

# “Formation of competitive development strategy key performance indicators’ system for consulting companies”

## AUTHORS

Inna Gruzina  <https://orcid.org/0000-0002-8156-1090>

Maryna Poliukhovych  <https://orcid.org/0000-0002-1813-5371>

## ARTICLE INFO

Inna Gruzina and Maryna Poliukhovych (2020). Formation of competitive development strategy key performance indicators’ system for consulting companies. *Development Management*, 18(1), 53-60.  
doi:[10.21511/dm.18\(1\).2020.05](https://doi.org/10.21511/dm.18(1).2020.05)

## DOI

[http://dx.doi.org/10.21511/dm.18\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(1).2020.05)

## RELEASED ON

Friday, 31 July 2020

## RECEIVED ON

Saturday, 25 April 2020

## ACCEPTED ON

Thursday, 02 July 2020

## LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## JOURNAL

"Development Management"

## ISSN PRINT

2413-9610

## ISSN ONLINE

2663-2365

## PUBLISHER

LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”

## FOUNDER

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

**18**



NUMBER OF FIGURES

**1**



NUMBER OF TABLES

**2**

© The author(s) 2021. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10,  
Sumy, 40022, Ukraine  
[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics, Nauky  
avenue, 9-A, Kharkiv, 61166,  
Ukraine  
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 25th of April, 2020

Accepted on: 2nd of July, 2020

Published on: 31st of July, 2020

© Inna Gruzina,  
Maryna Poliukhovych, 2020

Inna Gruzina, Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of the  
Department of Management and  
Business, S. Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
Ukraine.

Maryna Poliukhovych,  
Postgraduate Student of the  
Department of Management and  
Business, S. Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
Ukraine.



This is an Open Access article,  
distributed under the terms of the  
[Creative Commons Attribution 4.0  
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits  
unrestricted re-use, distribution,  
and reproduction in any medium,  
provided the original work is  
properly cited.

Inna Gruzina (Ukraine), Maryna Poliukhovych (Ukraine)

# FORMATION OF COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY KEY PERFORMANCE INDICATORS' SYSTEM FOR CONSULTING COMPANIES

## Abstract

The information on the main stages of key performance indicators selection and formation for the process of estimating the competitive development strategy effectiveness of consulting companies is analyzed, the types of indicators, their differences are examined, the existing views and recommendations of researchers and experts on the expediency of using certain indicators directly by consulting companies are generalized. Various areas of consulting are described and it is suggested to take into account the specifics of the consulting business when selecting relevant performance indicators of their competitive strategies. Comprehensive and relentless globalization has made the protection of company's intellectual capital one of the key factors in the success of enterprise development. As the main asset of any consulting company are people and their intellectual potential, competition in this area has become quite strong and fierce. Since the main asset of the consulting company is people and their intellectual potential, the competition in this field is very strong and fierce. Thus, the predominance of intellectual work requires specific accounting for the assets of consulting companies and an assessment of the efficiency of use of these assets in accordance with the developed strategy. Given the fact that, by their content, performance indicators should assist managers and business owners in making decisions about evaluating the effectiveness of their chosen process or the performance of a particular system in the enterprise, evaluating the effectiveness of business development as a whole, the possibility of using a certain range of indicators to evaluate consulting company's strategies effectiveness was considered. In particular, the results of the analysis of the main goals and objectives set in the development of a competitive consulting company's development strategy suggested the use of groups of indicators (both financial and non-financial) to evaluate the effectiveness of the enterprise competitive strategy, enterprise development strategy or directly to evaluate the competitive development strategy of consulting companies. In addition, the emphasis is placed on determining the optimal number of indicators of the consulting company's development strategy and analysis of data of different size and geography of business of consulting companies.

## Keywords

competitor strategy, development strategy, key performance indicators, consulting companies, effectiveness estimation

## JEL Classification

L10, L11, M10, M11, M31

I. A. Грузина (Україна), М. В. Полюхович (Україна)

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

## Анотація

Проаналізовано інформацію щодо основних етапів з вибору та формування системи ключових показників для процесу оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових компаній, досліджено види показників, їх відмінності, узагальнено існуючі погляди та рекомендації дослідників та експертів щодо доцільності використання певних показників безпосередньо консалтинговими компаніями. Описано різноманіття напрямів консалтингу та запропоновано враховувати специфіку консалтингового бізнесу при обранні релевантних показників ефективності їх конкурентних стратегій. Всеосяжна і невпинна глобалізація зробила одним із ключових факторів успіху розвитку підприємств захист їх інтелектуального капіталу, а оскільки основним активом консалтингової компанії є люди та їх інтелектуальний потенціал, досить сильною та жорсткою стала конкуренція в цій галузі. В свою чергу, переважання розумової праці вимагає специфічного обліку активів

консалтингових компаній та оцінки ефективності використання цих активів відповідно до розробленої стратегії. Зважаючи на той факт, що за своїм змістом показники ефективності мають допомагати керівникам та власникам бізнесу у прийнятті рішень щодо оцінки ефективності обраного ними процесу чи роботи певної системи на підприємстві, оцінки ефективності розвитку бізнесу в цілому, було розглянуто можливість застосування певного кола показників для оцінки результативності стратегій консалтингових компаній. Зокрема, за результатами аналізу основних задач та цілей, які ставляться при розробці конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії, було запропоновано використання груп показників (як фінансових, так і нефінансових) для оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства, стратегії розвитку підприємства або безпосередньо для оцінки конкурентної стратегії розвитку компаній, які провадять консалтинговий бізнес. Крім того, акцентовано увагу на визначенні оптимальної кількості показників стратегії розвитку консалтингової компанії та аналізі даних різних за розмірами та географією бізнесу консалтингових компаній.

**Ключові слова** конкурентна стратегія, стратегія розвитку, ключові показники ефективності, консалтингові компанії, оцінка ефективності

**Класифікація JEL** L10, L11, M10, M11, M31

## ВСТУП

При формуванні будь-якої стратегії сучасної компанії особливу увагу слід приділяти її позиції по відношенню до конкурентів та характеристикам продукції компанії. Сукупна оцінка цих факторів на рівні з оцінкою інших показників ефективності діяльності дозволяє відносно швидко визначати рівень досягнення поставлених цілей та виконання завдань, а також оперативно коригувати обрані стратегії. Водночас вибір метрик щодо швидкого та якісного оцінювання в сучасних умовах швидких та, іноді, кардинальних змін навколишнього середовища часто є досить складним завданням для керівників, власників бізнесу та інших осіб, які приймають управлінські рішення. Іноді розробка ключових характеристик стратегії може займати менше часу, ніж оцінка її ефективності та вибір оптимальних показників. Досить часто при виникненні будь-яких питань, які потребують багато зусиль та управлінського таланту, з метою сталого розвитку бізнесу або досягнення незвичних для компанії цілей, залучаються зовнішні консультанти та радники. Водночас для консалтингових компаній питання визначення ефективності власних стратегій та оцінки сталого розвитку також є дуже актуальним з огляду на існування досить гострої конкуренції на ринку їх діяльності. Вирішення цього питання є важливим для компаній різних як за розміром, так і з різних сегментів ринку консалтингових послуг.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Аналіз праць дослідників у сфері конкурентної стратегії (Портер [15], Ламбен [8], Ніколз [12], Федулова [5], Бельтюков та Некрасова [1], Юданов [18]), стратегії розвитку (Пономаренко [14], Пушкар та Тридід [14], Дикань [3]), консалтингу (Воронкова [17], Довгань [2], Целютина [16], Маркграф [10]) та управлінських звітів провідних міжнародних консалтингових компаній, таких як МакКінзі [11], Ернст енд Янг [4], KPMG [7] дозволяє відзначити значне різноманіття показників ефективності, розроблених для оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній, і відсутність будь-якої системи показників оцінки ефективності стратегії в цілому та конкурентної стратегії розвитку зокрема. Портер [15], Ламбен [8] та Юданов [18] дослідили сутність та основні види конкурентної стратегії; Ніколз [12] відзначив, що конкурентна стратегія відрізняється від інших основних стратегій підприємства; Федулова [5] вивчала сутність та процес формування конкурентної стратегії; Бельтюков та Некрасова [1] відзначали, що формування конкурентної стратегії вимагає включення окремого етапу визначення її ефективності. Відносно стратегії розвитку в роботах Пономаренка, Пушкаря та Тридіди [14] було проведено глибокий аналіз різних аспектів стратегії розвитку підприємства, включаючи дослідження систем класифікації та етапів процесу формування стратегії розвитку. Дикань [3] також присвятив значну увагу вивченню сутності стратегії розвитку підприємства. В роботах науковців та представників консалтингового бізнесу Воронкової [17], Довганя [2], Целютиної [16] та Маркграфа [10] було розглянуто різні варіанти оцінки ефективності

консалтингової компанії із пропонуванням показників ефективності, але без конкретизації, які саме бізнес-процеси на підприємстві слід визначати із використанням цих показників. Звіти консалтингових компаній, наприклад, МакКінзі [11], Ернст енд Янг [4], KPMG [7] також містять показники ефективності, які вже отримані в результаті фактичної діяльності компаній, і використовуються для інформування усіх стейкхолдерів компаній.

## 2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення низки ключових показників, які б дозволили оцінити ефективність конкурентної стратегії розвитку підприємств сфери надання консалтингових послуг.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено наступні завдання:

- сформовано перелік основних показників для визначення ефективності консалтингових компаній;
- сформовано перелік основних характеристик конкурентної стратегії розвитку підприємств;
- узгоджено показники ефективності консалтингових компаній із властивостями конкурентної стратегії розвитку цих компаній.

## 3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В роботі використано наступні методи дослідження: для виявлення та відбору показників - контент-аналіз; для формування переліку показників та характеристик стратегії – метод аналізу та синтезу; для узгодження показників та візуалізації отриманої інформації – графічний метод; для формування висновків та узагальнення інформації – абстрактно-логічний метод.

## 4. РЕЗУЛЬТАТИ

Консалтингові послуги як окремий вид діяльності відносяться, переважно, до розділу М (послуги економічного та юридичного консалтингу (аудиторські, бухгалтерські послуги, послуги з питань оподаткування), інжиніринговий та технічний консалтинг, науково-дослідний та маркетинговий консалтинг, управлінський та інші види консалтингу) та розділу К (фінансові послуги) відповідно до інформації класифікатора видів економічної діяльності КВЕД ДК 009:2010. Так, дані класифікатора наведено для розуміння різноманітності сегменту консалтингових послуг та об'єктивних передумов щодо їх відокремлення як суб'єктів оцінки ефективності саме їх стратегії. В роботах науковців [17] також описуються різні сегменти консалтингових послуг, що свідчить про досить широкий спектр бізнес-процесів та проблем, які охоплюються сферою консалтингу, і, відповідно, досить широке коло підприємств-споживачів консалтингових послуг. А, отже, прямою необхідністю виявляється спеціальна система ключових показників, які б оптимізували та зробили ефективною оцінку різного виду стратегій компаній різного напрямку консалтингу, при цьому не вимагаючи звернення до послуг конкурентів задля її розробки.

В роботах різних дослідників можна зустріти різні види та класифікації показників ефективності. Основні з них наведено в Таблиці 1.

**Таблиця 1.** Перелік показників для визначення ефективності консалтингових компаній

Джерело: Згруповано авторами за [2, 4, 6, 7, 11, 16].

Показник	Джерело інформації					
	[2]	[6]	[16]	[7]	[11]	[4]
Кількість сегментів ринку діяльності консультантів (кількість напрямів консалтингу)	+	-	+	+	+	+
Перелік та обсяги послуг	+	-	+	+	+	+
Кількість персоналу	-	-	-	+	+	+
Структура персоналу статива	+	-	-	+	+	+
Структура персоналу за досвідом та професіоналізмом	-	-	-	-	-	-
Виробіток з проекту на 1 консультанта	+	-	-	-	-	-
Витрати проекту на 1 консультанта	-	+	-	-	-	-
Виручка	-	-	+	+	+	+
Прибуток	+	-	+	-	-	-
Маркетингові витрати	+	-	+	-	-	-
Рентабельність консалтингових проектів	+	-	+	-	-	-
Структура витрат	+	-	+	-	-	-
Питома вага заробітної плати у вартості проекту	+	-	-	-	-	-
Відгуки клієнтів	+	-	-	+	+	+
Наявність рекомендацій	+	-	-	+	+	+
Наявність/відсутність судових позовів	+	-	-	-	-	-
Кількість постійних клієнтів	+	-	-	+	+	+
Кількість повторних звернень клієнтів	+	-	-	+	+	+
Досвід у вирішенні однорідних проблем	+	-	+	+	+	+
Наявність власних робочих методик, проектів	+	-	+	+	+	+
Соціально-економічний ефект	+	+	-	+	-	-
Витрати на підвищення кваліфікації та тренування на кожного працівника	-	+	-	-	-	-
Кількість годин тренінгів на одного консультанта	-	+	-	-	-	-
Обсяг інвестицій у захист навколишнього середовища	-	+	-	-	+	-
Обсяг інвестицій у розвиток суспільства	-	+	-	+	-	-
Обсяг витрат на благодійність	-	-	-	+	+	+
Наявність власних об'єктів інтелектуальної власності (патентів, торгових марок)	-	-	+	+	+	+
Наявність сертифікатів у персоналу	-	-	+	+	+	+
Наявність дозвільних ліцензій та сертифікатів для компанії	-	-	+	+	+	+
Ціновий сегмент роботи компанії	-	-	-	-	-	-
Обсяг витрат на розвиток компанії	-	-	+	-	-	-
Рейтинг за галузевими шкалами	-	-	+	+	+	+
Кількість країн, в яких провадиться діяльність	-	-	-	+	-	-
Кількість галузей, який провадиться діяльність	-	-	-	+	+	+
Ринкова вартість компанії	-	-	-	-	+	-
Наявність сайту в мережі Інтернет	-	-	-	+	+	+
Наявність щорічних управлінських звітів для забезпечення прозорості діяльності	-	-	-	+	+	+
Наявність корпоративного етичного кодексу та внутрішньокорпоративної системи цінностей	-	-	-	+	+	+
Наявність системи контролю якості	-	-	-	+	-	-
Наявність зв'язків із законодавчими та суспільними організаціями	-	-	-	+	+	+
Обсяг витрат на інновації та дослідження	-	-	-	-	-	-

Відповідно до рекомендацій деяких дослідників [6], ключові показники ефективності пов'язують, в першу чергу, цілі із певним набором очікуваних результатів і мають враховувати залежність один від одного різних факторів. Так, дослідники відзначають п'ять взаємопов'язаних складових консалтингової компанії: ринок, працівники, бізнес-процеси, фінанси та соціальна компонента, для яких слід розраховувати окремі показники ефективності.

З урахуванням наведених рекомендацій кожному показнику з Таблиці 1 надано характеристику його складової у бізнесі компаній, а також характеристику доступності інформації для отримання у вільному доступі для великих консалтингових компаній, оскільки будь-яка звітність компаній малого та середнього бізнесу, як правило, є приватною (Таблиця 2).

**Таблиця 2.** Додаткові характеристики показників ефективності консалтингових компаній

Джерело: Доповнено дані попередньої таблиці.

Складова бізнесу	Показник	Тип показника	Доступність інформації для аналізу за даними великих компаній
Загальнокорпоративні риси	Кількість сегментів ринку діяльності консультантів (кількість напрямів консалтингу)	Кількісний	Публічні дані
Загальнокорпоративні риси	Перелік та обсяги послуг	Кількісний	Публічні дані
Персонал	Кількість персоналу	Кількісний	Публічні дані
Персонал	Структура персоналу статева	Кількісний	Публічні дані
Персонал	Структура персоналу за досвідом та професіоналізмом	Кількісний	Приватні дані
Персонал	Виробіток з проекту на 1 консультанта	Кількісний	Приватні дані
Персонал	Витрати проекту на 1 консультанта	Кількісний	Приватні дані
Фінанси	Виручка		Публічні дані
Фінанси	Прибуток	Кількісний	Приватні дані
Ринок	Маркетингові витрати	Кількісний	Приватні дані
Фінанси	Рентабельність консалтингових проектів	Кількісний	Приватні дані
Фінанси	Структура витрат	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Фінанси	Питома вага заробітної плати у вартості проекту	Кількісний	Приватні дані
Ринок	Відгуки клієнтів	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Наявність рекомендацій	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Наявність/відсутність судових позовів	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Ринок	Кількість постійних клієнтів	Кількісний	Приватні дані
Ринок	Кількість повторних звернень клієнтів	Кількісний	Приватні дані
Ринок	Досвід у вирішенні однорідних проблем	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Наявність власних робочих методик, проектів	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Ринок	Соціально-економічний ефект	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Персонал	Витрати на підвищення кваліфікації та тренування на кожного працівника	Кількісний	Приватні дані
Персонал	Кількість годин тренінгів на одного консультанта	Кількісний	Приватні дані
Стійкість розвитку	Обсяг інвестицій у захист навколишнього середовища	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Стійкість розвитку	Обсяг інвестицій у розвиток суспільства	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Стійкість розвитку	Обсяг витрат на благодійність	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Ринок	Наявність власних об'єктів інтелектуальної власності (патентів, торгових марок)	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Персонал	Наявність сертифікатів у персоналу	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Ринок	Наявність дозвільних ліцензій та сертифікатів для компанії	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Ціновий сегмент роботи компанії	Якісний	Приватні дані
Стійкість розвитку	Обсяг витрат на розвиток компанії	Кількісний	Приватні дані
Ринок	Рейтинг за галузевими шкалами	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Кількість країн, в яких провадиться діяльність	Кількісний	Публічні дані
Ринок	Кількість галузей, який провадиться діяльність	Кількісний	Публічні дані
Фінанси	Ринкова вартість компанії	Кількісний	Приватні/ публічні дані
Загальнокорпоративні риси	Наявність сайту в мережі Інтернет	Якісний	Публічні дані
Ринок	Наявність щорічних управлінських звітів для забезпечення прозорості діяльності	Якісний	Публічні дані
Загальнокорпоративні риси	Наявність корпоративного етичного кодексу та внутрішньокорпоративної системи цінностей	Якісний	Публічні дані
Загальнокорпоративні риси	Наявність системи контролю якості	Якісний	Приватні дані
Стійкість розвитку	Наявність зв'язків з законодавчими та суспільними організаціями	Якісний	Приватні/ публічні дані
Стійкість розвитку	Обсяг витрат на інновації та дослідження	Кількісний	Приватні дані

Використовуючи додаткові характеристики показників з Таблиці 2 є можливою розробка системи показників оцінки ефективності стратегії консалтингової компанії.

Для оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства доцільним є формування системи показників оцінки, які б враховували її сутність: очікувану незворотну та закономірну зміну характеристик певного продукту (товару, роботи, послуги) компанії або бізнес-одиниці великої



Джерело: Авторська розробка.

### Рисунок 1. Групи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку

корпорації та досягнення консалтинговою компанією стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді, отримання певних конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів [13].

Отже для визначення ефективності конкурентної стратегії розвитку можна відібрати показники, які характеризують ринок і зв'язок компанії з силами конкуренції [15], а також показниками, які характеризують стійкість розвитку [7, 11]. Водночас, оскільки конкурентна стратегія розвитку описує один певний продукт чи бізнес-сегмент, тому усі значення показників мають стосуватись певного виду діяльності чи сегменту ринку послуг. В табл. 1 окремі показники є фінансовими за своєю сутністю, водночас при аналізі будь-якого бізнес-процесу можливим є використання відповідного типу показників разом із фінансовими. Іноді наявність фінансових показників у стратегічному звіті корпорації поруч із нефінансовими вимагається на законодавчому рівні [9].

Результат узгодження показників ефективності з Таблиці 2 із основними рисами конкурентної стратегії розвитку підприємства наведено на Рисунку 1.

Таким чином, відповідно до даних Рисунку 1 та Таблиці 2, до переліку показників оцінки ефективності конкурентної стратегії консалтингової компанії можна віднести 16 показників, пов'язаних з ринком; 6 показників, пов'язаних із стійкістю розвитку та 6 фінансових показників. Цілком імовірно, що об'єднання описаних вище показників за допомогою аналітичних та економіко-математичних методів у єдину систему дозволить особам, які приймають управлінські рішення, а також власникам бізнесу максимально результативно визначати ефективність конкурентної стратегії розвитку підприємства та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, посилюючи свої конкурентні позиції та зберігаючи ключові особливості свого розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

За результатами проведеного дослідження можна визначити наступне:

- 1) отримані показники ефективності консалтингових компаній мають характеристики, які роблять можливим виділити окрему групу показників для оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових компаній;

- 2) запропонована система показників сформована в тому числі за даними вже існуючих ефективних компаній і, вочевидь, дозволяє швидко та ефективно зрозуміти результативність окремої комплексної стратегії безпосередньо консалтингової компанії;
- 3) описана система показників базується як на відкритих, так і на приватних даних. Це робить зазначений інструмент доступним для широкого кола стейкхолдерів компаній;
- 4) зважаючи на те, що в межах роботи було досліджено інформацію звітів лише кількох світових міжнародних компаній, доцільним є продовження дослідження у напрямі визначення впливу розміру консалтингових компаній на особливості формування їх конкурентних стратегій. До перспектив подальших досліджень можна віднести подальше групування показників у єдину систему із застосуванням аналітичних та економіко-математичних методів з метою надання їй характеристик, які б зробили її використання компанією максимально зручним та ефективним.

Отже в цілому використання запропонованої системи показників може покращити процес формування конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії на етапі оцінки ефективності її стратегії та надати компанії певні переваги за рахунок більш швидкої та комплексної оцінки способів досягнення певної позиції стосовно конкурентів.

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Maryna Poliukhovych, Inna Gruzina.

Data curation: Inna Gruzina.

Formal Analysis: Maryna Poliukhovych, Inna Gruzina.

Investigation: Maryna Poliukhovych, Inna Gruzina.

Methodology: Inna Gruzina.

Project administration: Maryna Poliukhovych, Inna Gruzina.

Supervision: Inna Gruzina.

Validation: Inna Gruzina.

Visualization: Maryna Poliukhovych.

Writing – original draft: Maryna Poliukhovych.

Writing – review & editing: Inna Gruzina.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Beljtjukov, Je., & Nekrasova, L. (2014). The competitive strategy of the company: the nature and form-based assessment of the level of competitiveness. *Economics: time realities*, 2, 6-13. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3)
2. Dovghanj, L., Malyk, I., Semenchenko, N., & Krejdych, I. (2017). *Navchalnyi posibnyk do vyvchennia dysypliny «Upravlinskyi konsaltnyh» [Textbook for studying the discipline «Management Consulting»]* (201 p.). Kyiv: NTUU «KPI». (In Ukrainian). Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19195>
3. Dykan, V. (2013). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]* (272 p.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (In Ukrainian)
4. Ernst and Young (2019). *Global Review 2019*. Retrieved from [https://www.ey.com/en\\_gl/global-review/2019/facts-and-figures](https://www.ey.com/en_gl/global-review/2019/facts-and-figures)
5. Fedulova, L., Sokyrnyk, I., Stadnyk, V. etc. (2004). *Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]* (448 p.). Kyiv: Lybid. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/2018-report>
6. Ibatova, A., Kuzmenko, V., & Klychova, G. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8, 475-482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.3.004>
7. KPMG (2019). *2019 Transparency report*. Retrieved from <https://home.kpmg/xx/en/home/about.html>
8. Lamben, Zh. (1996). *Strategicheskii marketing. Yevropeyskaya perspektiva [Strategic marketing. European perspective]* (589 p.). Sankt-Peterburg: Nauka. (In Russian)
9. legislation.gov.uk (2006). *Companies Act 2006* (section 417). Retrieved from <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/417>
10. Markgraf, B. (n.d.). *Key Performance Indicators of the Management Consulting Industry*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/key-performance-indicators-management-consulting-industry-63452.html>
11. McKinsey & Company (2018). *Social Responsibility Report 2018*. Retrieved from
12. Nickols, F. (2016). *Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive* (9 p.). Retrieved from [http://www.nickols.us/three\\_forms.pdf](http://www.nickols.us/three_forms.pdf)
13. Poliukhovych, M. (2019). Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool. *Modern Economics*, 18, 138-144. [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)
14. Ponomarenko, V., Pushkar, O., & Trydid, O. (2002). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of enterprise development]* (640 p.). Kharkiv: KhDEU. (In Ukrainian)
15. Porter, E. (2001). *Konkurentsya [Competition]*. Moscow: Viljams. (In Russian)



16. Tselyutina, T. (2014). Kriterii effektivnosti Rossiyskogo konsaltinga [Efficiency criteria of Russian consulting]. *Nauchnyy aspekt - Scientific aspect*, 1-2, 151-153. (In Russian). Retrieved from <http://na-journal.ru/1-2014-gumanitarnye-nauki/401-kriterii-jeffektivnosti-rossijskogo-konsaltinga>
17. Voronkova, V. (2008). *Marketynh sotsialnykh posluh [Marketing of social services]* (239 p.). Kyiv: Profesional. (In Ukrainian)
18. Yudanov, A. (2001). *Konkurentsyya: teoryya y praktyka [Competition: theory and practice]* (304 p.). Moskva: Gnom i D. (In Russian)