

УДК 005.572

JEL Classification: G 20

**Стоян В. І.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання і страхування

**Карпишин Н. І.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія  
Тернопільський національний економічний університет

**Стоян В. И.,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов субъектов хозяйствования и страхования

**Карпишин Н. И.**

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов им. С.И. Юрия  
Тернопольский национальный экономический университет

**Stoian V. I.,**

PhD, Associate Professor,

**Karpyshyn N. I.**

PhD, Associate Professor,

Ternopil National Economic University

## **СУЧАСНІ ЛІДЕРИ СВІТОВОЇ ІНДУСТРІЇ КОНСАЛТИНГУ СОВРЕМЕННЫЕ ЛИДЕРЫ МИРОВОЙ ИНДУСТРИИ КОНСАЛТИНГА MODERN LEADERS OF WORLD CONSULTING**

***Анотація.** Розглянуто особливості функціонування та розвитку ринку консалтингових послуг в умовах посилення глобалізації світового економічного простору. Доведено, що наслідком глобалізаційних процесів є посилення конкуренції на ринку аудиторсько-консалтингових послуг і домінування великих транснаціональних консалтингових компаній. Проаналізовано показники фінансової діяльності консалтингових компаній Великої Четвірки, які об'єднують практично весь спектр консультаційних, аудиторських та консалтингових послуг і визначають політику світової консалтингової індустрії.*

***Ключові слова:** ринок консалтингових послуг, управлінське консультування, аудит, консалтинг, глобалізація, інституціоналізація, консалтингові транснаціональні компанії.*

***Аннотация.** Рассмотрены особенности функционирования и развития рынка консалтинговых услуг в условиях усиления глобализации мирового экономического пространства. Доказано, что следствием глобализационных процессов является усиление конкуренции на рынке аудиторско-консалтинговых услуг и доминирование крупных транснациональных консалтинговых компаний. Проанализированы показатели финансовой деятельности консалтинговых компаний Большой Четверки, которые объединяют практически весь спектр консультационных, аудиторских и консалтинговых услуг и определяют политику мировой консалтинговой индустрии.*

***Ключевые слова:** рынок консалтинговых услуг, управленческое консультирование, аудит, консалтинг, глобализация, институционализация, консалтинговые транснациональные компании.*

***Abstract.** In the article peculiarities of functioning and development of the consulting services market in the conditions of strengthening the globalization of the world economic space are considered. The consequence of globalization processes is increasing of competition in the*

*market of audit and consulting services and the domination of large transnational consulting companies. The indicators of financial activity of consulting companies of the Great Four, which unite almost the whole spectrum of consulting, audit and consulting services and define the policy of the world consulting industry, are analyzed.*

**Key words:** *market of consulting services, management consulting, audit, consulting, globalization, institutionalization, consulting multinational companies.*

**Постановка проблеми.** Вкладення коштів в інтелектуальний капітал у формі консультаційних послуг у сучасному глобалізаційному світі вважають не менш ефективним, ніж інвестування у нове обладнання або передову технологію. Жодне вагоме економічне й управлінське рішення не тільки у промислово розвинених країнах з ринковою економікою, але й у країнах, що розвиваються, не приймається без використання послуг професійних консультантів. Керівники, які вчасно звернулися за допомогою до консультантів, відчували вигоду й економічний ефект фінансово-господарського аналізу, активного маркетингу, розробки програм оздоровлення, інвестиційної й фінансової політики тощо.

Проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є особливо актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Інтеграція національних господарств у світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів сприяє зростанню попиту на консультаційні послуги. Важливими чинниками залучення консультантів в організацію є:

- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
- необхідність ініціювання змін в організації, подолання стереотипів у вирішенні наявних проблем, формування іміджу компанії тощо.

**Мета статті.** Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Адже недостатність необхідних вмінь через поточну завантаженість менеджерів фірм та появу нових управлінських технологій перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань [3]. Тому метою даної статті є виявлення основних тенденцій розвитку та аналіз результатів фінансової діяльності найпотужніших компаній-лідерів на світовому ринку консалтингу.

**Результати дослідження.** Прикладом результативності використання послуг професійних консультантів може слугувати історія діяльності відомої німецької автомобільної фірми “Порше” (Porsche AG), яку економічна криза на початку 1990 років застала у стані занепаду. Тоді обсяги виробництва

знизились, компанія несла збитки. Керівництво підприємства звернулося за допомогою до японської консалтингової фірми “Сін гідзюцу”, що означає «нова технологія». Вивчивши економічну та фінансову ситуацію на підприємстві, місцеві особливості та традиції, врахувавши всі ризики й небезпеки японські фахівці запровадили на знаменитому “Порше” систему потокового виробництва.

Завдяки японським рекомендаціям складальний конвеєр став значно коротшим, зникли безліч підсобних приміщень і навіть цілі дільниці, в результаті чого площа території заводу зменшилась на 30%. Нововведення дозволили суттєво скоротити виробничий цикл, підвищити темпи збірки автомобілів. При цьому виробництво здійснювалось на колишньому обладнанні, з наявним штатом робітників й інженерів, які, пізнавши принадність раціоналізації, подають керівництву підприємства цінні пропозиції щодо подальшого вдосконалення виробництва [5].

Через три роки японська перебудова на Porsche почала давати реальні результати : компанія стала випускати більше автомобілів з меншими затратами. Нині Porsche являється одним з найбільших прибуткових автомобільних брендів вищого класу у світі (в перерахунку на прибуток від кожної проданої машини). Так, у 2015 році обсяг чистого прибутку, отриманого з кожного долара продаж Porsche, склав 16,2%, що лише на 0,3% менше від показника Ferrari, валова маржа якої склала 16,5%. Прибуток сягнув 21,5 млрд. дол., а обсяг продаж перевищив 0,22 млн. шт. [12]. У 2010 році за рейтингом організації J.D. Power and Associates, яка опитала 52 тисячі власників машин 2007 року випуску, автомобілі Porsche були визнані найнадійнішими в світі [1].

Консультавання з економіки й управління, як діяльність з надання професійних послуг, почало розвиватись на початку ХХ століття у США. Першими консультантами були: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл. У 1914 році Едвіном Бузом була організована Служба ділових досліджень, що стала однією з перших консалтингових компаній в світі – “Booz Allen Hamilton”, а в 20-х роках такі фірми з'явилися в Європі, зокрема в Англії та Німеччині. Важливою віхою у розвитку ринку консалтингових послуг стало заснування у 1926 році Джеймсом МакКінсі і Ендрю Томасом Карні фірми, яка дала початок двом найбільшим консалтинговим компаніям світу – “McKinsey & Company” і “AT Kearney”.

Завершення становлення світової господарської системи і постійний попит на кваліфіковану професійну допомогу в управлінні великими міжнародними компаніями привели до формування у ХХ ст. світового ринку консалтингу, який являє собою систему міжнародних відносин з надання, обміну і впровадження консалтингових послуг, які надаються незалежними та професійно підготовленими спеціалістами з метою допомоги керівнику організації у діагностиці, аналізі та практичному розв'язанні управлінських і виробничих проблем [6, с. 125].

Як професійна сфера діяльності консультавання визначилося лише на початку 60-х років, коли зі становленням американських консалтингових фірм зріс інтерес до методів управління США. Наявність великої кількості

загально визнаних університетів та фірм сприяла розвитку ринку консалтингових послуг і в Західній Європі. У цей час найбільші аудиторські компанії поступово розширили сферу своєї діяльності. Нарівні з аудиторськими послугами вони стали пропонувати своїм клієнтам також послуги в сфері консалтингу, тобто управлінського консультування.

За останні роки консалтинг став чи не найважливішим елементом інфраструктури ринкової економіки, нормою ділового життя та був виділений офіційною статистикою в окрему галузь. Головними причинами інтенсивного розвитку цієї сфери діяльності є наявність незначних матеріальних та фінансових ресурсів при входженні в бізнес, відсутність обмежень для започаткування консалтингового бізнесу.

Однією з основних сучасних тенденцій на світовому ринку консалтингових послуг є інституціоналізація. Це пов'язано з підвищенням комплексності та інтернаціоналізації бізнесу, посиленням міжнародного співробітництва (зокрема, створення спільних підприємств), що вимагає узгодження дій. Тому виникла об'єктивна необхідність в інститутах, які б організовували, регулювали та сприяли ефективності діяльності численних міжнародних консалтингових фірм. Найбільшими світовими консалтинговими об'єднаннями є Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (ICMCI), Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ), Європейська федерація асоціацій управлінського консультування (FEASO).

Інституціоналізація цього ринку сприяє систематизації підходів та методів консалтингу, стимулює його прозорість, інформованість консультантів та замовників, підвищує рівень компетентності та авторитет професійного консультанта. При цьому зростає відповідальність консультантів за результати своєї діяльності, рівень їх освіти та вимоги до них з боку роботодавця – власника або керівника консультаційної компанії [2, с. 200].

Продуцентами консультаційного продукту, що визначають пропозицію на ринку, є консультаційні фірми. Вони надають консультаційні послуги клієнтам за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми.

Свої послуги на ринку управлінського консультування пропонують різні фірми та організації. Найбільшими й найперспективнішими є консалтингові транснаціональні корпорації, що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою. Серед лідерів світового консалтингового ринку за обсягом наданих послуг та дохідністю можна виділити так звану Велику четвірку: Deloitte & Touch Tohmatsu (Deloitte), PriceWaterhouse Coopers (PwC), Ernst & Young (E&Y), Klynveld Peat Marwick Mitchell Main Goerdeler (KPMG).

Велика четвірка (Big 4) - ім'я групи фірм, що спеціалізуються на професійних послугах. Постають питання: чому вони називаються «Big?»; чому їх є тільки чотири і що робить їх такими особливими?

Насамперед їхні масштаби, обсяг укладених угод та наданих послуг, репутація на ринку консалтингових послуг – все це дозволяє їм домінувати в

галузі. Є багато інших фірм, які надають подібні послуги, але вони є крихітними порівняно з тими, які об'єднали практично весь спектр консультаційних, аудиторських та консалтингових послуг і позиціонують себе як мультифункціональні консультанти, і фактично визначають політику світової консалтингової індустрії [4].

Якщо заглянути в історію, то ще у 1910 було вісім великих бухгалтерських фірм у світі. Вони були відомі як Велика Вісімка. До її складу входили: Arthur Andersen, Coopers and Lybrand, Ernst & Whinney, Deloitte Haskins & Sells, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross, Arthur Young. Упродовж ХІХ століття до складу Великої Вісімки входили тисячі невеликих аудиторських фірм, розкиданих по всьому світу. І ця модель історично працювала дуже добре. Це був повільний процес, коли кожна з більших фірм у партнерстві з комп'ютерною об'єднала багато невеликих національних аудиторських фірм. У кінцевому підсумку була сформована Велика Вісімка. Після придбання безлічі дрібних фірм Великі Вісім компаній зрозуміли потенційні вигоди від взаємодії, які могли б бути отримані шляхом злиття між собою.

Активізація бізнесу наприкінці 20-го століття, подальше розширення і конкуренція між великими компаніями призвели до створення Великих Шість бухгалтерських фірм. Влітку 1989 Ernst & Whinney об'єдналася з Arthur Young для формування Ernst & Young. У цьому ж році Deloitte, Haskins & Sells об'єдналася з Touche Ross для того, щоб сформувати Deloitte & Touche. Відбулося також одне з найбільших злиттів на сьогоднішній день, коли Peat Marwick Mitchell об'єднався з Топ 20 фірмами Klynveld Main Goerdeler для того, щоб сформувати KPMG (Klynveld Peat Marwick Mitchell Main Goerdeler).

Таблиця 1

**Показники діяльності найбільших консалтингових фірм світу (Big 4)\***

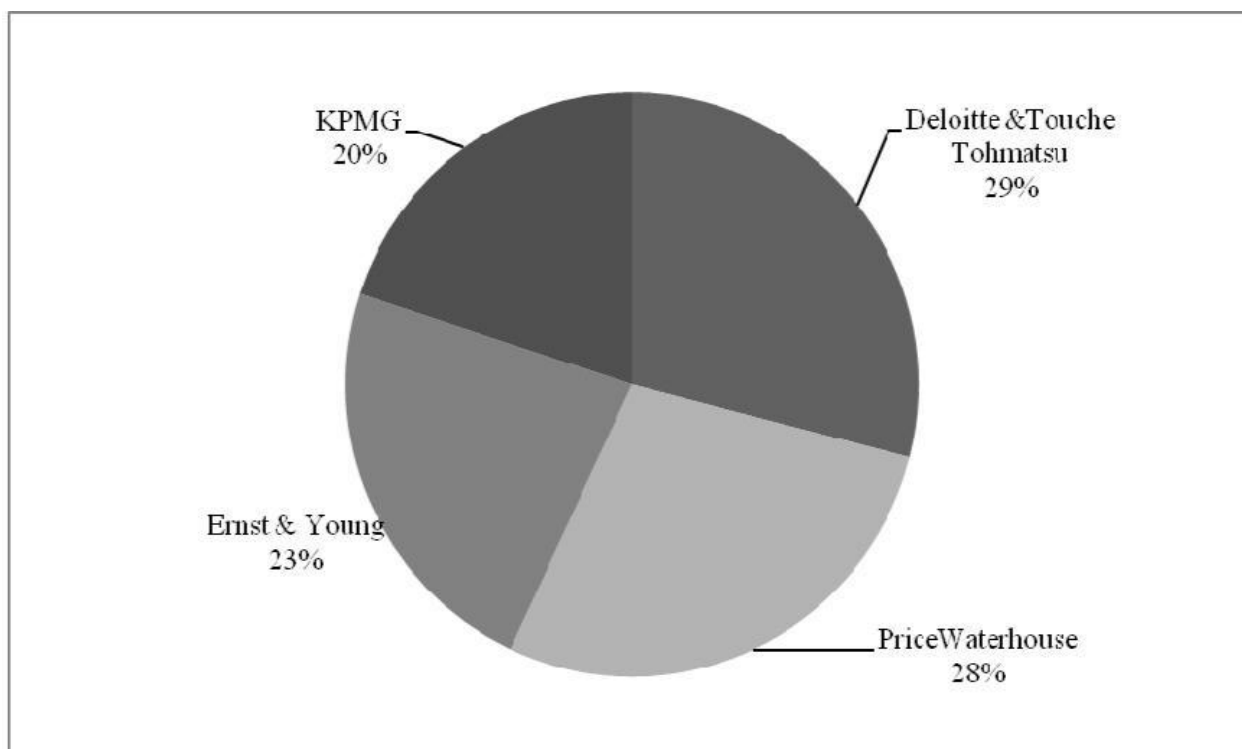
Компанія	Дохід за 2016 рік, млрд. дол США	Дохід за 2017 рік, млрд. дол США	Кількість співробітників, осіб	Темп приросту доходів, % (2017/2016)
<b>Deloitte &amp; Touche Tohmatsu</b> (фінансовий рік - 31 травня)	<b>\$36.8</b>	<b>\$38.8</b>	<b>244 400 (2016)</b> <b>263 900 (2017)</b> у 150 країнах	5.4
<b>PriceWaterhouse Coopers</b> (фінансовий рік – 30 червня)	<b>\$35.9</b>	<b>\$37,7</b>	<b>223 468 (2016)</b> <b>236 235 (2017)</b> у 157 країнах	5.0
<b>Ernst &amp; Young</b> (фінансовий рік – 30 червня)	<b>\$29.6</b>	<b>\$31.4</b>	<b>231 000 (2016)</b> <b>250 000 (2017)</b> у 150 країнах	6.1
<b>KPMG</b> (фінансовий рік – 30 вересня)	<b>\$25.42</b>	...	<b>189 000 (2016)</b> .....(2017) у 152 країнах	...
<b>Разом</b>	<b>127.72</b>			

\*Складено за даними джерел [8; 9; 10; 11]

Велика Шістка продовжувала успішно функціонувати на ринку послуг упродовж наступного десятиліття до наступного злиття та створення Великої П'ятірки. Цього разу Price Waterhouse об'єдналася з Coopers & Lybrand, щоб сформувати Pricewaterhouse Coopers, краще відому як PwC.

Створення сучасної Великої Четвірки, було завершено з розпадом Arthur Andersen у 2002. Більшість співробітників і клієнтів Arthur Andersen приєдналися до компаній Великої Четвірки. То ж чим займається кожна з консультаційних фірм Великої Четвірки і які види послуг надає? Щоб зрозуміти, чому саме ці компанії роблять погоду на ринку консалтингових послуг, варто подивитись на наведені у таблиці 1 цифри, що характеризують їх діяльність і вигідно виділяють серед інших продавців послуг.

Як видно з таблиці, найбільшою консалтинговою фірмою в світі є Deloitte. Вона очолює список провідних консультаційних фірм США і має розгалужену мережу своїх офісів більш як у 150 країнах світу. За підсумками 2017 фінансового року, який закінчився 31 травня, її сукупний валовий дохід склав 38,8 млрд. дол. США. Частка цієї компанії в структурі доходів Великої Четвірки була найбільшою і становила 29% (рис. 1).



**Рис. 1. Частка доходів компанії у «Великій Четвірці», % (2016 рік)\***

\*Складено за даними джерел [8; 9; 10; 11]

Як зазначив головний виконавчий директор Deloitte Пуніт Ренжен, зростання доходів компанії пояснюється двома чинниками: «По-перше, це наша багатопрофільна бізнес-модель, яка залишається джерелом конкурентних переваг. По-друге, це наші клієнти, які, незважаючи на великий вибір пропозицій на ринку, дедалі частіше обирають «Делойт», коли потребують

допомоги зорієнтуватися в умовах сьогодення, що швидко змінюється, задля переходу на новий рівень у глобальному бізнес-середовищі» [8].

До числа клієнтів «Делойт» входить близько чотирьохсот з п'ятиста найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Fortune». Наявність глобальної мережі фірм-учасників у понад 150 країнах світу, дозволяє «Делойт» надавати клієнтам можливості світового класу та високоякісні послуги, пропонуючи необхідні рішення найскладніших бізнес-завдань.

Загалом усі компанії «Великої Четвірки» демонструють стабільну позитивну динаміку за всіма напрямками діяльності, галузями та регіонами, а сумарна кількість їх співробітників наближається до позначки у 1,0 млн. осіб. Спостерігається позитивна тенденція до зростання кількості працівників у всіх регіонах та компаніях. Так, у 2017 фінансовому році до компанії Делойт приєдналося майже 70 тисяч фахівців, що на 8% більше порівняно з показником 2016 року. Це означає, що в середньому кожні 8 хвилин до організації приєднувалась 1 людина [8].

Таблиця 2

### Доходи Великої четвірки за видами діяльності\*

Послуги у сфері	Компанія							
	Deloitte & Touche Tohmatu		Pricewaterhouse Coopers		Ernst & Young		KPMG	
	мдрд.\$	%	мдрд.\$	%	мдрд.\$	%	мдрд.\$	%
<b>Доходи (2017 р.)</b>	38,8	100,0	\$37,7	100,0	\$31,4	100,0		
<b>Доходи (2016 р.)</b>	36,8	100,0	\$35,9	100,0	\$29,6	100,0	\$25,4	100,0
<b>аудиту</b>	\$9,4(16) \$9,5 (17) (>1%)	24%	\$15,97 (2017)	42%	\$11,63 (2017)	37%	\$10,12 (2016)	40%
<b>оподаткування</b>	\$6,9(16) \$7,4 (17) (>6.6%)	19%	\$9,46 (2017)	25%	\$8,18 (2017)	26%	\$5,56 (2016)	22%
<b>консалтингу</b>	\$13,1 (16) \$14,4 (17) (>10.2%)	36.5%	\$12,25 (2017)	33%	\$8,53 (2017)	27%	\$9,74 (2016)	38%
<b>консультування із супроводу транзакцій</b>	-	-	-	-	\$3,067 (2017)	10%	-	-
<b>управління ризиками</b>	\$4,1(16) \$4,6(17) (>12.9%)	11.5%	-	-	-	-	-	-
<b>фінансового консультування</b>	\$3,3 (16) \$3,5 (17) (>5.8%)	9%	-	-	-	-	-	-

\* Складено за даними джерел [8; 9; 10; 11]

Створення екосистем та альянсів з провідними компаніями у сфері новітніх цифрових технологій, зокрема Amazon Web Services, Facebook, HP, Oracle, SAP, дозволяє пропонувати клієнтам комплексні рішення для управління найскладнішими процесами трансформації бізнесу та вирішення технологічних проблем. Це допомагає виявляти потенційні ризики, розробляти

5

стратегії з реалізації радикальних змін та вживати заходів щодо трансформації їхнього бізнесу, зокрема розробляти нові послуги та продукти, створювати нові бізнес-моделі та сприяти виходу на нові ринки.

У 2017 році суттєвому зростанню доходів Великої четвірки посприяли проекти у таких секторах економіки, як інформаційні технології, засоби масової інформації та телекомунікації, а також виробництво споживчих і промислових товарів. Створюючи додану вартість для своїх клієнтів, кожна із компаній Великої четвірки досягла зростання за певними напрямками своєї діяльності у різних галузях економіки (табл. 2).

У сумарних доходах більшості фірм найбільшу частку складають надходження від аудиторської діяльності, податково-юридичних послуг, консультування з питань обліку та фінансової звітності, підвищення ефективності бізнесу.

Слід зазначити, що аудиторська діяльність забезпечує близько половини доходу аудиторсько-консалтингового ринку та є важливим фактором у розвитку цього сегменту ринку. Разом з тим, останнім часом неймовірно актуальність і популярність здобуває консалтинг. У консалтинговому секторі лідером виступає Deloitte, питома вага від консалтингу в сукупних доходах у 2017 році склала 36,5% з темпами росту 10,2% порівняно з попереднім роком. Подальший розвиток консалтингу зберігає стійкі темпи, з кожним роком нарощуючи обсяги.

Але найвищі темпи росту (12,9%) продемонстрував напрям консультаційних послуг з управління ризиками, що пояснюється більшою увагою до стратегічного впливу ризиків на ефективність; цільовими інвестиціями у сфери, що швидко розвиваються (наприклад, у кібербезпеку); та впровадженням інноваційних рішень у сферах автоматизації та роботизації робочих процесів, блокчейн-технологій та дизайн-мислення; виявлення потенційних ризиків та штучного інтелекту. На вимоги викликів часу зростають масштаби консультацій у таких галузях, як стратегія і розвиток фірм, відслідковується зростання обсягів послуг з питань створення на підприємстві бажаної соціальної атмосфери.

Останнім часом типовим проявом нової ринкової орієнтації великих консалтингових компаній стала тенденція до універсалізації консалтингових послуг, спрямованої на розширення їх асортименту. Процесу універсалізації світових лідерів консалтингу сприяє політика злиття та поглинання традиційних консалтингових компаній, які не мають можливостей значно диверсифікувати продуктовий портфель та підтримувати високу якість всіх видів послуг,

На ринку консалтингових послуг функціонують також великі багатофункціональні фірми, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління виробництвом й фінансами, працею та кадровим потенціалом, маркетинг, корпоративну стратегію тощо. Такі фірми



займаються також дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт.

Консультаційні послуги дрібним і середнім фірмам надають вузькоспеціалізовані фірми. Вони зазвичай пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Однак, з настанням епохи інформаційних технологій та посиленням тенденцій до динамічних змін поколінь консалтингових продуктів подібний підхід може призвести до різкого погіршення конкурентних позицій [13, с. 23].

Тому малі та середні фірми об'єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу. Разом з тим дедалі більше лідери малих компаній схиляються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати [4]. Це, зокрема, характерно для Західної Європи, де американська «індустріальна» модель поєднується з консультаціями окремих фахівців, здатних висловлювати ґрунтовні судження за своїми проблемами.

Характерним для дрібних фірм є те, що у деяких випадках маркетингові консультанти беруть на себе функції посередників. Так, японська фірма «Конусай Буже» уклала з низкою консультаційних фірм Західної Європи, Австралії, Нової Зеландії та США угоди про співробітництво у просуванні на японський ринок їхніх товарів [7].

Слід зазначити, що японський ринок послуг дещо відрізняється від американського та європейського. Він децентралізований і представлений трьома видами фірм: фірмами, що займаються насамперед персоналом і виробництвом; фірмами, які надають допомогу в розробці стратегії підприємств (близько 75% усіх послуг); і так званими «мозковими центрами».

**Висновки.** Загалом, ринок консультаційних послуг є чітко сегментованим, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться усередині свого сегмента. Так, невеликі консультаційні фірми не конкурують з провідними компаніями, які наділені широким спектром діяльності, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта. Водночас, незважаючи на бездоганну репутація транснаціональних корпорацій безперечний і надзвичайно високий рівень їх консультаційного обслуговування, клієнт дуже часто надає переваги невеликим консультаційним фірмам. Висококваліфіковані незалежні консультанти можуть виступати як у ролі експертів з будь-яких питань бізнесу, так і бути постійними консультантами невеликих фірм.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Автомобили Porsche оказались надежнее Toyota. URL: <https://motor.ru/news/jdpower-18-03-2010.htm>. (дата звернення 20.10.2017).
2. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. К.: КНЕУ, 2001. 327 с.
3. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Київ, 2000. 241 с. URL: <http://library.if.ua/book/107/7149.html>.
4. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. ВІСНИК КНТЕУ. 2013. № 4. С. 15-24. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/04/2.pdf>.

5. Курс предпринимательства: учебник Под редакцией проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ. 1997 URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-39/10.htm>
6. Матиас К., Ларе Э. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода; пер. с англ. Х: Гуманитарный Центр, 2008. 416 с.
7. Міжнародні економічні відносини / за ред. О. Ф. Жукова. ТОВ “Видавництво ЮНИТИ-ДАНА”, 1999. URL: <http://bibliograph.com.ua/mezhdunarodnye-otnosheniya-1/85.htm>
8. Офіційний інтернет-ресурс Deloitte 2016-2017. Global Report. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-revenue-announcement.html> (дата звернення 27.09.2017).
9. Офіційний інтернет-ресурс Ernst&Young Integrated Annual Report 2016-2017 URL: <http://www.ey.com/gl/en/newsroom/news-releases/news-ey-reports-strong-global-revenue-growth-in-2017> (дата звернення 27.09.2017).
10. Офіційний інтернет-ресурс KPMG International Annual Review 2016-2017 URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/performance.html> (дата звернення 27.09.2017).
11. Офіційний інтернет-ресурс PriceWaterhouseCoopers 2016-2017 Annual Report URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2016/how-we-are-doing/our-revenues.html> (дата звернення 27.09.2017).
12. Сайт федерації роботодавців автомобільної галузі URL: <http://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/analitika/skil-ki-otrimali-pributku-providni-avtobriendi-svitu-za-piershie-pivrichchia-2016-roku> (дата звернення 27.09.2017).
13. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development. In: Curnow B., Reuvid J.: The international guide to management consultancy. The evolution, practice and structure of management consultancy worldwide. London: Kogan page publishers, 2003. P. 21-33.

**List of references:**

1. Avtomobyly Porsche okazalys nadezhnee Toyota. URL: <https://motor.ru/news/jdpower-18-03-2010.htm>. (data zvernennja 20.10.2017) [in Ukrainian].
2. Verba V. A. Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok : monohrafiia. K.: KNEU, 2001. 327 s. [in Ukrainian].
3. Verba V. A., Reshetniak T. I. Orhanizatsiia konsal'tynhovoï diialnosti Kyiv, 2000. 241 s. URL: <http://library.if.ua/book/107/7149.html>. [in Ukrainian].
4. Verhunencko N. Transformatsiia rynku konsal'tynhovykh posluh. Visnyk KNTEU. 2013. № 4. S. 15-24. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/04/2.pdf>. [in Ukrainian].
5. Kurs predprynimatelstva: uchebnyk Pod redaktsyei prof. V. Ya. Horfynkeliia, prof. V.A. Shvandara. M.: JUNITI. 1997 URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-39/10.htm> [in Russian].
6. Matias K., Lare E. Upravlencheskoje konsultirovanije. Industrija znaniy, simvolicheskij capital ili novaja moda; per. s angl. Kh: Gumanitarnyj Tcentr, 2008. 416 s. [in Ukrainian].
7. Mizhнародni ekonomichni vidnosyny / za red. O. F. Zhukova. TOV “Vydavnytstvo YuNYTY-DANA”, 1999. URL: <http://bibliograph.com.ua/mezhdunarodnye-otnosheniya-1/85.htm>.
8. Ofitsijnyj internet-resurs Deloitte 2016-2017. Global Report. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-revenue-announcement.html> (data zvernennja 27.09.2017).
9. Ofitsijnyj internet-resurs Ernst&Young Integrated Annual Report 2016-2017 URL: <http://www.ey.com/gl/en/newsroom/news-releases/news-ey-reports-strong-global-revenue-growth-in-2017> (data zvernennja 27.09.2017).
10. Ofitsijnyj internet-resurs KPMG International Annual Review 2016-2017 URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/performance.html> (data zvernennja 27.09.2017).

11. Ofitsijnyj internet-resurs PriceWaterhouse Coopers 2016-2017 Annual Report URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2016/how-we-are-doing/our-revenues.html> (data zwernennja 27.09.2017).
12. Sajt federaciji robotodavtciw avtomobilnoji haluzi URL: <http://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/analitika/skil-ki-otrimali-pributku-providni-avtobriendi-svitu-za-piershie-pivrichchia-2016-roku> (data zwernennja 27.09.2017) [in Ukrainian].
13. Kipping M. (2003) The evolution of management consultancy: its origins and global development. In: Curnow B., Reuvid J.: The international guide to management consultancy. The evolution, practice and structure of management consultancy worldwide. London: Kogan page publishers.