

УДК 005.52:658.012.2

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-25

Сарана Л. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0003-0987-0064

e-mail: S_lesya@ukr.net

Управлінський консалтинг як стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності підприємства

Анотація. У статті досліджено концептуальні засади управлінського консалтингу як стратегічного ресурсу підвищення конкурентоспроможності підприємств. Визначено роль консалтингових послуг у формуванні стратегічних орієнтирів та планів, оптимізації управлінських процесів і забезпеченні організаційної гнучкості бізнесу. Проаналізовано теоретичні засади управлінського консалтингу, його функціональні характеристики та особливості трансформації в умовах технологічних змін, сталого розвитку та нестабільності зовнішнього середовища діяльності підприємств. На основі статистичних даних охарактеризовано динаміку розвитку ринку консалтингових послуг в Україні; виокремлено сучасні тенденції зміни попиту на консалтингові послуги в умовах воєнного стану. Узагальнено переваги управлінського консалтингу для сучасних підприємств, зокрема доступ до галузевої експертизи, управління ризиками, впровадження інноваційних рішень та цифрових технологій. У ході дослідження обґрунтовано значення консалтингу як ефективного механізму стратегічного управління, здатного забезпечити стійкий розвиток підприємств та їхні стратегічні переваги на ринку.

Ключові слова: консалтинг; управління; конкурентоспроможність; стратегія; експертиза; переваги

Sarana Lesya, Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Finance Department, Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy, Ukraine

Management Consulting as a Strategic Resource for Enhancing Enterprise Competitiveness

Abstract. Introduction. Strategic management enables businesses to respond effectively to crises and maintain operations during challenging periods. Management consulting has emerged as an essential tool not only for providing expert advice but also for shaping long-term objectives and enhancing a company's adaptive capacity. In Ukraine, the consulting sector is steadily expanding, with growing demand for services related to planning, crisis management, and digital transformation.

Purpose. This article examines management consulting as a strategic instrument for improving business competitiveness in Ukraine. It investigates the consulting sector's potential to support organizational resilience, foster innovation, and promote long-term strategic development. The study is based on the hypothesis that systematic integration of consulting into enterprise management can substantially enhance competitiveness, increase flexibility, and contribute to sustainable growth.

Results. Findings indicate that demand for management consulting services in Ukraine continues to grow, particularly following the decline in 2022. Consulting has evolved from being primarily a strategic planning tool to playing a pivotal role in crisis management. It assists companies in maintaining operations and adapting to new challenges. The study highlights several benefits of consulting, including independent evaluation, industry-specific expertise, improved operational efficiency, enhanced risk management, and support for sustainable and digital practices. Consulting now serves as a central component of business transformation, providing comprehensive support in planning, organizing, motivating, and controlling. Its integration into business processes strengthens business models and enhances competitiveness.

Conclusions. Management consulting is increasingly recognized as a strategic instrument for enhancing enterprise competitiveness amid external instability and internal operational challenges. Its universality lies in the ability to provide holistic support, ranging from independent expert assessments to the implementation of innovative technologies and sustainability practices.

Keywords: consulting; management; competitiveness; strategy; expertise; advantages

JEL Classification: L21, M10, M20

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку бізнесу та швидких змін ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення стратегій, оптимізації управлінських процесів і підвищення рівня конкурентоспроможності. Складність бізнес-ландшафту, інноваційні та технологічні трансформації, нестабільність економічної кон'юнктури, загострення конкуренції та низка непередбачених загроз вимагають від

управлінців гнучких, обґрунтованих і стратегічно виважених рішень. Процес стратегічного управління для сучасних вітчизняних підприємств може відігравати ключову роль у формуванні антикризових стратегій, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченні стійкості бізнесу, особливо в умовах викликів воєнного стану.

Управлінський консалтинг як інструмент професійної експертизи набуває особливої значущості

¹Стаття надійшла до редакції: 24.08.2025

Received: 24 August 2025

не лише як засіб надання рекомендацій бізнесу, а й як процес формування стратегічного бачення розвитку підприємства та підвищення його адаптивності до змін. В Україні ринок управлінського консалтингу перебуває на етапі активного становлення. Зростає попит на професійні послуги у сферах стратегічного планування, цифрової трансформації та антикризового управління; формується внутрішній ринок консалтингових компаній, які пропонують комплексні рішення з урахуванням міжнародних практик та національного контексту.

Серед викликів на шляху до ширшого впровадження консалтингу як стратегічного ресурсу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств слід відзначити: обмежений доступ малого та середнього бізнесу до якісних консалтингових послуг, недостатній рівень довіри до зовнішніх експертів, фрагментарність впровадження консалтингових рішень та слабку інтеграцію стратегічного консалтингу в довгострокове планування.

З огляду на потребу підприємств у формуванні стійких конкурентних переваг, актуальним постає дослідження управлінського консалтингу як стратегічного ресурсу, здатного забезпечити стійкий розвиток, ефективне позиціонування на ринку та конкурентоспроможність бізнесу. Гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що управлінський консалтинг, за умови його системного впровадження та інтеграції в стратегічне управління підприємством, надає можливість сучасним підприємствам суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити організаційну гнучкість та сприяти сталому економічному зростанню.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Управлінський консалтинг вже тривалий час є об'єктом уваги вітчизняних та зарубіжних науковців, особливо в контексті стратегічного управління, організаційного розвитку та підвищення ефективності бізнесу. Науковий інтерес до цієї теми зумовлений її практичною значущістю, адже консалтинг розглядається як інструмент, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги.

Теоретичні основи управлінського консалтингу закладені у працях М. Безкровного, М. Кропивка, Ю. Палехи, Т. Іщенко [2], які систематизували ключові поняття, класифікації, методи та етапи консалтингової діяльності. Управлінське консультування як каталізатор трансформаційних процесів на підприємстві досліджували В. Верба та Б. Решетняк, наголошуючи на його ролі у стратегічному плануванні, організаційній адаптації та формуванні конкурентних переваг [5].

Теоретичним та практичним орієнтиром для формування компетентностей у сфері управлінського консалтингу є роботи Н. Ільчук [8], О. Дяченка та П.

Ковальчука [7]. Автори зосередили увагу на теоретичних і методичних аспектах консалтингу, принципах побудови консалтингових моделей, методах діагностики управлінських проблем, розробці рекомендацій та оцінці ефективності консалтингових проєктів. Ключові поняття управлінського консалтингу та типологію консалтингових послуг визначено у дослідженнях О.В. та А.В. Дідух [6], які акцентують увагу на професіоналізмі консультанта, етичних засадах взаємодії з клієнтом та сучасних технологіях консалтингової практики.

Серед класиків управлінського консалтингу, що заклали основи галузі у світовій практиці, слід відзначити П. Блока, Е. Шейна та М. Кубра. Їхні праці стали фундаментальними для формування методологічних підходів у консалтинговій діяльності. Зокрема, П. Блок [13] підкреслював важливість побудови довірчих відносин між консультантом і клієнтом; Е. Шейн [15] розробив концепцію процесного консультування як партнерської взаємодії; а М. Кубр [14] систематизував практики консалтингу на рівні міжнародних стандартів, охоплюючи широкий спектр галузей та типів послуг.

Серед сучасних досліджень управлінського консалтингу, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу, можна виділити роботи В. Храпкіної та В. Руденської [12], які розглядають консалтинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналізують сучасні тенденції консалтингової практики в Україні та обґрунтовують його роль у зміцненні ринкових позицій компаній, оптимізації бізнес-процесів і впровадженні інновацій. С. Коробко [10] наголошує на зростанні ролі консалтингу як адаптаційного механізму в умовах цифрових трансформацій, нестабільності ринку та обмеженості ресурсів. М. Копитка, М. Верескля та Х. Групська [9] визначають сучасні виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами, а О. Бербець [3] досліджує світові тенденції розвитку галузі. Г. Філюк та І. Притула [11] висвітлюють трансформацію ринку консалтингових послуг в Україні під впливом сучасних викликів, зокрема війни, що дозволяє глибше зрозуміти адаптаційні механізми бізнесу та формує стратегічне бачення розвитку галузі.

Попри значну увагу до проблематики управлінського консалтингу, питання його ефективного застосування як інструменту підвищення конкурентоспроможності бізнесу залишаються актуальними, особливо в умовах воєнного стану в Україні, нестабільного економічного середовища та технологічних змін. З огляду на це подальше дослідження ролі консалтингових послуг у стратегічному розвитку підприємств є важливим для формування ефективних управлінських моделей, забезпечення стійкості бізнесу та підвищення його здатності до технологічно-інноваційного оновлення.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування управлінського консалтингу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети передбачає глибоке вивчення теоретичних основ значення управлінського консалтингу у стратегічному управлінні, визначення чинників, що зумовлюють актуальність консалтингових послуг у сучасному діловому середовищі, аналіз динаміки розвитку ринку управлінського консалтингу в Україні та узагальнення переваг управлінського консалтингу для сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський консалтинг є особливою формою професійної діяльності, спрямованою на підтримку підприємств у процесі прийняття стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та внутрішніх процесів, а також адаптації до змін бізнес-середовища. Його значення в діяльності організації полягає не лише у формуванні експертних рекомендацій, а й у підготовці підприємств до самостійного вирішення управлінських завдань. Варто зазначити, що в умовах цифрової трансформації та зростання ролі сталого розвитку консалтинг зазнав суттєвих змін. Відбувся перехід від класичних моделей «зовнішнього експерта» до специфічних інтегрованих форматів співпраці, що враховують культурні, інституційні та економічні особливості національних і міжнародних практик. Сьогодні управлінський консалтинг дедалі більше орієнтується на врахування екологічних та соціальних аспектів, корпоративної етики та прозорості, що відображає нові запити бізнесу щодо формування інвестиційної привабливості та репутаційної стійкості підприємств.

У контексті нашого дослідження управлінський консалтинг пропонується розглядати як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства через можливості, що формують стратегічну та операційну стійкість бізнесу. Серед головних із них слід виокремити наступні [12, с. 225]:

- оптимізація управлінських процесів, що дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства;
- формування та впровадження інноваційних рішень, що сприяє оновленню бізнес-моделей, адаптації до технологічних змін і формуванню унікальних конкурентних переваг;
- розробка та реалізація комплексних стратегій розвитку підприємства, що забезпечує чітке бачення ринкових перспектив, дозволяє формувати довгострокові цілі та узгоджувати їх із внутрішніми можливостями;
- зростання професійного рівня управлінського персоналу на основі консалтингової підтримки, що сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку лідерських компетенцій та ефективному прийняттю управлінських рішень;

- формування належного рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку, зберігаючи стабільність і гнучкість у конкурентному середовищі.

Управлінський консалтинг слід розглядати як дієвий механізм посилення управлінської спроможності підприємства. Залежно від характеру викликів, що постають перед підприємством, консалтингові послуги можуть знадобитися для вирішення поточних проблем, удосконалення діючих виробничо-управлінських процесів або розробки нових рішень. У багатьох випадках ці завдання мають комплексний характер і потребують поєднання стратегічного бачення з гнучкими інструментами реалізації. У цьому контексті консалтинг виконує одночасно декілька функцій – від планування та організації до мотивації та контролю.

У сфері планування управлінський консалтинг сприяє формуванню стратегій розвитку та розробці бізнес-моделей; у межах організаційної функції консультанти допомагають удосконалити управлінську структуру, оптимізувати розподіл функцій і налагодити ефективну взаємодію між підрозділами; у сфері мотивації консалтинг передбачає впровадження сучасних систем стимулювання персоналу, спрямованих на підвищення продуктивності праці та рівня залученості співробітників; у питаннях контролю консультанти допомагають формувати ефективні системи оцінювання діяльності, що дозволяє своєчасно відстежувати результати та коригувати управлінські рішення [10].

Окрім підтримки базових управлінських функцій, управлінський консалтинг відіграє важливу роль у формуванні стійкої ринкової позиції підприємства. Завдяки залученню зовнішніх експертів з'являється доступ до сучасних управлінських практик та актуальних аналітичних інструментів, що дозволяє швидше реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та знижувати стратегічні ризики. Консультативні рішення зазвичай базуються на глибокому аналізі зовнішнього середовища, що дає змогу підприємству не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх. Таким чином, консалтинг стає каталізатором організаційного розвитку, посилюючи здатність підприємства конкурувати на ринку.

Аналіз статистичної інформації, отриманої з державних відкритих джерел, зокрема Порталу відкритих даних, дає змогу визначити кількісні характеристики ринку управлінського консалтингу. Так, за показниками обсягів наданих послуг за КВЕД 70.22 «Консультування з питань керування», відзначається зростання ділової активності у сфері управлінського консалтингу (рис. 1). Даний КВЕД охоплює діяльність підприємств, що надають професійні послуги з розробки управлінських стратегій, оптимізації бізнес-процесів та організаційного розвитку.

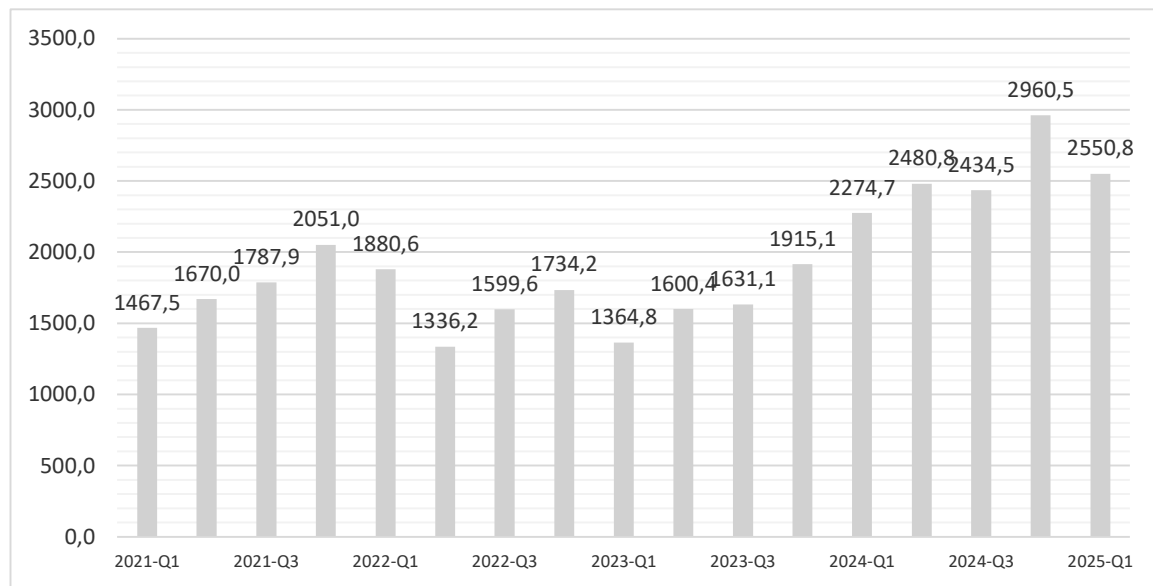


Рисунок 1 - Обсяг реалізованих послуг у секторі «Консультавання з питань керування» в Україні, щоквартально, 2021-2025 рр., млн грн.

Джерело: [1]

Упродовж досліджуваного періоду простежується загальна тенденція до зростання обсягів наданих послуг у сфері управлінського консалтингу. Найнижчі значення зафіксовано у 2022 р., після чого відбулося поступове відновлення. Починаючи з 2023 р., динаміка стабілізувалася, а у 2024-2025 рр. спостерігається суттєве зростання, що може свідчити про активізацію ринку та підвищення попиту на послуги управлінського консалтингу.

Згідно з тенденціями розвитку національного та міжнародного ринків консалтингових послуг, управлінський консалтинг охоплює близько 20% загального обсягу консалтингових послуг [4]. Незважаючи на те, що його частка поступається операційному консалтингу та консультаціям у сфері персоналу й маркетингу, управлінські принципи широко інтегруються в інші напрями діяльності підприємства. Зокрема, елементи стратегічного планування, управління змінами та організаційного розвитку активно застосовуються в оптимізації бізнес-процесів, побудові HR-стратегій та маркетингових кампаній. Це свідчить про методологічну універсальність управлінського консалтингу, який забезпечує системність і цілісність консалтингових рішень незалежно від галузевої специфіки.

Воєнний стан в Україні зумовив зміни у структурі запитів на управлінський консалтинг, трансформувавши його з інструменту стратегічного планування на засіб антикризового менеджменту. Консалтингові послуги набули особливої значущості для підприємств, які прагнуть не лише знизити витрати, а й сформувати стійкі бізнес-моделі, адаптуватися до нових ризиків та зберегти операційну безперервність. Управлінський консалтинг, при цьому, виконує роль інтегративного механізму, що сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів, визначенню стратегічних пріоритетів та формуванню нових конкурентних переваг. Його роль посилюється здатністю забезпечувати системну підтримку управлінських рішень, які охоплюють широкий спектр питань – від фінансової реструктуризації до організаційної трансформації.

Управлінський консалтинг допомагає підприємствам досягати бізнес-цілей шляхом формування стратегічних ідей та рішень для оптимізації підприємницької діяльності. Залучення консультантів із управління забезпечує низку переваг для підприємств, які можуть бути використані як основа для формування нових конкурентних цінностей (табл. 1).

Таблиця 1 Переваги управлінського консалтингу в процесі забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства

Переваги	Характеристика	Інструменти
Незалежна оцінка ефективності бізнесу	Забезпечення незалежного аналітичного підходу до оцінки управлінських проблем; зовнішня експертиза без внутрішньої упередженості.	Зовнішня експертиза, аналіз на основі реальних даних, конструктивний зворотний зв'язок.
Спеціалізована галузева експертиза	Глибоке розуміння галузевої специфіки та управлінських процесів у поєднанні з фінансами, маркетингом, управлінням персоналом та технологіями.	Використання перевірених методологій, розробка інноваційних стратегій з урахуванням технологічних змін та регуляторних норм.
Зростання загальної продуктивності підприємства	Виявлення причин операційної неефективності та недоліків у процесах інтеграції, розподілу та раціонального використання ресурсів підприємства.	Впровадження інструментів ощадливого виробництва, оптимізація робочих процесів, логістики та витрат ресурсів.
Управління ризиками та протидія кризовим викликам	Виявлення потенційних ризиків та загроз зовнішнього середовища; розробка проактивних стратегій для їх подолання або пом'якшення.	Ретельна оцінка ризиків, антикризове реагування, зміцнення безпеки, мінімізація фінансових та операційних втрат.
Визначення та відстеження показників ефективності	Моніторинг продуктивності на основі KPI, аналітика даних та контроль розвитку бізнесу.	Регулярні оцінки ефективності, аналіз статистики, оцінка управлінських рішень.
Впровадження практик сталого розвитку	Розробка та впровадження практик сталого розвитку для підвищення цінності бренду та формування репутації.	Розробка екологічних бізнес-моделей, стійкість ланцюга поставок, відповідність екологічним нормам.
Доступ до передових технологій та інноваційних цифрових рішень	Використання нових технологій і цифрових рішень для підвищення ефективності бізнесу, покращення обслуговування клієнтів та формування конкурентних переваг.	Використання хмарних обчислень, штучного інтелекту, автоматизація процесів, аналітика та управління плануванням.

Джерело: складено автором

Таким чином, наведена таблиця демонструє основні переваги управлінського консалтингу та інструменти його практичного застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Залучення консультантів дозволяє організаціям не лише вирішувати поточні управлінські завдання, а й формувати довгострокові стратегії розвитку, впроваджувати інновації та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інтеграція управлінського консалтингу в бізнес-процеси забезпечує комплексну підтримку функцій планування, організації, мотивації та контролю, що сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню ринкових позицій та формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, управлінський консалтинг виступає не лише як допоміжний інструмент, а як стратегічний ресурс, здатний забезпечити стабільний розвиток та гнучкість підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Висновки. Управлінський консалтинг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності

підприємства через системний стратегічний супровід в умовах нестабільності зовнішнього середовища та проблем внутрішньої операційної діяльності. Зовнішня управлінська експертиза набуває особливої значущості на тлі технологічних змін, потреби в антикризовому реагуванні, оптимізації внутрішніх процесів, підвищенні продуктивності та формуванні стійких бізнес-моделей.

В умовах воєнного стану управлінський консалтинг стає ключовим механізмом швидкої адаптації, збереження операційної безперервності та визначення стратегічних пріоритетів. Його універсальність проявляється у здатності забезпечувати комплексну підтримку підприємств – від незалежної експертної оцінки ефективності бізнесу до впровадження інноваційних технологій, практик сталого розвитку та систем управління ризиками. Сукупність цих інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню стабільних передумов для розвитку підприємства.

Література:

1. Банк даних. *Державна служба статистики України*. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.
2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. *Управлінський консалтинг*. Київ : ЛіраК, 2015. 310 с.
3. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №12. С.38-43. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.38.
4. Бурбело Н. О. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 323-327. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48>.
5. Верба В. А., Решетняк Б. І. Організація консалтингової діяльності. Київ : КНЕУ, 2000. 244 с.
6. Дідух О. В., Дідух А. В. *Управлінський консалтинг*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.
7. Дяченко О. М., Ковальчук П. Г. *Управлінський консалтинг*. Київ : Знання, 2012. 256 с.
8. Ільчук Н. В. *Управлінський консалтинг : теоретичні та методичні аспекти : монографія*. Львів : Львівська політехніка, 2016. 256 с.
9. Копитко М. І., Верескля М. Р., Груньська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2(12). С. 151-159. DOI: 10.32782/2308-4855/2021-12-2-151.
10. Коробка С. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>.
11. Філюк Г., Притула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Т.34. №1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>.
12. Храпкіна В. В., Руденська В. В. *Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки*. 2024. №4. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227.
13. Block P. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco : Pfeiffer, 2000. 399 с.
14. Kubr M. *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office, 2002. 512 с.
15. Schein E. H. *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers, 2016. 240 с.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Bank of Data*. <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.
2. Bezкровnyi, M. F., Kropyvko, M. F., Palekha, Yu. I., & Ishchenko, T. D. (2015). *Upravlinskyi konsal'tynh*. LiraK.
3. Berbenets, O. V. (2021). Global trends in management consulting development. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 12, 38-43. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.38>.
4. Burbelo, N. O. (2024). Current trends in the development of the consulting services market: Dynamics of the European and Ukrainian markets. *Sustainable Development of Economy*, 3(50), 323-327. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48>
5. Verba, V. A., & Reshetnyak, B. I. (2000). *Organizatsiya konsal'tynhovoї diyalnosti*. KNEU.
6. Didukh, O. V., & Didukh, A. V. (2022). *Upravlinskyi konsal'tynh*. Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky.
7. Dyachenko, O. M., & Kovalchuk, P. H. (2012). *Upravlinskyi konsal'tynh*. Znannya.
8. Ilchuk, N. V. (2016). *Upravlinskyi konsal'tynh: Teoretychni ta metodychni aspekty*. Lvivska Politekhnikha.
9. Kopytko, M. I., Veresklyia, M. R., & Hrupska, Kh. A. (2021). Trends and challenges in consulting and business process management. *Social & Legal Studios*, 2(12), 151–159. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>.
10. Korobka, S. (2022). Operational consulting in the management system of small enterprises. *Economy and Society*, 42, 12. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>.
11. Filiuk, H., & Prytula, I. (2024). Development of the consulting services market in Ukraine under current challenges. *Ekonomichnyy analiz*, 34(1), 115. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>.
12. Khrapkina, V. V., & Rudenska, V. V. (2024). Management consulting as an instrument for enhancing enterprise competitiveness. *Actual Problems of Economics*, 4, 221-227. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227>.
13. Block, P. (2000). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Pfeiffer.
14. Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.). International Labour Office.
15. Schein, E. H. (2016). *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. Berrett-Koehler Publishers.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License