

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА ГЛОБАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК: 334.02:005.336.3:339.92(477+4)

JEL: M21, M42, F15, Q56

DOI 10.33111/EE.2025.55.LigonenkoL_KalinkaY

Larysa Ligonenko

*Doctor of Economics, Professor,
Department of Business
Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

ORCID 0000-0001-5597-5487

Лігоненко Лариса Олександрівна

*д.е.н., професор,
кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Yevhenii Kalinka

*Postgraduate Student,
Department of Business
Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

ORCID 0009-0000-7150-9048

Калінка Євгеній Олександрович

*аспірант кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

РОЛЬ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено роль бізнес-консалтингу як рушійної сили у процесі європейської інтеграції українських підприємств. Доведено, що консалтинг виступає ефективним інструментом для швидкої адаптації вітчизняного бізнесу до високих вимог єдиного ринку ЄС. Це стосується стратегічного планування, успішного впровадження міжнародних стандартів управління та інтеграції ESG-принципів. Встановлено, що залучення консалтингових послуг суттєво сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємств. Наведено конкретні приклади залучення консалтингових компаній для розробки експортних стратегій, забезпечення сертифікації продукції за стандартами ЄС та проведення трансформації управлінських моделей. Зроблено висновок, що бізнес-консалтинг є критично важливим чинником успішної євроінтеграції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес-консалтинг; ефективність; результативність; євроінтеграція; стратегічне управління; ESG; трансформація.

THE ROLE OF BUSINESS CONSULTING IN THE EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES AND BUSINESS EFFICIENCY IMPROVEMENT

ANNOTATION. This article thoroughly examines the crucial role of business consulting in facilitating the European integration process for Ukrainian enterprises, a topic of growing national significance. It firmly establishes that consulting services are an effective and essential tool for companies seeking to adapt their operations to the rigorous demands of the European Union's single market. This necessity is particularly evident in critical areas such as strategic planning, the adoption of international management standards (ISO, etc.), and ensuring full compliance with Environmental, Social, and Governance (ESG) principles. These steps are fundamental for achieving international competitiveness. The research clearly demonstrates that engaging specialized consulting services leads directly to a marked improvement in both the efficiency and overall effectiveness of Ukrainian businesses. By providing expert, tailored guidance, consultants help enterprises navigate complex regulatory frameworks, restructure internal processes, and adopt global best practices, which are paramount for successful entry into the highly competitive EU market. This expertise mitigates risks and accelerates market entry. Furthermore, the study presents concrete, illustrative examples of how consulting firms are actively involved in pivotal aspects of integration. These contributions include the development of comprehensive export strategies, streamlining processes for product certification to meet stringent EU standards (such as CE marking), and implementing a fundamental transformation of managerial models to align with robust European corporate governance. In conclusion, the findings unequivocally confirm that business consulting is an undeniable and vital factor for the successful European integration of Ukrainian enterprises. It acts as a powerful catalyst, bridging the gap between current operational practices and the high-level standards required to thrive within the EU's extensive economic structure, thereby ensuring long-term competitiveness and sustainable growth.

KEY WORDS: business consulting; efficiency; effectiveness; Europe-an integration; strategic management; ESG; transformation.

Вступ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі консалтинг відіграє дедалі важливішу роль як інструмент зовнішньої експертизи, управлінських змін і підвищення ефективності та результативності підприємств. Зростаюча конкуренція, цифровізація бізнес-процесів, поява нових моделей управління та економічна нестабільність змушують компанії шукати способи підвищення ефективності й результативності своєї діяльності. Відтак питання, чи справді інвестиції у консалтинг забезпечують вимірюваний економічний ефект, набуває особливої актуальності. Сучасні українські підприємства стикаються з необхідністю ада-

птації до стандартів ЄС, підвищення прозорості управління, сталості та цифрової трансформації. У цих умовах бізнес-консалтинг виступає ключовим механізмом гармонізації управлінських практик з європейськими вимогами. За даними FEACO «Focus on Ukraine» (2022), більшість запитів бізнесу стосується оновлення стратегічних підходів, пошуку нових ринків і розроблення бізнес-моделей, сумісних зі стандартами ЄС [1]. Консалтинг, таким чином, переходить від допоміжної функції до ролі стратегічного партнера трансформацій та інтеграційного розвитку.

Постановка завдання. Згідно з вимогами наукової проблематики, у фокусі даної статті перебуває взаємозв'язок між застосуванням бізнес-консалтингу та успішністю інтеграції українських підприємств у економічний простір ЄС. Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності та результативності підприємств під впливом консалтингових послуг. Предметом дослідження виступає сукупність методів і інструментів бізнес-консалтингу, що забезпечують адаптацію підприємств до вимог європейського ринку. Стаття базується на гіпотезі, що професійний бізнес-консалтинг позитивно впливає на ключові показники діяльності підприємств і тим самим прискорює їх підготовку до роботи в умовах єдиного європейського ринку. Завдання включають: аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку бізнес-консалтингу в Україні в контексті євроінтеграційних процесів; узагальнення підходів до модернізації консалтингових послуг відповідно до вимог ЄС (ESG, комплаєнс, цифровізація, якість управління); виявити основні напрями впливу консалтингових практик на адаптацію українських підприємств до стандартів європейського ринку на основі аналізу вітчизняного досвіду.

Результати дослідження. Питання впливу консалтингових послуг на ефективність та результативність діяльності підприємств розглядалися як українськими, так і зарубіжними дослідниками. Вітчизняні науковці зосереджують увагу на сутності консалтингу, його ролі у розвитку підприємств, механізмах організації консалтингових процесів і підходів до оцінювання результатів консалтингової взаємодії.

В. А. Верба, Н. А. Мазур, В. С. Рейкін, О. В. Макара аналізують становлення й розвиток ринку консалтингових послуг в Україні, визначають його структуру та динаміку попиту, підкреслюючи, що консалтинг є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки через трансфер управлінських технологій і знань у корпоративний сектор [2, 3]. В. В. Храпкіна, С. О. Гуткевич, С. П. Дунда, Л. В. Бондарчук розглядають консал-

тинг як інструмент розвитку підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності, акцентуючи на його впливі на якість управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та організаційну ефективність [4, 5, 6].

У працях М. І. Копитко досліджено сучасні тенденції трансформації ринку консалтингу під впливом цифровізації та використання штучного інтелекту [7]. О. С. Левіщенко запропонувала методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингових проєктів, який поєднує фінансові та нефінансові індикатори результативності [8].

Серед зарубіжних науковців значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили S. Kajalo, S. Tukiainen, J. Mattila, які розглядають консалтинг як чинник підвищення організаційної ефективності та розвитку інноваційної активності компаній. [9]. У працях M. Bruhn, D. Karlan, A. Schoar емпірично доведено позитивний вплив консалтингових послуг на продуктивність і фінансові результати малих і середніх підприємств. [10]. N. Bloom і співавтори підтверджують роль консалтингу як каталізатора управлінських змін, що сприяють зростанню ефективності великих підприємств [11]. Важливий сучасний підхід запропонували John Francis і Dwarka Chakravarty, які дослідили, що результативність консалтингу для СМБ значною мірою визначається здатністю підприємств засвоювати та використовувати зовнішні знання [12].

У праці розглянуто сучасні тенденції ринку консалтингових послуг в Україні. Згідно з дослідженням FEACO «Focus on Ukraine» (2022), українські компанії в умовах воєнного стану вимушені змінювати свої стратегії, шукати нові ринки, формувати бізнес-моделі та інструменти операційної ефективності [1]. Попит зростає на крос-функціональні рішення, що поєднують стратегічний, фінансовий, HR- та IT-консалтинг.

Українські компанії дедалі частіше звертаються до консультантів для супроводу трансформацій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення цифрової готовності та оцінювання стійкості до ризиків.

Розвиток консалтингу в Україні нині визначається трьома ключовими тенденціями:

1. Євроінтеграційна переорієнтація – компанії адаптують управлінські моделі до вимог ЄС (ESG, корпоративне управління, фінансова прозорість).

2. Цифровізація консалтингу – використання аналітики, ШІ, хмарних технологій у проєктному супроводі.

3. Попит на результативність – замовники вимагають чітких KPI, що відображають реальну цінність консалтингових рішень.

Додатково підтверджується зростаюча роль консалтингу у забезпеченні зовнішньоекономічної результативності підприємств. Як зазначає UA Consulting (2025), за даними Європейського Парламенту, торгівля товарами між ЄС та Україною у 2024 р. досягла 67,2 млрд євро, що більш ніж удвічі перевищує показники 2016 р. Серед ключових факторів успіху підприємств, які успішно інтегруються у європейський ринок, виділено адаптацію продукції до стандартів ЄС, проходження європейської сертифікації та розроблення комплексних стратегій виходу на нові ринки. Автори наголошують, що процес локалізації бізнесу в ЄС потребує професійного консалтингового супроводу для мінімізації ризиків, правильного стратегічного планування і підвищення конкурентоспроможності [13].

Крім того, у сучасних дослідженнях підкреслюється необхідність якісної модернізації консалтингових послуг в Україні відповідно до вимог євроінтеграції та сталого розвитку. Як зазначають автори журналу *Business Inform* (2023), підвищення конкурентоспроможності українського консалтингу має ґрунтуватися на цифровізації процесів, впровадженні комплаєнсу та контролю якості послуг, а також орієнтації на концепцію ESG (environmental, social, governance). Важливою тенденцією визначається також створення інтегрованих консалтингових пакетів для іноземних інвесторів, які сприяють залученню капіталу, обґрунтуванню інвестиційних проєктів і формуванню довіри до українського бізнес-середовища [14].

Отже, український ринок консалтингу перебуває у фазі системної трансформації – від традиційних управлінських консультацій до інтегрованих, цифрових і ESG-орієнтованих рішень, що відповідають викликам євроінтеграції та сучасним стандартам сталого розвитку.

Традиційно ефективність консалтингу оцінюють за фінансовими показниками, а саме – прибутковістю, рентабельністю, продуктивністю праці. Проте у сучасних умовах зростає значення нефінансових показників, які характеризують стратегічну результативність: якість управлінських рішень, інноваційність, гнучкість організації, рівень клієнтської орієнтації [8]. У межах сучасних досліджень формується інтегрований підхід, що поєднує ресурсорієнтовану та результаторієнтовану логіку аналізу, дозволяючи оцінювати ефективність консалтингу комплексно через систему взаємопов'язаних показників.

Така система має враховувати три блоки:

- вхідні ресурси (вартість, людський капітал, організаційна готовність до змін);

- процеси взаємодії (якість комунікації, відповідність очікуванням, рівень впровадження рішень);
 - результати (фінансові, операційні, стратегічні ефекти).
- Погляди різних вчених на розвиток консалтингу як фактора євроінтеграції українських підприємств представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**ПОГЛЯДИ УКРАЇНСЬКИХ ДОСЛІДНИКІВ
НА РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ
У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Автор	Основна ідея	Коментар
Філюк Г., Пригула І.	Активізація використання зовнішніх консультантів у майбутньому буде зумовлена необхідністю відновлення бізнес-активності, залученням іноземних інвестицій та прискоренням інтеграції українських бізнес-структур до світового економічного простору	Автори розглядають консалтинг як чинник відновлення економіки та інтеграції бізнесу до європейського економічного простору
Циганкова Т. М., Гордєєва Т. Ф., Хочинська Д. В.	Модернізація консалтингових послуг має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, впровадженні цифровізації, комплаєнсу та ESG; формуванні інтегрованих консалтингових пакетів для іноземних інвесторів	Автори визначають консалтинг як стратегічний інструмент євроінтеграції, підвищення конкурентоспроможності та привабливості України для інвесторів
Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А.	Консалтинг виступає інструментом підвищення адаптивності підприємств до глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також чинником ефективного управління бізнес-процесами	Автори підкреслюють роль консалтингу як посередника між міжнародними управлінськими практиками та українським бізнесом
Пустовіт В., Гладиш А., Бойко О.	Консалтинг є ефективним інструментом розвитку бізнесу в умовах інтеграції до європейського економічного простору, сприяє трансферу управлінських технологій і підвищенню інноваційності	Підкреслюється функція консалтингу як механізму гармонізації управлінських практик із європейськими стандартами
UA Consulting	Професійний консалтинг допомагає компаніям адаптувати продукцію до стандартів ЄС, проходити сертифікацію та розробляти комплексні стратегії виходу на європейські ринки	Наголошується на практичній ролі консалтингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції

Джерело: розроблено автором на основі [7, 13, 14, 15, 16].

У контексті євроінтеграційного курсу України дедалі більшої ваги набуває роль консалтингу як посередника між вітчизняним бізнесом і вимогами європейського ринку. Бізнес-консультанти не лише сприяють адаптації управлінських рішень до нових умов, але й забезпечують практичну підтримку підприємствам у процесі інтеграції в економічний простір ЄС. Експертна допомога фокусується на дотриманні європейських регламентів, процедур сертифікації, торговельного комплаєнсу, а також налагодженні партнерств і підвищенні експортної готовності.

З урахуванням аналізу сучасних публікацій і методичних матеріалів, можна виокремити низку ключових напрямів консультування підприємств, що прагнуть інтегруватися до ринку ЄС. Ці напрями подано на рис. 1.

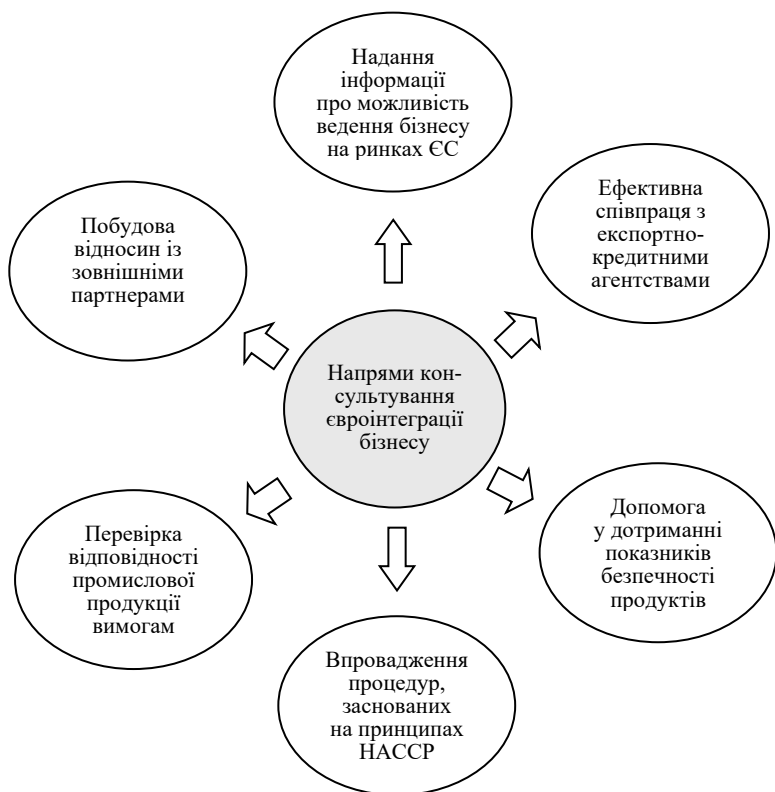


Рис. 1. Напрями консультування євроінтеграції бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Проведене дослідження підтверджує зростаючу роль бізнес-консалтингу у прискоренні євроінтеграційних перетворень українських підприємств. Яскравим прикладом є агрохолдинг МХП, який понад половину своїх доходів отримує від експорту (55 % виручки, постачання продукції до ~70 країн) і визначає ЄС як ключовий ринок збуту.

Для стратегічного планування виходу на європейські та інші глобальні ринки МХП звернувся до послуг зовнішніх консультантів. У 2025 р. компанія уклала партнерство з американською консалтинговою фірмою American Global Strategies (AGS) для посилення глобальної експансії та продовольчої безпеки. Консультанти AGS надають МХП експертизу щодо підвищення експортного потенціалу та інтеграції на ринки ЄС [18]. Паралельно МХП системно працює над відповідністю європейським вимогам: підприємства холдингу пройшли інспекції ЄС, отримали сертифікати відповідності та впровадили міжнародні стандарти якості та безпечності (HACCP, ISO 22000, ISO 9001). Такий комплексний підхід як поєднання стратегічного консалтингу й сертифікації забезпечує компанії лідерські позиції як найбільшого виробника м'яса птиці в Європі.

Не менш показовим є приклад середнього бізнесу – видавничо-поліграфічної компанії «Укрпол», одного з лідерів українського ринку пакування. Компанія активно виходить на європейський ринок: сьогодні експортує продукцію до 17 країн і співпрацює з глобальними брендами.

Для інтеграції в європейські ланцюги постачання підприємству потрібно було адаптуватися до високих стандартів сталого розвитку та ESG-вимог. Міжнародні партнери вимагали від «Укрполу» показники щодо частки відновлюваної енергії, викидів CO₂ та дотримання соціальних стандартів. Для цього компанія залучила фахівців приватної консалтингової фірми ESEP Consulting, які допомогли розробити стратегію сталого розвитку й підготувати перший ESG-звіт. У результаті «Укрпол» успішно пройшов міжнародну сертифікацію (FSC, BRC Global, ISO 9001) і закріпив позицію як надійний постачальник для ринку ЄС [19].

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що бізнес-консалтинг у сучасних умовах трансформується з допоміжної управлінської функції у стратегічний інструмент адаптації українських підприємств до вимог європейського ринку. У процесі євроінтеграції консалтингові послуги забезпечують підприємствам як зовнішню експертизу, так і підтримку в трансформації управлінських моделей, розробці експортних стратегій, впрова-

дженні принципів сталого розвитку, цифровізації та дотриманні стандартів ESG.

Аналіз вітчизняного досвіду свідчить, що як великі холдинги, так і середні підприємства дедалі частіше звертаються до професійного консалтингу для супроводу виходу на ринки ЄС, проходження сертифікації, запровадження європейських стандартів якості та комплаєнсу. Цей процес охоплює не лише технологічні чи логістичні аспекти, а й широку трансформацію управлінської культури та відповідності вимогам стійкості, прозорості й етичності, які сьогодні визначають правила гри на європейському ринку.

Отже, бізнес-консалтинг набуває статусу одного з ключових чинників підвищення ефективності, результативності та інтеграції українських підприємств до єдиного європейського економічного простору.

Література

1. FEACO. Focus on Ukraine. 2022. URL: <https://feaco.org> (дата звернення: 2.11.2025).
2. Вербa В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. Т. 2, № 4. С. 55–59. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/055-059.pdf (дата звернення: 28.10.2025).
3. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку [Електронний ресурс]. – Ринок інфраструктури. – 2020. – №39. – С. 102–109. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf
4. Храпкіна В. В., Руденська В. В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Economics and Society. – 2024. – №4 (24). – С. 221–227. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24_topic_Valentyna-V.-Khrapkina-Viktoriia-V.Rudenska-221-227.pdf (дата звернення: 28.10.2025).
5. Гуткевич, С. О. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства / С. О. Гуткевич, С. П. Дунда // Комунікативний менеджмент в політиці : зб. наук. праць за ред. С. О. Гуткевич, І. Г. Оніщенко. – К. : Вид-во НАКККіМ, 2010. – С. 20–25.
6. Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом [Електронний ресурс] // Молодий вчений. – 2020. – № 11 (87). – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Копитко М. І., Верескля М. Р., Грубська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. Соціально-правові студії. 2021. Вип. 2(12). С. 151–159. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf> (дата звернення: 2.11.2025).

8. Левіщенко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу. Економіка та держава. 2020. №3.
9. Kajalo, S., Tukiainen, S., & Mattila, J. (2016). The Impact of Management Consulting on Organizational Performance: A Structural Model Approach. In *Towards a New Architecture of Knowledge: Big Data, Culture and Creativity: IFKAD 2016 - 11th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Dresden 15.-17.6.2016 IKAM Centro Studi & Ricerche.
10. Bruhn M., Karlan D., Schoar A. The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Journal of Political Economy*. 2018. Volume 126, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1086/696154> (дата звернення: 28.10.2025).
11. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Does Management Matter? Evidence from India [Електронний ресурс] // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2013. – Vol. 128, No. 1. – P. 1–51. – DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044> (дата звернення: 28.10.2025).
12. Francis J., Chakravarty D. Business Consulting and SME Performance: Unraveling the Role of Absorptive Capacity [Електронний ресурс] // *Journal of Small Business Strategy*. – 2025. – Published online: 21 March 2025. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/cec5452d67b635648a3baf970623a95c94c9f07b> (дата звернення: 28.10.2025).
13. UA Consulting. Вихід на ринки ЄС у 2025 році: стратегія, партнерство та сертифікація. 2025. URL: <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/14/vihid-narinki-es-2025-strategiya/> (дата звернення: 2.11.2025).
14. Циганкова Т. М., Гордєєва Т. Ф., Хоцинська Д. В. Сучасні орієнтири розвитку консалтингових послуг в Україні в контексті євроінтеграції та цифрової трансформації. *Business Inform*. 2023. №7. С. 51–59. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-51_59.pdf (дата звернення: 2.11.2025).
15. Пустовіт Г., Гладіш В., Бойко С. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. 2023. URL: <http://rp.onmu.org.ua> (дата звернення: 2.11.2025).
16. Філюк Г., Притула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних змін. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379991074_Development_of_the_consulting_services_market_in_Ukraine_amid_contemporary_changes (дата звернення: 2.11.2025).
17. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг: конспект лекцій. Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2019. 108 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0085/01.pdf (дата звернення: 2.11.2025).
18. MHP and American Global Strategies partner to strengthen global expansion and food security. PR Newswire, 17 березня 2025 р. URL: <https://www.consulting.us/news/11568/ukrainian-agriculture-firm-mhp-taps-american-global-strategies-for-advisory-support> (дата звернення: 2.11.2025).
19. Співпраця між випускниками LvBS: кейс ESEP Consulting і компанії «Укрпол». Львівська бізнес-школа УКУ, 9 вересня 2024 р.

URL: <https://lvbs.com.ua/en/news/collaboration-among-key-executive-mba-alumni-the-case-of-esep-consulting-and-ukrpol-publishing-house> (дата звернення: 2.11.2025).

References

1. FEACO. (2022). Focus on Ukraine. <https://feaco.org>
2. Verba, V. A. (2009). Konsal'tynhova pidtrymka rozvytku ukrainskykh pidpriemstv [Consulting support for the development of Ukrainian enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], 2(4), 55–59. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/055-059.pdf
3. Reikin, V. S., & Makara, O. V. (2020). Konsal'tynh v Ukraini: otsinka stanu ta tendentsii rozvytku [Consulting in Ukraine: Assessment of the state and development trends]. *Rynok infrastruktury* [Infrastructure Market], (39), 102–109. https://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf
4. Khrapkina, V. V., & Rudenska, V. V. (2024). Upravlinskyi konsal'tynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management consulting as a tool for increasing enterprise competitiveness]. *Economics and Society*, 4(24), 221–227. https://economics.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Valentyna-V.-Khrapkina-Viktoriiia-V.Rudenska-221-227.pdf
5. Hutkevych, S. O., & Dunda, S. P. (2010). Konsal'tynh yak instrument rozvytku pidpriemstva [Consulting as a tool for enterprise development]. In S. O. Hutkevych & I. H. Onishchenko (Eds.), *Komunikatyvnyi menedzhment v politytsi* [Communicative management in politics] (pp. 20–25). Vyd-vo NAKKKiM.
6. Bondarchuk, L. V., & Burdeinyi, V. V. (2020). Konsal'tynhovi posluhy yak instrument v upravlinni biznesom [Consulting services as a tool in business management]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], (11), 87). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4>
7. Kopytko, M. I., Veresklia, M. R., & Hrubka, Kh. A. (2021). Tendentsii i vykyky u sferi konsal'tynhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in the field of consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii* [Socio-Legal Studies], 2(12), 151–159. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>
8. Levishchenko, O. S. (2020). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti konsal'tynhu [Methodological approach to evaluating the effectiveness of consulting]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (3).
9. Kajalo, S., Tukiainen, S., & Mattila, J. (2016). The impact of management consulting on organizational performance: A structural model approach. In *Towards a new architecture of knowledge: Big data, culture and creativity: IFKAD 2016 - 11th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Dresden 15.-17.6.2016 IKAM Centro Studi & Ricerche.

10. Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2). <https://doi.org/10.1086/696154>
11. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>
12. Francis, J., & Chakravarty, D. (2025). Business consulting and SME performance: Unraveling the role of absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*. Advance online publication. <https://www.semanticscholar.org/paper/cec5452d67b635648a3baf970623a95c94c9f07b>
13. UA Consulting. (2025). Vykhid na rynky YeS u 2025 rotsi: stratehiia, partnerstvo ta sertyfikatsiia [Entry into EU markets in 2025: Strategy, partnership, and certification]. <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/14/vihid-na-rinki-es-2025-strategiya/>
14. Tsyhankova, T. M., Hordieieva, T. F., & Khotsinska, D. V. (2023). Suchasni oriiientyry rozvytku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini v konteksti yevrointehratsii ta tsyfrovoi transformatsii [Modern guidelines for the development of consulting services in Ukraine in the context of European integration and digital transformation]. *Business Inform*, (7), 51–59. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-51_59.pdf
15. Pustovit, H., Hladysh, V., & Boiko, S. (2023). Konsal'tynh yak efektyvnyi instrument rozvytku biznesu v Ukraini [Consulting as an effective tool for business development in Ukraine]. <http://rp.onmu.org.ua>
16. Filiuk, H., & Prytula, I. (2024). Rozvytok rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh zmin [Development of the consulting services market in Ukraine under contemporary changes]. https://www.researchgate.net/publication/379991074_Development_of_the_consulting_services_market_in_Ukraine_amid_contemporary_changes
17. Kaminska, T. M. (2019). Mizhnarodnyi biznes-konsal'tynh: konspekt lektsii [International business consulting: Lecture notes]. *Natsionalnyi yurydychnyi universytet imeni Yaroslava Mudroho*. http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0085/01.pdf
18. PR Newswire. (2025, March 17). MHP and American Global Strategies partner to strengthen global expansion and food security. <https://www.consulting.us/news/11568/ukrainian-agriculture-firm-mhp-taps-american-global-strategies-for-advisory-support>
19. Lvivska biznes-shkola UKU. (2024, September 9). Spivpratsia mizh vypusknnykamy LvBS: keis ESEP Consulting i kompanii "Ukrpol" [Collaboration among LvBS graduates: Case of ESEP Consulting and Ukrpol company]. <https://lvbs.com.ua/en/news/collaboration-among-key-executive-mba-alumni-the-case-of-esep-consulting-and-ukrpol-publishing-house>

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025.