

УДК 338

DOI 10.34670/AR.2019.90.8.001

Бизнес-процессы как основа определения драйверов затрат в консалтинговой организации

Безруков Дмитрий Анатольевич

Аспирант,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;
руководитель службы внутреннего аудита,
ООО Юридическая фирма «ГЕМИКС»,
125009, Российская Федерация, Москва, ул. Тверская, 27/1;
e-mail: demonhd93@gmail.com

Аннотация

В работе исследуется проблема управлением цепочкой ценностей в консалтинговой компании. В частности, делается вывод о том, что ключевой концепцией, которую необходимо изучить является категория драйвера затрат - это те факторы, которые определяют стоимость подпроцесса с точки зрения зависимости от переменных, которые увеличивают или уменьшают время и усилия в подпроцессе. Такие переменные, особенно в сфере консалтинга, включают количество проектов, количество сотрудников, количество поездок, часы консультаций, часы работы, часы работы и т. д. Драйверы затрат могут быть качественно или количественно измеримыми факторами. Поскольку цель исследования состоит в том, чтобы установить подход учёта затрат, а не основываться на всех измеримых факторах, шаблон игнорирует эти качественные факторы, используя их только в том случае, если в целом картина будет искажена или если это существенно для распределения. В заключении работы делается вывод о том, что для невозможно составить полный перечень всех факторов, влияющих на стоимость, поскольку каждое действие имеет подвид деятельности, который также необходимо проанализировать. Чтобы адаптировать результаты этого исследования для других компаний, всегда необходимо реагировать на специфические для организации действия и поведение.

Для цитирования в научных исследованиях

Безруков Д.А. Бизнес-процессы как основа определения драйверов затрат в консалтинговой организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 8А. С. 9-20. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.001

Ключевые слова

Бизнес-процессы, затраты, цепочка создания ценности, драйверы затрат, консалтинговая компания.

Введение

Руководство консалтинговой организации нуждается в информации о всей цепочке создания стоимости, чтобы эффективно контролировать компанию. Наличие прозрачности затрат, понимание процессов, участвующих в цепочке создания стоимости и понимание того, как они действуют или могут повлиять, является существенным. Сегодня основное внимание, в том числе и в сфере услуг, сосредоточено на максимизации прибыльности за счёт оптимизации операционных ресурсов.

Основное содержание

С целью исследования цепочки создания ценности для компании и понять основные проблемы при определении драйверов затрат, автор планирует провести исследования по следующему плану.

В начале даётся обзор структуры компании и специфических характеристик управления клиентами и корпоративного администрирования. После этого обсуждаются основные процессы консалтинга.

На основании этого следует гипотетическое определение всех видов деятельности и операций с разбивкой по функциям, указанным выше. На следующем этапе обсуждаются вспомогательные процессы. Тем самым будет разъяснена концепция операционной и стратегической деятельности. На основе определения и полученных таким образом карт основных процессов и вспомогательных процессов классическая концепция цепочки создания стоимости будет адаптирована для консалтинговой организации. Все виды деятельности и операции относятся к традиционным категориям основных и вспомогательных видов деятельности. На основе данных результатов и классификации можно будет определить драйверы затрат, которые затем будут использованы в методе ABC для распределения затрат.

Для определения основных и вспомогательных процессов консалтинговой организации, необходимо изучить её внутреннюю структуру. На приведённом ниже рисунке (см. Рисунок 1) показана функциональная структура в консалтинговой организации с разграничением на зону работы с клиентами (т.е. сюда входят отделы, непосредственно взаимодействующие с клиентами) и зону корпоративного управления.

Консалтинговая организация имеет в основном два направления деятельности (работа с клиентами и корпоративное управление). Отделы по работе с клиентами - это единица, которая непосредственно взаимодействует с клиентами. Все специалисты, которые составляют основной объём сотрудников компании, закреплены за этим направлением.

Самой высокой должностью специалиста по данному отделу – это партнёр, который является частью команды и закреплён, по крайней мере, за одним регионом, или отраслью (например, сфера промышленности, банковская сфера и т.п.) или практикой деятельности (например, аудит, налогообложение и т.п.). Под регионом подразумевается определённая территория (например, страна, область страны, город).

Под отраслью следует понимать определённую сферу бизнеса. Практика – это определённый круг решений, которые предлагает консалтинговая организация (например, консультации в сфере налогового планирования, защиты активов и т.п.). Следующий иерархический уровень – это уровень менеджера, каждый из которых закреплён за партнёром. В их функциональные обязанности входит управление за группой специалистов низкого уровня.

Данное направление деятельности несёт существенную ответственность за увеличение выручки компании. Чем выше уровень специалиста в иерархии консалтинговой организации, тем сильнее ожидания этой организации, что такой специалист не только будет отвечать за выполнение своей работы над проектом, но также за дальнейшее развитие организации, с точки зрения роста выручки.

Однако такие задачи как анализ, сопровождение и поддержка деятельности консалтинговой организации не могут быть возложены на клиентское направление, поскольку это более сложный процесс, требующий огромного количества времени и ресурсов.

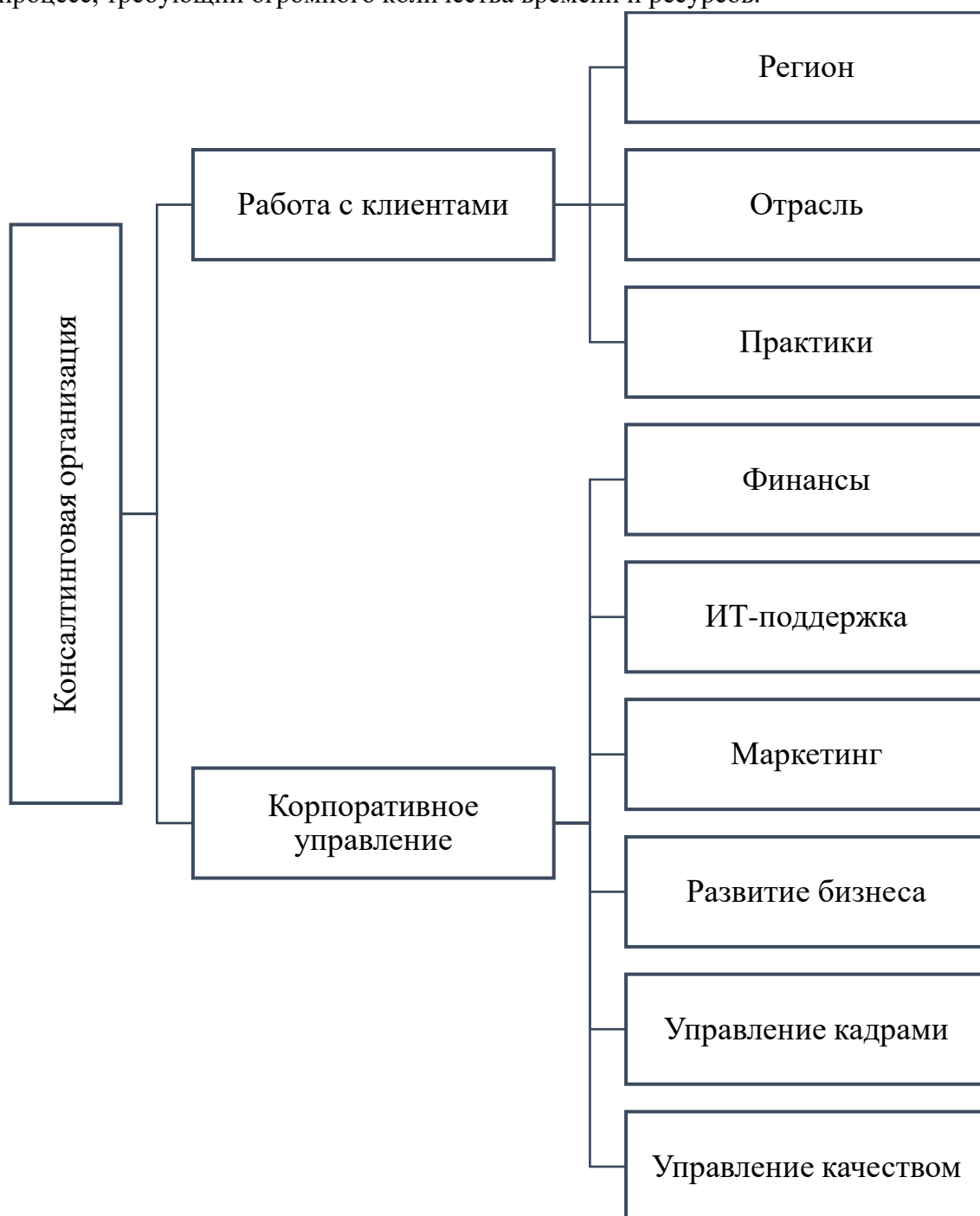


Рисунок 1 - Структура консалтинговой организации

В связи с этим, внутри каждой консалтинговой организации есть направление корпоративного управления. Корпоративное управление – это подразделение, которое не взаимодействует с клиентами, но решает внутриорганизационные задачи, или проекты. Корпоративные функции являются ключевым элементом структуры компании и отвечают за корпоративную политику. Корпоративная политика – это политика, которая необходима по закону (например, политика в отношении безопасности на рабочем месте, равенства) или по внутренней необходимости организации. Сюда также входит видение, миссия и ценности организации. Достижение корпоративной политики достигается посредством предоставления корпоративных услуг. Они включают в себя стратегические функции (настройка и выполнение стратегии), оперативные функции (настройка и выполнение стандартного процесса) и рутинные функции (настройка и выполнение массовых процессов). Существует также иерархия внутрикорпоративных функций, а тематические области разграничены на департаменты и отделы.

После анализа структуры консалтинговой организации рассмотрим её основные процессы. Процесс консалтинга состоит из 5 этапов: вступление в сделку, предварительная диагностика, планирование действий, реализация решений и отчёт о завершении (см. Таблица 1).

Таблица 1 - Процесс оказания консалтинговых услуг

Вступление	Диагноз	Планирование действий	Реализация	Прекращение
Первые контакты клиентом	установление фактов	Разработка решений	Помощь реализации	Оценка
Предварительная диагностика проблемы	Факт анализа и обобщения	Оценка альтернатив	Корректировка предложения	Окончательный отчёт
Планирование назначения	Детальное изучение проблемы	предложение клиенту	обучение	выполнение обязательств
Назначение предложений клиенту		Планирование реализации		планы на последующие мероприятия
консультационный договор				Снятие

Однако данную модель необходимо доработать в связи с тем, что она ориентирована на клиентское направление и не рассматривает функции корпоративного управления (см. Таблица 2).

Так, например, для успешной первоначальной фазы необходимо провести исследование отрасли и поведения рынка. Также система взаимоотношения с клиентами являются типичной деятельностью корпоративного управления перед первой фазой.

На первых двух фазах происходит первый контакт с клиентом и начинается цикл консалтинга. Основная роль при этих фазах возлагается на клиентское направление. После успешного прохождения первой и второй фазы, на следующей фазе идёт комбинация усилий клиентского и корпоративного направления.

Например, корпоративное направление предлагает существующие решения или методологию решения проблемы (используется менеджмент знаний) и назначает сотрудников для выполнения нового проекта (как внутренних, так и внешних). Если существует недостаток кадров или знаний, то отдел кадров ответственен за набор новых и обучение текущих сотрудников. Клиентское направление ответственно за выбор решений и методологии, и планирование проекта.

Таблица 2 - Доработанная модель процесса консалтинга

Фаза приобретения		Фаза предоставления услуги		Завершение	
Определить и Разработка	Продать и войти	Планирование и штатное расписание	Доставка	Биллинг	Прекращение
Отраслевые и клиентские исследования / оценка Улучшение проекта Тёплый и холодный запрос, ключ-счёт управления Развитие рынка Брэндинг Управление взаимоотношениями с клиентами	Первые контакты с клиентом Предварительная диагностика проблемы Планирование назначения Назначение (или представление) предложений клиенту Консультационный договор Запрос предложений Обеспечение качества предложения	Оценка существующих решений или методов Предложение решений клиенту Планирование реализации Кадровое обеспечение Обучение Рекрутинг Субподряд	Факт анализа и обобщения Детальное изучение проблемы Адаптация или разработка решений Реализация (или помощь) Обучение / передача знаний Управление проектом / контроль / управление изменениями Запросы на изменение Регистрация времени и расходов	Управление контрактами Управление основными данными Выставление счетов Управление дебиторской задолженностью	Оценка Итоговый отчёт / документация Отчёт о приёме клиента Выполнение обязательств Планы последующих действий Передача знаний собственной фирме (управление знаниями) Ссылки

Следующая ключевая фаза - предоставление услуги. Эта фаза совмещает в себе анализ проблемы и выполнение проекта. Сюда включены такие процессы как анализ, изучение проблемы, поиск решений. Однако в концепции не включена фаза биллинга. Все проекты по времени, бюджету и качеству не отражают финансовые результаты, если не было ведения биллинга. Данный вид деятельности должен выполняться финансовым департаментом корпоративного управления и зависит от качества ведения записей во время предоставления услуги. Последняя фаза завершается итоговым отчётом и оценкой.

Добавленная стоимость в контексте анализа цепочки создания стоимости всегда означает действия и операции, которые являются частью основного процесса. Эти действия по определению являются добавочной стоимостью, поскольку они направлены на выполнение требований клиента. Увеличение стоимости деятельности с точки зрения клиента – это действия, которые относятся к цене и, следовательно, ожидаемой добавленной стоимости для клиента. На следующей гипотетически разработанной карте процессов все основные действия отражают клиентское и корпоративное направление деятельности (см. Таблица 3).

Таблица 3 - Основные процессы консалтинговой организации

Виды основной деятельности	Описание	
Предоставление услуг	Первые контакты с клиентом Предварительная диагностика проблемы Планирование команды Составление предложений для клиента Оформление договора Оценка существующих решений Планирование реализации решений Повышение квалификации Детальное изучение проблемы	Адаптация или разработка решений Помощь с реализацией решений Обучение / передача знаний клиенту Управление проектом / контроль / управление изменениями Регистрация времени и расходов Оценка проекта Итоговый отчёт / документация Планы для продолжения сотрудничества после проекта Передача знаний, рекомендации
Финансы	Регистрация времени и расходов Контроллинг проекта Управление контрактами	Управление основными данными проекта Инвойсирование Управление дебиторской задолженностью
Маркетинг	Брэндинг CRM	Прямой маркетинг
Управление кадрами	Рекрутинг Обучение (административное)	Субподряд
Развитие бизнеса	Тёплые и холодные звонки Первый контакт с клиентами Основные данные продаж (CRM)	Исследования отрасли и клиентов
Управление знаниями и качеством	Оценка существующих решений Передача знаний Обучение	

Вспомогательные процессы — это те виды деятельности, которые поддерживают основные процессы, но они не увеличивают стоимость услуг, т.к. в глазах клиента не увеличивают стоимость для него. Это не означает, что эти виды деятельности не являются важными или они являются бесполезными, скорее эти процессы являются скорее поддержкой бизнеса. Дополнительные процессы представлены ниже (см. Таблица 4).

Таблица 4 - Вспомогательные процессы при оказании консалтинговых услуг

Виды вспомогательной деятельности	Описание	
Финансы	Основные данные Составление отчётов Управление кредиторской задолженностью	Налоговый менеджмент
Маркетинг	Анализ внутренних процессов Анализ внешней среды Подготовка маркетинговых материалов	Исследования рынка
Управление кадрами	Развитие сотрудников Составление отчётов по сотрудникам Управление контрактами для субподрядчиков	Основные данные сотрудника Соблюдение трудового законодательства Повышение квалификации
Развитие бизнеса	Планирование продаж	Управление контактами (тепло / холод)

Виды вспомогательной деятельности	Описание	
ИТ-поддержка	Техническое оборудование и инфраструктура Администрирование (системы)	Служба поддержки Управление лицензиями
Управление знаниями и качеством	Консалтинг по управлению продуктами Методические материалы, инструкции	Управление сообществом

При анализе цепочки стоимости все виды деятельности должны быть перестроены и предназначены для первичной и вторичной деятельности. Согласно Портеру, первичные виды деятельности включают внутреннюю логистику, операции, внешнюю логистику, маркетинг, продажи и послепродажные услуги.

Внутренняя логистика в сервисной организации представляют собой работу сотрудников, аутсорсинг, знания и права, компьютеры, машины, канцелярские материалы, литературу, денежные средства и финансовые ресурсы. Трудозатраты сотрудников занимают большую долю. Набор новых сотрудников основан на плане продаж, нежели чем на текущих продажах. Таким образом, деятельность отдела кадров по набору сотрудников является первичной деятельностью. Операции в сервисной организации являются главным образом комбинацией факторов, описанных выше и поддерживают готовность предоставления услуги. Внешняя логистика представляют те виды деятельности, которые непосредственно предоставляют услуги клиенту, т.к. контакт между клиентом и консалтинговой организацией является неотъемлемой частью. Маркетинговая деятельность и отдел продаж ответственны за взаимоотношения с клиентами и установкой взаимоотношений с партнёрами по бизнесу. Данная деятельность также включает в себя развитие бренда. Обе эти функции отвечают за долгосрочное развитие консалтинговой организации. Также после выполнения проекта необходимо поддерживать контакт со своими клиентами, чтобы их удержать, а также повысить шанс на повторное предоставление услуги. Например, посредством выполнения дополнительных послепроектных задач. Вторичная деятельность по Портеру включает в себя инфраструктуру организации, управление кадрами, развитие технологий. Инфраструктура организации включает в себя менеджмент, финансовый контроллинг и используемые информационные технологии. Управление кадрами включает в себя обучение, учёт сотрудников, поддержка и набор сотрудников.

При построении цепочки создания стоимости мы адаптируем ранее разработанную модель процесса консалтинга в качестве первичных видов деятельности цепочки создания стоимости, как-то: определение и развитие, продажа и вхождение в сделку, планирование и подбор команды, предоставление услуги, биллинг и завершение проекта. Первые две отмечены в цепочке создания стоимости как маркетинг и продажа. Планирование и подбор персонала определены как обеспечение персоналом. Процесс предоставления услуги обозначен как управление знаниями и выполнение услуги. Биллинг и завершение проекта определены также как в модели процесса консалтинга выше. Вторичные виды деятельности как описано выше представляют инфраструктуру организации, включающие ИТ обеспечение, менеджмент, управление кадрами. Другими вторичными видами деятельности являются финансовый менеджмент, включающий учёт, контроллинг, управление качеством и поддержка бизнеса.

Развитие технологий, как традиционная часть цепочки создания стоимости является

первичной деятельностью управления знаниями. Обычно знания применяются в проекте, и они не являются отдельной функцией. Исключением из этого правила является развитие и продажа обучающих комплексов в качестве внепроектных работ. Такая работа является частью управления знаниями, продаж, маркетинга и поддержки бизнеса. Таким образом, вторичная деятельность как развитие технологий была преднамеренно убрана. Различие между традиционной моделью и моделью цепочки создания стоимости, разработанной для консалтинговой организации, представлено ниже (см Рисунок 2).

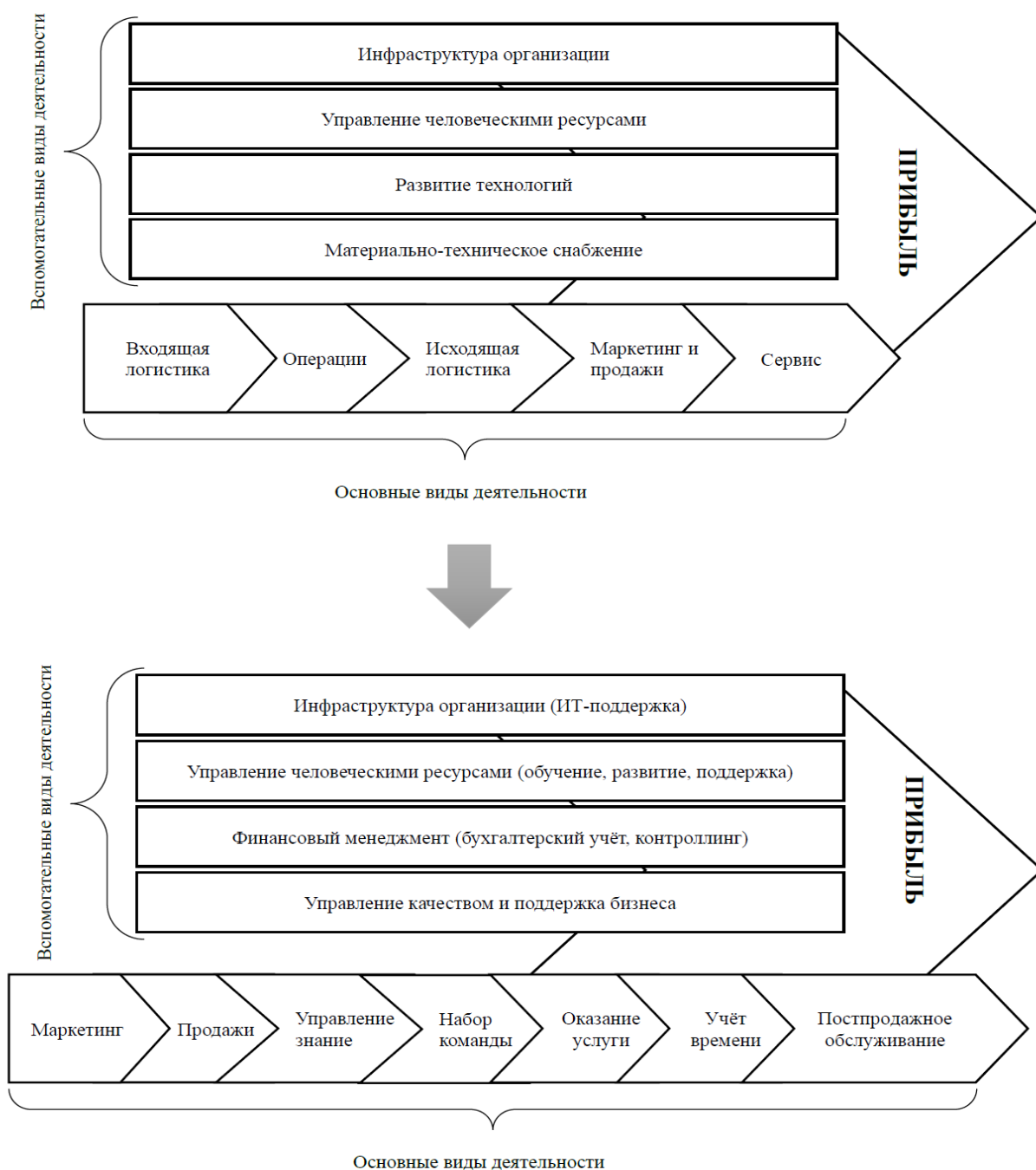


Рисунок 2 - Преобразование классической цепочки добавленной стоимости для консалтинговой организации

Схема процесса анализа цепочки создания стоимости (СПЦС) построена и адаптирована для консалтинговой организации. СПЦС отвечает на вопросы, о том, как генерируется стоимость, где используются основные ресурсы и где возникают основные затраты. СПЦС устанавливает иерархическую структуру карты процессов для каждого процесса.

На основе данных результатов мы можем создать шаблон для описания того или иного вида деятельности внутри организации (см. Рисунок 3).

Разница между обоими классами и самой цепочкой создания стоимости уже обсуждалась в этом исследовании. Второй уровень иерархии карты процесса - это бизнес или корпоративный процесс.

Вид деятельности	Основная
Деятельности в цепочке создания стоимости	Выставление счетов
Основной процесс	Выставление счетов

Начало процесса	Вторичные процессы	Драйвер затрат	Завершение
Сдача проекта состоялась, начался процесс выставления счетов в конце месяца, достигнут момент оплаты	Запись затраченного времени	Количество сотрудников	Счета были утверждены, приняты и оплачены заказчиком
	Утверждение затраченного времени	Количество сотрудников	
	Проверка затраченного времени	Номера проектов	
	Предположение о затраченном времени	Номера проектов	
Вводные данные	Составление счета	Номера проектов	Выходные данные
Основные данные проекта, контракт с клиентом	Согласование счета	Номера проекта	Счёт / запрос на оплату Дебиторов, Бухгалтерский учёт
	Печать и отправка счетов	Номер проекта	
	Предположение о данных счета	Количество проектов/счетов	
	Управление дебиторской задолженностью	Количество сотрудников	
Сегментация, проверка и заметки			
<input type="checkbox"/> процесс, увеличивающий ценность	Уровень сложности и стандартизации - всегда качественный драйвер		
<input type="checkbox"/> стратегический процесс			
<input type="checkbox"/> операционный процесс			

Рисунок 3 - Пример описания бизнес-процесса на пример процесса «биллинг»

Основным процессом действия цепочки создания стоимости может быть само действие или основное действие ниже действия цепочки создания стоимости (уровень процессов три). Первый случай применим, если активность цепочки создания стоимости представляет собой единый процесс (например, выставление счетов), а второй случай применим, если деятельность цепочки создания стоимости представляет собой накопление (например, маркетинг) отдельных основных процессов (создание бренда, управление отношениями с клиентами, развитие рынка и т. д.). Структура иерархии призвана помочь с пониманием того, какая функция и в каком контексте процесс является частью общего потока создания ценности. Для анализа такая структура является существенной.

Средняя часть шаблона описывает процесс подробно. У процесса всегда есть начальная точка, которая запускает процесс, и конечная точка, которая закрывает процесс. Продолжительность периода зависит от индивидуального процесса. В карте процесса анализа цепочки создания стоимости это «начало процесса» является отдельным полем документации, в котором будут выполнены те действия, которые запускают процесс (запуск процесса). Аналогом этого поля является поле «конец процесса», которое идентифицирует те действующие ионы, которые завершают процесс (конец процесса). Поля «входные факторы / продукты» и «выходные факторы / продукты» всегда описывают входные и выходные факторы / продукты, которые запускают и заканчивают процесс. Входными и выходными коэффициентами могут быть любые процессы или результаты в восходящем или нисходящем направлении, которые необходимы для проведения текущего процесса или которые присваивают результаты другим процессам. Между теми, которые начинаются и заканчиваются, будут записаны все важные подпроцессы. Все подпроцессы вместе составляют основной процесс. Подпроцессы могут происходить один за другим (сверху вниз), параллельно (бок о бок) или независимо друг от друга. У каждого подпроцесса всегда есть драйвер стоимости.

Драйверы затрат - это те факторы, которые определяют стоимость подпроцесса с точки зрения зависимости от переменных, которые увеличивают или уменьшают время и усилия в подпроцессе. Такие переменные, особенно в сфере консалтинга, включают количество проектов, количество сотрудников, количество поездок, часы консультаций, часы работы, часы работы и т. д. Драйверы затрат могут быть качественно или количественно измеримыми факторами. Поскольку цель исследования состоит в том, чтобы установить подход учёта затрат, а не основываться на всех измеримых факторах, шаблон игнорирует эти качественные факторы, используя их только в том случае, если в целом картина будет искажена или если это существенно для распределения.

Поле в нижней части шаблона предназначено для дополнительной информации, информации о проверке и комментариев по процессу. Ниже представлен шаблон для описания бизнес-процесса.

Заключение

Необходимо понимать, что данное исследование не может составить исчерпывающий перечень всех факторов, влияющих на стоимость, поскольку каждое действие имеет подвид деятельности, который также необходимо проанализировать. Чтобы адаптировать результаты этого исследования для других компаний, всегда необходимо реагировать на специфические для организации действия и поведение. Кроме того, требуется проведение собеседований и интервью для подтверждения работоспособности данной модели.

Библиография

1. Degraeve Z., Roodhooft F. Improving the efficiency of the purchasing process using total cost of ownership information: The case of heating electrodes at Cockerill Sambre SA //European Journal of Operational Research. – 1999. – Т. 112. – №. 1. – С. 42-53.
2. Elzinga D. J. et al. Business process management: survey and methodology //IEEE transactions on engineering management. – 1995. – Т. 42. – №. 2. – С. 119-128.
3. Eriksson K. et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process //Knowledge, Networks and Power. – Palgrave Macmillan, London, 2015. – С. 41-63.
4. Grant R. M. Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management //Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management. – 2000. – С. 27-53.
5. Harmon P., Trends B. P. Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals. – Elsevier, 2010.
6. Kaplan R. S. et al. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – Harvard Business Press, 2001.
7. Kaplan, R. S., Davenport, T. H., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
8. Kettinger W. J., Teng J. T. C., Guha S. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools //MIS quarterly. – 1997. – С. 55-80.
9. Mouritsen J. Driving growth: economic value added versus intellectual capital //Management accounting research. – 1998. – Т. 9. – №. 4. – С. 461-482.
10. Patterson P. G., Spreng R. A. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination //International Journal of service Industry management. – 1997. – Т. 8. – №. 5. – С. 414-434.
11. Sarvary M. Knowledge management and competition in the consulting industry //California management review. – 1999. – Т. 41. – №. 2. – С. 95-107.
12. Tidd J., Bessant J. R. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. – John Wiley & Sons, 2018.

Business processes as the basis for determining cost drivers in a consulting organization

Dmitrii A. Bezrukov

Postgraduate student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii av., Moscow, Russian Federation;
Head of Internal Audit,
LLC Law Firm "HEMIX",
125009, 27/1, Tverskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: demonhd93@gmail.com

Abstract

The paper investigates the problem of value chain management in a consulting company. In particular, it is concluded that the key concept that needs to be studied is the category of cost driver - these are the factors that determine the cost of the subprocess in terms of dependence on variables that increase or decrease the time and effort in the subprocess. Such variables, especially in the field of consulting, include the number of projects, the number of employees, the number of trips, hours of consultations, hours of work, hours of work, etc. Cost drivers can be qualitatively or quantitatively measurable factors. Since the purpose of the study is to establish a cost accounting approach, and

not be based on all measurable factors, the template ignores these qualitative factors, using them only if the overall picture is distorted or if it is essential for distribution. In the conclusion of the work, it is concluded that it is impossible to draw up a complete list of all factors affecting the cost, since each action has a subspecies of activity, which also needs to be analyzed. To adapt the results of this study to other companies, you must always respond to organization-specific actions and behavior.

For citation

Bezrukov D.A. (2019) Biznes-protsessy kak osnova opredeleniya drayverov zatrat v konsalt-ingovoy organizatsii [Business processes as the basis for determining cost drivers in a consulting organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 9-20. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.001

Keywords

Business processes, costs, value chain, cost drivers, consulting company

References

1. Degraeve, Z., & Roodhooft, F. (1999). Improving the efficiency of the purchasing process using total cost of ownership information: The case of heating electrodes at Cockerill Sambre SA. *European Journal of Operational Research*, 112 (1), 42-53.
2. Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE transactions on engineering management*, 42(2), 119-128.
3. Eriksson K. et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. Knowledge, Networks and Power. Palgrave Macmillan, London, 2015. pp. 41-63.
4. Grant, R. M. (2000). Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management. *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*, 27-53.
5. Harmon, P., & Trends, B. P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Elsevier.
6. Kaplan R. S. et al. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – Harvard Business Press, 2001.
7. Kaplan, R. S., Davenport, T. H., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
8. Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55-80.
9. Mouritsen, J. (1998). Driving growth: economic value added versus intellectual capital. *Management accounting research*, 9(4), 461-482.
10. Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of service Industry management*, 8(5), 414-434.
11. Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California management review*, 41(2), 95-107.
12. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.