологію, теорію та підходи.

Розглядаючи різні характеристики та ролі консалтингу, можна представити його як багатогранну сферу діяльності:

- як науково-прикладну область із власною методологією та підходами;
- як соціальний інститут, що відображає сучасні норми та уявлення про консалтинг;
- як галузь бізнесу, що є окремим видом ринкового підприємництва;

- як професійну сферу з власними стандартами, критеріями та рівнями кваліфікації;
- як вид діяльності, що вимагає певних компетенцій, навичок та особистих якостей [3].

Прикладом консалтингу як мосту між теорією та практикою може бути ситуація, коли консалтингова фірма допомагає підприємству впровадити стратегію управління змінами. Спочатку консультанти застосовують теоретичні моделі та методику, наприклад, модель змін Курта Левіна, яка передбачає три етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування». Проте в процесі роботи вони адаптують цю модель під конкретні умови підприємства, враховуючи його культуру, структуру та унікальні виклики.

**Висновки.** Роль консультанта в діяльності міжнародних консалтингових компаній є ключовою, оскільки від його компетентності, професіоналізму та здатності знаходити оптимальні рішення залежить успіх компанії та ефективність її діяльності. Консультант виступає посередником між компанією-клієнтом та ринком, забезпечуючи впровадження найкращих практик, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки глибоким знанням, досвіду та аналітичним навичкам консультанти здатні надавати рекомендації, що сприяють оптимізації процесів, розвитку бізнесу та підвищенню прибутковості.

Він виступає експертом, аналітиком, посередником і агентом змін, забезпечуючи клієнтам підтримку у складних питаннях, сприяючи їхньому розвитку та підвищенню ефективності. У сучасних умовах глобальних викликів роль консультанта стає дедалі більш затребуваною, оскільки він здатен надати ті знання та навички, які допомагають компаніям бути успішними на міжнародному рівні.

Отже, консультант відіграє стратегічну роль, допомагаючи компаніям розвиватися, адаптуватися до викликів глобалізації та досягати поставлених цілей.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринчак Н. А. Сучасні тенденції та перспективи розвитку світового ринку управлінського консалтингу. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/2328> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Бухгалтерський облік: загальна теорія: навч. посіб. / Ю. С. Серпенінова, С. М. Гольцова, І. О. Макаренко; за заг. ред. Ю. С. Серпенінової. Суми : Університетська книга, 2015. 336 с.
3. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управлінського консалтингу в країнах з розвинутою ринковою економікою. URL: [https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya\\_razvitiya\\_konsaltinga\\_rubezhom\\_sostoyanie\\_upravlencheskogo\\_konsaltinga\\_stranah.htm](https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_rubezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm) (дата звернення: 25.09.2024).
4. Осадько О. Ю. Технології психологічного консультування (збірка праць). Київ : Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.

5. Касич А. О., Гноєва І. М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2024).
6. Корж Н., Бондарчук Л. Формування механізму управлінського консультування в сучасних умовах сайт. URL: <https://ideas.repec.org/a/pos/journal/62-3.html> (дата звернення: 25.09.2024).
7. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 1 (32). С. 9–22.
8. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
9. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного ун-ту (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 105–110.
10. Управлінський консалтинг: Конспект лекцій кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ. Дніпро, 2018. 69 с.
11. International Trade Statistics – World Trade Organization. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf) (дата звернення: 25.09.2024).
12. International consulting: tutorial [for students majoring in 051 "Economics"]. Authors: Okhrimenko O. O., Kuharuk A.D., Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2022. 139 p.
13. Hamm, Marylou, Lebrou, Vincent, Thyrard, Antonin & Vauchez, Antoine. (2022). Consulting on public lands. European professions, models, and practices of public sector consulting. [https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac\\_grue\\_consultants\\_mars\\_2022\\_english.pdf](https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac_grue_consultants_mars_2022_english.pdf). URL: (дата звернення: 25.09.2024).
14. Kipping, Matthias & Clark, Timothy. (2019). Oxford Handbook of Management Consulting. Oxford University Press. Steiner, Reto, Kaiser, Claire & Reichmuth, Lukas. URL: [https://www.researchgate.net/publication/293452728\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Management\\_Consulting](https://www.researchgate.net/publication/293452728_Oxford_Handbook_of_Management_Consulting) (дата звернення: 25.09.2024).
15. Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. DOI: [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_25](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25) (дата звернення: 25.09.2024).

#### REFERENCES

1. Hrynychak, N. A. Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku svitovoho rynku upravlynskoho konsal'tynhu [Current tendencies and prospects in the development of the global management consulting market]. Available at: <https://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/2328> (accessed September 25, 2024).
2. Serpeninova, Yu. S., Holtsova, S. M., & Makarenko I. O. (2015). Bukhhal'terskyi oblik: zahalna teoriia [Accounting: general theory]. Sumy: Universytetska knyha. [in Ukrainian]
3. Evoliutsiia rozvytku konsal'tynhu za kordonom. Stan upravlynskoho konsal'tynhu v krainakh z rozvyneniou rynkovoiu ekonomikoiu [The evolution of consulting abroad. The management consulting performance in countries with the development market economy]. Available at: [https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya\\_razvitiya\\_konsaltinga\\_rubezhom\\_sostoyanie\\_upravlencheskogo\\_konsaltinga\\_stranah.htm](https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_rubezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm) [in Ukrainian] (accessed September 25, 2024).
4. Osadko, O. Iu. (2005). Tekhnologii psikhologichnoho konsultuvannia (zbirka prats) [Technologies for psychological consulting (collection of works)]. Kyiv: Red. zahal'nope. haz. [in Ukrainian]
5. Kasych, A. O., & Hnoieva I. M. Osoblyvosti rozvytku audytorskykh posluh v Ukraini ta kontseptualni pidkhody do yikh klasyfikatsii [Peculiarities in the development of audit services in Ukraine and conceptual approaches to their classification]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua> (accessed September 25, 2024).
6. Korzh, N., & Bondarchuk, L. Formuvannia mekhanizmu upravlynskoho konsultuvannia v suchasnykh umovakh [Forming the mechanism for management consulting in the present-day context]. Available at: <https://ideas.repec.org/a/pos/journal/62-3.html> (accessed September 25, 2024).
7. Kuznietsov, E. A. (2016). Upravlynskyi konsal'tynh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Managerial consulting in the system of innovative economic and management development]. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*. Vol. 15. Issue 1 (32), pp. 9–22. [in Ukrainian]
8. Sokolenko, V. A., & Linkova, O. Iu. (2018). Osnovy upravlynskoho konsultuvannia [The essentials of management consulting]. Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". [in Ukrainian]
9. Surzhenko, N. V. (2018). Rozvytok rynku konsal'tynhovyykh posluh: zarubizhnyi dosvid i realii Ukrainy [Development of the consulting services market: foreign experience and realities of Ukraine]. *Scientific Paper of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological Universities (Economic Sciences)*. Vol. 2 (37), pp. 105–110. [in Ukrainian]
10. Upravlynskyi konsal'tynh: Konspekt lektsii kafedry menedzhmentu, publichnoho upravlinnia ta administruvannia DDAEU [Management consulting: lecture notes of the department for management, public administration and administering at the Dnipro State Agrarian and Economic University]. Dnipro. [in Ukrainian]

11. International Trade Statistics – World Trade Organization. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm) (accessed September 25, 2024).
12. International consulting: tutorial [for students majoring in 051 "Economics"]. Authors: Okhrimenko O. O., Kuharuk A.D., Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2022. 139 p.
13. Hamm, Marylou, Lebrou, Vincent, Thyrard, Antonin, & Vauchez, Antoine (2022). Consulting on public lands. European professions, models, and practices of public sector consulting. Available at: [https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac\\_grue\\_consultants\\_mars\\_2022\\_english.pdf](https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac_grue_consultants_mars_2022_english.pdf) (accessed September 25, 2024).
14. Kipping, Matthias, & Clark, Timothy (2019). Oxford Handbook of Management Consulting. Oxford University Press. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/293452728\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Management\\_Consulting](https://www.researchgate.net/publication/293452728_Oxford_Handbook_of_Management_Consulting) (accessed September 25, 2024).
15. Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. DOI: [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_25](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25) (accessed September 25, 2024).