УДК 658.01

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

ПИЛИПЕНКО А. А., ПИЛИПЕНКО С. М.

УДК 658.01

Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу

Досліджено особливості розвитку ринку консалтингових послуг у галузі організації управлінського процесу. Визначено роль управлінського консалтингу в підвищенні ефективності діяльності компанії. Розглянуто особливості використання збалансованої системи як консалтингової послуги. Висвітлено послідовність та основні проблеми в провадження збалансованої системи показників.

Ключові слова: *консалтинг, організація управлінського консалтингу, збалансована система показників.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *13.*

Пилипенко Андрій Анатолійович *– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтер-ського обліку, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *aapil@ukr.net*

Пилипенко Світлана Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та оцінки майна підприємств, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*

УДК 658.01

Пилипенко А. А., Пилипенко С. Н. Сбалансированная система показателей как инструмент управленческого консалтинга

Исследованы особенности развития рынка консалтингових услуг в сфере организации управленче-ского процесса. Определена роль управленческого консалтинга в повышении эффективности дея-тельности компании. Охарактеризованы особенности использования сбалансированной системы как консалтинговой услуги. Рассмотрены последовательность и основные проблемы внедрения сбалан-сированной системы показателей в практику хозяйствования.

Ключевые слова: *консалтинг, организация управленческого консалтинга, сбалансированная система показателей.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Библ.:*** *13.*

Пилипенко Андрей Анатолиевич *– доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *aapil@ukr.net*

Пилипенко Светлана Николаевна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и оценки имущества предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*

UDC 658.01

Pilipenko A. A., Pilipenko S. N. The Balanced Scorecard Using as a Tool for Management Consulting

The article contains the results of studying characteristics of the consulting market in the sphere of management process organizing. The role of management consultancy for improve the company efficiency is determined. The feature of using the balanced scorecard as consulting services is considered. The article highlights sequence and main problems of balanced scorecard implementing.

Key words: *consulting, management consultancy organizing, balanced scorecard.*
Pic.: *2.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *13.*

Pilipenko Andrey A.*– Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *aapil@ukr.net*

Pilipenko Svetlana N. *– Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Evaluation of Enterprise Property, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*

Проблема формування ринку консалтингових послуг являється актуальной і потребує підвищеної уваги, у частині визначення тенденцій, особливостей, цілей і задач. Необхідність дослідження теорії та практики консалтингової діяльності обумовила звернення до праць В. Алешнікової [1], В. Гочарука [3], М. Коупа [8], Ф. Кросмана [9], К. Маркхема [10], Ф. Уикхема [7] та інших. Дійсно, консалтингова діяльність, що заснована на наданні консалтингових послуг, є важливим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності, стабільності й зростання сучасних компаній, тому що основним засобом досягнення успіху та мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень є компетентність та високий професіоналізм. Тому з'явилась потреба у консультантах, які вивчають досвід кращих компаній і володіють сучасними засобами організаційного проектування, підготовки та прийняття управлінських рішень, що визначило необхідність формування ринку консалтингових послуг як найбільш ефективного засобу прискорення дифузії нових управлінських технологій, нових методів ведення бізнесу.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад ідентифікації ролі та значення консалтингу в управлінні суб'єктами господарювання, з одночасним розглядом такого розповсюдженого інструменту стратегічного менеджменту, як збалансована система показників у напрямі підвищення якості консалтингових послуг. Для досягнення мети статті скористаємося визначенням консалтингу з боку Європейської федерації ассоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO). Згідно з цим визначенням консалтинг представляє незалежну допомогу з питань управління, щодо визначення та оцінки проблем і можливостей компаній, рекомендації відповідних засобів і напрямків їх реалізації [7]. Консалтинг вирішує питання управлінської, економічної, фінансової, інвестиційної діяльності компаній, стратегічного пла-

нування, оптимізації функціонування компанії, ведення бізнесу, дослідження та прогнозування ринків збуту та інші. Таким чином, консалтинг представляє особливий вид інтелектуальної діяльності, основна задача якої – аналіз, обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних, організаційно-економічних інновацій з урахуванням проблем клієнта.

Консалтинг можна розглядати також через сукупність відносин, які виникають в процесі утворення, обміну та реалізації інтелектуального капіталу (знання, досвіду та інформації), який використовує консультант для підвищення ефективності діяльності компанії. Важливим фактором удосконалення та підвищення якості консалтингових послуг є якість відносин між учасниками, які ґрунтуються на довірі високого рівня між консультантом і компанією. Рівень відносин визначають основні якості консалтингової послуги: невід'ємність послуги від її джерела та неможливість її розповсюдження через посередників, непостійність якості послуги, коммунікації на основі зворотного зв'язку, відкриті міжособистісні комунікації, своєчасність, достовірність. Слід звертати увагу на наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу, як важливого ресурсу консалтингової компанії. Діяльність консультанту повинна відповідати таким вимогам: консультант повинен володіти технологією рішення задач, повинен бути вільним від традицій та політики компанії-замовника, повинен надавати практичну та методичну допомогу, мати особливий навчальний вплив на клієнта, мати конкурентні переваги.

Український консалтинг активно інтегрується в глобальний ринок, підвищує професіоналізм кадрів, розширює спектр послуг. Вітчизняний бізнес може одержати підтримку будь-якої спрямованості, при цьому найбільш динамічним попитом являється управлінський консалтинг. Відповідно до міжнародної класифікації можна виділити: стратегічний консалтинг (представляє планування в довгостроковій перспективі), операційний управлінський консалтинг (спрямований на оптимізацію операційної діяльності – вивчення бізнес-процесів, експрес-діагностику, управлінський облік, бюджетування, аутсорсинг), HR-консалтинг (включає послуги з набору та оцінки кадрів, побудову ефективної системи мотивації) та IT-консалтинг (комплекс послуг у сфері інформаційних технологій, до яких слід віднести розробку і впровадження автоматизованих систем управління, системну інтеграцію). У тому чи іншому ступеню кожен з означених видів компанії перетинається з питаннями автоматизації та оптимізації управління бізнес-процесами. Як правило, тут використовуються такі базові моделі, як MRP та CRP (Material and Capital Requirements Planninq), чи інтегровані моделі – MRP-2, системи планування ресурсів ERP (Enterprise Recourse Planninq) та інші.

Основна тенденція розвитку ринку – це його розвиток по різних напрямках залежно від потреби в економіці. В Україні на ринку консалтингових послуг працюють офіси всіх найбільш відомих консалтингових міжнародних фірм і понад 300 вітчизняних компаній, які надають послуги консалтингу в різних секторах економіки, з яких 42% займаються наданням послуг з управлінського консультування. Спостерігається зростання консалтингових послуг з реструктуризації бізнесу, розробці бізнес-стратегій, впровадженню стратегічних інформаційних систем, підвищенню ефективності персоналу. Узагальнюючи праці та дослідження [2, 4, 13], можна у агрегованому вигляді відобразити розподіл клієнтів консалтингових фірм за галузями економіки, так, як це подано в *табл. 1*.

Таблиця 1

Розподіл клієнтів консалтингових фірм за галузями економіки в Україні

Галузі промисловості	Стратегічний консалтинг	Операційний консалтинг	IT-консалтинг	HR-консалтинг, тренінги
Машинобудування	+			+
Нафтова та газова промисловість			+	+
Важка промисловість		+	+	
Будівництво	+	+		
Харчова промисловість	+	+		+
Фінансовий сектор			+	+
Торгівля	+	+	+	+
Телекомунікації			+	

Попит на послуги консалтингових фірм постійно зростає, на цей процес впливає постійна конкуренція в бізнесі, експортна орієнтація вітчизняних підприємств, перспективи розвитку зовнішньоекономічних відносин. Поточний стан консалтингового ринку визначають також і як циклічні економічні чинники, чий вплив змінюється в межах певного періоду (наприклад, необхідність періодично оновлювати основний капітал), так і нециклічні чинники, що постійно впливають на економіку, наприклад іноваційний розвиток.

Враховуючи поданий в табл. 1 перелік видів консалтингу та з огляду на множинність сфер його застосування, слід визначитися з інструментарієм, який задовольнятиме вимоги всіх клієнтів з переліку у табл. 1. Зрозуміло, що знайти універсальний інструмент для консалтингу неможливо, тому зупинимося на рівні стратегічного консалтингу та висвітлимо доречність застосування такої розробки Р. Каплана та Д. Нортона [5, 6], як збалансована система показників (ЗСП). Відразу відзначимо, що у більшості випадків ЗСП розглядається майже як єдиний інструмент, який здатен вивести підприємство з кризи чи переорієнтувати на шляхи випереджаючого розвитку. Не заперечуючи вагомість й дієвість ЗСП, наголосимо, що це лише один з інструментів стратегічного менеджменту, в якому вдало поєднуються досягнення значної кількості управлінських концепцій.

Саме таке вдале поєднання й дозволяє говорити про доречність залучення концепції збалансованої системи показників до процесу надання консалтингових послуг.

Розглядаючи місце ЗСП в управлінського консультуванні, звернемо увагу на наявність певних проблем під час її впровадження в практику господарювання. Дійсно, ефективність BSC значною мірою залежить від якості її впровадження. Недивлячись на наявність в літературі значної кількості підходів до реалізації цього процесу, досить часто не враховуються такі важливі аспекти, як склад й взаємодія осіб, що займаються впровадженням BSC, особливості її взаємодії з наявною на підприємстві системою управління, шляхи інтеграції BSC з релевантними концепціями менеджменту. З огляду на це можна запропонувати дещо іншу модель впровадження BSC, особливістю якої є одночасне впровадження разом із механізмом стратегічного управління економічним суб'єктом. Послуги з консалтингу при цьому полягатимуть в обґрунтуванні параметрів такого механізму, а збалансована система показників виступатиме засобом формалізації означеного механізму. Відповідну послідовність впровадження збалансованої системи показників, яка є певним розширенням авторських розробок [11, с. 78 – 90], наведено на *рис. 1*.

Слід відзначити, що запропонована послідовність орієнтується на визначені під час реалізації консалтингового проекту мету та контекст впровадження ЗСП. При цьому означена послідовність передбачає одночасне формування й циклу оперативного управління, який підпорядковується виробленим стратегічним імперативам й охоплює усі, не лише найважливіші, напрямки діяльності. Також треба наголосити, що наведена модель складається з типових елементів, на основі яких можна формувати індивідуальний проект для кожного конкретного підприємства. Розкриття таких типових елементів, відповідно до стандарту IDEF0, пояснює логіку впровадження авторської концепції впровадження. Варіант такого розкриття (для елементу А1 означеної на рис. 1 схеми) подано на *рис. 2*.

Слід наголосити, що впровадження ЗСП, як результату консалтингового проекту, передбачає паралельне вироблення стратегії та впровадження ЗСП і нівелює складнощі, що виникають під час виникнення необхідності коригування стратегії під час впровадження ЗСП на підприємстві. Більше того, одночасність консалтингу й впровадження ЗСП створює підґрунтя для постійного звуження зони компромісів між виділеними у складі суб'єкта господарювання стратегічними господарськими одиницями (СГО) та забезпечує появу ефекту синергії.

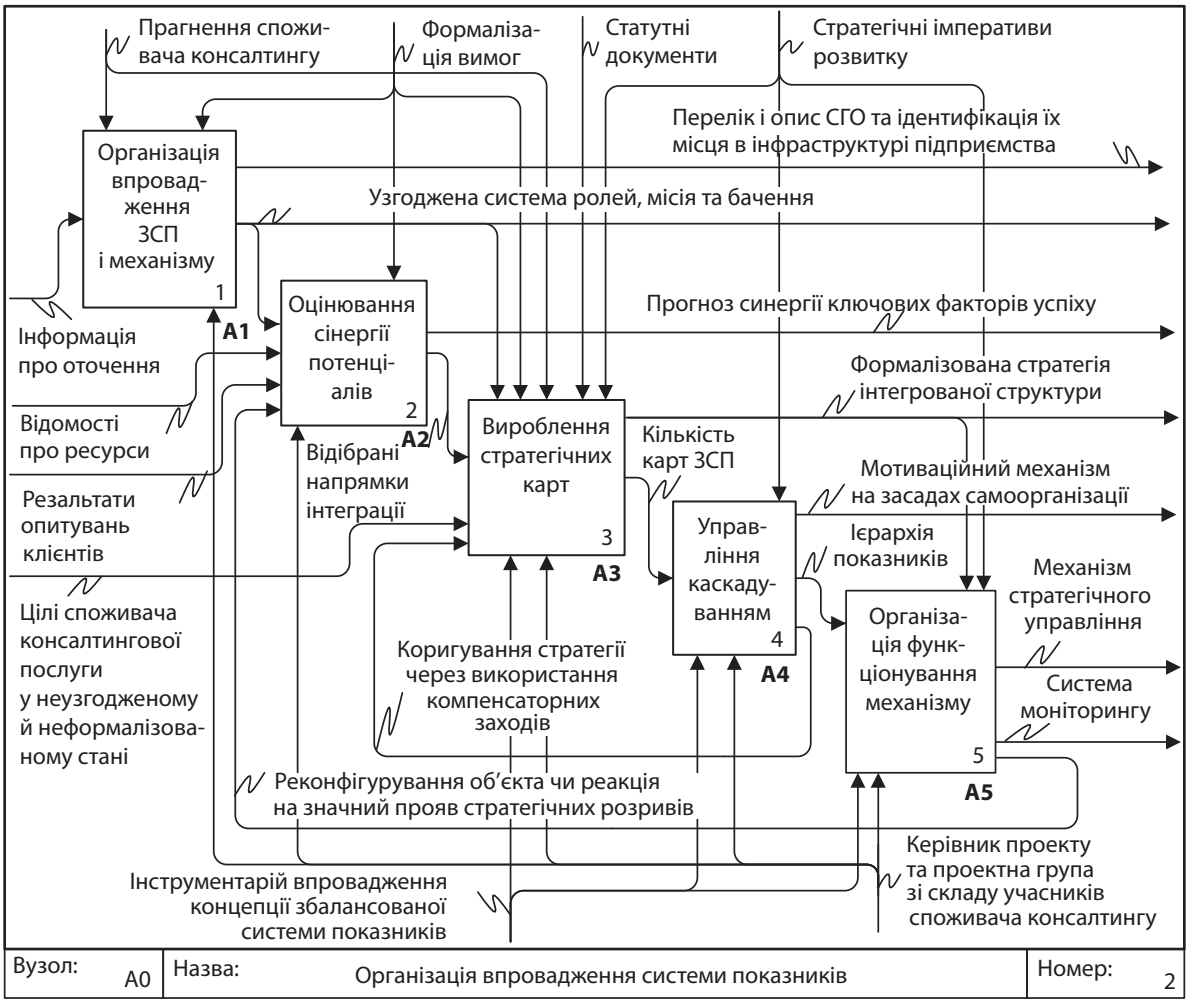

Рис. 1. Послідовність узгодження робіт із впровадження збалансованої системи показників і надання консалтингових послуг з організації роботи механізму стратегічного управління суб'єкта господарювання

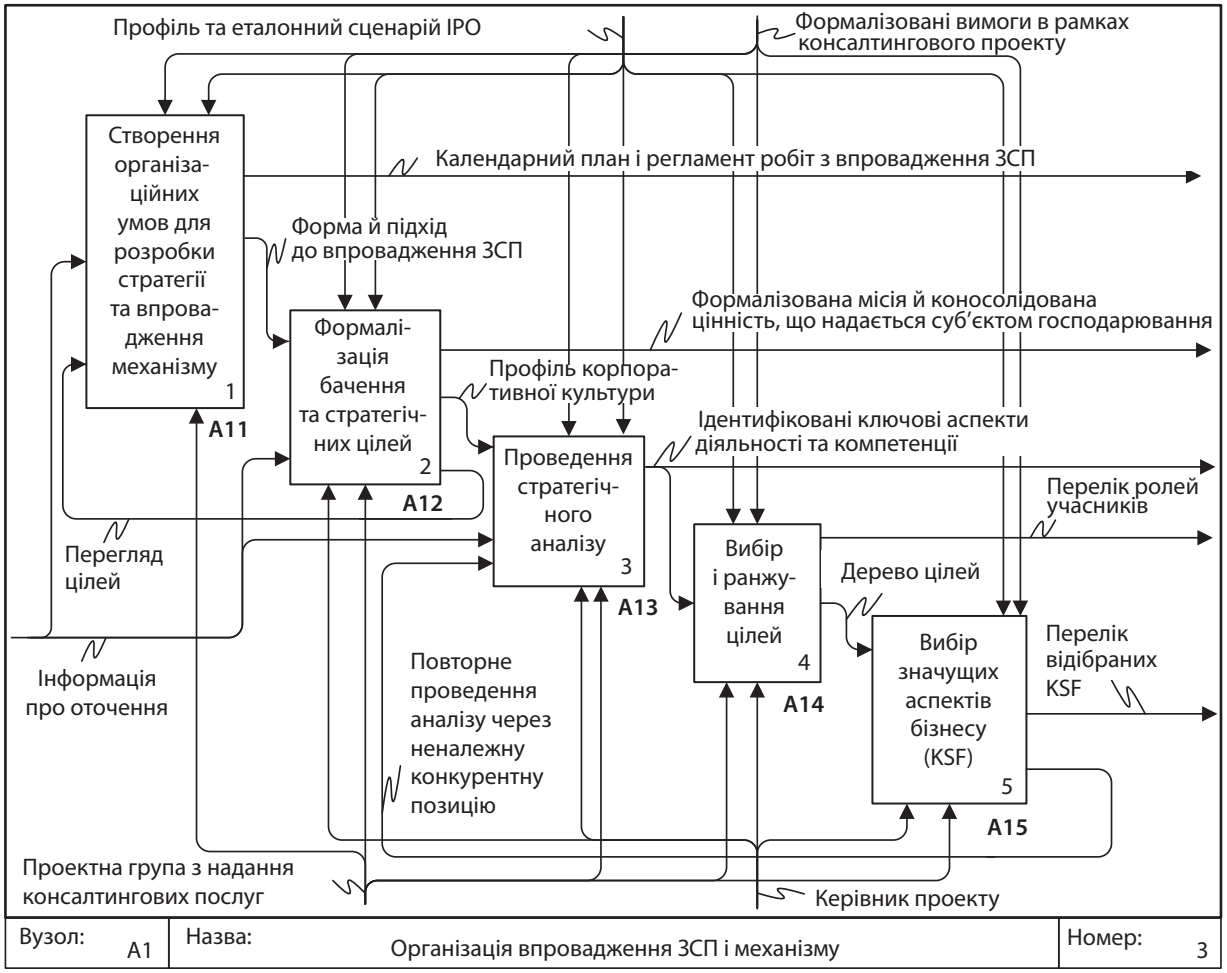

Рис. 2. Організація впровадження ЗСП у рамках консалтингового проекту формування механізму стратегічного управління (блок А1 референтної моделі)

Таким чином, впровадження наведених пропозицій дозволить ідентифікувати ключові фактори успіху підприємства в рамках реалізації консалтингового проекту та створити механізм реалізації таких факторів успіху, формалізований через інструментарії збалансованої системи показників. Разом із тим потребує проведення подальших досліджень формалізація супутніх до означеного процесу проблем. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов / В. И. Алешникова. – М. : Инфра-М, 1999. – 342 с.

2. Брянцева О. Г. Рівні та показники оцінки ефективності консалтингової діяльності з управління / О. Г. Брянцева // Актуальні Проблеми Економіки. – 2010. – № 6. – С. 91 – 95.

3. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.

4. Грицай С. В. Досвід консалтингу в Україні: наслідування чи новаторство / С. В. Грицай // Зовнішня торгівля, право та економіка. – 2009. – № 5. – С. 29 – 33.

5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.

6. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ИД «Вильяс», 2006. – 384 с.

7. Консалтинг в Україні. – Київ : Асоціація «Укрконсалтинг», 1996. – 188 с.

8. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

9. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта / Ф. Кросман. – СПб. : Питер, 2000. – 412 с.

10. Маркхем К. Консалтинг менеджмента / К. Маркхем. – М. : Гранд, 2005. – 387 с.

11. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : Монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

12. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении / Ф. Уикхем. – М. : Дело и сервис, 2006. – 365 с.

13. Хміль. Ф. І. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидання. – 2008. – С. 425.