

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ****Клычова Г.С., Закирова А.Р., Юсупова А.Р., Клычова А.С.**

Реферат. Одной из главных причин использования консультирования в организации является ожидаемый положительный экономический эффект, поскольку клиента интересует качество результата, а не сам процесс консультирования. Вместе с тем, следует учитывать, что на полученный результат от внедрения консультационного проекта может оказывать влияние не только консультант, но и сам клиент. При оценке качества консультирования принимаются во внимание следующие факторы: макро- и микросреда и конкретная сложившаяся ситуация в самой организации; квалификация, личный опыт, цели и мотивы, личностные качества консультанта; опыт, мировоззрение, личностные качества клиента. В статье для оценки эффективности управленческого консультирования предложено применять систему ключевых показателей оценки эффективности социального аспекта управленческого консультирования. Преимуществом применения предложенных в статье ключевых показателей эффективности является: наличие системного подхода к анализу деятельности, так как используются показатели, которые отражают ключевые факторы увеличения эффективности управления; в процессе анализа оценивается динамика и изменение основных показателей, что позволяет анализировать как эффективные, так и нерентабельные организации с единых позиций; методика предполагает расчет разнообразных показателей: натуральных и стоимостных, качественных и количественных. Данная методика позволяет любой организации реально оценивать эффективность управленческого консультирования и его влияние на управление производственно-финансовой деятельностью.

Ключевые слова: управленческое консультирование, ключевые показатели эффективности, кадровый потенциал, экологическая эффективность.

Введение. На современном этапе экономических преобразований система ключевых показателей КРІ (Key Performance Indicators) является одним из главных инструментов, позволяющих оценить эффективность производства, выработать на основе данной оценки стратегию развития, осуществить мониторинг и проконтролировать деловую активность сотрудников, структурных подразделений и предприятия в целом. С помощью системы ключевых показателей анализируется текущая ситуация в стратегической перспективе, а каждый сотрудник может объективно оценить свой вклад в реализацию стратегии развития компании. Система КРІ, являясь гибким инструментом управления, может меняться в зависимости от целей предприятия. В современном производстве помимо определения эффективности работы управленческого персонала, КРІ используют и в управлении бизнес-процессами. Связано это с тем, что в систему КРІ включаются прямые индикаторы эффективности, результативности, производительности бизнес-процессов.

Ключевые показатели эффективности позволяют установить причинно-следственные связи между целевыми установками и задаваемыми параметрами для выявления закономерностей и взаимных факторов влияния на финансово-производственную деятельность, выявить зависимость одних показателей от других.

Разработка и внедрение системы ключевых показателей вызвана необходимостью в обеспечении прозрачности и измеримости бизнеса, возможностях выработки оптимальных управленческих решений.

Условия, материалы и методы исследований. Цель исследования заключается в разработке системы ключевых показателей оценки эффективности социального аспекта управленческого консультирования. Теоретико-методологической основой исследования стали методы теоретического и эмпирического исследования: анализ и синтез, классификация, доказательство, системный подход, логический метод, методы статистической обработки информации. Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, научные работы зарубежных и отечественных специалистов по управленческому консультированию, разработке и внедрению системы ключевых показателей, материалы научно-практических конференций и научных журналов, данные предприятий аграрной сферы экономики Республики Татарстан.

Анализ и обсуждение результатов исследования. При разработке и внедрении системы ключевых показателей можно придерживаться следующей последовательности:

- определяется стратегия организации,

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности консультационной деятельности

Направления	Качественные показатели	Количественные показатели
Ключевые показатели эффективности деятельности для консультационной фирмы		
«Клиенты и маркетинг»	знание специфических особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации-клиента; наличие положительных отзывов; наличие рекомендаций; удовлетворенность работой со стороны организации-клиента	затраты на маркетинг как доля объема продаж, расходы на рекламу как доля объема продаж, повторное обращение клиента (доля повторных контрактов)
«Финансы»	обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование	рентабельность проекта, цена проекта, эффективность инновационной деятельности
«Бизнес-процессы»	уровень автоматизации; совершенствование методического инструментария, наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; разработанные организационных документы и основные системы управления, вопросы соблюдения плана мероприятий (сроков, объемов, качества выполнения работ, которые определены договором на оказание услуг)	Структура затрат, прибыль, расширение объема оказываемых услуг (индекс выполнения и рентабельность проекта), качество рекомендаций и разработок (процент принятия предложенных разработок, индекс удовлетворенности клиентов).
«Персонал и системы»	структура персонала, опыт решения проблем подобного рода, повышение профессионализма (знания, умения, этические нормы, личностные качества); наличие рекомендаций, предоставляемых организации-клиенту, оценки приобретения нового опыта	удельный вес заработной платы в общей стоимости проекта, выработка на одного консультанта
Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования для организации-клиента		
«Клиенты и маркетинг»	расширение рынка сбыта, качество и культура обслуживания клиентов, эффективность рекламы как показатель стимулирования спроса, уровень доверия как показатель повышения доверия к продукции	затраты на маркетинг как доля объема продаж, расходы на рекламу как доля объема продаж, годовой объем продаж на одного потребителя, доля дохода от новых потребителей, как показатель увеличения прибыли от выпуска нового продукта, доля товара на рынке как показатель достижения лидирующих позиций
«Финансы»	установление контактов с местными органами власти, новые позиции в деловых кругах; приобретение новых партнеров по бизнесу	привлечение инвестиций; рост курса акций; повышение доходности инвестированного капитала; экономическая добавленная стоимость как показатель повышения рыночной стоимости по сравнению с балансовой стоимостью чистых активов, показатели платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости
«Бизнес-процессы»	изменение стиля и методов руководства; изменение структуры производства и управления организацией; уровень автоматизации деятельности	снижение затрат, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции; повышение качества и эффективности использования производственных мощностей (производительность, количество часов ремонта и обслуживания, продолжительность операционного цикла)
«Персонал и системы»	соблюдение работниками предприятия основных организационных норм и правил; приобретение новых знаний и нового опыта решения текущих и перспективных задач; результаты обучения клиента	сокращение затрат труда на рубль инвестиций, сокращение затрат труда от инновационной деятельности; коэффициент повышения уровня образованности персонала

описываются цели и результаты деятельности на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- выделяются наиболее важные факторы достижения положительного эффекта в результате влияния на стратегию развития внешней и внутренней среды;

- определяются ключевые показатели эффективности, определяющие мероприятия, связанные с реализацией стратегии [4, 15];

- разрабатываются и оцениваются сбалансированные показатели, которые отражают результаты финансово-производственной деятельности организации [5];

- определяется и внедряется

специализированная автоматическая система, с помощью которой будет осуществляться внедрение КПО на предприятии.

Так как ключевые показатели эффективности представляют собой основу сбалансированной системы показателей, то при их формировании следует использовать методы, которые определены данной системой [3].

Система сбалансированных показателей в отличие от обычной оценки деятельности предприятия, рассматривающей только финансовые показатели и не позволяющей в условиях жесткой конкуренции своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды функционирования, позволяет

оценивать организацию по четырем направлениям:

- по направлению «Клиенты и маркетинг» формируется информация об отношении контрагентов и организации, об изменениях спроса на производимую продукцию, о конкурентной ситуации и росте рынка;

- по направлению «Бизнес-процессы» предполагается оценка эффективности реализуемых производственных процессов, которые связаны с основными сферами деятельности организации, с точки зрения формирования конкурентных преимуществ, на которые существенно влияет отраслевая специфика;

- по направлению «Персонал и системы» оценивается обеспеченность предприятия необходимой инфраструктурой (оборудованием, зданиями, программным обеспечением, базами данных и информацией) и человеческими ресурсами, позволяющими укрепить существующие или сформировать новые конкурентные преимущества [2];

- по направлению «Финансы» производится оценка локальных целей предприятия: увеличить прибыль от продаж; привлечь капитал при сокращении финансовых рисков и стоимости.

Трудность в оценке консультационной деятельности заключается в том, что не всегда можно четко выразить количественные результаты и определить долю консультанта из-за влияния на процесс консультирования множества факторов [16, 17, 18].

В связи с этим предлагаем процесс управленческого консультирования оценивать с точки зрения выгод, получаемых консультантом и клиентом по четырем взаимосвязанным блокам: финансы, рынок, бизнес-процессы, сотрудники с определением их качественной и количественной составляющей [12].

Кроме того, на наш взгляд, при оценке эффективности управленческого консультирования необходимо учитывать и ее социальную составляющую [14]. На предприятиях агропромышленного комплекса основу социальной эффективности составляют развитие и реализация кадрового потенциала, формирование экологической устойчивости и реализация социально значимых проектов [7, 9, 10].

В процессе развития и реализации кадрового потенциала необходимо учитывать гармоничное развитие личности каждого работника, его квалификацию, гибкость и мобильность, благоприятный социальный климат, социальную активность и совершенствование всего образа жизни [11, 13]. Данные факторы оказывают непосредственное влияние на качество труда.

В процессе оценки экологической эффективности руководство предприятия обеспечивается достоверной информацией, которая

позволяет определить соответствует ли экологическая эффективность заданным параметрам и какие потенциальные возможности имеются для улучшения природоохранной деятельности. Также необходимо учитывать, что экологические проблемы тесно взаимосвязаны с социальными условиями, рациональным хозяйствованием и достаточным финансированием.

В процессе реализации социально значимых проектов руководством предприятия решаются важнейшие социальные проблемы, обеспечивается достижимость намеченных целей по дополнительному социальному обеспечению работников и рациональной реализации социальной политики на основе соблюдения принципа социального партнерства

В этой связи нами предлагается система ключевых показателей оценки эффективности социального аспекта управленческого консультирования (табл. 2).

Сравнивая ключевые показатели до и после проведения управленческого консультирования, можно сделать выводы об его эффективности. Так, анализируя данные таблиц 2, можно сделать вывод о том, что в результате проведения управленческого консультирования произошло увеличение показателей характеризующих развитие и реализацию кадрового потенциала, формирование экологической устойчивости и эффективности реализации социально значимых проектов. Например, затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника и объем дополнительных социальных гарантий, увеличились на 7,2 % и 6,7 % соответственно, количество работников, которые прошли переподготовку и повышение квалификации, возросло на 11,8 %. Также можно отметить рост величины средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности и на строительство очистных сооружений. Данный факт свидетельствует о том, что предприятие после проведения управленческого консультирования всецело использовало имевшиеся потенциальные возможности для улучшения природоохранной деятельности. Данные, приведенные в таблице 2, свидетельствуют об эффективном решении важнейших социальных проблем, обеспечении достижимости намеченных целей по дополнительному социальному обеспечению работников и рациональной реализации социальной политики. Так, увеличилась сумма инвестиций в объекты охраны окружающей среды и инвестиции в сообщество на 9,3 % и 10,2 % соответственно, на 11,6 % возросла величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения.

Преимуществом применения данных ключевых показателей эффективности является: наличие системного подхода к анализу дея-

Таблица 2 – Система ключевых показателей оценки эффективности социального

	Показатель	Порядок расчета	До проведения управленческого консультирования	После проведения управленческого консультирования
	$\sum Z_{\text{пнкп}}^{\text{р}}$ Затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника, тыс. рублей на человека.	$\sum Z_{\text{пнкп}}^{\text{р}} = \sum Z_{\text{пнк}} \div N$ где, $\sum Z_{\text{пнк}}$ – общая сумма затрат на переподготовку и повышение квалификации, тыс. руб. N – количество работников в организации, чел.	12,5	13,4
	$\sum N_{\text{пнк}}$ Количество работников, которые прошли переподготовку и повышение квалификации, чел., в том числе: рабочие специалисты руководители	$\sum N_{\text{пнк}} = N_{\text{пнр}} + N_{\text{пнкс}} + N_{\text{пнкрук}}$ N _{пнр} - Количество рабочих, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел. N _{пнкс} - Количество специалистов, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел. N _{пнкрук} - Количество руководителей, которые прошли переподготовку и повысили квалификацию, чел.	34	38
	$Q_{\text{сг}}$ Объем дополнительных социальных гарантий, тыс. руб.	$Q_{\text{сг}} = \sum C_{\text{сг}}$ $\sum C_{\text{сг}}$ – общая сумма средств, которые фактически израсходованы на дополнительные социальные гарантии	4582	4891
	$V_{\text{эбп}}$ Величина средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности на единицу продукции, тыс. руб	$V_{\text{эбп}} = \sum Z_{\text{эбп}} \div q$ $\sum Z_{\text{эбп}}$ - объем средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности, тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	18,6	20,4
5.	$V_{\text{оч}}$ Величина средств, которые выделены предприятием на строительство очистных сооружений, тыс. руб. на единицу продукции	$V_{\text{оч}} = \sum Z_{\text{оч}} \div q$ $\sum Z_{\text{оч}}$ - объем средств, которые выделены предприятием на строительство очистных сооружений, тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	7,2	8,6
6.	$INV_{\text{ооо}}$ Сумма инвестиций в объекты охраны окружающей среды, тыс. руб.	$INV_{\text{ооо}} = \sum Z_{\text{ооо}}$ $\sum Z_{\text{ооо}}$ - затраты в объекты охраны окружающей среды, тыс. руб.	4361	4768
7.	$INV_{\text{с}}$ Инвестиции в общество, тыс. руб.	$INV_{\text{с}} = \sum (Z_{\text{б}} + Z_{\text{он}} + Z_{\text{фсп}})$ Z _б = расходы на благотворительность, тыс. руб. Z _{он} = расходы развитие общественной инфраструктуры, тыс. руб. Z _{фсп} = расходы по финансированию социальных программ	2984	3289
8.	$V_{\text{псн}}$ Величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб./ единицу продукции	$V_{\text{псн}} = Z_{\text{псн}} \div q$ Z _{псн} – сумма расходов на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	1638	1745
9.	$V_{\text{см}}$ Величина средств, которые выделены на поддержку социально-значимых мероприятий, руб./единицу продукции	$V_{\text{см}} = Z_{\text{см}} \div q$ Z _{см} – сумма расходов на поддержку социально-значимых мероприятий, тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	21,12	23,56

тельности, так как используются показатели, которые отражают ключевые факторы увеличения эффективности управления; в процессе анализа оценивается динамика и изменение основных показателей, что позволяет анализировать как эффективные, так и нерентабельные организации с единых позиций; методика предполагает расчет разнообразных показателей: натуральных и стоимостных, качественных и количественных. Данная методика позволяет любой организации реально оценивать эффективность управленческого консультирования и его влияние на управление производственно-финансовой деятельностью.

Выводы. Таким образом, для оценки эффективности управленческого консультирования целесообразно применять систему КРП, которая дает возможность для всесторонней оценки результатов управленческого консультирования в качественном и количественном выражении, как для организации-клиента, так и для консультанта. С помощью комплексного анализа можно реально оценить результативность управленческого консультирования, определить наилучшие организационные формы, методы, технологии управления конкретными объектами для достижения управляемой системой установленных экономических результатов.

Литература

1. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Новые технологии и методы управленческого консультирования // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 3. – С. 122-126.
2. Архипова Н.И., Поморцева И.М., Татарина Н.А. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРП // Экономический журнал. – 2013. – №3. – С.102-109
3. Боронин М.С. Ключевые показатели эффективности деятельности коммерческих предприятий // Статистика и экономика. – 2012. – №5. – С.37-39
4. Булгакова С.В., Коротаева Н.В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – №28 (310). – С.21-35
5. Ивах М.В., Хвостикова В.А. Ключевые финансовые показатели эффективности деятельности предприятий // ЭКОНОМИНФО. – 2013. – №19. – С.48-51
6. Клычова Г.С. Бухгалтерское консультирование как одно из направлений консалтинговых услуг // Экономика в меняющемся мире. Материалы Экономического форума с международным участием. Сборник научных статей. – Казань. – 2017. – С. 25-26.
7. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Камилова Э.Р. Развитие бухгалтерского учета социальных инициатив в сельскохозяйственных организациях // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 10. – № 1. – С. 25-29.
8. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Клычова А.С. Управленческое консультирование: основные принципы и направления проведения // Проблемы аграрной экономики в условиях импортозамещения. Материалы международной научно-практической конференции. – Казань. – 2017. – С. 27-34
9. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Пинина К.А. Оценка эффективности инвестиционной деятельности организаций // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. – № 1. – С. 82-88.
10. Клычова Г.С., Зиганшин Б.Г., Валиев А.Р., Закирова А.Р. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией с использованием технологии бенчмаркинга // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 2-44. – С. 103-108.
11. Клычова Г.С., Зиганшин Б.Г., Закирова А.Р. Приоритетные направления повышения эффективности социально-экономической деятельности и конкурентоспособности предприятий АПК // Техника и оборудование для села. – 2017. – 4. – С. 42-45.
12. Клычова Г.С., Клычова А.С., Закирова А.Р. Консалтинговые услуги: сущность, виды и основные направления использования // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. – № 2-44. – С. 109-115
13. Клычова Г.С., Низамутдинов М.М., Мавлиева Л.М., Титов Н.Л. Анализ стратегии развития агропромышленного комплекса Республики Татарстан // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 134-142.
14. Клычова Г.С., Фахретдинова Э.Н., Мавлиева Л.М., Низамутдинов М.М. О значении консалтинга в создании успешного бизнеса // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета. Сборник научных статей I Всероссийского научно-практического семинара. Электронное издание. – 2017. – С. 191-195.
15. Корюкина Ю.А., Пивнёва К.С., Самохвалова С.М. Ключевые показатели эффективности деятельности (КРП) как средство реализации стратегии компании, контроля и мотивации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – №6. – С.256-258.
16. Литовченко М.В., Завалько Н.А. Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования // Известия УрГЭУ. – 2011. – №4 (36). – С.21-26.
17. Макарова Ж.А. Управленческое консультирование как профессиональная деятельность // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10 (часть 5) – С. 1107-1111
18. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М. 2004. — 226 с.

Сведения об авторах:

Клычова Гузалия Салиховна – доктор экономических наук, профессор, e-mail: kgauks@mail.ru
 Закирова Алсу Рафкатовна – доктор экономических наук, доцент, e-mail: zakirovaar@mail.ru
 Юсупова Альфия Рафкатовна – кандидат экономических наук, доцент, e-mail: zijatdinova@mail.ru
 Клычова Айгуль Сейитмухамедовна – кандидат экономических наук, доцент, e-mail: kgauks@mail.ru
 ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», г. Казань, Россия.

KEY INDICATORS OF EFFICIENCY OF ADMINISTRATIVE CONSULTING

Klychova G.S., Zakirova A.R., Yusupova A.R., Klychova A.S.

Abstract. One of the main reasons for using consulting in an organization is the expected positive economic effect, because the client is interested in the quality of the result, and not the process of counseling. However, it should be borne in mind, that the result, obtained from the implementation of the consulting project, can be influenced not only by the consultant, but also by the client himself. In assessing the quality of counseling, the following factors are taken into account: the macro and microenvironment and the specific situation in the organization itself; qualification, personal experience, goals and motivations, personal qualities of the consultant; experience, worldview, personal qualities of the client. In the article, to evaluate the effectiveness of management consulting, it was proposed to apply a system of key indicators for assessing the effectiveness of the social aspect of management consulting. The advantage of using proposed in the article's key performance indicators are: the presence of a systematic approach to the analysis of the activities, because it uses indicators, that reflect the key factors in increasing the efficiency of management; during the analysis the dynamics and changes in key indicators are evaluated, which allows analyzing both effective and unprofitable organizations from a unified position; the methodology assumes calculation of various indicators: natural and cost, qualitative and quantitative. This methodology allows any organization to really assess the effectiveness of management consulting and its impact on the management of production and financial activities.

Key words: management consulting, key performance indicators, human resources, environmental efficiency.

References

1. Apenko S.N., Shavrovskaya M.N. New technologies and methods of management consulting. [Novye tekhnologii i metody upravlencheskogo konsultirovaniya]. // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"*. – The Herald of Omsk University. Series "Economics". – 2012. – № 3. – P. 122-126.
2. Arkhipova N.I., Pomortseva I.M., Tatarinova N.A. Algorithm for assessing the quality of personnel on the basis of KPI efficiency indicators. [Algoritm otsenki kachestva personala na baze pokazateley effektivnosti KPI]. // *Ekonomicheskii zhurnal. - Journal of Economics*. – 2013. – №3. – P. 102-109
3. Boronin M.S. Key performance indicators of commercial enterprises. [Klyucheveye pokazateli effektivnosti deyatelnosti kommercheskikh predpriyatiy]. // *Statistika i ekonomika. -Statistics and economics*. –2012. – №5. – P.37-39
4. Bulgakova S.V., Korotaeva N.V. Evaluation of key performance indicators of the economic entity and processes of activity. [Otsenka klyucheveykh pokazateley effektivnosti ekonomicheskogo subekta i protsessov deyatelnosti]. // *Finansovaya analitika: problemy i resheniya. -Financial analytics: problems and solutions*. – 2016. – №28 (310). – P.21-35
5. Ivakh M.V., Khvostikova V.A. Key financial performance indicators of enterprises. [Klyucheveye finansovye pokazateli effektivnosti deyatelnosti predpriyatiy]. // *EKONOMINFO. – ECONOMINFO*. – 2013. – №19. – P.48-51
6. Klychova G.S. *Bukhgalterskoe konsultirovanie kak odno iz napravleniy konsaltingovykh uslug*. // *V sbornike: Ekonomicheskii forum "Ekonomika v menyayuschemsya mire". Materialy Ekonomicheskogo foruma s mezhdunarodnym uchastiyem. Sbornik nauchnykh statey*. (Accounting consulting as one of the directions of consulting services. // In the collection: Economic forum "Economics in a changing World". Proceedings of the Economic Forum with international participation. Collection of scientific articles). – 2017. – P. 25-26.
7. Klychova G.S., Zakirova A.R., Kamilova E.R. Development of accounting of social initiatives in agricultural organizations. [Razvitie bukhgalterskogo ucheta sotsialnykh initsiativ v selskokhozyaystvennykh organizatsiyakh]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University*. – 2015. – Vol. 10. №1. – P. 25-29.
8. Klychova G.S., Zakirova A.R., Klychova A.S. *Upravlencheskoe konsultirovanie: osnovnye printsipy i napravleniya povedeniya*. // *V sbornike: "Problemy agrarnoy ekonomiki v usloviyakh importozamescheniya". Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. (Management consulting: the basic principles and directions of the conference. // In the collection: "Problems of the agrarian economy in conditions of import substitution". Proceedings of International scientific-practical conference). – 2017. – P. 27-34
9. Klychova G.S., Zakirova A.R., Pinina K.A. Evaluation of the investment activities effectiveness of organizations. [Otsenka effektivnosti investitsionnoy deyatelnosti organizatsiy]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University*. – 2017. – Vol. 12. № 1. – P. 82-88.
10. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Valiev A.R., Zakirova A.R. Perfection of management of the agricultural organization with the use of benchmarking technology. [Sovershenstvovanie upravleniya selskokhozyaystvennoy organizatsiei s ispolzovaniem tekhnologii benchmarkinga]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University*. – 2017. – Vol. 12. №2-44. – P. 103-108.
11. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Zakirova A.R. Priority directions of increasing the efficiency of social and economic activity and competitiveness of agricultural enterprises. [Prioritetnye napravleniya povysheniya effektivnosti sotsialno-ekonomicheskoy deyatelnosti i konkurentosposobnosti predpriyatiy APK]. // *Tekhnika i oborudovanie dlya sela. - Engineering and equipment for the village*. – 2017. – 4. – P. 42-45.
12. Klychova G.S., Klychova A.S., Zakirova A.R. Consulting services: essence, types and main directions of use. [Konsaltingovye uslugi: suschnost, vidy i osnovnye napravleniya ispolzovaniya]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University*. – 2017. – Vol. 12. №2-44. – P. 109-115
13. Klychova G.S., Nizamutdinov M.M., Mavlieva L.M., Titov N.L. Analysis of the strategy for the development of agro-industrial complex of the Republic of Tatarstan. [Analiz strategii razvitiya agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Tatarstan]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University*. 2016. Vol. 11. №4. P. 134-142.
14. Klychova G.S., Fakhretdinova E.N., Mavlieva L.M., Nizamutdinov M.M. *O znachenii konsaltinga v sozdanii uspeshnogo biznesa*. // *V sbornike: "Aktualnye problemy ekonomiki i bukhgalterskogo ucheta"*. *Sbornik nauchnykh statey I Vserossiyskogo nauchno-prakticheskogo seminar*. (On the importance of consulting in creating a successful business. // In the collection: "Actual problems of economics and accounting." Collection of scientific articles of the 1st All-Russian Scientific and Practical Seminar). – 2017. – P. 191-195.
15. Koryukina Yu.A., Pivnova K.S., Samokhvalova S.M. Key Performance Indicators activity (KPI) as a means of implementing the company's strategy, control and motivation of personnel. [Klyucheveye pokazateli effektivnosti deyatelnosti (KPI) kak sredstvo realizatsii strategii kompanii, kontrolya i motivatsii personala]. // *Aktualnye problemy aviatsii i kosmonavтики. - Actual problems of aviation and cosmonautics*. – 2010. – №6. – P. 256-258
16. Litovchenko M.V., Zavalko N.A. Key indicators of the effectiveness of management consulting. [Klyucheveye pokazateli effektivnosti upravlencheskogo konsultirovaniya]. // *Izvestiya UrGUE. – News of UrGUE*. – 2011. – №4 (36). – P. 21-26.
17. Makarova Zh.A. Upravlencheskoe konsultirovanie kak professionalnaya deyatelnost. [Management consulting as a professional activity]. // *Fundamentalnye issledovaniya. - Fundamental research*. – 2013. – № 10 (part 5) – P. 1107-1111
18. Tokmakova N.O. *Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniya*. [Fundamentals of management consulting]. / *Moskovskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki, statistiki i informatiki. – M. 2004. - P. 226*

Authors:

Klychova Guzaliya Salikhovna - Doctor of Economics, Professor, e-mail: kgaukgs@mail.ru
 Zakirova Alsu Rafkatovna - Doctor of Economics, Associate Professor, e-mail: zakirovaar@mail.ru
 Yusupova Alfija Rafkatovna – Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor, e-mail: zijatdinova@mail.ru
 Klychova Aygul Seyitmukhamedovna – Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor, e-mail: kgaukgs@mail.ru
 Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.