

# 20 | Через тернии — К взаимосвязанным показателям



**Мария Кутракова**

эксперт подразделения  
Финансовый консалтинг  
ЗАО «ЭНПИ Консалт»



**Борис Грицай**

эксперт подразделения  
Финансовый консалтинг  
ЗАО «ЭНПИ Консалт»

В предыдущей статье, посвященной построению сбалансированной системы показателей (ССП) в подразделении консультационной компании<sup>1</sup>, мы рассмотрели декомпозицию стратегических целей, постановку задач, отбор ключевых показателей эффективности. Однако процесс задания целевых значений для выбранных ключевых показателей эффективности и взаимосвязь ССП с системой бюджетного управления затронуты не были. Предлагаем двигаться дальше.

Специалисты компании «Инталев» привели следующее сравнение: «Если материальные активы — это тело предприятия, а нематериальные активы — его душа, то ССП — это единая система датчиков и манипуляторов, управляющая бизнесом как живым организмом»<sup>2</sup>. Методика управления «телом предприятия» — бюджетирование — хорошо зарекомендовала себя на практике, а сбалансированная система показателей есть не

что иное, как «расширенный бюджет». Так что же делать? Менять одно на другое или использовать системный подход? Разделение стратегического и бюджетного управления во многих случаях приводит к тому, что ресурсы организации распределяются исходя не из долгосрочной стратегии, а в соответствии с краткосрочными финансовыми соображениями. Поэтому наш ответ — однозначно второе.

Итак, какова дальнейшая последовательность действий?

*Во-первых*, определяем периодичность и методику вычисления ключевых показателей эффективности, задаем их целевые значения.

*Во-вторых*, трансформируем заданные целевые значения КПЭ в бюджетные статьи и формируем бюджет доходов и расходов подразделения (т. е. осуществляем планирование бюджета).

<sup>1</sup> См. Кутракова М., Грицай Б. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. — 2004. — № 8. — С. 14—17.

<sup>2</sup> Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система Сбалансированных Показателей (<http://intalev.ru/publications/?uin=6>).

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности подразделения

Проекция	Стратегические цели	Стратегические задачи	Ключевые показатели эффективности	Периодичность мониторинга
Финансы	Увеличение прибыли	Увеличение числа договоров	Количество заключенных договоров	Квартал
	Увеличение валовой выручки	Повышение средней стоимости договора	Увеличение средней стоимости договора	Год
	Повышение рентабельности	Снижение издержек по договору	Снижение средней себестоимости договора	Год
Клиенты	Расширение и поддержание клиентской базы	Привлечение новых клиентов	Количество договоров с новыми клиентами	Квартал
		Заключение договоров со старыми клиентами	Количество договоров со старыми клиентами	Квартал
		Освоение новых направлений деятельности	Количество личных контактов	Квартал
	Повышение авторитета и известности подразделения	Публикации в СМИ	Количество публикаций	Квартал
		Выступления на конференциях, выставках, семинарах	Количество охваченных конференций, выставок, семинаров	Квартал
Удовлетворение потребностей заказчика	Достижение лояльности клиентов	Доля договоров, по которым были получены положительные отзывы	Год	
Бизнес-процессы	Совершенствование маркетинговой деятельности	Подготовка комплектов маркетинговых материалов по направлениям услуг, по клиентам, по отраслям	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов	Квартал
			Количество новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов	Квартал
			Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов	Квартал
Оптимизация процессов выполнения договоров	Повышение производительности персонала	Совершенствование методики выполнения договоров	Снижение среднего времени выполнения договора	Год
			Количество разработанных моделей/шаблонов	Полгода
Обучение и развитие	Создание эффективной команды	Повышение универсальности рабочих групп	Увеличение числа универсальных рабочих групп	Полгода
			Повышение ценности персонала	Внутреннее бизнес-обучение
	Увеличение числа степеней, сертификатов, дипломов	Увеличение числа степеней, сертификатов, дипломов		
			Совершенствование корпоративного климата	Повышение степени удовлетворенности персонала

В-третьих, продолжаем традиционный цикл бюджетного управления и осуществляем учет фактических данных, контроль исполнения, анализ исполнения и корректировку бюджетов.

Вернемся к показателям ССП, разработанным для подразделения консультационной компании в предыдущей статье, и зададим периодичность их мониторинга, т. е. периодичность сравнения фактически достигнутых значений с целевыми показателями (см. табл. 1).

Что мы имеем? Показатели, соответствующие стратегическим задачам и разнесенные по проекциям. Процесс определения целевых значений достаточно сложен. Упростить его поможет установление взаимосвязей между выявленными зависимостями целей и задач. Деление показателей на результирующие и формирующие приведено в табл. 2.

Сделаем также ряд замечаний относительно структуры персонала подразделения и типов заключаемых договоров.

В рассматриваемом подразделении сотрудники в зависимости от своей квалификации и опыта работы делятся на специалистов, экспертов и руководителей направлений. Возглавляет отдел *руководитель подразделения*.

*Руководители направлений* — это наиболее квалифицированные работники, обладающие качествами руководителей. Руководители направлений возглавляют отдельные направления деятельности (бюджетирование, инвестиции и т. д.), принимают участие в стратегическом и оперативном планировании, являются основными исполнителями работ по новым направлениям услуг.

*Эксперты* — квалифицированные сотрудники по конкретному направлению деятельности в рамках одной или нескольких отраслей (бюджетирование в торговле, в строительстве и т. д.).

*Специалисты* — персонал, выполняющий типовые и вспомогательные работы.

Для выполнения договоров в подразделении формируются рабочие группы, состав которых зависит от типа выполняемого договора. Всего выделены два типа договоров: «пилотный» и «шаблон».

При выполнении «пилотных» договоров по новым направлениям и отраслям ответственными за осуществление работ назначаются руководители направлений. Проекты подобного рода характеризуются

высокой степенью неопределенности по всем аспектам деятельности: составу работ, структуре документов, срокам, цене.

К «шаблонам» относятся проекты, для которых уже определены состав и сроки работ, структура документов и цены, но при рассмотрении специфических проблем конкретного клиента решение каждый раз может быть новым. Ответственными по проектам типа «шаблон» в составе группы назначаются эксперты.

Как и предполагает модель сбалансированной системы показателей, планирование целевых значений необходимо начать сверху, т. е. в первую очередь надо осуществить целеполагание в отношении показателей проекции «Финансы»:

1. *Количество заключенных договоров*. Целевое количество договоров, кото-

рые должны быть выполнены подразделением за год, устанавливается на основе ретроспективной информации с учетом текущей рыночной конъюнктуры, существующих тенденций в отрасли и планов развития подразделения. В данном случае оно равно 12. При этом семь договоров должны быть заключены с новыми клиентами, пять — со старыми. Среди реализованных договоров два должны носить «пилотный» характер. Осуществление вышеназванных работ позволит подразделению расширять клиентскую базу и перечень направлений деятельности.

2. *Увеличение средней стоимости договора*. Средняя стоимость договора определяется отдельно для каждого из выделенных типов договоров («пилотный», «шаблон») и рассчитывается на ба-

Таблица 2. Взаимосвязь ключевых показателей эффективности

Проекция	Стратегические задачи	Ключевые показатели эффективности	
		Результативные показатели	Формирующие показатели
Финансы	Увеличение числа договоров	Количество заключенных договоров	Количество договоров с новыми клиентами Количество договоров со старыми клиентами Количество «пилотных» проектов
	Повышение средней стоимости договора	Увеличение средней стоимости договора	Количество договоров, по которым получены положительные отзывы
	Снижение издержек по договору	Снижение средней себестоимости договора	Снижение среднего времени выполнения договора
Клиенты	Привлечение новых клиентов	Количество договоров с новыми клиентами	Количество личных контактов Количество публикаций Количество охваченных конференций, выставок, семинаров Количество потенциально новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов
	Заключение договоров со старыми клиентами	Количество договоров со старыми клиентами	Количество личных контактов
	Освоение новых направлений деятельности	Количество «пилотных» проектов	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов
	Публикации в СМИ, выступления на конференциях, выставках, семинарах	Количество публикаций	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов
		Количество охваченных конференций, выставок, семинаров	
Бизнес-процессы	Достижение лояльности клиентов	Количество договоров, по которым получены положительные отзывы	Снижение среднего времени выполнения договора
	Подготовка комплектов маркетинговых материалов по направлениям услуг, по клиентам, по отраслям	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов	Количество внутренних семинаров
		Количество новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов	
		Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов	
	Повышение производительности персонала	Снижение среднего времени выполнения договора	Количество разработанных моделей/шаблонов Увеличение числа универсальных рабочих групп
Совершенствование методики выполнения договоров	Количество разработанных моделей/шаблонов	Средний балл по результатам анонимного анкетирования	
Обучение и развитие	Повышение универсальности рабочих групп	Увеличение числа универсальных рабочих групп	Количество внутренних семинаров
	Внутреннее бизнес-обучение	Количество внутренних семинаров	Количество степеней, сертификатов, дипломов
		Средний балл ценности	
	Увеличение числа степеней, сертификатов, дипломов	Количество степеней, сертификатов, дипломов	-
Повышение степени удовлетворенности персонала	Средний балл по результатам анонимного анкетирования	-	

зе информации о числе выполненных за предыдущий год договоров и их суммарной стоимости. Ставится задача увеличения средней стоимости «пилотного» договора на 20%, «шаблонного» — на 15%. Для этого необходимо повысить лояльность заказчиков, т. е. довести долю договоров, по результатам выполнения которых были получены положительные отзывы, до 90%. Рост средней стоимости договоров позволит увеличивать фонд заработной платы сотрудников темпами, превышающими уровень инфляции.

3. *Снижение средней себестоимости договора.* Средняя себестоимость договора определяется для каждого из типов договоров путем деления совокупных затрат на его выполнение (оплата труда персонала, командировочные расходы и т. д.) на количество выполненных за предыдущий год договоров соответствующего типа. Необходимо за год снизить на 10% себестоимость для договоров всех типов, что должно быть обеспечено сокращением среднего времени выполнения договора на 15%.

Далее установим целевые значения для показателей проекции «Клиенты»:

1. *Количество договоров с новыми клиентами.* Целевое количество договоров с новыми клиентами, как было отмечено выше, равно семи. Как показывает опыт маркетинговой деятельности подразделения, для заключения одного договора с новым клиентом можно воспользоваться одним из следующих способов:

- руководителям направлений осуществить до 10 личных контактов с потенциально новыми клиентами;
- напечатать в деловых изданиях две публикации по актуальной тематике;
- принять активное участие (выступление, спонсорство и т. д.) в четырех конференциях, выставках, семинарах;
- подготовить 15 коммерческих предложений с учетом отраслевой специфики для потенциально новых клиентов.

Соответственно, принимая во внимание занятость и квалификацию персонала подразделения, для того чтобы подписать в течение года семь договоров с новыми клиентами, является необходимым:

- руководителям направлений организовать 30 личных встреч с потенциально новыми клиентами (три договора);
- опубликовать две статьи (один договор);
- выступить на четырех конференциях, выставках, семинарах (один договор);
- разослать 30 коммерческих предложений (два договора).

2. *Количество договоров со старыми клиентами.* Целевое значение для данного показателя составляет пять договоров. Для клиентов данной группы уже были выполнены те или иные работы, были установлены контакты, найдены точки соприкосновения. Положительный опыт работы со старыми клиентами позволяет подразделению рассчитывать на продолжение сотрудничества. Наиболее эффективным способом продажи консультационных услуг для старых клиентов является личное общение руководителей. При этом, как показывает практика, проведение пяти встреч позволяет рассчитывать на заключение одного договора. Соответственно, для получения пяти договоров руководителям направлений необходимо организовать с уже имеющимися клиентами 25 встреч.

Таблица 3. Значения ключевых показателей эффективности

Проекция	Ключевые показатели эффективности	Целевое значение				
		Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Финансы	Количество заключенных договоров	12	2	3	4	3
	Увеличение средней стоимости договора, %:					
	- типа «пилотный»	20	-	-	-	-
	- типа «шаблон»	15	-	-	-	-
Клиенты	Снижение средней себестоимости договора, %:					
	- типа «пилотный»	10	-	-	-	-
	- типа «шаблон»	10	-	-	-	-
	Количество договоров с новыми клиентами	7	-	2	3	2
	Количество договоров со старыми клиентами	5	2	1	1	1
	Количество личных контактов	55	10	15	15	15
	Количество «пилотных» проектов	2	-	1	1	-
	Количество публикаций	2	-	1	1	-
	Количество охваченных конференций, выставок, семинаров	4	-	1	2	1
	Доля договоров, по которым были получены положительные отзывы, %	90	-	-	-	-
Бизнес-процессы	Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов	2	-	1	1	-
	Количество новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов	30	-	10	10	10
	Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов	4	-	2	2	-
	Снижение среднего времени выполнения договора, %:					
	- типа «пилотный»	15	-	-	-	-
	- типа «шаблон»	15	-	-	-	-
Обучение и развитие	Количество разработанных моделей/шаблонов	4	-	2	-	2
	Увеличение числа универсальных рабочих групп	2	-	2	-	-
	Количество внутренних семинаров	22	-	10	10	2
	Средний балл ценности	9	9	9	9	9
	Количество степеней, сертификатов, дипломов:					
	- для руководителей направления	1	-	1	-	-
	- для экспертов	2	1	-	1	-
- для специалистов	3	-	1	-	2	
Средний балл по результатам анонимного анкетирования	35	30	32	34	35	

3. *Количество личных контактов* отражает деятельность руководителей направления по поиску договоров. Целевое значение, которое складывается из необходимого числа контактов с потенциально новыми и старыми клиентами, равно 55.

4. *Количество «пилотных» проектов.* Целевое количество «пилотных» проектов, которые должны быть реализованы, равно двум. Для того чтобы обеспечить заключение в течение года двух «пилотных» договоров, необходимо подготовить два комплекта материалов по новым направлениям деятельности и четыре — по неохваченным отраслям.

5. *Количество публикаций.* Целевое количество публикаций, которые должны быть подготовлены сотрудниками подразделения для привлечения новых клиентов за год, равно двум. Основой публикаций должны стать комплекты материалов по новым отраслям и направлениям деятельности. Два комплекта материалов по новым направлениям деятельности и четыре — по отраслям, которые разрабатываются в целях заключения «пилотных» договоров, в полной мере удовлетворяют потребность в исходной информации для публикаций.

6. *Количество охваченных конференций, выставок, семинаров.* Как и при подготовке публикаций, базой для выступлений на конференциях и выставках являются материалы по новым отраслям и направлениям деятельности. В соответствии с заданным целевым значением — четыре посещенных выставки, семинара — необходимое число комплектов материалов должно быть равно четырем.

7. *Количество договоров, по которым получены положительные отзывы,* отражает качество предоставляемых подразделением услуг и лояльность клиентов. Выше целевое значение доли договоров, по которым получены положительные отзывы со стороны клиентов, было установлено на уровне в 90%. Повысить показатель до заданной величины возможно за счет снижения среднего времени выполнения договоров на 10%.

Целевые значения ключевых показателей проекции «Клиенты» становятся основой планирования значений показателей в проекции «Бизнес-процессы»:

1. *Количество новых клиентов, «закрытых» комплектами материалов.*

Целевое значение данного показателя равно 30. Для того чтобы подготовить заданное число коммерческих предложений, необходимо провести шесть внутренних семинаров.

2. *Количество направлений деятельности, «закрытых» комплектами материалов.* Для того чтобы подготовить два комплекта материалов по новым направлениям деятельности, необходимо провести два внутренних семинара.

3. *Количество отраслей, «закрытых» комплектами материалов.* Для разработки четырех комплектов материалов по неохваченным отраслям должно быть проведено четыре внутренних семинара.

4. *Снижение среднего времени выполнения договора.* Среднее время выполнения договора рассчитывается для каждого из типов договоров на основе информации об их количестве и времени выполнения в прошлом году. Как было установлено выше, для целевого повышения лояльности клиентов необходимо снизить среднее время выполнения договоров на 10%, а для целевого снижения себестоимости — на 15%. Соответственно, целевое значение для данного показателя — снижение среднего времени

выполнения договоров на 15%, что должно быть, во-первых, обеспечено совершенствованием методик выполнения договоров за счет создания и апробации ежеквартально одной новой модели/шаблона. И, во-вторых, количество универсальных рабочих групп подразделения должно быть увеличено на две единицы.

5. *Количество разработанных моделей/шаблонов* должно составить четыре модели за год. Достичь данного показателя необходимо за счет повышения степени удовлетворенности персонала. Это объясняется тем, что, чем выше оценивают сотрудники привлекательность своей работы в анонимном анкетировании, тем больше они заинтересованы в дальнейшей интенсификации своей деятельности, разработке дополнительных методик/шаблонов. Целевое значение среднего балла по результатам анонимного анкетирования — 35 пунктов.

Последняя проекция сбалансированной системы показателей — «Обучение и развитие»:

1. *Увеличение числа универсальных рабочих групп.* Количество универсальных

Таблица 4. Статьи бюджета доходов/расходов подразделения

Статьи	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Доходы					
Реализация по договорам обычного типа					
Реализация по договорам пилотного типа					
Расходы					
Расходы на оплату труда, в т.ч.:					
Заработная плата					
Премии					
ЕСН					
Расходы на командировки					
Представительские расходы					
Общехозяйственные расходы, в т.ч.:					
Расходы на рекламу					
Расходы на обучение					
Расходы на аренду помещений					
Расходы на эксплуатацию оргтехники					
Расходы на телекоммуникации					
Расходы на информационные услуги					
Расходы на приобретение ОС					
Расходы на приобретение ТМЦ					
Прочие расходы					
Маржинальный доход					

рабочих групп, способных принимать участие в работах по различным направлениям и в различных отраслях (полностью «закрывать» комплексный договор), должно увеличиться в планируемом году на две единицы. Для этого необходимо провести 10 внутренних семинаров.

2. *Количество внутренних семинаров* определяется исходя из потребностей в подготовке маркетинговых материалов по клиентам (6), направлениям деятельности (2), отраслям (4), увеличения числа универсальных рабочих групп (10) и в данном примере, соответственно, равно 22. Проведение подобного количества внутренних семинаров предполагает расширение знаний сотрудников путем получения дополнительного образования, обучения на различных курсах. Для специалистов целевым значением является получение трех сертификатов/дипломов в течение года, экспертов — двух, руководителей направления — одного. Уменьшение числа степеней для более квалифицированных сотрудников объясняется большей продолжительностью и сложностью обучения.

3. *Средний балл ценности* отражает эффективность внутреннего бизнес-обучения и работы над маркетинговыми материалами по результатам анонимного анкетирования. После внутреннего семинара каждый из сотрудников по пятибалльной шкале оценивает:

- ценность полученных знаний;
- степень проработанности материалов.

Целевое значение показателя — девять баллов.

4. *Количество степеней, сертификатов, дипломов* показывает заинтересованность как подразделения, так и работников в получении новых знаний, совершенствовании своих профессиональных навыков. Целевые значения показателя следующие — три сертификата/диплома для специалистов, два — для экспертов, один — для руководителей направления.

5. *Средний балл по результатам анонимного анкетирования* отражает существующую степень удовлетворенности сотрудников подразделения. Данный показатель рассчитывается на основе оценок каждым работником следующих составляющих:

- атмосфера в коллективе;
- отношение к руководству;
- интерес к выполняемым проектам;
- уровень заработной платы и премиальных выплат.

Каждый из элементов оценивается по десятибалльной шкале. Целевое значение показателя — 35 баллов.

Таким образом, значения всех ключевых показателей эффективности в модели ССП заданы. Необходимо их сбалансировать, т. е. обеспечить возможность достижения показателей верхнего уровня через показатели нижних уровней. Результаты процесса анализа достижимости и сбалансированности приведены в табл. 3.

Наличие сбалансированных по всем проекциям значений КПЭ позволяет пе-

рейти к планированию на их основе бюджета подразделения, т. е. осуществить привязку системы бюджетного управления к ССП. Формируемый бюджет доходов/расходов подразделения имеет стандартный вид и включает в себя перечень статей, отраженных в табл. 4.

Составление бюджета на основе набора целевых значений КПЭ является непростой, но чисто технической задачей. Так, доходы подразделения в результате выполнения договоров рассчитываются как произведение средней стоимости договора «пилотного» или «шаблонного» типа на соответствующее число выполняемых в каждом квартале договоров.

В то же время информация о затратах при выполнении договоров, подготовке маркетинговых материалов, публикаций, осуществлении других работ и количественные характеристики указанных работ позволяют установить необходимую численность сотрудников подразделения (специалистов, экспертов и руководителей направлений), определить размер фонда оплаты труда, командировочных расходов. Увеличение персонала подразделения обязывает предусмотреть оборудование новых рабочих мест, закупку компьютеров и т. д.

Остальные статьи затрат, такие как, например, «Аренда помещений», «Расходы на эксплуатацию оргтехники» и др., являются более или менее постоянными. Их планирование не вызовет сложностей у работников финансовой службы.

Таким образом, на основании целевых значений ключевых показателей эффективности и существующей практики хозяйственной деятельности бюджет подразделения сформирован.

В заключение хотелось бы отметить, что выявленные взаимосвязи показателей в ССП должны устояться. Пройдет немало времени, пока будут накоплены статистически верные данные о причинно-следственных отношениях между показателями и сбалансированная система показателей примет свой окончательный вид. Только тогда установка целевых значений ключевых показателей и их последующая трансформация в бюджетные статьи позволит окончательно перевести стратегию в оперативную плоскость и добиться достижения стратегических задач средствами, в том числе заложенными в системе бюджетного управления.