

• Персонализация клиента. Процесс, при котором каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается соответственно этому постулату. Увеличение прибыльности от работы с клиентами требует формирования моделей и стратегий своевременного предложения правильных продуктов и услуг, дополнительных и перекрестных продаж через различные средства коммуникации с клиентами [6].

Понимая, что представляют собой клиенты банка и с кем наиболее выгодно работать, банк может выстраивать высокоэффективную стратегию развития розничного бизнеса, в основе которой лежит не только привлечение новых прибыльных клиентов, но и удержание существующих. Таким образом, выявление наиболее вероятных возможностей дополнительных и перекрестных продаж существующим клиентам имеет совершенно ясный экономически обоснованный смысл.

Итак, можно сделать вывод, что главной целью, которую преследует руководитель бизнеса при внедрении CRM-системы, является оценка эффективности новой информационной системы и рассмотрение результатов ее использования, что в дальнейшем повысит продуктивность его деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Электронная энциклопедия Википедия. [Электронный ресурс].– Режим доступа: [http://www.ru.wikipedia.org/wiki/система\\_управления\\_взаимоотношениями](http://www.ru.wikipedia.org/wiki/система_управления_взаимоотношениями).
2. Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом [Пер. с англ.] / К. Андерсон, К. Керр; Пер. А. Успенский. – М.: 2009. – 288 с.
3. Цуневская О. Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий / О. Цуневская // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – №6 – С. 53–60.
4. Картышов С.В. "Marketing Expert" – система поддержки принятия решений на всех этапах разработки стратегического и тактического планов маркетинга и контроля за их реализацией / С. В. Картышов. – 2012. – №4(10). – С. 24–39.
5. Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions. – Metagroup. [Электронный ресурс]. 2012. – Режим доступа: [/http://www.oracle.com/applications/crm/metacrmwp.pdf](http://www.oracle.com/applications/crm/metacrmwp.pdf).
6. The ABCs of CRM. [Электронный ресурс]. 2013. – Режим доступа: [/http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html](http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html).

УДК 65.011.12

### ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ

*А. И. Денисова, Т. С. Шаталова*

*Резюме.* В данном исследовании рассмотрено использование сбалансированной системы показателей для моделирования и оценки деятельности консалтинговой компании. Разработана система показателей, стратегическая карта, а также имитационная модель деятельности консалтинговой фирмы. Сделаны вывод о целесообразности применения сбалансированной системы показателей (ССП) и о первичности нефинансовых показателей.

*Ключевые слова:* управленческое консультирование, сбалансированная система показателей, имитационная модель.

*Вступление.* При современном уровне развития бизнеса и растущем количестве крупных и сложных для управления компаний стремительно возрастает количество и разнообразие проблем, с которыми сталкивается руководство этих компаний. Вместе с тем, возрастает необходимость наличия высококвалифицированных специалистов, способных оказывать помощь менеджерам различных уровней в решении проблем в соответствии со стратегией компании.

В ответ на такую потребность бизнеса возникают консалтинговые фирмы разного размера и с разным уровнем качества предоставляемых услуг. Специфика деятельности консалтинговых фирм вызывает необходимость разработки специфических инструментов для оценки эффективности их деятельности и управления ими. Именно это определяет актуальность выбранной темы.

Особенности функционирования консалтинговых фирм рассмотрены в работах отечественных и зарубежных авторов [1-3]. Вопросам специфики применения сбалансированной системы показателей посвящены работы [4-6]. Однако вопрос выбора методологии и непосредственного моделирования деятельности консалтинговых фирм недостаточно освещен.

Целью данного исследования является моделирование деятельности консалтинговой фирмы на основании ССП, что позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений. В качестве методологической основы исследования используются причинно-следственный анализ и имитационное моделирование.

*Основной раздел.* В настоящее время многие руководители компаний, в том числе и консалтинговых, используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. К ним относят доход, прибыль, различные виды рентабельности.

Анализ позволяет выявить недостатки, сопровождающие использование этих показателей, таких, как например ретроспективный характер контрольной информации, что затрудняет их использование для прогнозирования и принятия стратегических решений. В такой ситуации определить тревожные отклонения, влияющие на достижение стратегических целей, на ранней стадии можно только в случае рассмотрения причин финансовых неудач [1].

Для осуществления стратегического управления компаниям необходим некий механизм реализации стратегии, позволяющий отслеживать последствия происходящих изменений, результаты деятельности и эффективность менеджмента. В качестве такого механизма выбрана сбалансированная система показателей.

Особенность сбалансированной системы показателей как инструмента оценки деятельности предприятия состоит в смещении вектора направленности оценки в сторону нефинансовых показателей. Это отвечает специфике консалтинговых фирм, следовательно ССП может быть применена для оценки их деятельности.

В рамках ССП компания должна рассматриваться и оцениваться в четырех перспективах, связанных с финансами, клиентами, внутренними процессами, а также с обучением и развитием персонала [6]. Однако сложность заключается в том, что обучение персонала, взаимоотношение с клиентами и развитие внутренних процессов не всегда можно напрямую увязать с результатами деятельности компании. Это обусловлено тем, что эффект от подобных мероприятий комплексный и заметен только в долгосрочной перспективе. Поэтому средства для развития данных направлений могут выделяться нерегулярно, а решение проблем откладываться [5,6].

Следует отметить, что ССП это не способ построения стратегии, а способ ее реализации [7]. В соответствии с этим утверждением, в рамках применения ССП для моделирования деятельности консалтинговой фирмы с учетом всех требований разработана стратегическая карта консалтинговой фирмы (рис.1), содержащая 21 цель и 31 показатель для их измерения.

Разрабатываются показатели по 4 направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

Перспектива финансы содержит 7 показателей, которые являются общеэкономическими и в наименьшей степени зависят от специфики деятельности фирмы.

Вторая группа показателей отражает рыночную (клиентскую) оценку деятельности консалтинговой фирмы. Она, также как и группа финансовых факторов, содержит 7 показателей, отражающих отношение клиентов к фирме, степень их удовлетворенности предоставляемыми услугами. Одним из важнейших показателей в этой сфере являются также удельные затраты на маркетинг и коэффициент эффективности рекламных мероприятий.

Показатели в перспективе внутренних процессов предназначены в большей степени для внутреннего использования в консалтинговой фирме, они дают возможность руководству судить об эффективности организации процесса оказания консалтинговых услуг в целом и отдельных его этапов, что определяет базу для принятия управленческих решений.

Для отражения более полной картины деятельности консалтинговой фирмы возможен также расчет других показателей, относящихся к данной группе, например коэффициентов эффективности отдельных консультантов, коэффициента использования программных средств и удельных затрат на социальное страхование.

Перспектива обучения и развития содержит 5 показателей, связанных с совершенствованием работы персонала, которые являются наиболее емкими и гибкими по своей природе. Так, показатель структуры персонала отражает состав консультантов не только с точки зрения их специализации, но и в разрезе имеющихся у них научных степеней, образовательно-квалификационных уровней, различных наград и поощрений.

В целом, разработанная система в полной мере отражает специфику деятельности консалтинговой фирмы.

На основе обобщения информации о функционировании консалтинговой фирмы, а также об особенностях применения сбалансированной системы показателей для оценки деятельности бизнеса проведен причинно-следственный анализ факторов функционирования консалтинговой фирмы, результаты которого, в совокупности с концептуальной и процессной моделями деятельности а также стратегической картой консалтинговой фирмы стали основой для разработки имитационной модели в ППП PowerSim.

Данная модель (рис.2) основывается на следующих положениях:

- единица модельного времени – 1 неделя;
- период моделирования – 1 год=53 недели;
- основная цель – максимизация прибыли фирмы (которая равна доходам от оказания консалтинговых услуг за вычетом затрат);
- доходы фирмы складываются из суммы доходов по каждому из осуществленных проектов;
- затраты фирмы состоят из затрат на осуществление проекта, которые, в свою очередь, включают затраты на оплату труда консультантов и транзакционные издержки проекта), затрат на обучение консультантов и рекламу услуг компании;
- за выполнение следующего консалтингового проекта компания берется только после того, как закончен предыдущий;
- каждый новый клиент может обратиться в компанию как сам по себе, так и по рекомендации других клиентов;
- каждый поступающий проект имеет следующие характеристики: срок выполнения (указанный в договоре), фактическую длительность выполнения, доход, а также информацию о том, обращался ли данный клиент в компанию

- ранее и обратился ли он по чьей-либо рекомендации;
- в первые 10 недель все приходящие клиенты являются новыми, далее – каждые 5 недель клиент, обратившийся в компанию делает это повторно;
- на начало моделируемого года фирма имеет 10 консультантов и может оказывать 10 различных видов услуг;
- каждый раз после обучения персонала набор услуг компании расширяется;
- иски на компанию подаются в случае невыполнения условий договора, связанных со сроками выполнения проекта;
- производительность труда консультантов представляет собой средний доход фирмы от каждого сотрудника.

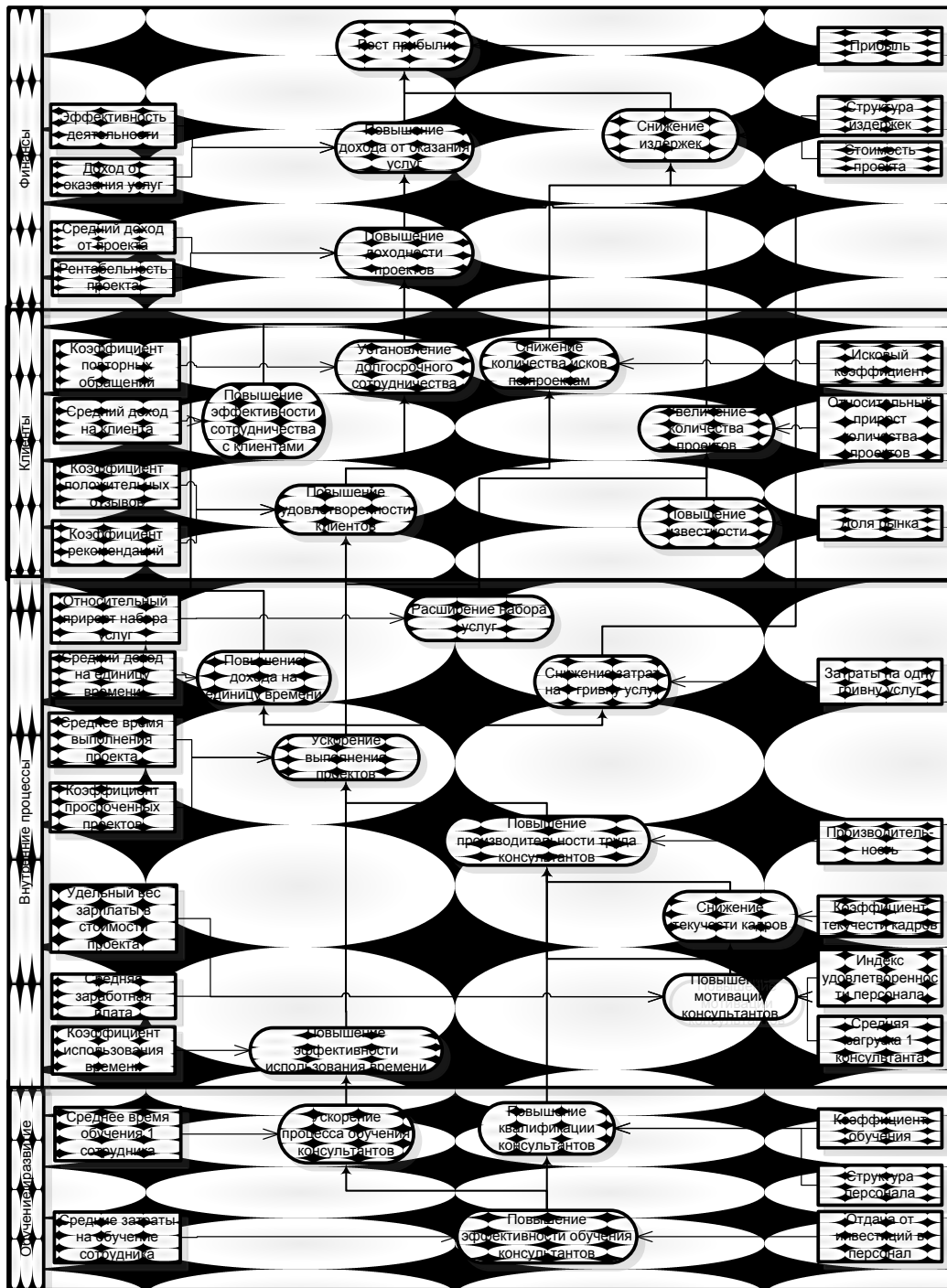


Рис. 1. Стратегическая карта консалтинговой фирмы

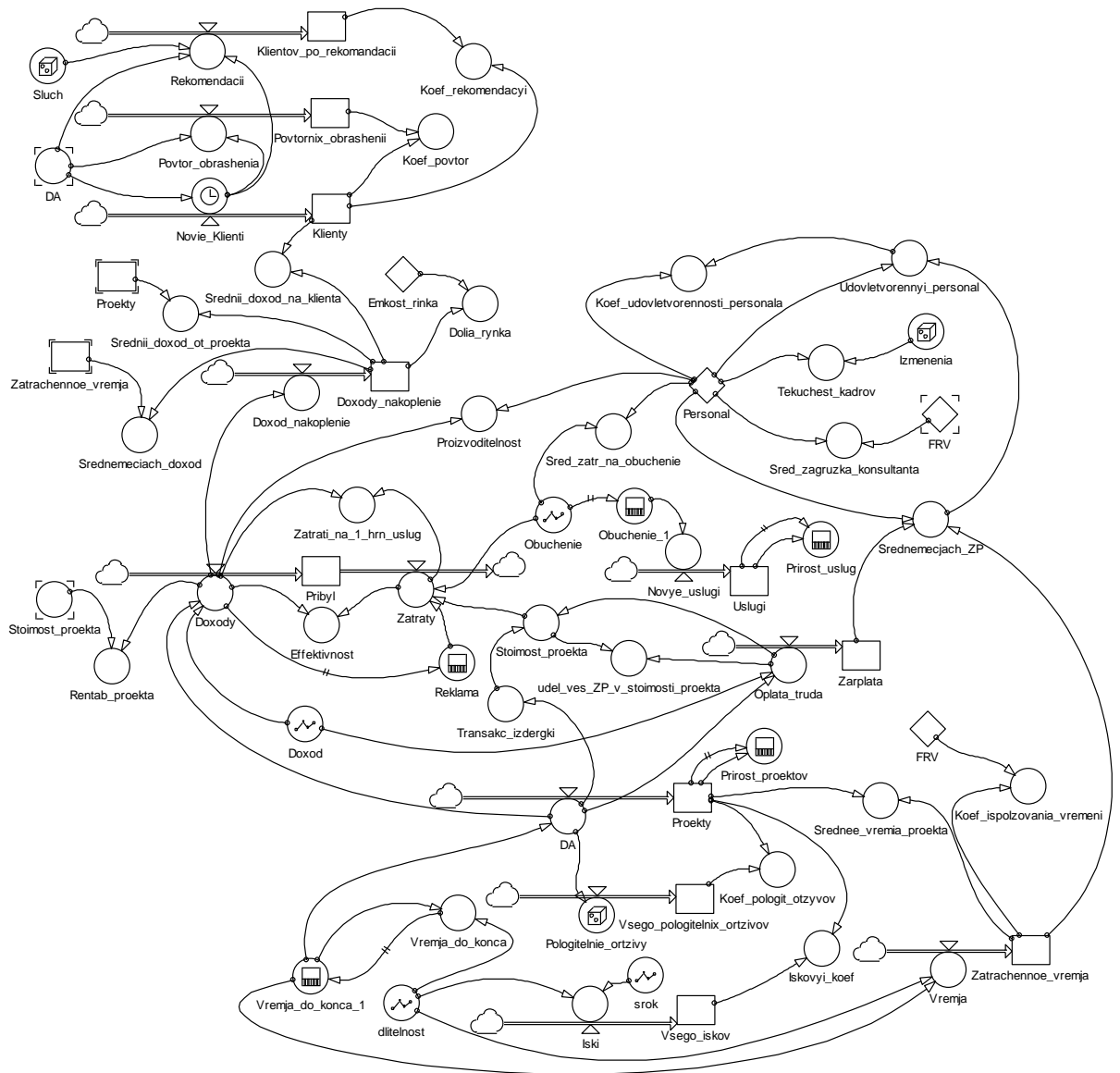


Рис. 2. Модель функционирования консалтинговой фирмы в ППП PowerSim

В результате имитации представленной модели получены следующие результаты:

- за год в компанию поступило 14 проектов при снижающемся уровне относительного прироста количества проектов и среднем времени выполнения проекта, равном 3 недели;
- рентабельность выполненных проектов достигает 70%;
- среднемесячный доход фирмы составляет около 70 тыс. грн., тогда как средний доход от 1 проекта – больше 80 тыс. грн. (рис.3);
- удельный вес зарплаты в стоимости проекта около 90%, затраты на 1 гривну услуг составляют от 30 до 40 копеек, а каждый консультант приносит фирме от 5 до 10 тыс. грн. в неделю (когда производится оплата) при среднемесячной заработной плате около 2,5 тыс. грн;
- средние затраты на обучение одного сотрудника достигают 500 грн. в неделю, что обуславливает прирост услуг от 10 в начале года до 24 в конце;
- прибыль компании в конце года превышает 600 тыс. грн., что соответствует доле рынка 0,25% (рис.4);
- при заданных условиях получены значения коэффициента положительных

отзывов – в среднем около 0,7; коэффициента рекомендаций – 0,6; коэффициента повторных обращений – 0,3; искового коэффициента – 0,2; и коэффициента удовлетворенности персонала – 0,7.

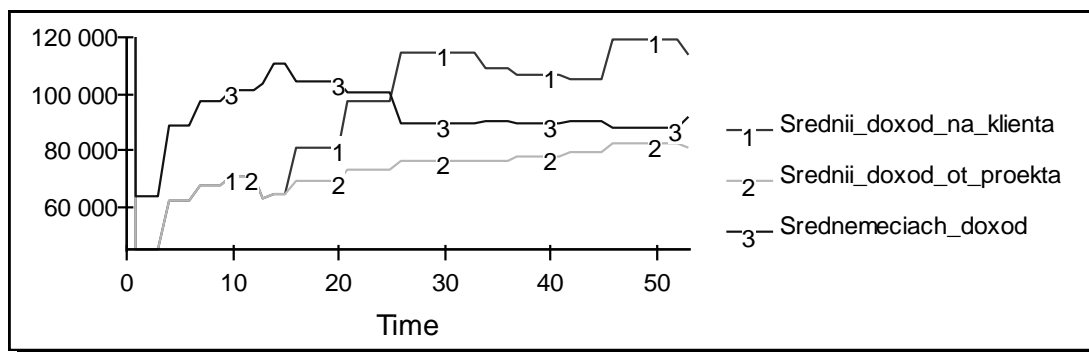


Рис. 3. Уровень доходов компании

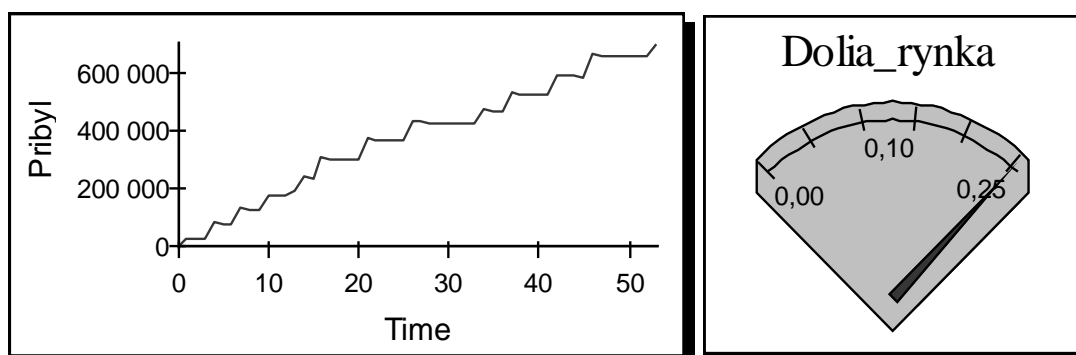


Рис. 4. Динамика прибыли и доля фирмы на рынке

В целом результаты моделирования свидетельствуют о том, что в течении года консалтинговая фирма функционировала достаточно эффективно, однако имеется резерв повышения производительности за счет ускорения выполнения проектов и повышения уровня развития персонала.

*Выводы.* Таким образом, проведенное исследование показывает целесообразность применения системы сбалансированных показателей для моделирования и оценки деятельности консалтинговой фирмы.

Разработанная стратегическая карта консалтинговой фирмы демонстрирует тот факт, что финансовые показатели являются лишь «верхушкой айсберга»: их изменение полностью зависит от динамики показателей других перспектив, при чем первичным в этом процессе является обучение и развитие персонала, которое обеспечивает повышение эффективности внутренних процессов, что, в свою очередь, прямо или опосредовано (через рыночные или клиентские показатели) определяют динамику финансовых потоков.

Представленная имитационная модель отражает функционирование и оценку деятельности консалтинговой фирмы на основании разработанной ССП.

Данная работа может быть использована для углубления теоретического анализа сферы консалтингового бизнеса и применения в этих целях системы сбалансированных показателей. Также возможно практическое применение как разработанной системы показателей, так и имитационной модели в качестве инструмента оценки деятельности консалтинговой фирмы, что позволит влиять на описанные в модели показатели и обеспечить повышение эффективности принимаемых управленческих решений.

Дальнейшие исследования будут направлены на углубление анализа специфики консалтингового бизнеса и разработку модели комплексного управления деятельностью консалтинговой фирмы.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абу-Навас В. Как оценить эффективность консалтинга? [Электронный ресурс] / В. Абу-навас // Объединение «Практик». – Режим доступа к статье: <http://praktik-irk.ru/article/kak-ocenit-ehffektivnost-konsaltinga/>
2. Верхоглазенко В.Н. Технологический цикл управленческого консультирования / В.Н. Верхоглазенко, А.А. Звезденков, М.В. Хлюнева// [Электронный ресурс]. – Бизнес обучение АКМО. – Режим доступа к статье: <http://acmegroup.ru/node/86>
3. Лысенко Ю.Г. Модель управленческого консультирования / Ю.Г. Лысенко, Г. С. Овечко, Т. С. Шаталова // Модели управления в рыночной экономике, 2006. – №7. – С.37–51.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth and Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес букс, 2006. – 478 с.
5. Хьюберт К. Рамперсад. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации / пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 г. – 176 с.
6. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2 Вып. 1 (105). — с. 78–81. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/4610/>
7. Шумилова Ю.А. Сбалансированная Система показателей консалтинговой компании /Ю.А. Шумилова, Г.С. Багдасарян// Вестник Тюменского государственного университета, 2011. – № 11. – С. 190–196

УДК 657

### НАСЛІДКИ НЕРОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО УМОВНІ ФАКТИ ГОСПОДАРСЬКОГО ЖИТТЯ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ КОРИСТУВАЧІВ

*І. В. Долгова, Є. Є. Іонін*

*Резюме.* У даній статті досліджено підходи до трактування сутності умовних фактів господарського життя та їх наслідків. Доведено необхідність відображення наслідків УФГЖ у фінансовій звітності підприємства.

*Ключові слова.* Умовні активи, умовні зобов'язання.

**Постановка проблеми.** Завершальним етапом будь-якого облікового циклу є складання фінансової звітності. Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» встановлено, що фінансова звітність складається і оприлюднюється з метою надання інформації користувачам фінансової звітності для прийняття ними рішень.

Інформація, що надається у фінансовій звітності, повинна найбільш повною і достовірною, оскільки від цього залежить прийняття найбільш раціональних інвестиційних та управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає питання щодо необхідності відображення у фінансовій звітності такого об'єкту обліку як умовні факти господарського життя, що зумовлене правом користувачів знати про участь підприємства у судових справах, припинення видів діяльності, проблеми підприємства з наданими гарантіями тощо, щоб оцінити майбутні тенденції діяльності підприємства.

Проблемним питанням відображення умовних фактів господарського життя у фінансовій звітності приділяли увагу Я.В. Соколов, М.І. Кутер, Д.В. Луговський, Л.А. Чайковська, Ю.А. Якушева, А.В. Суворов, Л.З. Шнейдман, Н.В. Генералова, В.А. Терехова, І.Є. Гуціна, Т.В. Узунова, Н.В. Парушина, Л.В. Сотнікова, Л.Ф. Маценко, Л.П. Фомічева, М. Брюханов.