

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.4>**

**УДК [502.131.1:332.142-048.88]:347.191.11-027.543**

*О. М. Мотузка,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного управління,*

*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>*

*Т. В. Кобилинська,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування,*

*Державний університет “Житомирська політехніка”*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8376-9656>*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

*O. Motuzka,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Management, Marketing and Public Administration,  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine*

*T. Kobylynska,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department  
of National Security, Public Administration and Management,  
Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine*

## **SPECIFICS OF ENVIRONMENTAL CONSULTING IN INTERNATIONAL BUSINESS**

*У статті проаналізовано важливість екологічного консалтингу як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку компаній на міжнародному рівні. З огляду на посилення екологічних стандартів та зростання свідомості споживачів екологічний консалтинг став невід'ємною частиною сучасної бізнес-практики, забезпечуючи компаніям підтримку в досягненні екологічних цілей, адаптації до змін законодавства та підвищенні конкурентоспроможності.*

*На тлі глобальних екологічних викликів, як-то зміна клімату, зменшення біорізноманіття та забруднення навколишнього середовища, екологічний консалтинг набув особливої актуальності. Показано, як консалтингові компанії допомагають міжнародним корпораціям впроваджувати стратегії стійкого розвитку, зменшувати вплив на навколишнє середовище та відповідати на зростаючий попит споживачів на екологічно чисті продукти та послуги.*

*Розглянуто різні напрями екологічного консалтингу: екологічний аудит, екологічне планування, юридичні консультації з екологічних питань, розроблення стратегій управління екологічними ризиками та впровадження інноваційних технологій для зменшення екологічного сліду компаній.*

*Проаналізовано головні особливості екологічного консалтингу: необхідність дотримання як глобальних екологічних стандартів, так і місцевих регламентів; широкий спектр послуг, від оцінювання впливу на навколишнє середовище до розроблення стратегій зменшення викидів та впровадження систем управління екологічними ризиками; врахування культурної специфіки регіонів, де розміщені компанії. На прикладі міжнародної компанії «Coca-Cola» показано, як її екологічні практики адаптовані до місцевих умов (США, Індії, європейських країн, Китаю), традицій і культурних очікувань. Розкрито роль екологічного консалтингу як чинника значної економічної вигоди для компаній.*

*Підсумовано важливість екологічного консалтингу для сучасного міжнародного бізнесу та наголошено на його ролі у забезпеченні стійкого розвитку компаній.*

*The article contains an analysis of the importance of environmental consulting as a crucial tool in achieving the sustainable development of companies at international level. Given the tightening of environmental standards and raising the consumer awareness, environmental consulting has become an integral part of the modern business practice through providing support for companies in achieving environmental goals, adapting business to legislative amendments and enhancing the competitiveness.*

*Amid global environmental challenges, such as climate change, decreasing biodiversity and environmental pollution, environmental consulting has gained special importance. It is shown how consulting companies help international corporations implement sustainable development strategies, reduce environmental impact and respond on the increasing consumer demand for environmental clean products and services.*

*A review of various types of environmental consulting is made: environmental audit, environmental planning, legal consultations on environmental issues, elaboration of environmental risk management strategies and introduction of innovative technologies enabling to reduce the environmental trace of companies.*

*The essential features of environmental consulting were analyzed: the need to comply with global environmental standards and local regulations; a broad range of services, from the assessment of environmental impact to the elaboration of strategies for air emission reduction and the implementation of environmental risk management systems; consideration for the cultural specifics in the regions of company location. By case of the international company “Coca-Cola” it is shown how its environmental practices are adapted to local conditions (the U.S., India, European countries, China), traditions and expectations. The role of*

*environmental consulting as a factor of the significant economic benefit for companies is emphasized.*

*The importance of environmental consulting for the present-day international business is summed up, with highlighting its role in the assurance of sustainable development at company level.*

**Ключові слова:** *екологічний консалтинг, стійкий розвиток, міжнародний бізнес, екологічний аудит, юридичні консультації, екологічна документація, вплив на навколишнє середовище, новітні технології, конкурентоспроможність, корпоративна соціальна відповідальність.*

**Keywords:** *environmental consulting, sustainable development, international business, environmental audit, legal consultations, environmental documentation, environmental impact, advanced technologies, competitiveness, corporate social responsibility.*

**Постановка проблеми.** Консалтинг сьогодні вважається ключовою складовою ринкової інфраструктури, важливим сектором економіки багатьох розвинених країн. Його важливість визначається створенням інтелектуальних продуктів, що надаються консалтинговими компаніями для підвищення конкурентоспроможності їхніх клієнтів. Це сприяє мобілізації ресурсів і ефективному використанню наявних можливостей для покращення бізнесу.

У сучасному світі, де питання екологічної стійкості набувають дедалі більшої важливості, міжнародний бізнес стикається з новими викликами. Екологічний консалтинг стає ключовим елементом у стратегіях компаній, що прагнуть не лише дотримуватись нормативних вимог, а й впроваджувати передові екологічні практики.

**Актуальність теми** обумовлена тим, що екологічні проблеми, як-то зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів і втрата біорізноманіття, стають дедалі більш болючими і потребують негайної реакції з боку суб'єктів економічної діяльності.

Компанії, що працюють на міжнародному рівні, повинні враховувати ці виклики у своїй діяльності для забезпечення стійкого розвитку.

Уряди країн посилюють екологічні норми та стандарти для міжнародних компаній, а споживачі частіше обирають екологічно безпечні продукти та послуги. Тому компанії, які дотримуються екологічних принципів, здатні виграти в конкурентній боротьбі, покращуючи власну репутацію та залучаючи екологічно свідомих клієнтів.

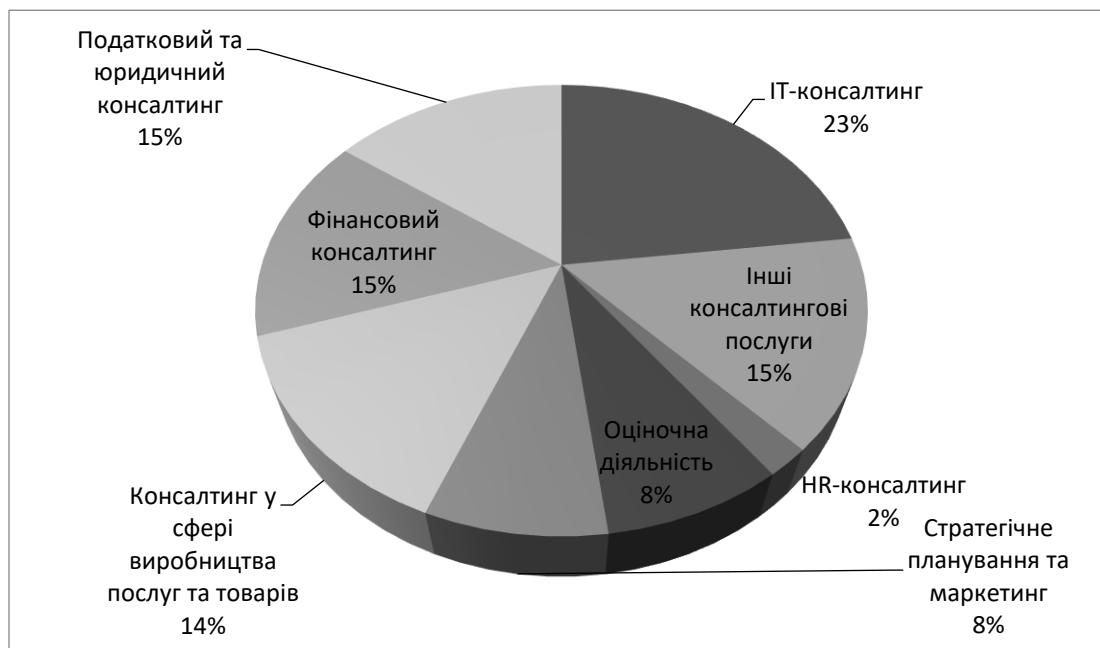
Екологічний консалтинг допомагає міжнародним компаніям орієнтуватися в складному регуляторному полі екологічних вимог і враховувати культурні та регуляторні особливості різних країн, сприяє впровадженню екологічно безпечних практик у бізнес-секторі. Отже, послуги екологічного консалтингу сприяють підвищенню екологічної відповідальності компаній та адаптації їхніх бізнес-практик до місцевих умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження системи консалтингу в міжнародній практиці є предметом вивчення таких науковців, як Т. Камінська [3], Д. Литвинчук, О. Фоміна [8], Л. Шевченко [13], В. Рейкін, О. Макара [14] та ін. Так, Д. Литвинчук та О. Фоміна в своїй роботі здійснили аналіз європейського консалтингового ринку та здійснили його характеристику за обсягами наданих послуг, сферами обслуговування та структурою форм підприємств, які здійснюють консалтинг.

**Мета статті** – викласти результати дослідження ролі та значення екологічного консалтингу в умовах глобалізованого ринку для успішної діяльності міжнародних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Консалтинг (від лат. *consultere* – радитись, просити поради) – діяльність, пов'язана з наданням консультативних послуг виробникам, продавцям і покупцям стосовно широкого кола економічних (у т.ч. зовнішньоекономічних), правових, організаційних та інших питань (наприклад, із дослідження і прогнозування ринку збуту, аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства,

оцінки економіко-технологічних проєктів, оподаткування, управління виробництвом тощо) (рис. 1) [5, с. 28].



**Рис. 1. Види діяльності, пов'язані з наданням консультативних послуг**

Консалтинг як галузь має тривалу історію, яка почалася наприкінці XVIII століття і пройшла кілька етапів розвитку. У цей період створено перші консалтингові компанії та з'явилися відомі консультанти, як-то Ф. Тейлор і Г. Емерсон [2, с. 17]. На початку XX століття консультування поширилося на загальний менеджмент, виникли провідні компанії, як «McKinsey&Company». А в 1930–1950-х роках, консалтинг зазнав «золотої ери», коли значно розширився спектр послуг, а галузь швидко зростала [3, с. 19]. У 1960–1980-х роках консалтинг вийшов на міжнародний рівень і було створено «велику вісімку» консалтингових компаній: «Arthur Andersen», «Deloitte» та ін.) Проте галузь залишалася нерегламентованою, що створювало певні проблеми.

У світі консалтингових послуг діють два основні міжнародні професійні об'єднання: Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) та Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF). Індивідуальні консультанти мають свою організацію –

Інститут менеджмент-консалтингу (ІМС). Крім того, є спеціалізовані асоціації: Міжнародна асоціація консультантів з організаційного розвитку (IODA) і Асоціація консультантів з підбору вищого управлінського персоналу (AESC) [1].

Сьогодні ринок консалтингових послуг демонструє досить високі темпи зростання, особливо в Європі. У європейських країнах темпи зростання консалтингового сектору в 2018–2021 рр. значно перевищили темпи зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) у цей період (табл. 1).

**Таблиця 1. Динаміка ринку консалтингових послуг у Європі**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Приріст ринку консалтингових послуг, %	3,8	5,2	6,5	6,9

*Джерело: створено автором за [7]*

Аналізуючи показник обсягу наданих консалтингових послуг європейських компаній у 2020–2023 рр., можна побачити його загальну позитивну динаміку в багатьох країнах: Австрії, Данії, Франції, Німеччині, Італії, Іспанії та Великій Британії. Хоча в Австрії у 2020 р. цей показник упав на 8,4%, але вже у 2021 р. спостерігався його позитивний приріст на рівні 10,0%; у Данії динаміка цього показника була доволі схожою: падіння на 1,1% у 2020 р. і зростання на 16,3% у 2021 р. Це є ознакою позитивних змін на ринку консалтингових послуг цих країн). В Угорщині спостерігалось значне зростання показника у 2020 р. (4,8%), проте у 2021 р. він залишився на тому ж рівні. Водночас Велика Британія, яка вже демонструвала високий рівень зростання у 2022 р. (20,0%), зберегла цей тренд і у 2023 р. [12].

Сегментація світового ринку консалтингових послуг виглядає так: 50 найбільших консалтингових фірм обслуговують 67% ринку, 180 середніх компаній – 24%, а 1500 дрібних фірм – 9%. Великі консалтингові фірми мають від 300 до 30 000 професійних співробітників, річний дохід – від 68 млн до 3 млрд дол. [1].

Коли ми говоримо про екологічний консалтинг, то маємо на увазі консультації з екологічних питань, які необхідні компаніям або організаціям для зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Екологічні консультації можуть охоплювати різні аспекти: екологічне законодавство, впровадження систем екологічного менеджменту, оброблення екологічних етикеток, планування місцевих екологічних ініціатив, підготовка досліджень впливу на навколишнє середовище [4, с. 5]. Отже, екологічний консалтинг включає комплекс заходів, спрямованих на організацію та підвищення ефективності господарської діяльності, пов'язаної з використанням природних ресурсів або взаємодією з навколишнім середовищем.

Екологічний консалтинг є необхідним для підприємств у вирішенні питань, що стосуються спеціального використання вод, очищення виробничих відходів, атмосферних викидів та інших аспектів [7, с. 2]. Він має важливе значення для взаємодії з контролюючими органами і стає дедалі більш актуальним в Україні на тлі зростання соціальної відповідальності компаній у питаннях екології, забезпечуючи їм конкурентні переваги на ринку в очах клієнтів і партнерів.

Основними напрямками екологічного консалтингу є:

- проведення екологічного аудиту підприємств, необхідного в разі приватизації, зміни форми власності та власників, довгострокової оренди державних і комунальних об'єктів, екологічного страхування та сертифікації систем екологічного управління;
- юридичні консультації з екологічних питань, вирішення суперечок із контролюючими органами та процесуальне супроводження судових справ;
- організація документації, пов'язаної з викидами і відходами, водопостачанням і водовідведенням тощо [7, с. 3].

Усі ці інструменти є спеціалізованими, що дає змогу компаніям покращити якість та оптимізувати використання природних ресурсів. Наприклад, система екологічного менеджменту у великій компанії може значно зменшити викиди парникових газів у атмосферу. Забруднення

навколишнього середовища внаслідок діяльності компанії може бути зменшено завдяки впровадженню системи екологічного менеджменту, яка охоплює різні аспекти, в т. ч. скорочення споживання ресурсів, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності). У сфері екологічного консалтингу працюють фахівці, здатні аналізувати всі недоліки компанії та можливі покращення. Для цього проводять SWOT-аналіз, під час якого вивчають слабкі сторони, загрози, сильні сторони та можливості компанії в екологічних питаннях.

Якщо компанія займається будівництвом, екологічний консалтинг переважно зосереджений на дослідженнях екологічних ефектів, які включають аналіз різних потенційних впливів будівництва на флору, фауну, водні ресурси, ґрунти та повітря. Залежно від вартості землі та можливого екологічного ефекту будівництво може бути дозволено або заборонено. Якщо це великі екологічні проекти нафтогазових компаній, реалізація яких пов'язана з усуненням порушень в екологічному середовищі, спричинених видобутком, транспортуванням і переробленням нафти і газу, то для супроводу таких проектів потрібні комплексні послуги професійних аудиторських або консалтингових компаній.

На сучасному ринку консалтингових послуг представлені великі, середні та дрібні компанії, які можуть бути універсальними або спеціалізованими залежно від широти охоплення суб'єктів економічної діяльності. Найвідомішими міжнародними консалтинговими фірмами є «PricewaterhouseCoopers», «Ernst&Young», «KPMG», «Deloitte&Touche», «ArthurAndersen», «A.T. Kearney», «McKinsey&Company», «The Boston Consulting Group» [6, с. 19].

Екологічні консалтингові компанії зазвичай наймають фахівців із екології, які мають клієнтську базу, що включає державні та приватні організації. Деякі екологічні експерти є власниками і керівниками консалтингових фірм. Значну частину консультантів залучають великі

промислові підприємства, де охорона навколишнього середовища є невід'ємною частиною щоденної діяльності.

У сучасному світі екологічна відповідальність набуває дедалі більш важливого значення для міжнародного бізнесу. Зростаючий тиск із боку регуляторних органів, споживачів та інвесторів змушує компанії впроваджувати стійкі практики та знижувати вплив на навколишнє середовище.

Однією з головних особливостей екологічного консалтингу є необхідність дотримання як глобальних екологічних стандартів, так і місцевих регламентів. Наприклад, міжнародний стандарт ISO 14001 визначає вимоги до системи екологічного менеджменту, яку компанії можуть застосовувати незалежно від галузі або місцезнаходження [9]. Однак у кожній країні існують власні екологічні закони та норми, і екологічні консультанти допомагають компаніям розібратися в них і забезпечити їх дотримання, аби уникнути штрафів і зберегти репутацію. Інша особливість екологічного консалтингу – широкий спектр послуг, від оцінювання впливу на навколишнє середовище до розроблення стратегій зменшення викидів та впровадження систем управління екологічними ризиками. Такий комплексний підхід дає змогу компаніям інтегрувати екологічну стійкість у всі аспекти діяльності. Наприклад, екологічні консультанти допомагають визначити джерела забруднення, розробити плани їх усунення та впровадити системи моніторингу для постійного контролю екологічних показників.

Міжнародні компанії часто працюють у різних культурних середовищах, що впливає на їхні екологічні практики. Кожна країна має свої екологічні традиції та культурні особливості, які можуть впливати на сприйняття та впровадження екологічних ініціатив. Наприклад, «Coca-Cola» є глобальною компанією, що веде бізнес у різних країнах, тож її екологічні практики адаптовані до місцевих умов, традицій і культурних очікувань. У США «Coca-Cola» реалізує ініціативи з підвищення ефективності використання води, зокрема технології для зменшення витрат води в процесі

виробництва. Це включає програми, спрямовані на зменшення споживання води та очищення стічних вод для повторного використання. В Індії компанія наразилася на критику через надмірне використання води в районах, де існують проблеми з водопостачанням. У відповідь «Coca-Cola» запровадила ініціативи з відновлення водних ресурсів, зокрема проекти з відновлення водоносних горизонтів, та з очищення води; тобто ініціативи з відновлення водних ресурсів і з очищення води). У європейських країнах компанія активно впроваджує програми з перероблення упаковки та зменшення пластикових відходів: вона використовує перероблений пластик для виробництва нових пляшок і впроваджує системи збирання та перероблення пляшок на рівні місцевих ринків. У Китаї «Coca-Cola» впроваджує ініціативи з використання відновлювальних джерел енергії для зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Це включає інвестиції в сонячні та вітрові електростанції, а також оптимізацію енергетичних процесів у виробництві, що дає змогу компанії поліпшувати не лише екологічні умови, а й власну репутацію серед місцевого населення [11].

Охорона навколишнього середовища та стійкий розвиток відкривають нові перспективи для бізнесу. За даними останнього дослідження консалтингової компанії «McKinsey», для досягнення глобальних цілей нульових викидів до 2050 року світовому співтовариству потрібно інвестувати приблизно 9,2 трлн дол. щорічно [10]. Такий перерозподіл коштів створює значні бізнес-можливості для організацій, готових до змін, що відкриє нові ринки для бізнесу і нові джерела доходів.

Інвестиції в екологічний консалтинг приносять значну економічну вигоду для компаній. Зменшення витрат на енергію та ресурси, уникнення штрафів за недотримання екологічних норм, покращення репутації та залучення інвесторів — все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій може суттєво знизити витрати на енергію, а

застосування стійких практик може підвищити довіру з боку споживачів та інвесторів.

Отже, екологічний консалтинг в міжнародному бізнесі включає кілька ключових аспектів:

1. Відповідність міжнародним регламентам і стандартам):

- забезпечення відповідності: екологічний консалтинг допомагає компаніям відповідати міжнародним екологічним стандартам і регуляторним вимогам, як-то Кіотський протокол і Паризька угода;

- адаптація до різних норм: консультанти повинні враховувати специфіку екологічних норм і стандартів, у різних країнах, що може бути складним завданням в умовах глобалізації.

2. Аналіз екологічних ризиків та можливостей:

- оцінка впливу діяльності компанії на довкілля, моделювання можливих екологічних сценаріїв і розроблення рекомендацій для зменшення негативних наслідків;

- екологічні аудити: регулярні перевірки відповідності діяльності компанії екологічним нормам, у т. ч. перевірки викидів, утилізації відходів і використання природних ресурсів.

3. Технологічні інновації:

- використання нових технологій: інтеграція сучасних технологій, як-то дрони, супутникові знімки і великі дані, для моніторингу екологічних показників і більш точної оцінки впливу;

- автоматизація: системи на основі Інтернету речей і штучного інтелекту, що допомагають автоматизувати процеси збирання і аналізу даних про екологічний стан.

4. Економічна ефективність:

- зменшення витрат, у т. ч. на енергію, сировину та утилізацію відходів, що покращує економічну ефективність компанії;

- конкурентоспроможність: упровадження екологічних стратегій здатне підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки залученню інвесторів і клієнтів, орієнтованих на стійкий розвиток.

#### 5. Соціальна відповідальність і репутація:

- корпоративна соціальна відповідальність (CSR): розроблення стратегій CSR, зокрема екологічних ініціатив, може поліпшити репутацію компанії та підвищити довіру споживачів;

- вплив на репутацію: активна екологічна відповідальність позитивно впливає на імідж компанії на міжнародному ринку.

#### 6. Юридичні та регуляторні питання:

- юридичний супровід: консультанти надають юридичні консультації з екологічних питань, допомагаючи компаніям уникати правових проблем і дотримуватись місцевих і міжнародних законодавчих актів;

- управління ризиками: оцінка та управління правовими ризиками, що виникають унаслідок порушення екологічних норм [8].

Ці аспекти підкреслюють важливість екологічного консалтингу для міжнародного бізнесу, адже він не лише допомагає дотримуватись нормативних вимог, а й сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

**Висновки.** Екологічний консалтинг – це широкий термін, який охоплює різноманітні екологічні цілі. Зазвичай він стосується консультацій з дотримання екологічних норм, де консультант працює над тим, щоб забезпечити відповідність організації екологічному законодавству; включає консалтингові послуги, з надання загальних рекомендацій з питань навколишнього середовища та сталого розвитку, як-то управління відходами, перероблення відходів, усунення небезпеки повеней та інших наслідків зміни клімату.

Екологічні консультанти працюють у різних галузях і можуть мати різну широку спеціалізацію, як-то менеджмент екологічних проєктів, екологічний аудит, екологічна аналітика. Більш вузька спеціалізація включає

напрями, як-то оцінювання забруднених земель, геотехнічні дослідження або проектування, управління екологічними системами, екологічні декларації, дотримання норм, оцінювання впливу на навколишнє середовище, управління азбестом або вуглецевим слідом.

Екологічний консалтинг відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та відповідальності міжнародного бізнесу. Він допомагає компаніям орієнтуватися у складному середовищі регуляторних вимог, інтегрувати екологічні практики у всі аспекти діяльності, враховувати культурні особливості країн розташування бізнесу та використовувати новітні технології для моніторингу та управління екологічними показниками. Інвестуючи в екологічний консалтинг, компанії можуть не лише зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище, а й отримати значну економічну вигоду, підвищуючи власну конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

### Література

1. Відновлення ринку консалтингу почнеться вже в 2018 році. Незалежний аудитор, 2017. URL: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-відновлення-ринку-консалтингу-почнеться-вже-в-2018-році.html>
2. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 89 с.
3. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. Економічна теорія та право. 2020. № 1 (40). С. 58-73. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-40-1-58.
4. Косіченко І. І. Європейський сегмент консалтингу як лідер у структурі світового консалтингового ринку послуг. Східна Європа:

економіка, бізнес та управління. Вип. 1(24). 2020. С. 3–8. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/3763>

5. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 березня 2021 року, м. Харків) / За заг. ред. С. І. Архієреєва, І. О. Дерід. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 214 с.

6. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / Укладач І. Ю. Аблеєва. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.

7. Управління екологічними та соціальними ризиками / Екологічний бюлетень. 2019. URL: [https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2019/07/ECO\\_brochure\\_1.pdf](https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2019/07/ECO_brochure_1.pdf)

8. Фоміна О. В., Литвинчук Д. П. Європейські тенденції розвитку консалтингу / Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60.С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3589/3520>

9. A Wake-up Cal for Business Leaders. URL: [https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780a469c7d752005077%7D\\_Deltek\\_FOPS\\_Digital\\_Single\\_Pages\\_FINAL-min.pdf](https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780a469c7d752005077%7D_Deltek_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf)

10. ICMCI – Global Consulting Community. URL: <https://www.cmcglobal.org/content/global-consulting-community>

11. Coca-Cola HBC. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com>

12. Survey of the European Management Consultancy 2021-2022. FEACO, January 2023. <https://aecconsulto-ras.com/wp-content/uploads/2023/02/Feaco-Survey-2021-2022.pdf>

13. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. Modern management: economy and administration : monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. P. 102–108.

14. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. Економіка та управління національним господарством. 2020. Вип. 39.С. 97-101. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>

### References

1. Nezalezhnyi audytor (2017), “The consulting market will start recovering as early as in 2018”, available at: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-відновлення-ринку-консалтингу-почнеться-вже-в-2018-році.html> (Accessed 28 July 2024).
2. Kaminska, T.M. (2019), *Mizhnarodnyi biznes-konsaltnh: konspekt lektsii dlia studentiv druhoho (mahisterskoho) osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia haluzi znan 05 “Sotsialni ta povedinkovi nauky” spetsialnosti 051 “Ekonomika” spetsializatsii “Biznes-konsaltnh” finansovo-pravovoho fakultetu* [International business consulting: notes of lectures for students of the second (Master) education and qualification level of the discipline 05 ‘Social and behavioral sciences’, specialty 051 ‘Economics’, specialization ‘Business consulting, financial and legal department], Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.
3. Kaminska, T.M. (2020), “International Business Consulting: Evolution of its Theory and Practice”, *Ekonomichna teoria ta pravo*, vol. 1 (40), pp. 58-73. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-40-1-58
4. Kosichenko, I.I. (2020), “The European segment of consulting as the leader in the structure of the global consulting market of services”, *Skhidna Evropa: ekonomika, bisnes ta upravlinnia*, vol. 1 (24), pp. 3-8.
5. Arkhireev, S.I. and Derid, I.O. (2021), *Suchasni peretvorennia mizhnarodnoho biznesu: materialy IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern transformations in the international business: proceedings of the 4th All-Ukrainian scientific and practical conference], V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

6. Ableeva, I.Yu. (2020), *SWOT-analiz sotsio-ekonomiko-ekolohichnoho stanu pidpriemstv : konspekt lektsi* [SWOT analysis of the social, economic and environmental performance: lecture notes], Sumy State University, Sumy, Ukraine.
7. Baker Tilly (2019), *Upravlinnia ekolohichnymy ta sotcialnymy ryzykamy. Yevrointehratsiini factory* [Management of environmental and social risks. Eurointegration factors. Environmental bulletin], Baker Tilly, Kyiv, available at: [https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2019/07/ECO\\_brochure\\_1.pdf](https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2019/07/ECO_brochure_1.pdf) (Accessed 28 July 2024).
8. Fomina, O.V. and Lytvynchuk, D.P. (2024), “European consulting development trends”, *Economy and society*, vol. 60, pp. 1-6.
9. PlanA Consulting (2024), “A Wake-up Cal for Business Leaders”, [Online], available at: <https://www.planaconsulting.co.nz/news/wake-up-calls-that-every-leader-needs-to-hear/> (Accessed 28 July 2024)
10. ICMCI – Global Consulting Community (2024), [Online], available at: <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community> (Accessed 28 July 2024).
11. Coca-Cola HBC Ukraine, Armenia and Moldova, Coca-Cola HBC (2024), [Online], available at: : <https://ua.coca-colahellenic.com> (Accessed 28 July 2024)
12. FEACO (2023), “Survey of the European Management Consultancy 2021-2022”, [Online], available at: <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2023/02/Feaco-Survey-2021-2022.pdf> (Accessed 28 July 2024)
13. Shevchenko, L.S. (2018), “Strategic consulting in the economy”, *Modern management: economy and administration*, The Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland, pp. 102-108.
14. Reikin, V.S. and Makara, O.V. (2020), Consulting in Ukraine: condition assessment and development trends”, *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 39, pp. 97-101. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.*