

УДК: 65.012.32:061.66

Сурженко Н.В., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет

РОЗВИТОК РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І РЕАЛІЇ УКРАЇНИ

Анотація. Автор проаналізував динаміку розвитку зарубіжного і вітчизняного ринку консалтингових послуг, всебічно дослідив організаційно-економічні аспекти та проблеми консалтингової діяльності, визначив перспективи подальшого розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг.

Ключові слова: консалтингова діяльність, міжнародний консалтинг, консалтингові послуги, маркетингове дослідження, структурний аналіз, консалтингові компанії.

JEL code classification: A19, D60

Surzhenko N.V., Ph.D., assistant professor of management
Tavriyskogo State Agrotechnology University

DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET: FOREIGN EXPERIENCE AND REALITIES OF UKRAINE

Annotation. Formulation of the problem. In modern conditions, many countries find a solution to the problems of economic growth in improving the quality of management based on the acquisition, use and transfer of knowledge. At the same time, the skill level of the management of enterprises, organizations, and firms, in some cases, is insufficient for solving such tasks due to the lack of certain skills and knowledge. Also, their insufficient amount hinders the introduction of the necessary innovations.

Research results. Services that provide consulting companies can be classified in various ways. The European reference book of management consultants contains the following classification: general management, administration and document management, financial management, personnel management, marketing, production management, IT-sphere, specialized transport (information, engineering, legal, environmental, etc.). Consulting services are provided by specialized consulting firms to manufacturers, sellers, buyers and include the solution of issues in the field of economics, finance, law, foreign economic relations, and the like. Consulting firms conduct marketing research, accompany mergers and acquisitions, work to optimize personnel management in the company, and provide other services. More and more Ukrainian companies understand the importance and prospects of running a transparent business, which have a positive impact on business reputation, increase activity and increase financial performance of a company. This means that more and more customer companies use the services of independent consulting companies. In turn, it is important for consulting companies to focus their attention and efforts on the upcoming prospects.

Conclusions. The main problems for the domestic consulting market are: sectoral imbalances in the provision of services in favor of the more profitable area of management consulting; the use of borrowed technology consulting, which may not be applicable to all branches of consulting in Ukraine; difficulties in conducting marketing research, introduction of innovations and expansion of the range of services provided; high sensitivity to environmental factors, resulting in a priority focus on short-term work. All of these problems can be minimized due to a positive exchange of experience with foreign consulting firms through international dialogue.

More and more Ukrainian companies understand the importance and prospects of running a transparent business, which have a positive impact on business reputation, increase activity and increase financial performance of a company. This means that more and more customer companies use the services of independent consulting companies. In turn, it is important for consulting companies to focus their attention and efforts on the upcoming prospects. Consulting services contribute to the globalization of the world economy: in the exchange of experience between consultants from different countries, as well as in dealing with foreign clients.

Keywords: consulting activities, international consulting, consulting services, marketing research, structural analysis, consulting companies.

Постановка проблеми. В сучасних умовах багато країн знаходять рішення проблем економічного зростання в підвищенні якості менеджменту, заснованого на одержанні, використанні та розповсюдженні знань. При

цьому, рівень кваліфікації керівництва підприємств, організацій, фірм в деяких випадках є недостатнім для вирішення таких завдань через відсутність певних навичок, знань. Недостатні знання гальмують впровадження

необхідних інновацій.

В даній ситуації обґрунтованим кроком є залучення зовнішніх консультантів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом. Результатом їх роботи стає індивідуальна програма розвитку або вирішення проблем організації-клієнта. Такий підхід для компанії є більш раціональним. Консультанти-практики володіють практичним досвідом і теоретичними знаннями, здатні знайти швидкий спосіб вирішення поставленого завдання, виробити стратегію, визначити витрати. А якщо виникне необхідність у навчанні персоналу підприємства, то на це буде витрачено обмаль часу і незначно вплине на якість виконання співробітниками своїх основних функцій.

У сучасному світі діє значна кількість як національних, так і міжнародних асоціацій консультантів, які формують стандарти управлінського консультування. Дана сфера підприємництва включає широке визначення суті консалтингу – це консультування державних і регіональних структур, менеджерів промислових, фінансових, інвестиційних, торговельних та інших підприємств і фірм у сфері економіки, фінансів, права. Інакше кажучи, консалтинг має на увазі надання послуг з питань управління на різних рівнях макро- і мікроекономіки.

Проблеми, які вирішуються консалтингом, різноманітні, і спеціалізація компаній, що надають консалтингові послуги, може бути різною: від обмеженої певним напрямом (наприклад, аудиторські фірми) до охоплення повного спектру послуг в цій області. Виходячи з напрямку діяльності конкретної компанії, найчастіше кожна фірма (кожен фахівець) вкладає в поняття консалтингу власний сенс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ринку консалтингових послуг здійснювали в своїх працях такі зарубіжні вчені, як Е.Бейч, С. Бісвас, П. Блок, Л. Грейнер, К. Макхем, Р. Метцгер, Ф. Стееле. Вагомий внесок в розгляд питань розвитку консалтингової діяльності зробили такі вітчизняні вчені-економісти як В. Верба, В. Герасимчук, В. Коростелев, М. Кропивко, Ю.Лапигін, С. Козаченко, М. Кубр, В. Новицький та інші. Однак, удосконалення основних аспектів розвитку консалтингової діяль-

ності, як за кордоном так і в Україні, залишається актуальним і в сучасних умовах. На нашу думку, залишається також, коло недостатньо досліджених питань з цієї проблеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення результатів досліджень розвитку закордонного і вітчизняного ринку консалтингових послуг та пропонування сучасних підходів до його удосконалення в контексті розвитку сучасної світової економіки.

Виклад основного матеріалу. Консультативні послуги надаються спеціалізованими консалтинговими фірмами виробникам, продавцям, покупцям і включають вирішення питань у сфері економіки, фінансів, права, зовнішньоекономічних зв'язків тощо. Консалтингові фірми проводять маркетингові дослідження, супроводжують процеси злиття і поглинання, проводять роботу з оптимізації управління персоналом в компанії та надають інші послуги.

Послуги, які надають консалтингові компанії, можна класифікувати по-різному. У Європейському довіднику-показчику консультантів з управління міститься така класифікація: загальний менеджмент, адміністрування та документообіг, фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг, виробничий менеджмент, ІТ-сфера, спеціалізований консалтинг (інформаційний, інженерний, юридичний, екологічний і т. д.) [14].

В сучасних умовах попит на консалтингові послуги зростає, що обумовлено розвитком бізнесу та необхідністю підвищення ефективності його роботи. Фахівці вважають, що існує два підходи до визначення консалтингових послуг: широкий і вузький. Згідно широкому функціональному підходу, консалтинг розуміється як сукупність практичних порад і допомоги. Представниками широкого підходу є Ф. Стееле і П. Блок. Ф. Стееле визначає консалтинг як будь-яку форму надання допомоги, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто несе за неї відповідальність [1; 8].

В рамках вузького професійного підходу консалтинг розглядається як професійна служба. Представниками даного підходу є Л. Грейнер і Р. Метцгер. Вони характеризують

управлінське консультування як консультативну службу, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою кваліфікованих фахівців, які виявляють управлінські проблеми в організації-замовнику, аналізують їх діяльність, дають рекомендації щодо вирішення існуючих проблем, а при необхідності сприяють їх виконанню [5;6].

Причини, за якими клієнти звертаються за консалтинговими послугами, зводяться до наступного: клієнти мають намір отримати допомогу чи пораду з питань менеджменту, питань підвищення ефективності праці, скорочення витрат. Консалтингові послуги можуть стосуватися як загальних питань менеджменту (планування, звітність, підвищення ефективності контролю, оптимізація бізнес-процесів), так і конкретних напрямків менеджменту (фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами, виробництво) [7].

Світовий ринок управлінських консультаційних послуг представлений в наступній сегментації: 50 найбільших консалтингових організацій обслуговують 67% всього світового ринку, 180 середніх фірм – 24%, 1500 дрібних фірм – 9%. Великі фірми мають від 300 до 30 000 професійних співробітників. Річний дохід фірм сягає від 68 млн. до 3 млрд. дол. У середніх фірмах чисельність варіюється від 100 до 300 співробітників з річним доходом майже 20 млн. дол. У дрібних фірмах в середньому працює не більше 4 консультантів, дохід таких організацій не перевищує 0,5 млн. дол. на рік [15].

Результати досліджень свідчать про те, що сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами у порівнянні з іншими галузями світової економіки. Особливо значний розвиток ринку консалтингових послуг відбувається в країнах Центральної та Східної Європи, СНД, Азії, Індії і Китаї. За відомостями ГЕАСО, східноєвропейським країнам понад 11% послуг надають грецькі консалтингові фірми, 10% – російські, по 5% – хорватські та словенські. В якості найбільш перспективного ринку, з точки зору обсягу попиту, розглядається Китай [10].

Всю сукупність консалтингових компаній можна поділити на декілька основних груп. Так, до першої групи можна віднести компанії «великої четвірки»: Ernst & Young,

Deloitte, KPMG, PwC, які були створені багато років тому. Головними напрямками їх діяльності є аудит і консалтинг. Стосовно консалтингу, вони займаються практично всіма напрямками. Дані компанії володіють значним авторитетом і найміцнішою репутацією в світі. Їх клієнтами є найбільші світові транснаціональні корпорації.

Другою групою консалтингових компаній є так звані «фабрики думки», які не просто надають консалтингові послуги, а пропонують незвичайний і нестандартний вихід із складної ситуації, пропонуючи креативні ідеї. Це компанії McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Co. Вони формують, так звану, «велику трійку» консалтингових компаній, що спеціалізуються на стратегічному управлінні.

Наступна група компаній – це предметно-орієнтовані компанії, чия діяльність обмежується одним або кількома напрямками, наприклад, маркетинговими дослідженнями, підбором персоналу або складанням бізнес-планів. Чисельність таких компаній – найвища.

На ринку існують також невеликі консалтингові компанії, які складаються з одного або декількох фахівців, причому деякі з них поєднують цю роботу з викладанням у вишах. Іноді компанії звертаються до індивідуальних консультантів, які або мають свій бізнес, або ведуть наукову діяльність, ділячись досвідом з іншими компаніями в якості зовнішнього консультанта. Така практика, що зародилася в США, поширилася і в Європі, а останнім часом набирає обертів на Україні.

Необхідно враховувати також і те, що на ринку консалтингових послуг існують інтеграційні об'єднання. Крім них існують професійні асоціації консультантів і консалтингових агентств. Найстаршими з них є: АСМЕ, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування і Європейська федерація асоціацій консультантів з питань управління [3].

Зарубіжний консалтинг чітко спеціалізується на галузях. Наприклад, на частку консалтингових фірм США припадає понад 49% всього світового ринку управлінського консалтингу. Вартість великих контрактів з консалтинговими фірмами в 2017 році коливалася в середньому від 30 до 50 млн. дол. [15]. Консалтингова індустрія надає професійні

консультації в різних областях, включаючи управління, ІТ, людські ресурси, екологічні норми і нерухомість та багато інших. У 2016 році світовий ринок консалтингу коштував більше 250 мільярдів доларів США. Сектор консультаційних послуг з управління, який зазвичай консультує організації з питань покращання результатів своєї роботи, у 2017 р. мав очікуваний розмір ринку понад 130 млрд. доларів США [13].

Лідером сфери консалтингових послуг лишається ІТ-консалтинг, оборот якого в 2015 р. становив 50 млрд. дол. США. Цей вид консультування найпопулярніший в США, Японії та в Західній Європі. Приплив інвесторів-нерезидентів з усього світу, значні темпи збільшення невиробничої сфери та багато інших економічних чинників є причинами зростання обороту ринку консалтингових послуг у цих країнах. У Східній Європі серед консалтингових послуг перше місце посідає операційний консалтинг. Така диференціація переваг може бути зумовлена менталітетом і національною особливістю бізнес-моделі. Захід звик орієнтуватися на завтрашній день, інвестувати в майбутнє, у той час як бізнес в країнах Центральної та Східної Європи прагне зміцнити свої позиції на ринку на найближчий час [9].

Світові лідери в сфері консультування на сьогодні займають на ринку від 25 до 40%, залежно від сегмента, обсягу національного ринку консалтингових послуг. При цьому «велика четвірка» аудиторських компаній в Україні має понад 60% обсягу продажів аудиторських та консалтингових послуг. Понад 50% доходів, які генерують вітчизняні консалтингові компанії, отримуються від реалізації послуг з управлінського консультування та ІТ-консалтингу.

Так, згідно зі звітом глобальної мережі PwC, її сукупний валовий дохід за фінансовий рік, що закінчився 30 червня 2017 року, склав 37,7 млрд. дол. США і зріс майже на 7% у порівнянні з попереднім періодом. Тобто, спостерігається тенденція сталого зростання доходів міжнародної мережі фірм PwC за останні 20 років. При цьому, у країнах Північної та Південної Америки доходи компанії зросли майже на 7%, у Західній Європі зафіксовано стабільне зростання доходу на 4%, у Центральній та Східній Європі

відбулось значне динамічне зростання доходу на 13%. В Австралії та країнах Тихоокеанського регіону доходи мережі фірм PwC збільшилися на 10%, що вдвічі перевищує показник минулого року, а в країнах Азії також спостерігається зростання доходів на 10% [12].

Міжнародна компанія Nexia International (Nexia), яка входить до десятки найкращих мереж незалежних аудиторських і консалтингових фірм, за результатами фінансової звітності за 2016 р. одержала загальний дохід у розмірі 3,2 млн. дол. США, тобто на 4% перевищила показник 2015 року. Такому збільшенню міжнародного доходу компанія завдячує невинному зростанню усієї мережі. Так, Азійсько-Тихоокеанський регіон досягнув значного приросту

в 35%, при цьому, Китай більше ніж удвічі збільшив свій дохід протягом року, а Південноамериканські компанії Nexia збільшили дохід у регіоні на 19%, Північна і Центральна Америка звітувала про швидке зростання прибутку по регіону на 10%. За даними глобального дослідження журналу «International Accounting Bulletin» (IAB), мережа міжнародної компанії Nexia International (Nexia) за розміром доходів залишається у десятці найбільших аудиторських мереж [16].

Станом на кінець квітня 2017 року наданням консалтингових послуг в Україні займалось понад 5 тис. компаній [9]. Аналізуючи обсяг ринку консалтингу, необхідно робити поправку на ситуацію в Україні: внаслідок військових дій на сході країни відбулося зниження потреби у наданні консультаційних послуг з 490 млн. дол. у 2014 році до 437 млн. дол. у 2016-му. Найбільший сукупний дохід на одного співробітника зафіксований у сегментах фінансового консалтингу (18,6%), консалтингу у сфері ІТ (17,02%).

Вагому роль у наданні консультаційних послуг відіграють також аудиторські, юридичні та бухгалтерські послуги. Згідно з дослідженнями, основними споживачами таких послуг є промисловість 26,27%, ГМК – 20,53%, фінансова і страхова діяльність – 17,61%, решта – 35,59% ринку – розподілилася серед інших галузей [9].

Збільшення попиту на консалтингові продукти повинно відбуватись у результаті та-

ких умов:

– переходу на постійне консультативне обслуговування, яке є більш вигідним для клієнта;

– усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій;

– покращання якості послуг, які надаються (завдяки зростанню професіоналізму вітчизняних консультантів, досвіду, удосконаленню навичок роботи і методів виконання замовлень).

Таким чином, ринок консалтингових послуг зростає навіть в умовах економічних та політичних криз, оскільки компанії, прагнучи знизити собівартість продукції та підвищити ефективність і результативність своєї діяльності, звертаються до послуг управлінських консультантів в усіх сферах.

Висновки. Проведені дослідження свідчать, що суть консалтингу полягає в допомозі клієнту підвищувати ефективність своєї діяльності і створювати вартість, як шляхом надання інформації та рекомендацій, так і надаючи свої послуги в досягненні поставлених цілей. Консультант вивчає і аналізує ситуацію, висуває гіпотези і пропонує нововведення, а в деяких випадках, впроваджує їх у життя. Консалтинг має довгу історію, проте в якості професійної діяльності виступає молодим сегментом ринку, особливо в Україні. Основою консалтингу виступають наукові знання, одержані в ході розвитку світової історії, а також існуюча практика.

Все більше українських компаній розуміють важливість і перспективи ведення прозорого бізнесу, які позитивно впливають на ділову репутацію, сприяють підвищенню активності й зростанню фінансових показників компанії. Це означає, що все більше ком-

паній-замовників звертатимуться до послуг незалежних консалтингових компаній. У свою чергу, консалтинговим компаніям важливо фокусувати свою увагу і зусилля на майбутніх перспективах.

Основними проблемами для вітчизняного ринку консалтингу є наступні:

-галузєва диспропорція в наданні послуг на користь більш прибуткової галузі - управлінського консалтингу;

-використання запозичених технологій консультування, які можуть бути застосовані не до всіх галузей консалтингу в Україні;

-труднощі в проведенні маркетингових досліджень, впровадженні нововведень і розширенні номенклатури послуг, що надаються;

-висока чутливість до факторів зовнішнього середовища, внаслідок чого відбувається пріоритетна орієнтація діяльності на короткострокову перспективу.

Всі зазначені проблеми можуть бути мінімізовані за рахунок обміну досвідом із зарубіжними консалтинговими фірмами на основі міжнародного діалогу. Консалтингові послуги сприяють глобалізації світової економіки: в ході обміну досвідом між консультантами різних країн, а також при роботі з іноземними клієнтами.

На нашу думку, ринок консалтингових послуг в Україні знаходиться у процесі формування, і тому він є дуже перспективним. Все виразніше простежується сегментація ринку: з'являються компанії, які спеціалізуються на стратегічному, юридичному та ІТ-консалтингу. Серед послуг, які користуються найбільшим попитом, як і раніше, є операційний менеджмент, впровадження інформаційних технологій, а також оптимізація виробничих витрат.

Список літератури:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М. : Дашков и К°, 2013. – 212 с.
2. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
3. Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг /В.А. Жуков //Экономика: проблемы, решения и перспективы – 2017. - №11. – С.91-99.
4. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи /О.В. Кленін, М.Г. Білопольський //Вісник економічної науки України - 2017. - №1. – С.134-165
5. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005 – 381 с.
6. Посадский, А. П. Консультационные услуги в России : Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей

/ А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 2007. – 176 с.

7. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
8. Салтыков, В. А. Совершенствование организации управленческого консалтинга : монография / В. А. Салтыков. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 108 с.
9. Відновлення ринку консалтингу почнеться вже в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-відновлення-ринку-консалтингу-почнеться-вже-в-2018-році.html>
10. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управління консалтингу в країнах з розвинутою ринковою економікою. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_ru/bezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm
11. Міжнародний консалтинг. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiPkqfp5uTXAhWhO5oKHVTABlcQFgg9MAI&url=http%3A%2F%2Fela.kpi.ua%2Fbitstream%2F123456789%2F16543%2F1%2FInternational%2520Consulting_Tutorial.doc&usg=AOvVaw1MqBWrtBONPcVnjVBHQ7X
12. Сукупний дохід фірм міжнародної мережі PwC за 2017 фінансовий рік зріс до рекордних 37,7 млрд. дол. США. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annual-review-2017.html>
13. Consulting services industry in the U.S. - Statistics & Facts. RL: <https://www.statista.com/topics/2247/consulting-services-industry-in-the-us/>
14. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.lexisnexis.nl/_data/assets/pdf_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf.
15. Management consulting market size by sector from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-anagement-consulting-market-size-by-sector/>
16. Nexia International повідомляє, що фінансові результати показали зростання доходу на 4% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dk.ua/ne-international-povidomliaie-shcho-finansovi-rezultaty-kazalyzrostannia-dokhodu-na-4/>

Reference:

1. Blinov, A. O. Management consulting: a textbook for masters / A. O. Blinov, V. A. Dresyannikov. - M.: Dashkov and K°, 2013. - 212 p.
2. Verba V.A. Management consultancy: concepts, organization, development: monographs / V.A. Willow - K.: KNEU, 2011. - 327 p.
3. Zhukov V.A. Contemporary trends in the development of consulting services market / B.A. Zhukov // Economics: Problems, Solutions and Prospects - 2017. - No. 11. - p.91-99.
4. Klenin OV, Bilopolsky MG. (2017) Strategic consulting in the management of the company development: a retrospective and a perspective. News of Economics of Ukraine. №1, p.134-165
5. Marinko, GI (2005) Management consulting: studies. Manual. M.: INFRA-M, 381 p.
6. Posadsky, A. P. (2007) Consulting Services in Russia: A Practical Guide for Managers and Entrepreneurs / A. P. Posadsky, S. V. Heinish. - M.: Finstainform, 176 p.
7. A. A. Romanov, A. V. Panko (2006) Marketing communications. M.: Eksmo, 432 p.
8. Saltykov, V. A. (2013) Improving the organization of management consulting: monograph. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 108 p.
9. As a result of the consulting market, it will reappear even in 2018 [Electronic resource]. - Mode of access: http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-nov_dnovlennya-riuku-consulting-gruby-vzhe-v-2018-rotsi.html
10. Evolution of consulting development behind the cordon. Stan management consulting in the region of Ukraine with spinning economics. - [Electronic resource]. - Access mode: https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_ru/bezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm
11. International consulting. - [online]. - Access Mode: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiPkqfp5uTXAhWhO5oKHVTABlcFFHWHHHHHWHHPHP5PT5ATXAhWhO5oKHVTABlcHFHWHHHHHWHHWHHPHQ5PHP5ATXAHWH05HKTHRT=Rajq.html> 2Fbitstream% 2F123456789% 2F16543% 2F1% 2FInternational% 2520Consulting_Tutorial.doc & usg = AOvVaw1MqBWrtBONPcVnjVBHQ7X
12. Sukupnyy dohid firm international merit PwC for 2017 financial bank Ric zrs to a record 37.7 billion dollars. USA. [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annual-review-2017.html>
13. Consulting services industry in the U.S. - Statistics & Facts RL: <https://www.statista.com/topics/2247/consulting-services-industry-in-the-us/>
14. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016 [Electronic Resource] - Access Mode: https://www.lexisnexis.nl/_data/assets/pdf_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf.
15. Management consulting market size by sector from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-anagement-consulting-market-size-by-sector/>
16. Nexia International reports that the financial results showed revenue growth of 4% [Electronic resource]. - Access mode: <http://dk.ua/ne-international-povidomliaie-shcho-finansovi-rezultaty-kazalyzrostannia-dokhodu-na-4/>