



УДК 657:334

ФІНАНСОВИЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Ольга Павликівська; Уляна Плекан

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Досліджено сутність консалтингу, розглянуто історичні аспекти розвитку та сучасні тенденції ринку консалтингових послуг України. Наведено підходи до класифікації консалтингу. Розкрито ознаки консалтингової діяльності в Україні. Український консалтинг знаходиться на стадії розвитку, перспективи подальшого укорінення галузі залежать від процесу стабілізації ринкових відносин в Україні. Ринок консалтингу кількісно і професійно зростає, передбачається зростання попиту в сфері податкового консультування та управління податковими ризиками. Найбільш збалансованою, на думку авторів, є структура консалтингових послуг, яку пропонує Європейський довіднику-показчик консультантів з менеджменту, що об'єднує всі види послуг у 8 груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, організація виробництва, інформаційні технології, спеціалізовані послуги, зокрема навчальне консультування, консалтинг з управління електроенергетикою, з телекомунікацій, консалтинг малого бізнесу, інженерний консалтинг тощо. Відображено сегментацію ринку консалтингових послуг України за функціональним призначенням. Виокреслено ключові клієнти консалтингових послуг в Україні: металургійна, хімічна, харчова промисловість, телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектори, торгівля. Оскільки в Україні все більшої популярності набуває фінансовий консалтинг, наведено його особливості та висвітлено роль фінансового консалтингу в системі консалтингової діяльності, окреслено особливості застосування фінансового консалтингу. Також наведено стримуючі чинники щодо застосування фінансового консалтингу. Серед основних: недосконалість нормативно-правового забезпечення; низький рівень довіри до консалтингових компаній; незацікавленість або опір робітників організації замовника; незрозуміле та непрозоре для замовників ціноутворення на послуги фінансового консалтингу; труднощі з достовірним оцінюванням ефективності й результативності наданих консалтингових послуг; соціальне несприйняття потенційними споживачами консалтингу як професії та бізнесу; низька платоспроможність клієнтів. На думку авторів, послуги фінансового консалтингу сприяють підтримці сталого розвитку бізнес-структур. Подальший розвиток ринку консалтингових послуг має забезпечувати актуальні потреби вітчизняних бізнес-структур та відповідати світовим стандартам.

Ключові слова: консалтинг, фінансовий консалтинг, сфера послуг, ринок консалтингових послуг, розвиток, бізнес, підприємство.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.059

Отримано 10.07.2020

UDC 657:334

FINANCIAL CONSULTING: TRENDS AND FEATURES OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

Olha Pavlykivska; Uliana Plekan

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The essence of consulting is investigated in this paper. Historical aspects of development and current trends in the consulting services market in Ukraine are considered. Approaches to consulting classification are given. Ukrainian consulting is at the stage of development, the prospects for further rooting in this industry

depend on the process of stabilization of market relations in Ukraine in general. The consulting market is growing quantitatively and professionally. Significant growth in demand in the field of tax consulting and tax risk management is predicted. In this paper the authors reveal the signs of consulting activities in Ukraine. According to the authors point of view, the most balanced structure of consulting services is that offered by the European Directory of management consultants which combines all types of services into 8 groups: general management, administration, financial management, personnel management, marketing, organization of production, information technologies and special services, particularly, training consulting, consulting on power management, telecommunications, small business consulting, engineering consulting, etc. The segmentation of the consulting services market in Ukraine by functional purpose is reflected. The following key clients of consulting services in Ukraine are identified: metallurgical, chemical, food industry, telecommunication, civil engineering, financial sectors, trade. Since financial consulting is becoming more and more popular in Ukraine, features of this type of consulting are given in this paper. The role of financial consulting in the consulting system is highlighted. Peculiarities of financial consulting application are defined. Restraining factors of financial consulting application are given, the main ones are as follows: imperfection of regulatory and legal support; low level of trust in consulting companies; disinterest or resistance of the customer organization employees; unclear and opaque pricing for financial consulting services to customers; difficulties with reliable assessment of the effectiveness and efficiency of provided consulting services; lack of social perception of consulting as a profession and business by potential consumers; low solvency of customers. According to the authors point of view, financial consulting services support the sustainable development of business structures. Further development of the market of consulting services should meet current demands of domestic business structures and should meet international standards.

Key words: consulting, financial consulting, sphere of services, market of consulting services, development, business, enterprise.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.059

Received 10.07.2020

Постановка проблеми. Розвиток суб'єктів господарювання різноманітних сфер діяльності не може розглядатися відокремлено від тих інфраструктурних інституцій, що забезпечують ефективну взаємодію комерційних компаній, неприбуткових громадських організацій, державних установ. Важливою інфраструктурною інституцією у сфері економіки є консалтингова діяльність.

Розвиток сфери консалтингу на світовому ринку спричинений загальною тенденцією глобалізації бізнесу, можливістю використання допомоги консультантів у якості конкурентної переваги, потребою у підвищенні продуктивності компаній [1, с. 50].

Не зважаючи на всю складність економіко-політичної ситуації в Україні, утворюються унікальні умови для якісних перетворень підприємств і приведення бізнес-практики до світового рівня. Перетворення вимагають застосування нових технологій управління та якісної організації управлінських процесів, пошуку нових засобів підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Консалтинг відіграє роль каталізатора змін українського бізнесу як універсального інструмента успішного функціонування та розвитку в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі представлено чимало праць, у яких висвітлюються теоретичні основи та практичні аспекти надання послуг управлінського консультування в цілому [3]. Проте майже відсутні дослідження змісту й специфіки його окремих напрямів. Питання історії, теорії та методології розвитку консалтингу розглядають вітчизняні та зарубіжні науковці-економісти: М. Кубр, К. МакКін [11], М. Кіппінг, А. Гросс і Дж. Пур [9], А. Курно, М. Панетта, С. Брондоні [8], В. А. Верба [1], О. Трофімова [7] та ін.

Серед джерел інформації щодо ринку консалтингових послуг необхідно виділити такі організації, як дослідницька компанія Kennedy Information [10], яка спеціалізується виключно на області консалтингу, компанія The Vault, яка видає щорічні рейтинги консалтингових компаній, Європейська асоціація менеджмент консультантів (FEACO), а також низку галузевих видань, присвячених питанням менеджмент-консалтингу та регіональні дослідження, виконані на замовлення міжнародних організацій. Окремо слід

відзначити дослідження ринку консалтингових послуг України журналом «Експерт» і консалтинговою компанією «Астарта-Таніт» [6].

Метою статті є визначення сутності фінансового консалтингу, особливостей функціонування та перспектив розвитку ринку фінансового консалтингу в Україні.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність дефініції «консалтинг», дослідити історичні аспекти розвитку консалтингу, навести особливості консалтингової діяльності в Україні, виділити підходи до класифікації консалтингу.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Консалтинг (англ. *consulting* – консультування) – це вид професійних інтелектуальних послуг, пов'язаних із вирішенням окремих проблем організацій у сфері управління та організаційного розвитку. Включає аналіз існуючих бізнес-процесів клієнта, обґрунтування перспектив розвитку й використання науково-технічних, організаційних та економічних інновацій з урахуванням предметної області й особливостей бізнесу клієнта. Допомога може мати форму інформації, рекомендацій або навіть безпосереднього виконання певної роботи. Українські вчені В. А. Верба, Т. І. Решетняк [1] наголошують, що консалтинг може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес).

Консалтинг виник на початку ХХ ст. На сьогодні для розвинених країн світу – це норма ведення бізнесу, сфера зайнятості цілої армії професіоналів. Поява сфери консультування стала логічним наслідком пошуку підприємцями дієвих новітніх засобів підвищення ефективності діяльності та фахівців знайти комерційне застосування своїм здібностям і вмінням як інженерів, юристів, бухгалтерів і т. д. Бухгалтерське консультування, юридична підтримка та інженерний консалтинг, аудит та управлінське консультування впевнено зайняли свою нішу на ринку послуг.

Зі здобуттям Україною незалежності розпочалися процеси освоєння іноземним капіталом українського ринку і розвитком приватного підприємництва, що слугували передумовами розвитку консалтингових послуг. Варто відзначити, що консультаційна галузь в Україні активно використовувала зарубіжний досвід.

Необхідність виходу з кризового стану, підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу привертає увагу сучасних українських управлінців і топ-менеджерів до ринку консалтингових послуг. Список замовників консалтингових компаній, в міру різноманітності пропонованих послуг, поповнюється як різноманітними організаціями, що перебувають у кризовому стані, так і організаціями, які за багатьма критеріями є успішними. Збільшенню кількості клієнтів посприяв перехід великих підприємств до складання фінансової звітності за міжнародними стандартами [2].

Вагомий вплив на зміцнення позицій фінансового консалтингу здійснили нові положення Закону України «Про аудиторську діяльність», згідно з якими жорсткішими стали вимоги до професійної атестації аудиторів та до наявності у штаті саме сертифікованих аудиторів, у тому числі аудиторів з міжнародними сертифікатами.

Передбачається також значне зростання попиту в сфері податкового консультування та управління податковими ризиками [2]. Ринок консалтингу кількісно і професійно зростає, зважаючи на зазначені чинники, збільшуючи свої можливості щодо задоволення широкого спектра потреб українського бізнесу.

На думку Ковальської К. В. і Пастушенка Р. М., консалтингова діяльність в Україні має ознаки асиметричної олігополії, специфіка якої полягає в наявності багатьох

фірм на ринку та контролю за двома третинами її з боку невеликої групи лідерів [4]. Науковці виділяють три стратегічні групи компаній у консалтинговій діяльності України: *групу А* – великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії; *групу В* – провідні консалтингові фірми українського походження; *групу С* – дрібні спеціалізовані українські консалтингові фірми.

Диференціювавши класифікацію консалтингу на предметну та методологічну, зазначимо, що перша розглядає консалтинг з точки зору предмета консультування, а методологічна класифікація – з точки зору методу консультування й орієнтована на професійну специфіку консультантів (експертні, процесні, навчальні методи роботи). Предметна ж класифікація має три базові спрямованості: загальну, фінансову та виробничу. До прикладу, дослідниця О. К. Трофімова [7, с. 22], пропонуючи предметну класифікацію консалтингу, виділяє такі види, як: управлінський, інвестиційний, фінансовий, фондівий, якості (TQM), виробничий (інжиніринг), ІТ-консалтинг (інформаційні технології), маркетинговий, реклама та зв'язки з громадськістю (PR), управління персоналом (HR), юридичний, навчання й безпеки організації. А. Жуковська виділяє такі групи консалтингових послуг, як: управлінський, інвестиційний, кадровий, юридичний, фондівий, аудит, безпека організації, освіта, реклама і зв'язки з суспільством.

Найбільш збалансованою вважаємо структуру консалтингових послуг, яку пропонує Європейський довідник-показник консультантів з менеджменту, що об'єднує всі види послуг у 8 груп:

- загальне управління, що полягає в наданні допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних з самим існуванням об'єкта консультування й перспективами його розвитку;
- адміністрування, основним завданням якого є оптимізація управління організацією;
- фінансове управління, направлене на пошук джерел фінансових ресурсів; оцінювання й підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації замовника; зміцнення фінансового становища у перспективі. Консультанти займаються питаннями фінансового планування й контролю, оподаткування, бухгалтерського обліку, кредитування, страхування, прибутку й собівартості, платоспроможності тощо;
- управління кадрами для сприяння менеджерам в оптимізації залучення й використання такого важливого для усіх організацій фактора, як людські ресурси;
- маркетинг, що займається питаннями дослідження ринку й допомагає у прийнятті управлінських рішень в області збуту, ціноутворення, реклами, розробленні нової продукції, післяпродажного обслуговування й т. д.;
- організація виробництва – допомога у виборі технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінювання й контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування й матеріалів, конструювання або удосконалення продукту, оцінювання роботи й т. д.;
- інформаційні технології, пов'язані з розробленням рекомендацій щодо впровадження систем автоматизованого проєктування й автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у бухгалтерському обліку та інших кількісних методів оцінювання діяльності організації;
- спеціалізовані послуги – види рекомендацій, які не належать ні до однієї з семи груп. навчальне консультування, консалтинг з управління електроенергетикою, телекомунікацій, з екології, консалтинг малого бізнесу, інженерний консалтинг тощо.

Асоціація консультантів Великої Британії виділяє 63 області консультаційної активності. Мають місце й підходи до класифікації консалтингу.

Сегментація ринку консалтингових послуг України за функціональним призначенням відображена на рисунку 1.

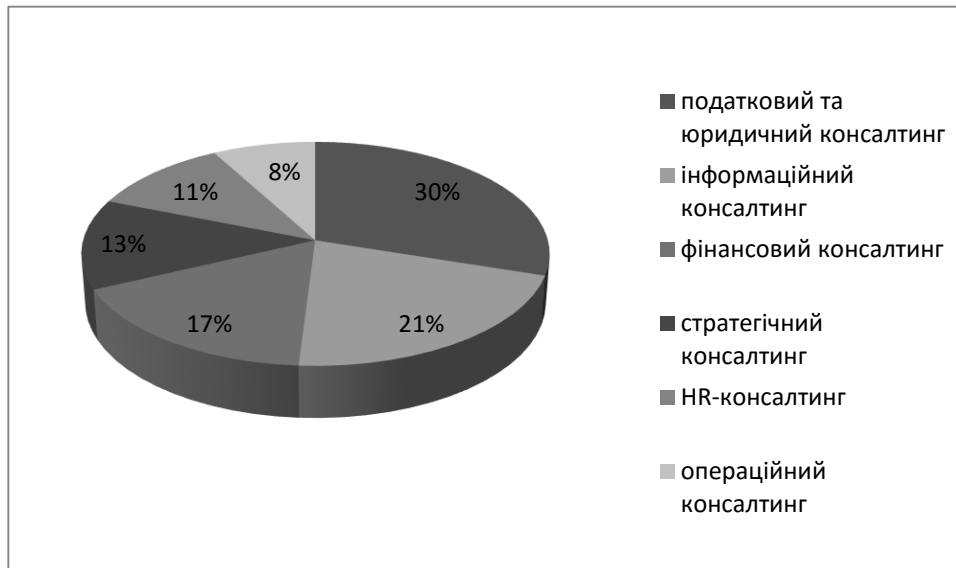


Рисунок 1. Сегментація ринку консалтингових послуг України за функціональним призначенням

Figure 1. Segmentation of the consulting services market in Ukraine by functional purpose

Джерело: складено авторами за [5].

Ключовими клієнтами консалтингових послуг в Україні є: металургійна, хімічна, харчова промисловість, телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектори; торгівля. За географічним розміщенням більша половина консалтингових компаній за обсягами продажу розміщено у Києві.

Консалтинг може здійснюватися у різних сферах діяльності підприємства. Тому існують численні різновиди, які зазвичай поєднують у дві групи – консалтинг бізнес-процесів і виробничий. Все більшої популярності в Україні набуває фінансовий консалтинг. Світовий ринок фінансового консалтингу теж динамічно зростає. Західні компанії у повному обсязі відчули переваги використання послуг фінансового консалтингу, який охоплює послуги в галузі управління, оподаткування та бухгалтерського обліку.

На практиці можливе зниження вартості обслуговування бізнесу на умовах співпраці з консалтинговими фірмами порівняно з утриманням штату власних фахівців, що виконують відповідні функції на 10–50% [5].

Застосування консалтингу забезпечує позитивний ефект, оскільки справою займаються професіонали, які помічають те, чого не помічають працівники фірми замовника, мають відповідні навички та досвід роботи. Володіння об'єктивною альтернативною думкою під час вирішення складних проблем є цінним ресурсом організації. Консалтинг стає необхідним у ситуації, коли для об'єктивного оцінювання ситуації треба залучити сторонніх осіб, наприклад, під час ревізії або для спеціальних разових заходів, таких, як пошук ринкових можливостей, розроблення стратегій, реконструкція підприємства, експертиза бізнес-проектів.

Навчати й утримувати високооплачуваного фахівця чи цілого штабу працівників для спеціальних заходів, які не мають постійного характеру, недоцільно та фінансово не вигідно, особливо для малих та середніх компаній.

Функціонування фінансового консалтингу відрізняється низкою особливостей, головними з яких, на нашу думку, є:

1. Складність зазначеної форми консалтингу бізнес-процесів, оскільки йдеться про комплексне управління кількома бізнес-процесами з детальним обґрунтуванням доцільності запланованих послуг та значним обсягом підготовчої роботи.

2. Необхідність доступу фахівців консалтингової компанії до інформації, яка становить комерційну таємницю підприємства, що потребує довіри з боку керівництва компанії замовника.

3. Необхідність чіткого формулювання цілей та завдань, обов'язків і відповідальності сторін, виокреслення процедури проведення консалтингу, а також критеріїв оцінювання результатів роботи.

Попри те, що лєвова частка українських компаній все ж потребують у більшій чи меншій мірі консалтингових послуг, попит на даний вид діяльності залишається до кінця не сформованим і відносно низьким. До стримуючих чинників щодо застосування фінансового консалтингу можна віднести [1]:

1. Недосконалість нормативно-правового забезпечення, суттєві прогалини у законодавчій базі щодо регулювання консалтингової діяльності.

2. Низький рівень довіри до консалтингових компаній з боку керівництва організації замовника, зокрема за необхідності надати доступ до внутрішньої інформації.

3. Утворення перешкод здійсненню фінансового консалтингу через непорозуміння, викривлення інформації, незацікавленість або опір робітників організації замовника, що може суттєво ускладнити роботу або ж призвести до провалу проекту.

4. Незрозуміле та непрозоре для замовників ціноутворення на послуги фінансового консалтингу, що залежить від численних факторів. Переважно вартість надання послуг залежить від фактичних витрат часу на надання консалтингових послуг фахівцями компанії та поділяється залежно від виду наданих послуг. Ціни у прайс-листі часто зазначаються не фіксовані, а їх мінімальне значення, яке згодом, за конкретних домовленостей, зростає. Сума за комплексне ведення бухгалтерського обліку підприємств, до прикладу, визначається, виходячи з середньої кількості господарських операцій, що здійснюються замовником за місяць, кількості співробітників та обсягу обороту компанії.

5. Труднощі з достовірним оцінюванням ефективності й результативності наданих консалтингових послуг.

6. Закритість і непрозорість бізнесу, а також брак достовірної інформації про ринки функціонування організацій замовників.

7. Соціальне несприйняття потенційними споживачами консалтингу як професії та бізнесу.

8. Низька платоспроможність клієнтів, висока вартість консалтингових послуг.

Якщо йдеться про фінансове консультування, то предметом консультування може бути бюджетування, фінансові інститути, загальногосподарський та управлінський облік, тобто послуги з аналізу господарської діяльності, визначення бухгалтерського обліку, оптимізації оподаткування тощо. Провідну роль серед видів фінансового консалтингу відіграє бухгалтерський аутсорсинг, який походить від аутсорсингу аудиторських послуг.

Висновки. Послуги фінансового консалтингу сприяють підтримці сталого розвитку бізнес-структур. Подальший розвиток ринку консалтингових послуг має забезпечувати актуальні потреби вітчизняних бізнес-структур та відповідати світовим стандартам. Для сучасних суб'єктів господарювання використання послуг фінансового

консалтингу – вже не зайві витрати, а важлива умова успішного функціонування у висококонкурентному середовищі. Серед різних видів консалтингу найактуальнішим стає фінансовий консалтинг. Невід’ємною складовою його є бухгалтерський облік. Ефективність використання послуг фінансового консалтингу з кожним роком зростає. Український консалтинг знаходиться на стадії розвитку, перспективи подальшого укорінення галузі залежать від процесу стабілізації ринкових відносин в Україні в цілому.

Conclusions. Financial consulting services support the sustainable development of business structures. Further development of the market of consulting services should meet current demands of domestic business structures and should meet international standards. The application of financial consulting services for modern business entities is no longer the unnecessary costs, but the important condition for successful operation in highly competitive environment. The most relevant type of consulting among others is financial consulting. Accounting is an integral part of financial consulting. The efficiency of financial consulting services is increasing every year. In general, Ukrainian consulting is at the stage of its development. the prospects for further industry rooting depend on the process of stabilization of market relations in Ukraine.

Список використаної літератури

1. Верба В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління. 2010. № 683. С. 49–54.
2. Віннікова І. І., Марчук С. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/5.pdf> (дата звернення: 26.05.2020).
3. Воронкова А. Е., Отенко В. І., Воронков Д. К. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.
4. Ковальська К. В., Пастушенко Р. М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf> (дата звернення: 26.05.2020).
5. Лісун Я. В. Особливості консалтингової діяльності в Україні. Економіка ринкових відносин. 2013. № 11. С. 270–276.
6. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «Астарта-Ганіт» на замовлення ЄБРР. URL: www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf. (дата звернення: 26.05.2020).
7. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості: дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / Національний аерокосмічний ун-т ім. М. С. Жуковського «Харківський авіаційний ін-т». Х.: 2002. 222 с.
8. Brondoni S. Management Consulting. Global Markets and Corporate Networking. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. 2007. Issue 1. <https://doi.org/10.4468/2007.1.03brondoni>
9. Gross A., Poor J. The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*. Palgrave Macmillan Journals. 2008. Vol. 43 (4). P. 59–68. <https://doi.org/10.2145/20080408>
10. Kennedy Information. The Global Consulting Market Place: Key Data, Forecasts and Trends. Fitzwilliam, NH: Kennedy Publications. 2003.
11. McKenna C. D. The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*. 1995. Vol. 24. № 1.

References

1. Verba V. A. (2010) Strukturna konfigurationsiya vitchyznyanoho rynku konsal'tynhovykh posluh. [The structural configuration of domestic consulting market]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky"*. Ser.: Problemy ekonomiky ta upravlinnya. No. 683, pp. 49–54.

2. Vinnikova I. I., Marchuk S. V. Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukrayini. [Features of the development of the consulting services market in Ukraine]. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/5.pdf>.
3. Voronkova A. E., Otenko V. I. & Voronkov D. K. (2010) *Osnovy upravlinskoho konsultuvannya: navch. posib.* [Basics of managerial consulting]. Kharkiv: VD "INZhEK". [In Ukrainian].
4. Koval'ska K. V., Pastushenko R. M. Tendentsiyi rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh u konteksti postkryzovoho periodu v Ukrayini [Trends of Development of the consulting services market in the context of the post-crisis period in Ukraine]. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>.
5. Lisun Ja. V. (2013) Osoblyvosti konsal'tynhovoyi diyalnosti v Ukrayini. [Features of consulting activities in Ukraine]. *Ekonomika rynkovykh vidnosyn.* Vol. 11, pp. 270–276.
6. Rynok konsal'tynhovykh posluh v Ukrayini, doslidzhennya konsal'tynhovoyi hrupy "Astarta-Tanit" na zamovlennya YEБRR [The market of consulting services in Ukraine, research of the consulting group "Astarta-Tanit" on request of the EBRD]. Available at: www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf.
7. Trofimova A. K. *Metody zabezpechennya efektyvnosti konsal'tynhovoyi diyalnosti na pidpryyemstvakh promyslovi* [Methods to ensure the effectiveness of consulting in industrial enterprises]: Dis. candidate. Econ. Sciences: 08.07.01 / DC Trofimov; National Aerospace University named after. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Inst.". H., 2002. 222 p.
8. Brondoni S. (2007) *Management Consulting. Global Markets and Corporate Networking.* Symphonia. *Emerging Issues in Management.* Issue 1. <https://doi.org/10.4468/2007.1.03brondoni>
9. Gross A., Poor J. (2008) The Global Management Consulting Sector. *Business Economics. Palgrave Macmillan Journals.* Vol. 43 (4), pp. 59–68. <https://doi.org/10.2145/20080408>
10. Kennedy Information. *The Global Consulting Market Place: Key Data, Forecasts and Trends.* Fitzwilliam, NH: Kennedy Publications. 2003.
11. McKenna C. D. (1995) The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History.* Vol. 24. No. 1.