

© Ю.А. ШУМИЛОВА, Г.С. БАГДАСАРЯН

ushumilova@utmn.ru, Galina_bs@mail.ru

УДК 65.011.12

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены модели стратегического управления, основанные на целевых показателях деятельности. Представлена методика формирования системы сбалансированных показателей для консалтинговой фирмы, разработаны стратегическая карта целей консалтинговой фирмы и мероприятия по достижению целевых значений показателей.

SUMMARY. The article is devoted to the models of strategic management based on target activity indicators. The paper contains the technique of the Balanced Scorecard creation for a consulting firm, the strategic card of the targets of a consulting firm and the activities for the achievement of indicators target values.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Сбалансированная система показателей, бортовое табло, пирамида эффективности, рынок консалтинговых услуг.

KEY WORDS. Balanced Scorecard (BSC), Tableau de Bord, Efficiency Pyramid, consulting services market.

Рынок консалтинговых услуг являлся одним из самых быстрорастущих в мире до 2009 года. Ежегодный прирост рынка составлял около 50%, что превышало примерно в 2-3 раза темпы роста рынка продовольственных товаров. Однако мировой финансовый кризис 2009 г. оказал значительное влияние на общие показатели основных направлений консалтинговых услуг. Консалтинговые компании столкнулись с проблемами снижения прибыли, выручки и спроса (рис. 1).

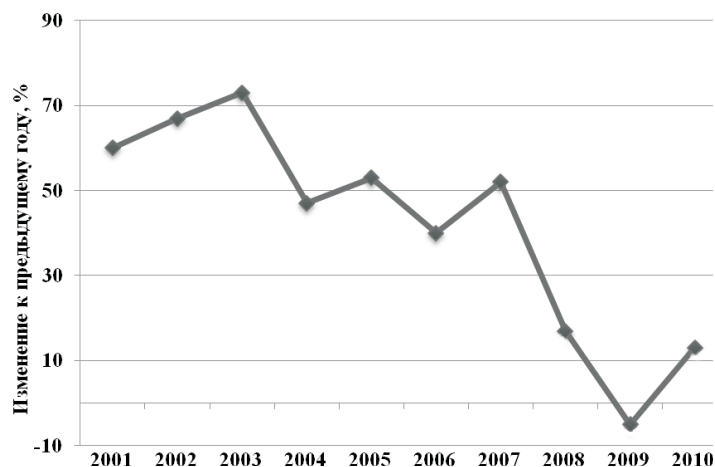


Рис. 1. Динамика роста (снижения) объема консалтинговых услуг
Источник: РА «Эксперт»

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», объем суммарной выручки 150 крупнейших консалтинговых компаний, работающих в России, в 2009 г.

снизился по отношению к 2008 г. на 5% и составил 79 млрд руб. [1]. В 2010 г. положение рынка консалтинговых услуг начало улучшаться (темп роста 2010/2009 гг. — 113%). По отдельным направлениям консалтинговых услуг по итогам 2010 г. произошел значительный рост: услуги в области финансового управления — 123%; стратегический консалтинг — 122%; информационные технологии — разработка и системная интеграция — 115%.

Однако, несмотря на положительные тенденции и восстановление рынка консалтинговых услуг в 2010 г., многие компании, ощутив на себе воздействие кризиса, пришли к выводу, что существующие модели управления, которые они применяют в своей деятельности, недостаточно полно отражают процесс достижения стратегических целей, затрудняют анализ финансовых показателей, не описывают должным образом факторы эффективной деятельности. Возникла необходимость в разработке модели стратегического управления, позволяющей решить данные проблемы, быстро и своевременно реагировать на изменения экономической конъюнктуры, адаптироваться к новым условиям деятельности.

Для осуществления стратегического управления компаниям необходим некий механизм реализации стратегии, позволяющий отслеживать последствия происходящих изменений, результаты деятельности и эффективность менеджмента.

Таким механизмом и являются модели, основанные на целевых показателях деятельности, которые стали активно развиваться на рубеже 1980-90-х гг. Данные методики основаны на ограниченном наборе финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности предприятия и отражающих степень достижения им стратегических показателей. Среди основных моделей анализа и оценки результатов деятельности выделяют (табл. 1):

- 1) Модель «Бортовое табло» (1932 г.);
- 2) Модель «Пирамида эффективности» (1990 г.);
- 3) Модель «Сбалансированная система показателей» (1992 г.).

Таблица 1

**Сравнительный анализ моделей стратегического управления,
основанных на целевых показателях деятельности**

Название модели	Авторы модели	Год разработки	Основные положения
«Бортовое табло» Tableau de Bord		1932 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Система представляет набор финансовых и нефинансовых показателей • Показатели в системе делятся на целевые и функциональные • На нижних уровнях иерархии используются показатели операционной эффективности (нефинансовые), на верхних уровнях — финансовые • Система не имеет временной привязки к системам учета на предприятии
«Пирамида эффективности» Efficiency Pyramid	К. Мак-Нейр, Р. Ланч, К. Кросс	1990 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Модель построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков • Пирамида увязывает стратегию организации с операционными показателями эффективности персонала на нижнем уровне • Пирамида отражает двухсторонние коммуникации между разными уровнями организационной иерархии

Окончание табл. 1

«Сбалансированная система показателей» Balanced Scorecard (BSC)	Р. Каплан, Д. Нортон	1992 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие нефинансовых показателей наряду с финансовыми • Связь стратегии с операционной деятельностью • Показатели сбалансированы по 4 составляющим ССП • Группировка показателей на запаздывающие и опережающие • Наличие причинно-следственной связи между показателями, которая отражается в «стратегических картах» организации • Для каждого структурного подразделения разрабатывается индивидуальная система показателей
--	-------------------------	---------	---

Перечисленные выше модели имеют ряд сходств, поскольку целью каждой из них является оценка эффективности управления предприятием, отслеживание основных показателей деятельности:

- в основу каждой модели входят финансовые и нефинансовые показатели, позволяющие оценить деятельность компании со всех сторон, проследить исполнение стратегии «снизу-вверх»;
- показатели, выбранные в качестве базовых, имеют между собой причинно-следственную связь;
- все три модели включают разработку операционных и стратегических показателей, целей, их декомпозицию в системе по всем подразделениям организационной структуры предприятия [2; 382].

Несмотря на единый результат, на который направлена реализация моделей, каждая из них имеет отличительные особенности в разработке:

- анализ и оценка результатов деятельности производится по различным аспектам деятельности (в ССП — 4, в Пирамиде эффективности — 9, в «Бортовом табло» — неопределенное количество).
- различные подходы к классификации используемых в системах показателей и построению причинно-следственных связей в них.

Из всех вышеперечисленных моделей стратегического управления сбалансированная система показателей является более универсальной для компаний вне зависимости от их форм собственности и размеров, поскольку она включает все основные аспекты деятельности, в структуру которых далее входят более конкретные цели и ограниченный набор показателей.

ССП была внедрена почти в половине компаний списка «Fortune 1000» и число компаний, применяющих эту систему, продолжает расти. В качестве примера успешного внедрения сбалансированной системы показателей можно привести канадский филиал одной из крупнейших американских телекоммуникационных компаний — AT&T Canada. С момента принятия ССП в AT&T Canada компания добилась следующих результатов:

- темпы роста компании составили 32% за 3 года, в то время как рынок в целом вырос на 4%, а среднерыночные тарифы значительно снизились;
- общий доход от реализации услуг возрос на 15%;
- объем реализации на одного занятого вырос на 11%;
- рыночная стоимость компании выросла в 4 раза [3; 22].

Стоит отметить, что существующие подходы к разработке моделей, основанных на целевых показателях, являются более адаптированными для западных

компаний. Несмотря на то, что российские ученые прорабатывают и изучают процессы разработки и внедрения данных моделей, в России они достаточно редко используются в практике предприятий. Российские предприятия имеют свои специфические и характерные черты, которые формируют ряд проблем и особенностей при внедрении моделей стратегического управления, основанных на целевых показателях деятельности. Каждая из выбранных систем стратегического управления для российского предприятия должна учитывать особенности ведения бизнеса, характерные черты управления компаниями, опыт формирования организационных структур, вопросы краткосрочной и долгосрочной стратегии, неопределенности экономической и политической ситуации.

Основными проблемами разработки и внедрения ССП в малых консалтинговых компаниях являются: отсутствие понимания топ-менеджментом необходимости четко сформулированной стратегии, несоответствие финансовых показателей поставленным целям, а также отсутствие нематериальных показателей деятельности.

Авторами статьи была разработана сбалансированная система показателей для тюменской консалтинговой компании — ЗАО Аудиторская компания «Развитие и осторожность» (далее — ЗАО Аудиторская компания «РОСТ»). Методика разработки ССП включала стадии, предложенные авторами на основе изучения различных подходов к построению ССП, а также в соответствии с принципами, сформулированными разработчиками данной концепции — Р. Капланом и Д. Нортоном (рис. 2).

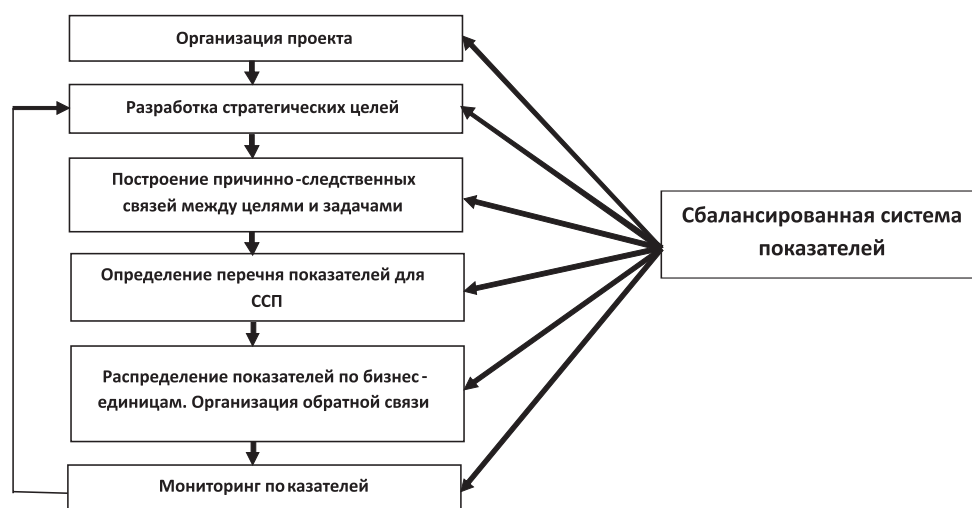


Рис. 2. Стадии разработки ССП для консалтинговой компании

В качестве основной стратегической цели был выбран выход в «тройку лидеров» среди консалтинговых компаний Уральского федерального округа с ежегодным темпом прироста выручки компании в 100%.

В сбалансированную систему показателей консалтинговой компании ЗАО «Рост» было включено 13 показателей, в том числе по составляющим: финансы — 3 показателя, клиенты — 3 показателя, бизнес-процессы — 4 показателя, обучение и развитие персонала — 3 показателя (рис. 3).

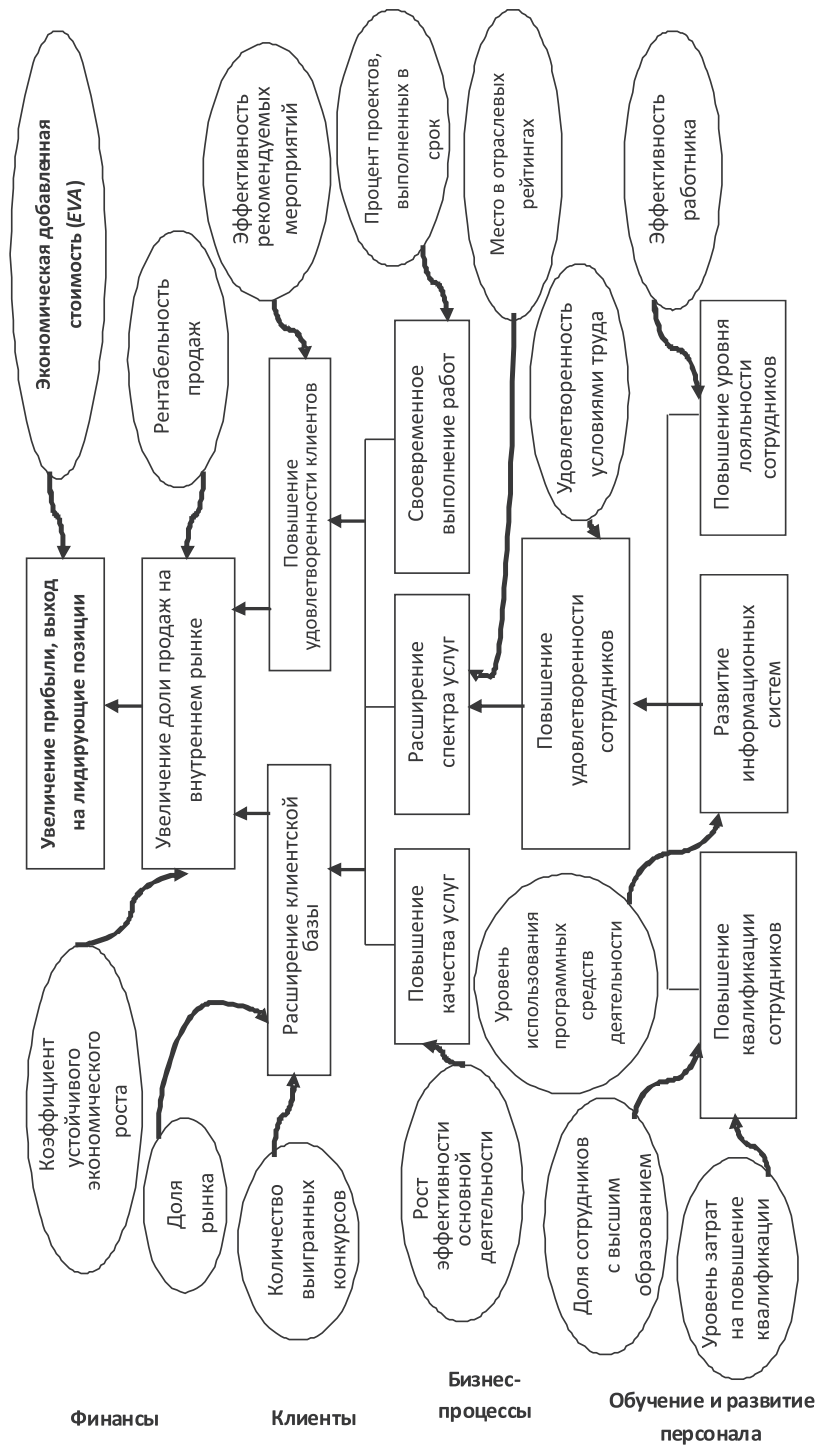


Рис. 3. Стратегическая карта целей ЗАО Аудиторская компания «РОСТ»

Для контроля финансовых показателей было предложено проведение постоянного мониторинга оценки финансового состояния предприятия, в результате которого будут выявляться отклонения фактических значений от нормативных, разрабатываться мероприятия, реализация которых будет необходима при приближении показателя к критическому значению.

Мониторинг показателей ССП проводится по показателям целей каждой из перспектив на протяжении всего периода реализации разработанной сбалансированной системы показателей.

В табл. 2 представлены целевые показатели, их критические значения и мероприятия по достижению нормативных значений показателей ССП в соответствии с выбранными стратегическими целями и задачами.

Таблица 2

Мероприятия по достижению целевого значения сбалансированной системы показателей ЗАО Аудиторская компания «РОСТ»

Показатели	Целевое значение	Критическое значение	Мероприятия
Перспектива «Финансы»			
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	max	$EVA < 0$	Снижение степени рисков хозяйственной деятельности; увеличение доли собственного капитала в структуре капитала
Коэффициент устойчивого экономического роста (%)	max	$K_g < 0$	Внедрение новой техники, технологий, путем обновления основных фондов; увеличение числа занятых работников; увеличение объема оказываемых услуг
Рентабельность продаж ($R_{реал}$)	0,5	$R < 0$	Диверсификация деятельности (развитие новых направлений деятельности, расширение целевой аудитории)
Перспектива «Клиенты»			
Доля рынка (%)	5%	$d_r < 1$	Повышение качества оказываемых услуг; проведение рекламной кампании с целью привлечения потенциальных клиентов
Количество выигранных конкурсов (ед. в месяц)	3	1	Контроль за разработкой конкурсной документации, увеличение количества конкурсных заявок
Эффективность рекомендуемых мероприятий (%)	100	50	Согласование перечня мероприятий с Заказчиком, контроль за процессом реализации мероприятий
Перспектива «Бизнес-процессы»			
Рентабельность основной деятельности ($R_{од}$)	max	$R < 0$	Расширение спектра оказываемых услуг; повышение качества услуг; внедрение инноваций
Количество проектов, выполненных в срок (%)	100	60	Установление жесткого контроля за выполнением работ со стороны руководителя проекта; составление план-графика работ; эффективное распределение работ между членами рабочей группы

Окончание табл. 2

Место в отраслевых рейтингах	3	25	Подача заявок на участие в рейтингах; развитие новых направлений деятельности; выход на новые рынки; организация рекламных кампаний
Уровень использования программных средств в деятельности сотрудников (K_{IT})	1	$K_{IT} < 0,5$	Постоянное отслеживание появления на рынке новых информационных технологий
Перспектива «Обучение и развитие персонала»			
Доля персонала с высшим образованием ($K_{сво}$)	1	60	Компенсация затрат сотрудникам, желающим получить высшее образование
Уровень затрат на повышение квалификации (%)	1	0,3	Повышение квалификации сотрудников, проведение обучающих семинаров и тренингов
Эффективность работника (тыс. руб./чел.)	1310	250	Создание доброжелательной и командной «атмосферы» в коллективе; внедрение системы мотивации сотрудников

Мониторинг предусматривает сопоставление и анализ значений целевых показателей за отчетный период с аналогичным показателем за предыдущий (базовый) период. По итогам мониторинга принимаются решения по корректировке выполнения мероприятий с целью повышения их эффективности с точки зрения достижения стратегических целей развития ЗАО Аудиторская компания «РОСТ». Отчет о мониторинге реализации сбалансированной системы показателей обсуждается с привлечением сотрудников компании всех уровней.

Таким образом, ССП представляет собой синергию объективных, поддающихся количественному учету результатов, и субъективных, в некоторой степени произвольных, параметров будущего роста и развития компании.

При правильном понимании сути данной концепции, верном определении набора показателей, необходимых для достижения стратегической цели и задач, разработка и внедрение ССП обеспечит повышение эффективности деятельности как отдельного сотрудника, так и всего предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» URL: <http://www.raexpert.ru>.
2. Адушкин А.Е. Эволюция и современное развитие концепции сбалансированной системы показателей // Аудит и финансовый анализ, 2009. № 4. С. 380-383.
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 416 с.