

*О. В. Фурсова,
к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

O. Fursova,
Associate Professor of International Management, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

MARKET OF ADVISORY SERVICES SPECIFIC FEATURES DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF GLOBALIZATION

Досліджено специфіку підходів та основні аспекти формування, особливості та структуру міжнародного та національного ринків консалтингових послуг. На основі отриманих висновків та узагальнення світової практики проаналізовано формування національного ринку консалтингових послуг в Україні.

Specific approaches and basic aspects of formation, characteristics and structure of international and national markets of advisory services have been analyzed. On the grounds of achieved results and world practice generalization, the national consulting services market has been studied.

Ключові слова: консалтингові послуги, глобалізація, аспекти розвитку, бізнес-консалтинг, консолідація ринку.

Key words: consulting services, globalization, development aspects, business consulting, market consolidation.

ВСТУП

Сфера консалтингових послуг є однією з найважливіших і швидкозростаючих складових світової економіки. В умовах глобалізації світової економіки сфера інформаційно-консалтингових послуг стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення. 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. В Україні є потенціал для розвитку сфери консалтингових послуг, але існує достатня кількість перешкод, які заважають його подальшому активному формуванню. Розвиток науки, технологій і висококваліфікована робоча сила є необхідними передумовами для динамічного розвитку консалтингової діяльності як складової ринкової інфраструктури, що може стимулювати розвиток всієї національної економіки, забезпечити міцні конкурентні переваги на світових ринках.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Процеси глобалізації впливають на світову галузь консалтингових послуг. Сьогодні притаманні такі тенденції розвитку у міжнародній консалтинговій галузі як очікування зростання доходів від консалтингової галузі в Європі, зростання попиту на консалтинг у сфері стратегічного планування, консолідація ринку. Аналіз міжнародного ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації є завданням даної статті.

РЕЗУЛЬТАТИ

На сучасному етапі в консультуванні визначальний вплив справляють тенденції глобалізації господарського життя. Сьогодні в консалтингу практично подолано національні кордони, експансія міжнародних корпорацій призвела до захоплення товарних та фінансових ринків. Практично в усіх країнах поряд з вітчизняними консультантськими фірмами працюють глобальні консалтингові компанії, що з'являються разом зі стратегічними партнерами — транснаціональними компаніями, яких вони обслуговують по всьому світу.

Доходи світового ринку консалтингових послуг (у тому числі HR, IT, стратегія, управління операціями та бізнес-консультантські послуги) склали близько 391 млрд дол. в 2012 році. Це являє собою досить значний ріст у порівнянні з 366 млрд дол. у 2011 році, тобто майже приріст на 6,83 %. До 2015 року очікується збільшення ринку споживання консалтингових послуг до 20% [7].

Процеси економічної глобалізації внесли багато змін, але бізнес-консалтинг залишається одним з найпрестижніших галузей у світі бізнесу. Попри мінливі вимоги великих корпорацій і урядів, найбільші міжнародні консалтингові фірми змушені набувати глобального характеру, але, з жорстко обмеженими бюджетами, діяти серед великої конкуренції і в той же час на виконання їх проектів має займати менше часу, ніж раніше.

Зростаюча глобалізація бізнесу і галузі в цілому неминуче призвела до глобалізації провідних консалтингових компаній. Основні консультанти працюють в офісах в найбільш важливих бізнес-центрах в Європі та Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також у Північній і Південній Америці. Багато хто працює по всьому світу і мають багатонаціональну базу співробітників, які володіють багатьма мовами. Глобалізація підштовхнула вго-

ру зростання консалтингових фірм. Транснаціональні компанії зі штаб-квартирами в США та інших країнах продовжують відкривати офіси і дослідницькі центри в інших країнах [4, с. 18—23].

Дослідницька компанія Vault щорічно складає рейтинг світових консалтингових компаній, які є найкращими місцями для роботи. До лідерів-роботодавців у 2013 році потрапили такі компанії, як: на першому місці — Bain & Company, на другому — McKinsey & Company і завершує трійку лідерів — The Boston Consulting Group, Inc. Також компанії, які перебувають у цьому списку, є ключовими гравцями на світовому ринку консалтингових послуг [8].

Компанії "Великої 4" — Ernst&Young, Deloitte, KPMG, PwC — займають найвищі місця за сукупними доходами серед консалтингових компаній, які працюють та надають різні консультаційні послуги, починаючи з аудиторських, закінчуючи бізнес-консалтингом та IT-консалтингом. McKinsey & Company, Inc, Bain & Company, Inc, Boston Consulting Group, Inc, IBM, Booz&Co є взірцями світової галузі управлінського консалтингу. Такі компанії можуть стягувати зі своїх клієнтів від 300 тис. дол. США до 1 млн дол. США на щомісячних платежах, виставляючи рахунки за топ-консультантами по 5 тис. дол. США плюс щоденні витрати, а консультанти асоційованих компаній отримують близько 1,5 тис. дол. США. Річний дохід таких компаній складає мільярди доларів, і топ-консультанти можуть заробити від 200 тис. дол. США до 500 тис. дол. США або навіть і більше щорічно [7, с. 24—25].

Сьогодні до світової індустрії управлінського консалтингу належать консалтингові компанії, що займаються в основному наданням консультацій та допомоги в питаннях з ведення бізнесу та по управлінню різноманітними корпоративними питаннями: стратегічне планування (стратегічний управлінський консалтинг; бізнес-консалтинг на глобальному, міжнародному та місцевому рівнях, консультації з управління змінами; консалтингові послуги у сфері охорони здоров'я); організаційне планування (розробка бізнес-планів; стратегії зростання та глобальні зміни); аутсорсинг (транспорт, логістика та управління ланцюгами поставок, електронна комерція), фінансового планування та бюджетування; позиціонування, маркетингу і продажів (навчання управління продажами; навчання щодо обслуговування клієнтів, прояву лояльності до клієнтів та їх утримання); управління людськими ресурсами (розвиток лідерства, управління та розвиток команди, управління і навчання персоналу, коучинг); планування виробництва (управління проектами; вартісний аналіз); інформація і технології зв'язку; контроль планування; вирішення спорів; консалтингові послуги для уряду у сфері національної безпеки та оборони.

Для того щоб зростали консалтингові галузі країн, необхідно, щоб компанії визнавали ефективність наданих консалтингових послуг, що, в свою чергу, залежить від наявності висококваліфікованих фахівців з питань консультування по різним напрямкам. Так, новою тенденцією на світовому ринку консалтингу є те, що наразі значно зростає попит у висококваліфікованих консультантах в Китаї, Індії. Глобальне зростання та перенесення бізнесу з Європи на території Північної Америки до Азії/ Тихоокеанського регіону підживлює попит на консалтингові послуги всіх видів, включаючи управлінський консалтинг, кадровий консалтинг, промисловий консалтинг та технологічний консалтинг. А також популярністю в розвинутих країнах світу користується екологічний консалтинг, адже вже обсяг ринку становить близько 25 млрд дол. США у 2011 році у світі. Прогнозується його зростання до 30 млрд дол. США у 2015—2016 роках. Найбільш визнаними у світі компаніями, які спеціалізуються з екологічного консалтингу, є: URS Corporation, CH2M Hill, Arcadis, Golder Associates, Environmental Resources Management (ERM) та інші [3].

Ще однією тенденцією на ринку консалтингу у світі є те, що країни, де ринок консалтингу ще розвивається та формується, вкладають значні кошти в освіту задля забезпечення висококваліфікованих кадрів у сфері консультування. Так, наприклад, Індія та Китай вкладають значні кошти в їх власну систему вищої освіти з метою відповідати якості світового рівня MBA. Багато азіатських країн вже домоглися відмінних успіхів у цій області, в тому числі Корея, Сінгапур, Тайвань і Японія [1, с. 24—25].

Джерело Information Services визначило ключові тенденції консалтингового ринку на 2013 рік, серед яких виявлена тенденція, що країни Перської Затоки (Gulf Cooperation Council) мають значний консалтинговий ринок у регіоні, який сформувався за останні кілька років і має потенціал. Ринок консалтингу Саудівської Аравії, який сьогодні складає 32 % від загального ринку країн Перської затоки, і ринок консалтингу Катар, що становить 13 %, будуть, як і раніше, сприятливі швидкому розвитку загального ринку консалтингу [2].

Загалом позитивними факторами для світової консалтингової індустрії в середньостроковій перспективі є:

- 1) продовження зростання витрат на охорону здоров'я і значні зміни в медичному страхуванні створюють попит на консалтингові проекти у медичній галузі. Це акцентує увагу на використанні цифрових медичних записках (рекордерах) і різкої необхідності підвищення ефективності та контролю за витратами;

- 2) консалтингові фірми, що зосереджені на проектах, які пов'язані зі зниженням витрат бізнесу і підвищенням операційних показників за досить короткий період часу, знайдуть зрілий корпоративний ринок (так само як і консультанти, які спрямовані на підвищення грошового потоку, ефективності ланцюга поставок та ефективності виробництва);

- 3) попит на консалтингові фірми, які мають великий досвід у реструктуризації боргів і фінансових тренувань, буде залишатися високим, особливо в галузі комерційної нерухомості та придбання, які фінансуються за рахунок боргу;

- 4) нові лабіринти державного регулювання створюють численні можливості для консультантів, які можуть показати компаніям, як переміщуватися швидко, змінюючи відносини між урядом та певними галузями промисловості, або мати справу з державним наглядом, зокрема, у сфері фінансових послуг та охорони здоров'я;

- 5) консультанти та консалтингові фірми, які допомагають фірмам у зниженні витрат на персонал, користуються великим попитом;

- 6) консалтингові фірми в галузі охорони навколишнього середовища, а саме з таких питань, як викиди вуглекислого газу та енергоефективності, будуть користуватися також великим попитом;

- 7) консалтингові фірми, які працюють над такими питаннями, як корпоративна експансія на ринки, що розвиваються, інформаційні технології, злиття і поглинання, будуть користуватися значним попитом [11].

В аналізі світової галузі консалтингових послуг слід детальніше розглянути ринок консалтингових послуг в Європі, адже на нього припадає значний обсяг доходів від світових сукупних доходів консалтингового ринку.

Результати 2011—2012 рр. дослідження FEASO, проведеного в співпраці з національними європейськими асоціаціями менеджмент-консалтингу, чітко вказують, що сукупні доходи від менеджмент-консалтингу в 2011 році склали 924 млрд євро. У порівнянні з 2010 роком сукупні доходи збільшилися на 6,6%. Німеччина залишається найбільшим у Європі ринком консалтингових послуг, слідом за нею — Великобританія, Іспанія та Франція. Стосовно регіонів, то Західна Європа займає першу позицію на ринку консалтингових послуг в європейському регіоні, потім — Північний регіон. Загальний рівень доходів від консалтингової галузі в Центральній та Східній Європі відчутно знизився.

Якщо проводити оцінку ринків країн Європи, використовуючи новий інструмент порівняльного аналізу, розроблений в 2011 році FEASO, тобто за відношенням частки бізнес-консалтингу до загального ринку консалтингових послуг, то рейтинг країн з найбільшою часткою бізнес-консалтингу має таку послідовність: Німеччина, Великобританія, Північний регіон, Франція, Італія, Центральна та Східна Європа, Австрія, Швейцарія, Іспанія, Португалія та Греція.

Бізнес-консалтинг продовжує зростати (+ 2%) і склав 52% від загального ринку консалтингу в 2011 році. У 2011 році частка на ринку такого виду консалтингових послуг, як розвиток та інтеграція, скоротилася до 10%, ІТ-консалтинг виріс до 19%, аутсорсинг втратив 3%. Частка інших послуг на загальному ринку консалтингових послуг склала 10%.

З 2010 по 2011 р. підвиди послуг напряму бізнес-консалтингу скоротилися, і це були такі послуги, як стратегії бізнесу (з 29% в 2010 році до 26% у 2011 році), стратегії операційного менеджменту (з 37% у 2010 році до 34% у 2011 році) та стратегії управління змінами (з 14% в 2010 році до 13% у 2011 році). Всі інші консалтингові послуги, такі як управління персоналом з його 11%, або зберегли позиції на ринку, або збільшили свої частки, як це було у випадку послуг з управління проектами (з 9% до 16%).

У 2012 році послуги з управління персоналом (рекрутмент / аутплейсмент) втратив 49% на ринку серед послуг з управління персоналом порівняно з даними 2010 року, однак послуги з надання тренінгів досягли рівня 22%. Послуги з аудиту збільшили свою частку до 20% та інші послуги відповідно 3% зростання у порівнянні з 2011 роком. Інженерні консалтингові послуги в 2012 році на тому ж рівні, як це було в 2011 році.

Стосовно складу консалтингового ринку за клієнтами, то в 2012 році банківський та страховий сектори займали лідируючі позиції з 26% охоплення всієї клієнтської бази ринку консалтингових послуг в Європі, в той час як промисловість та державний сектор займали майже однакові позиції в 2011 році — 23%, а в 2011 році державний сектор у розподілі ринку консалтингу серед клієнтів скоротився на 5% до 14%. Хоча всі інші галузі-клієнти займали менше 10% у всьому розподілі консалтингового ринку серед клієнтів, роль телекомунікаційної, медіа та енергетичної галузей серед споживачів консалтингових послуг почала зростати в 2012 році.

Окрім європейського ринку консалтингових послуг, сьогодні бурхливо починають розвиватися ринки консалтингу таких країн, як Індія, країни Латинської Америки, зокрема, Перу. Індія має швидкий темп розвитку економіки і сектор послуг зростає швидкими темпами і сьогодні складає більше 50% до ВВП. Попит на консультаційні послуги на вітчизняні і зарубіжні фірми у сфері консалтингу в Індії буде рости щорічно на 30% за дослідженнями Assocham (Торгової палати Індії) і становитиме 170 млрд рупій. В 2011 році обсяг консалтингового ринку Індії склав 130 млрд рупій [9].

Індійські консалтингові компанії мають значний потенціал в таких областях, як цивільне будівництво, телекомунікації, енергетиці, металургії, хімічній та програмне забезпечення. Найбільша концентрація консультаційних організацій в чотирьох столичних містах: Делі (25,7%), Мумбаї (25,5%), Чиннеа (12,1%) і Калькутта (9,1%). Сильними сторонами індійських консалтингових компаній є професійна компетентність, низька вартість послуг, висока технологічність і швидка здатність до навчання індійських консультантів, а слабкими сторонами є низький контроль якості, низька присутність за кордоном вітчизняних консалтингових компаній, низький рівень капіталу, відсутність інформації про ринок, низький рівень витрат на дослідження та розвиток галузі.

З переходом від адміністративної до ринкової економіки України з'явився саме попит на нові методи і технології управління з боку вітчизняних підприємств, який і став поштовхом для появи українських консалтингових компаній. Згідно з Законом України "Про інноваційну діяльність", консалтингова послуга характеризується як нова або удосконалена технологія, створена в результаті новації, яка впроваджується у виробничу, інформаційну, аналітичну, інжинірингову діяльність замовника консалтингової послуги. Є всі підстави стверджувати, що консалтинговій послугі притаманна правова природа інноваційної діяльності.

Ринок консалтингових послуг в Україні станом на 2012 рік розвивається темпами, які дозволили порівнювати його з ринками розвинених європейських держав. Це порівняння відбувається як за кількісними, так і за якісними показниками і кожен з них свідчить про позитивну динаміку. Багато фахівців відзначають, що зростання в цьому сегменті пов'язано зі зміною ставлення і підходів до фірм, які такі послуги надають. Економічна криза змусила переглянути погляди на сферу консалтингу. З іншого боку багато компанії сьогодні зацікавлені у зменшенні ризиків, пов'язаних з веденням власного бізнесу. Це викликає досить бурхливе зростання консалтингових фірм, яке, в першу чергу, спостерігається у великих промислових містах і бізнес-центрах. У Києві зосереджені офіси не тільки відомих іноземних консалтингових фірм, а й саме українських [10].

Місткість ринку консультаційних послуг в Україні в 2011 р. за сегментами розподілялася наступним чином: консалтинг в сфері інформаційних технологій займав найбільшу частку ринку — 27%, дослідження ринків — 13%, фінансовий консалтинг та аудит — 11% та консультаційні послуги з реорганізації та реструктуризації — 9%, в той час як екологічний консалтинг займав найменшу частку — 0,3%. Взагалі тенденція першості за обсягами на ринку ІТ-консалтинг, фінансового консалтингу та аудиторських послуг є актуальною і зараз.

За оцінкою експертів, "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. Серед вітчизняних компаній-гравців на ринку консалтингових послуг слід відзначити такі: консалтингова група "Каупервуд", ТОВ "О.А. Консалтинг", корпорація "Глобал консалтинг", корпорація Robertson & Blums, ТОВ "Консалтинговий центр "Фактор", ТОВ "BPT GROUP", Консалтингова група "ДК-Консалтинг", мале колективне підприємство "Реформа", ТОВ "Епл Консалтинг", ТОВ "Д.Ю. Консалтинг", інвестиційно-консалтингова компанія "Астарта-Таніт", аудиторська фірма "Де Візу" та інші. Ці компанії діють по таким напрямкам консалтингу як: фінансовий консалтинг (ТОВ "Консам", ТОВ "Консалтинговий центр "Фактор", ТОВ "Епл Консалтинг"), стратегічне планування та організаційний розвиток (ТОВ "BPT GROUP", ІКГ "Астарта-Таніт", ТОВ "Проект-менеджмент Бізнес Консалтинг"), податковий консалтинг (Консалтингова компанія "КАУПЕРВУД", ТОВ "О.А. Консалтинг"), оціночна діяльність (ТОВ "КАУПЕРВУД", ТОВ "Д.Ю. Консалтинг"), юридичний консалтинг (ТОВ "Консалтингова компанія "Ю.Д.К.", ТОВ "О.А. Консалтинг"), консалтинг у сфері підбору персоналу (Науково-консультаційний центр "Реформа"), ІТ-консалтинг (Корпорація "Глобал Консалтинг", компанія "Robertson & Blums") [5].

Серед найбільш активних споживачів консалтингових послуг є підприємства швидкозростаючих галузей: металургійної, енергетичної, будівельної, телекомунікаційної, хімічної галузі, харчової промисловості, торгівлі та дистрибуції, підприємства медійної сфери, фінансовий сектор. Найбільшими за обсягами продажів консалтингових послуг в Україні залишаються ауди-

торські компанії "великої четвірки" [6, с. 50—53].

Найменший досвід консалтингові компанії мають у невикористаній сфері у консультуванні установ охорони здоров'я, закладів освіти, підприємств, що надають комунальні й індивідуальні послуги. Порівняно зі світовою практикою, яка демонструє активну співпрацю консультантів у сфері соціальних практик, українська культура управління освітніми, медичними і комунальними організаціями практично не залучає інтелектуальний інсourcing для поліпшення своєї діяльності [1, с. 100—102].

Оскільки ринок консалтингу в Україні знаходиться зараз в процесі розвитку, звичайно, що він має достатньо проблем, які необхідно подолати для того, щоб мати перспективи розвитку в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи все вищесказане, слід зазначити, що процеси глобалізації впливають на світову галузь консалтингових послуг. Сьогодні міжнародний консалтинговий галузь притаманні такі тенденції, як очікування зростання доходів від консалтингової галузі в Європі, зростання попиту на консалтинг у сфері стратегічного управління, консолідація ринку. Зараз популярною тенденцією є злиття та поглинання консалтингових компаній задля збільшення та нарощення свого потенціалу та зайняття більшої частки світового ринку. Поряд з цим міжнародні консалтингові компанії набувають глобального характеру і відкривають все більше своїх офісів в інших країнах. Взагалі сукупний світовий дохід від консалтингової галузі склав 391 млрд дол. США у 2012 році (зростання на 6,83 % порівняно з 2011 роком). Найбільш популярними послугами є бізнес-консалтинг та ІТ-консалтинг. Споживачами консалтингових послуг у світі є промислова галузь, компанії, що займаються виробництвом сировини, фінансові та страхові компанії, а також державний сектор, медіа та телекомунікаційна, енергетична галузі. У прогнозах до 2015 року спостерігатиметься зростання консалтингової галузі.

Отже, основними характеристиками вітчизняного ринку консалтингу є те, що за 20 років ринок України все ще не встиг наздогнати як якісно, так і кількісно показники країн Західної Європи, де консалтингова галузь вже пережила свій етап становлення. Сьогодні ринок консультаційних послуг в Україні можна оцінити як період навчання, адже існує багато перешкод для подальшого активного розвитку галузі. Відношення доходів від консалтингової галузі до ВВП в Україні складає 0,3 % і знаходиться на рівні таких країн, як Чехія, Болгарія, Румунія, Кіпр. Щодо ємності ринку консультаційних послуг в Україні, то протягом 2008—2010 років ринок скорочувався (з 500 млн дол. в 2007 р. до 340 млн дол. в 2010 р.). Відновлення ринку почалося в 2011 році і відбуватиметься протягом чотирьох років. З іншого боку, багато компаній сьогодні зацікавлені у зменшенні ризиків, пов'язаних з веденням власного бізнесу. Це викликає досить бурхливе зростання консалтингових фірм. Найбільш популярними є консалтингові послуги у сфері ІТ, що зайняв найбільшу частку ринку, дослідження ринків, фінансового консалтингу та аудиту, в той час як екологічний консалтинг тільки набирає обертів. У довгостроковій перспективі розвиватимуться послуги, що базуються на інноваційних управлінських концепціях і інструментах, які забезпечать стратегічну конкурентоспроможність клієнтів. Споживачами послуг є металургійна, енергетична, будівельна, телекомунікаційна, хімічна галузі, харчова промисловість, торгівля та дистрибуція, підприємства медіаної сфери, фінансовий сектор. Взагалі консалтинговій галузі України є куди рухатись і є резерви для зайняття вітчизняними консалтинговими компаніями більших часток на ринку консалтингових послуг.

Література:

1. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
2. Жуковська А. Перспективи розвитку кадрового консультування в Україні // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 1. — С. 51—56.
3. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client-consulting relationship // Journal of Management Development. Vol. 24 Iss: 1. — 2005. — P. 70—71.
4. Ferencne Farkas, Andrew C. Gross, Agnes Milovecz. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management — Proceedings-9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011) 267 p. — 2011
5. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector // Business Economics (2011). — P. 43, 59—68.
6. AGNES TOKAR-SZADAI. Tendencies in the European and Hungarian Management Consulting Market // Theory, Methodology, Practice. — № 2. — P. 88—94. — 2012.
7. European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEACO-AP Information services, 1995.
8. Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency. Washington (D.C.): The World Bank, 2012.
9. Hurley N. Management Consultancy Manual: Operating a Successful Management Consultancy Assignment. — Ankara: SMIDO, 2012.
10. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide. — Geneva: ILO, 2011.
11. Maister D. Professional Service Firm Management. — Boston: Maister Associates. Inc., 1990.

References:

1. Verba V.A. Upravlins'ke konsul'tuvannya: koncepciya, organizaciya, rozvitok: monografiya / V.A. Verba. — K.: KNEU, 2011. — 327 s.
2. Zhukov's'ka A. Perspektivi rozvitku kadrovogo konsul'tuvannya v Ukraini // Galic'kii ekonomichnii visnik. — 2010. — № 1. — S. 51—56.
3. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client-consulting relationship // Journal of Management Development. Vol. 24 Iss: 1. — 2005. — R. 70—71.
4. Ferencne Farkas, Andrew C. Gross, Agnes Milovecz. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management — Proceedings-9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011) 267 p. — 2011
5. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector // Business Economics (2011). — R. 43, 59—68.
6. AGNES TOKAR-SZADAI. Tendencies in the European and Hungarian Management Consulting Market // Theory, Methodology, Practice. — № 2. — R. 88—94. — 2012.
7. European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEACO-AP Information services, 1995.
8. Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency. Washington (D.C.): The World Bank, 2012.
9. Hurley N. Management Consultancy Manual: Operating a Successful Management Consultancy Assignment. — Ankara: SMIDO, 2012.
10. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide. — Geneva: ILO, 2011.
11. Maister D. Professional Service Firm Management. — Boston: Maister Associates. Inc., 1990.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2013 р.