

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.90.10.001

Проблематика оценки и измерения эффективности в консалтинговых организациях

Безруков Дмитрий Анатольевич

Аспирант,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;
e-mail: bezrukov@mail.ru

Аннотация

В данной статье исследуются методы повышения результативности деятельности консалтинговых компаний на современном этапе. В частности, на основании эмпирических исследований показано, что знания являются основным активом консалтинговых организаций, что это в равной степени относится и к сотрудникам. Поэтому многие сотрудники будут высоко ценить возможность пополнить свои активы, а именно: повышать квалификацию, выполнять сложную и значимую работу. Навыки и знания сотрудников должны соответствовать требованиям консалтинговых организаций. В связи с тем, что каждый проект требует различных навыков, необходимо приобретать и анализировать специалистов с определенной отраслевой компетенцией на достаточно ранней стадии. По мнению автора, анализ соотношения специалистов также важен. Преданность сотрудников является жизненно важным аспектом в повышении производительности. Поэтому для консалтинговой организации важно выяснить факторы, влияющие на приверженность сотрудников, включающие материальные нематериальные стимулы.

Для цитирования в научных исследованиях

Безруков Д.А. Проблематика оценки и измерения эффективности в консалтинговых организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10В. С. 753-762. DOI: 10.34670/AR.2019.90.10.001

Ключевые слова

Консалтинговые компании, рекрутинг, организационная эффективность, стимулы, мотивация

Введение

Согласно самым общим представлениям, управление эффективностью - это широкий спектр видов деятельности, в которые вовлечена организация для повышения эффективности работы, и конечной целью которых является увеличение производительности и работоспособности организации. В современном бизнесе для управления эффективностью используются три основных инструмента: целевое управление (Management by Objective, MBO), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI) и система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

Основное содержание

MBO – это комплексная управленческая система, которая систематически объединяет многие ключевые управленческие действия, сознательно направленные на эффективное и действенное достижение организационных целей. MBO популяризируется организациями из-за его высокой способности к количественной оценке. После того, как определены цели, MBO может быть «преобразовано в конкретные цели и конкретные задачи». В отличие от инструментов управления эффективностью, которые применяются во время или после работы, MBO проясняет четкие цели и задачи для сотрудников и менеджеров на начальном этапе работы, так что те, кто участвует в задачах, могут работать эффективно, просто сосредоточившись на целях, определенных заранее. MBO также эффективно объединяет цели сотрудников с целями организации, т.к. оно стремится обеспечить соответствие целей обеих сторон.

На начальном этапе использования MBO в управлении производительностью компаниям или организациям необходимо определить свои цели как на краткосрочный, так и на долгосрочный период. Чтобы обеспечить соответствие задач, пользователям данного подхода важно провести анализ рыночной среды, составить профиль своих клиентов и оценить внутренний уровень работоспособности. После того, как цели определены и согласованы, должны быть установлены ключевые области результатов (Key Results Area, KRA). KRA затрагивает не только цели, но также определяет такие вопросы, как, например, ожидания совета директоров. После этого предприятие переходит на этап мониторинга и контроля целей. На данном этапе ответственные менеджеры подразделений или отделов должны поддерживать связь с топ-менеджментом и сообщать об их прогрессе в соответствии с заданными целями. В то же время необходимо отслеживать процессы на нижнем уровне организации, чтобы гарантировать, что производство или обслуживание находятся на заданном уровне. Эффективность оценивается после достижения целей на основе заранее установленного графика. Ответственный за мониторинг выполнения целей, в свою очередь, на основе полученной информации предлагает рекомендации по улучшению производительности. Данный мониторинг обоснован также тем, потребности бизнеса или клиентов постоянно меняются, в связи с чем, необходимо корректировать цели.

KPI также является одним из основных инструментов управления эффективностью деятельности организации. Это количественный индикатор управления, организованный путем установки, выборки, расчета и анализа ключевых параметров как на входе, так и на выходе внутреннего процесса организации. KPI часто представляется в сжатой форме, чтобы все сотрудники, независимо от квалификации, могли понять шкалу измеряемых показателей. Кроме

того, KPI не устанавливается отдельной группой лиц, а разрабатывается на основе соглашения всего персонала, заинтересованного в управлении эффективностью. Кроме того, KPI является отражением внутренних показателей, а не внешних показателей, что в свою очередь является одним из минусов данного инструмента, т.к. на производительность организации влияют как внутренние, так и внешние факторы. Однако KPI обычно просто измеряет внутренние факторы, такие как производительность, эффективность и показатели успеха.

Показатели эффективности могут различаться в зависимости от диверсификации отраслей, но при использовании KPI для управления эффективностью следует применять общие принципы:

- 1) Согласовать отдельные цели с целями организации.
- 2) Ключевые индикаторы должны не подлежать частому изменению или корректировке, за исключением случаев существенного изменения процессов, протекающих в организации.
- 3) Ключевые показатели должны быть описаны в сжатой форме для обеспечения их прозрачности, понимания всех заинтересованных лиц организации.
- 4) KPI должны следовать принципу «SMART», а именно:
 - цели и задачи должны быть четкими и не должны иметь двусмысленный характер.
 - показатели должны быть определены количественно, чтобы их можно было измерить.
 - поставленные цели должны быть реалистичными и достижимыми.
 - цели должны соответствовать обязанностям сотрудников.
 - достижение целей должно иметь временные ограничения

Согласно описанию Каплана и Нортон, система сбалансированных показателей включает в себя традиционные финансовые показатели. Однако финансовые показатели отражают прошлые события, а они целесообразны для компаний исторического типа, для которых инвестиции в долгосрочные возможности и взаимоотношения с клиентами не имели решающего значения для успеха. Тем не менее наличие только финансовых показателей недостаточно для компании постиндустриального типа, которая для создания и увеличения капитала инвестирует во взаимоотношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками, в улучшение процессов и технологии.

Как система стратегической оценки, BSC эффективно согласовывает удовлетворенность и требования клиентов, финансовые показатели, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост со стратегией развития организации, что позволяет не только фокусироваться на краткосрочных результатах, но также затрагивает вопросы долгосрочного и устойчивого развития. BSC преобразует цели в реальную практику для предоставления необходимой информации и данных высшему руководству. Поскольку BSC измеряет различные перспективы с разным акцентом, он преодолевает трудности информационной асимметрии и сложности. Что еще более важно, данные и информация, которые BSC предоставляет организации, являются измеримыми и значимыми, что помогает организации систематически контролировать весь процесс.

BSC также является эффективным средством коммуникации, которое способствует высшему руководству в точной передаче стратегии организации подчиненным. Идея причинно-следственной связи между целями и сбалансированной системой показателей привела к созданию карты стратегии. Например, в компании BSC используется в управлении производительностью, акцентируя внимание на четыре точки зрения:



Рисунок 1 - Система сбалансированных показателей

С точки зрения клиента, BSC согласовывает миссию предприятия с требованиями клиентов, и предприятие должно быть ориентировано на целевой рынок и целевого клиента.

С финансовой точки зрения BSC измеряет финансовые и нефинансовые показатели. Финансовые показатели могут содержать, например, прибыль, долговую нагрузку, состояние капитала. Нефинансовые показатели могут содержать такие показатели, как производительность, качество продукции и т.д.

Показатели по внутренним процессам обычно устанавливаются после того, определены показатели по клиентской и финансовой части. Они касаются инноваций предприятия, прогресса во время работы, послепродажного обслуживания и так далее.

Рост и развитие являются мотивом трех других перспектив. Предприятие должно продолжать проводить исследования и разработки, чтобы сохранить или улучшить свое положение на рынке. С этой точки зрения BSC можно измерить эффективность обучения персонала, вычислительную способность информационной системы, механизм стимулирования и авторизации и т.д.

При практическом управлении эффективностью компании могут применять один или несколько инструментов для измерения эффективности в связи с диверсификацией бизнеса. Каждый из инструментов имеет свои преимущества и недостатки. Таким образом, выбор подходящего инструмента приведет компанию на правильный путь и поможет компании точно определить свои сильные и слабые стороны.

Среди трех инструментов MBO наименее ограничен для применения. Поскольку MBO работает по заранее установленному механизму, он подходит для большинства бизнес-категорий. В дополнение к вышесказанному MBO может использоваться независимо от размера компании, поскольку этот инструмент также нацелен на повышение индивидуальной производительности. KPI и BSC могут создавать лучший эффект при их объединении.

Компании часто предпочитают измерять KPI с помощью BSC, который помогает пользователям четко понимать причинно-следственную связь между показателями эффективности и целями.

Касательно консалтинговых организаций большинство компаний в отрасли являются небольшими, имеют несложную иерархическую структуру и не могут эффективно использовать сложные системы управления. Тем не менее консалтинговые услуги наукоемкие и носят нематериальный характер, иными словами, консалтинговые организации предоставляют решения проблем клиентов, используя в основном знания своих сотрудников. Основными активами большинства компаний являются их сотрудники и созданные ими нематериальные активы. Вознаграждение сотрудников также является наиболее важным расходом для такого вида организаций, составляя в среднем более трети всех затрат.

Ввиду того, что информация является мобильным активом, и учитывая, что отрасль не требует высоких капитальных затрат, выход на рынок является относительно легким для новых и небольших организаций, хотя регулирование и местные условия могут быть препятствием для входа для некоторых профессий и регионов. Существенными рисками для консалтинговой организации являются потеря сотрудников и ценной информации. Конкуренция может быть фактором, способствующим развитию данных рисков. Репутация также играет важную роль в отрасли, и было несколько громких случаев неправомерного поведения в течение нескольких лет в различных профессиях, которые привели к упадку вовлеченных компаний. Эти риски должны быть устранены в проектировании систем управления менеджментом. Характер бизнеса, размер компании, уровень образования, профессиональные сообщества и относительная нехватка материальных и финансовых активов определяют отрасль, как мы ее определили, помимо большинства других отраслей.

Как отмечалось ранее, сотрудники играют важную роль в успехе консалтинговых организаций. Основным видом деятельности, как ранее было сказано, является предоставление услуг при непосредственном взаимодействии с клиентами, что повышает значимость отдельных специалистов (или сотрудников). Знания, компетентность в отношениях и репутация являются критически важными ресурсами. Специалисты используют свои знания для предоставления услуг клиентам, чтобы создать доход. Они также непосредственно взаимодействуют с клиентами. Поэтому удовлетворение клиентов основывается не только на знаниях, но и на компетентности специалистов. Хорошая репутация создается тогда, когда знания и компетентность сотрудников позволяют удовлетворить требования клиентов. Таким образом, мы утверждаем, что управление человеческими ресурсами жизненно важно для работы фирмы.

На производительность сотрудников влияют три переменные: навыки, приверженность и условия организационной структуры. Подобно навыкам и целеустремленности, которые, очевидно, влияют на эффективность работы сотрудников, необходимо также учитывать рамочные условия. Навыки и приверженность могут быть объединены для формирования значимой производительности, если они соответствуют контексту организационных требований. Сначала мы исследуем, как развить профессиональные навыки, затем продолжим с тем, как приобрести приверженность и, наконец, как разработать подходящие организационные требования.

Профессиональные навыки можно развивать различными способами.

Первый способ развить индивидуальную производительность предполагает получение опыта в работе по выполнению проектов, задач или поручений. Исполняя сложным контракты, сотрудники понимают разрыв между своими знаниями и требованиями необходимыми для выполнения определенных задач. Таким образом, сложность работы стимулирует сотрудников

преодолеть эти пробелы.

Развитие на основе внешнего опыта: в отличие от первого подхода, при котором сотрудники получают опыт непосредственно через конкретные задачи, характеризуется наблюдательным обучением. Сотрудники не должны делать ненужных ошибок, чтобы получить опыт. Вместо этого использование системы «наставничества» может быть более эффективным способом обучения. Развитие с помощью синтетического опыта: таким образом, опыт может быть приобретен не фактическим рабочим процессом, а, например, путем официальных тренингов, семинаров и так далее. Обучение может проводиться внешними или внутренними специалистами и опытными специалистами. Крупные сервисные фирмы обычно имеют свои собственные программы обучения. Например, KPMG предлагает стажировки и курсы для новых сотрудников. Программы такого рода также полезны для определения будущих специалистов, которые лучше всего подходят для фирмы.

Однако индивидуальные навыки и знания недостаточны для успеха консалтинговой организации. На практике проекты и задачи редко решаются отдельным человеком и требуют командной работы. Коллективная работа — это не просто совокупность профессиональных навыков, потому что в процессе вырабатываются новые навыки решения проблем. Основным механизмом создания коллектива является распределение специалистов по проектам и задачам. Очень сложно собрать эффективную группу, где люди общаются, обмениваются личными взглядами и поддерживают друг друга. Это, опять же, приводит к важности управления человеческими ресурсами.

Преданность сотрудников является жизненно важным аспектом в повышении производительности. Поэтому для консалтинговой организации важно выяснить факторы, влияющие на приверженность сотрудников. Различные исследования приверженности представляют факторы влияния на приверженность. Ниже мы упоминаем только некоторые способы, которые мы считаем наиболее важными, чтобы мотивировать сотрудников не только брать на себя обязательства по отношению к фирме, но и обеспечивать высокую производительность.

Денежные стимулы: это наиболее распространенные способы мотивации сотрудников. Денежные стимулы в большинстве консалтинговых организаций могут быть в виде высокой зарплаты, обеспечением персональных устройств или машины. Другой формой денежного стимулирования является бонус, который зависит от результатов работы сотрудников, стажа работы. Бонус может быть использован как эффективный способ повышения профессиональной эффективности и может помочь в долгосрочной перспективе удержать сотрудников. Предварительным условием для таких стимулов должна быть какая-то система оценки.

Неденежные стимулы: нематериальные стимулы зависят от личных предпочтений и характеристик сотрудников. Сотрудники ожидают от своих компаний возможности для личного развития и возможности узнать как можно больше, либо в ходе официальных тренингов, либо с помощью соответствующих сложных задач. Таким образом, основным стимулом нематериального характера является обеспечение долгосрочных скоординированных путей развития, сочетающих сложные, интересные и чередующиеся проекты и формальные тренинги. С другой стороны, есть необходимое подтверждение уже достигнутых шагов.

Во-вторых, сотрудники часто желают определенной степени автономии и самоопределения в своей профессиональной деятельности. В этом случае культура лидерского участия и реальное участие молодых специалистов в принятии решений представляются разумными.

В-третьих, сотрудники ищут значимое занятие с высокой значимостью для клиентов.

Ответственный персонал в профессиональных сервисных фирмах отвечает за реагирование на эти цели и общение с ними.

Карьерные стимулы: возможность партнерства в консалтинговых организациях является основной задачей карьерных стимулов. Перспектива стать совладельцем - отличная мотивация для молодых специалистов. Без партнерской политики может применять некоторые функции, схожие по характеристикам к партнерским отношениям.

Навыки и знания сотрудников должны соответствовать требованиям консалтинговых организаций. В связи с тем, что каждый проект требует различных навыков, необходимо приобретать и анализировать специалистов с определенной отраслевой компетенцией на достаточно ранней стадии. По мнению автора, анализ соотношения специалистов также важен. Анализ соотношения специалистов предполагает расчет необходимого количества сотрудников из разных иерархических уровней, т.е. требуемое соотношение старших и младших специалистам. Наконец, следует учитывать количество проектов, которые необходимо принять.

Оценка эффективности важна для любого бизнеса, включая, конечно, консалтинговые организации. Измеряя эффективность, можно узнать, насколько эффективны их действия и насколько результативны их отделы и специалисты. Необходимость оценки сотрудников обусловлена тем, чтобы помочь руководству узнать их потенциал и способности. Кроме того, это напрямую влияет на распределение проектов, бонусов, обучение и т.д. Обычно существует два типа оценка производительности: оценка результата и оценка активности. Оценка результатов фокусируется на итогах выполненного процесса (например, проекта). Оценка активности фокусируется на усилиях по улучшению процессов. В общей совокупности оценка производительности предусматривает следующее:

- основанные на затратах меры, которые охватывают финансовые аспекты производительности, такие как прямые затраты на оплату труда
- меры, основанные на качестве, которые оценивают, насколько хорошо услуги компании соответствуют потребностям ее клиентов
- измерения, основанные на времени, которые оценивают, насколько эффективен процесс, например, сколько времени занимает завершение проекта
- удовлетворенность клиентов. Это можно измерить по воспринимаемой ценности, общему удовлетворению или жалобам клиентов. Прибыль и потеря клиентов или награды клиентов также важно учитывать.

Финансовые факторы — это то, что нельзя игнорировать. Они являются неотъемлемой частью бизнеса, и без них не может быть понимания затрат или прибыли. Они важны как показатели успеха не только на уровне организации, но и на более низких уровнях, таких как команда по проекту или отдел. Кроме того, финансовая отчетность предоставляется в налоговые и других органы, и т.к. данные уже скомпилированы их легко и экономически эффективно использовать для целей контроля. Финансовые показатели могут показаться очень хорошими, потому что они считаются объективными, легко сопоставимыми, понятными, точными и справедливыми для всех. Однако данная формулировка подвергаются из-за следующих факторов. Прежде всего, при составлении и консолидировании результатов может потребоваться большая свобода действий, даже в том, что касается внешних данных. Тем не менее, серьезным следствием слишком сильной зависимости от контроля финансовых результатов является то, что существует вероятность того, что показатели будут считаться слишком упрощенными, и это приведет к нежелательному поведению и непреднамеренным побочным эффектам. Это может включать в себя сосредоточение только на одной из нескольких

целей, субоптимизации.

Когда бы ни использовались финансовые показатели эффективности, следует также иметь в виду, что чем больше объем информации, полученной в отношении показателя, тем выше вероятность того, что показатели отражают то, что они должны отражать. В простейшей форме это означает, что рекомендуется проверять данные показатели в течение более длительного периода времени, чем один операционный период. Они также должны быть ориентированы на групповые меры, чтобы облегчить обмен информацией и согласовать интересы соответствующих групп, а также интересы группы и компании. Они должны всегда обеспечивать достижение цели и быть достаточно большими, чтобы оказывать влияние на групповые действия.

Это не означает, что личное финансовое вознаграждение неприемлемо ни при каких обстоятельствах. В любом случае, личные усилия и достижения никогда не должны полностью игнорироваться. Кроме того, для любого рода стимулов, те, кто мотивирован, должны иметь возможность прямого контроля над измеряемыми вопросами. В отсутствие измерения эффективности деятельности финансовые стимулы иногда являются не лучшим выбором. Рекомендуется, чтобы первыми были приняты меры по контролю за корпоративной культурой и персоналом с минимальным негативным воздействием и низкими трудозатратами на внедрение. Комплекс знаний является одним из факторов при разработке систем управленческого контроля в наукоемких компаниях, и он обуславливает выбор корпоративной политики. В свою очередь данные меры будут способствовать формированию чувства общности, которое работает как контроль и позволяет эффективно интегрировать знания. Проектирование данных мер является важным инструментом в контроле стимулов.

Обязанности среди сотрудников должны быть разделены с тем условием, чтобы обеспечить целостность коллектива и прозрачность зон ответственности. Однако использование исключительно культурного и кадрового контроля может стать причиной катастрофы. Контроль действий должен осуществляться, по крайней мере, когда речь идет о таких важных элементах, как переговоры по контрактам, официальное информирование клиентов, ключевые сообщения, официальная реклама и пресса. Они обычно составляют относительно небольшую часть повседневной работы и, таким образом, не слишком сильно ограничивают свободу работы сотрудников.

Знания являются основным активом консалтинговых организаций, что это в равной степени относится и к сотрудникам. Поэтому многие сотрудники будут высоко ценить возможность пополнить свои активы, а именно: повышать квалификацию, выполнять сложную и значимую работу. Признательность, возможность использовать свои особые навыки и, когда это уместно, возможность участвовать в профессиональном сообществе, как правило, также помогают удерживать сотрудников. Фактический контроль для определенного типа компании не может быть предписан на общем уровне, но в свете идей, представленных выше, мы пытаемся выбрать три критических фактора, которые должны учитывать менеджер консалтинговой организации.

Во-первых, рекрутинг — это не только поиск лучших людей с нужными навыками, но и их подбор на подходящую работу. Разумное распределение обязанностей также должно всегда учитываться. Во-вторых, создание культуры, которая способствует высокой производительности, обмену знаниями и сотрудничеству. Этому есть несколько факторов, но различные виды обучения, правильная прозрачность, относительная автономия и поддержка, совместное принятие решений и четкие пути карьерного роста с возможностью партнерства, как правило, оказывают положительное влияние на культуру компании. Этические соображения

следует также сделать явной частью культуры. В-третьих, бонусные денежные вознаграждения в дополнение к базовому окладу также должны рассматриваться как групповые стимулы и меры, сосредоточенные на показателях производительности на стороне клиента, возможно, являющихся первыми из рассматриваемых.

Заключение

В разных организациях, в зависимости от времени и обстоятельств в конкретной организации, ни одна конкретная форма или формы контроля не являются оптимальным выбором. Также возможно, что различные комбинации контроля могут давать один и тот же конечный результат.

Библиография

1. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 299 с.
2. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : практич. пособие / М.М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 255 с.
3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 160 с.
4. Sue Hutchinson, Performance Management: Theory and Practice, August 2013.
5. Koontz, H., Weihrich, H. Essentials of Management. Tata McGraw-Hill Education, 2010.
6. Parmenter, David, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, April 2015.
7. Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2007 & 1996.
8. Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2010.
9. Krüger N., Teuteberg F. Consulting business models in the digital era //Data driven X–Turning Data into Value. – 2018. – Т. 3. – С. 1273-1284.
10. Jerónimo C., Pereira L., Sousa H. Management Consulting Business Models: Operations through and for Digital Transformation //2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). – IEEE, 2019. – С. 1-6.

Problems of evaluating and measuring performance in consulting organizations

Dmitrii A. Bezrukov

Graduate student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: bezrukov@mail.ru

Abstract

This article examines methods for improving the performance of consulting companies at the present stage. In particular, based on empirical research, it is shown that knowledge is the main asset of consulting organizations, and this applies equally to employees. Therefore, many employees will appreciate the opportunity to replenish their assets, namely, to improve their skills, perform complex and meaningful work. The skills and knowledge of employees must meet the requirements of consulting organizations. Due to the fact that each project requires different skills, it is necessary to

acquire and analyze specialists with a certain industry competence at a fairly early stage. According to the author, the analysis of the ratio of specialists is also important. Employee loyalty is a vital aspect in improving productivity. Therefore, it is important for a consulting organization to find out the factors that affect employee commitment, including material non-material incentives.

For citation

Bezrukov D.A. (2019) Problematika otsenki i izmereniya effektivnosti v konsaltingovykh organizatsiyakh [Problems of evaluating and measuring performance in consulting organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10B), pp. 753-762. DOI: 10.34670/AR.2019.90.10.001

Keywords

Consulting companies, recruiting, organizational effectiveness, incentives, motivation

References

1. Vdovin, S. M. quality management System of the organization: a Textbook / Vdovin S. M., Salimova T. A., Biryukova L. I.-Moscow: SIC INFRA-M, 2019. - 299 p.
2. Panov, M. M. performance Evaluation and company management system based on KPI: practical. manual / M. M. Panov. - Moscow: INFRA-M, 2019. - 255 p.
3. Personnel management of an organization: technologies for managing personnel development: textbook / O. K. Mineeva, I. N. Akhunzhanova, T. A. Mordasova [and others]; edited by O. K. Mineva. - Moscow: INFRA-M, 2019. - 160 p.
4. Sue Hutchinson, Performance Management: Theory and Practice, August 2013.
5. Koontz, H., Weihrich, H. Essentials of Management. Tata McGraw-Hill Education, 2010.
6. Parmenter, David, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, April 2015.
7. Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2007 & 1996.
8. Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2010.
9. Krüger N., Teuteberg F. Consulting business models in the digital era //Data driven X–Turning Data into Value. – 2018. – T. 3. – C. 1273-1284.
10. Jerónimo C., Pereira L., Sousa H. Management Consulting Business Models: Operations through and for Digital Transformation //2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). – IEEE, 2019. – C. 1-6.