

11 ноября 2005

# Не наказывайте за перевыполнение бюджета

Майкл Ковени – один из наиболее успешных британских консультантов в области управления эффективностью бизнеса. За его плечами – работа с такими компаниями, как Pfizer, Aston Martin, Baker & Taylor, BP, Guinness и др. В настоящее время он возглавляет консалтинговое подразделение корпорации Geac. С 2004 г. Майкл читает собственный авторский курс в рамках Американской ассоциации менеджмента. Автор книги «Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь». Мы побеседовали с Майклом в перерыве семинара, который он провел недавно в одном из подмосковных отелей.

## О стратегическом разрыве

Стратегический разрыв – это ситуация, знакомая многим компаниям: у них есть с одной стороны некая далекая и не очень ясная цель, а с другой стороны – очень детально разработанные бюджеты: они точно знают, сколько денег и на что потратят. И между этими бюджетами и стратегией есть разрыв. Аналогичный разрыв существует между стратегией компании, тем, что она хочет сделать, и способностью это реализовать. В прошлом месяце в [Harvard Business Review](#) были опубликованы результаты исследования, которые показали, что если бы только компании реализовывали те стратегии, о



которых они заявляют, то они смогли бы повысить свою чистую прибыль на 50-60%. Это красноречиво свидетельствует о разрыве между стратегией и ее реализацией.

### **Как со «стратегическим разрывом» борются на государственном уровне**

В Великобритании принят закон, обязывающий менеджмент крупных корпораций заранее сдавать стратегический план своей организации на год вперед. Работа над этим законом велась двадцать лет подряд, это вовсе не реакция на какие-то последние события. Смысл закона в том, чтобы помочь владельцам компаний оценить, в их ли интересах работают директора компаний. 20 лет назад единственная информация, о которой руководители должны были открыто сообщать – это финансовые результаты, которые абсолютно ничего не говорили о том, что на самом деле происходит в компании. Поэтому для решения проблемы был придуман и введен этот закон.

При этом заметно, что английский и американский подходы к решению проблемы – разные по своей сути. Американский подход заключается в том, чтобы детально сформулировать необходимые действия. Это приводит к большому числу правил, законов и подзаконных актов, которые, между тем, достаточно легко обойти. Британский же подход заключается в создании некоего принципа, который задает направление. Этот принцип не всегда понятен, но, по крайней мере, он действует. И если директора работают не в нужном направлении, если их работа противоречит самому его духу, тогда получается, что они нарушают закон. Мне кажется, что это гораздо более правильный подход.

## Что менеджер должен спросить себя для того, чтобы понять, правильную ли стратегию он выбрал?

Казалось бы, это очень просто: руководство компании должно выстраивать свои цели в соответствии с миссией компании и разрабатывать мероприятия, направленные на достижение этих целей. Вот и все. Но многие топ-менеджеры все слишком усложняют. Они не ставят под вопрос процедуры бюджетирования и планирования, и в результате не понимают, почему они поступают именно так, а не иначе. Основной вопрос для любого менеджера – это «Что делаю я для того, чтобы помочь компании двигаться вперед?». Если он этого не понимает или не представляет, каких целей он пытается достичь, то нужно серьезно ставить ценность таких менеджеров под сомнение.

## Портрет компании-неудачницы

А что значит компания-неудачница? Есть множество компаний, которые не имеют стратегических планов, не разрабатывают планы финансирования полезных мероприятий и при этом достаточно успешны. А есть компании, которые все делают правильно: у них есть прекрасные стратегии, прекрасное финансирование, но все заканчивается неудачно. Возьмите [IBM](#). Двадцать лет назад они выпускали лучшие операционные системы OS/2. Мы, разработчики программного обеспечения, ее очень любили. Она была во всех отношениях лучше Windows. Но при этом мы ее потеряли. Почему?

Я не думаю, что есть «компании-лузеры» или «компании-победительницы». Есть компании, которые целенаправленно работают над достижением успеха, и те, которым просто повезло или не повезло. Вторые – это те, у кого бюджет не увязан со стратегией. Его никто не занимается, и управление менеджером

ведется по отклонениям от бюджета. Он не мониторит свою деятельность и не оценивает, какое влияние его действия оказывают на достижение целей. Но в по-настоящему успешных компаниях все делают наоборот.

### **Финансовый департамент и «стратегический фокус» компании**

Стратегическое видение – это, конечно, прерогатива главы компании, но именно финансовый отдел, как правило, ставит задачи по стратегическому планированию. Если финансовому отделу поручена эта задача, то он должен следить за тем, чтобы все мероприятия, которые выполняются для достижения конечной цели, получали финансирование. И мы видим, что для этого в высокоэффективных компаниях финансовые отделы сотрудничают с операционными менеджерами. Финансовый директор подписывает план, и в его интересах, чтобы все компоненты этого плана были профинансированы, ведь его подпись стоит на финансовых результатах компании.

Бюджетирование сводится к финансированию мероприятий, которые приносят пользу компании, а процедуры планирования бюджетирования призваны финансировать те направления деятельности, которые создают стоимость компании. Есть четыре ключевых задачи: 1) планировать и измерять эффективность тех мероприятий, которые приносят пользу; 2) соотносить между собой процессы, которые позволяют планировать и измерять те факторы, приносящие пользу; 3) давать людям возможность приносить пользу и вознаграждать их за это; 4) использовать технологии для поддержания первых трех моментов.

Под технологиями имеются в виду технические решения, которые разработаны для облегчения исполнения стратегических решений. Все

методики, показатели и процессы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM), которые должны помочь преодолеть стратегические просчеты, воплощены в BPM-системах, которые, в отличие от традиционных решений, которые работают отдельно с каждым этапом процесса управления эффективностью, являются целостными и интегрированными системами. В основе этих систем лежит система оценки эффективности бизнеса, которая помогает менеджеру отслеживать, как реализуется стратегия. Реальные результаты постоянно сопоставляются с поставленными когда-то стратегическими задачами. А управление эффективностью – это постановка задач и сбор отчетов об их выполнении. Пользователи BPM-систем занимаются планированием, бюджетированием, прогнозированием и составлением отчетности в одно время и в одном и том же интерфейсе.

При этом надо учитывать, что применение технологий – это всего лишь один из подходов. Технология помогает вам реализовать наилучшие практики управления, но она не гарантирует их. А что гарантирует? Может быть, сплоченность управленческой команды. Хотя это тоже не дает стопроцентных гарантий успеха. Но, по крайней мере, таким образом вы можете управлять успехом, и ваша организация не уподобится таким компаниям, где есть показатели эффективности, но никто не работает над их повышением.

### **Трудности при переходе с традиционных способов планирования к новым способам управления эффективностью**

Самая большая проблема – это культура. Менеджеры, как правило, не готовы к тому, чтобы создавать измеряемые планы, показывать, какое влияние их



работа оказывает на конечные цели. Большинство из них рассматривают бюджетирование как некую игру, где они играют роль героя или негодяя: либо они уложились в бюджет, либо нет. И даже если убедить менеджера в том, что можно создать правильный бюджет, или заставили его сделать это, все равно культура не позволит ему это сделать, потому что он боится, что не уложится в бюджет и его за это «побьют». И это самая большая проблема.

### **Как перестроить культуру**

Я думаю, что это образовательный процесс, который занимает многие годы. Наверное, руководство компании должно просто собираться вместе и искать более грамотный способ управления. Хорошим началом могло бы быть проведение семинара по управлению эффективностью для всей компании. Процесс перестраивания культуры начинается «сверху», идет «вниз» и занимает много времени. Но как только какой-то человек будет наказан за то, что он перевыполнил бюджет, вся работа по изменению культуры пойдет прахом.

### **«В стратегию с черного хода»**

30 лет назад я пришел в компанию Comshare . Она специализировалась на планировании, бюджетировании и отчетности, и я помогал компаниям внедрять системы бюджетирования. Со временем я начал заниматься продажей этих систем, потом стал принимать участие в их разработке, и в итоге оказался в консалтинговой группе, которая помогала их внедрению. Очень часто компаниям не нравились те решения, которые мы внедряли. В

принципе, сама система обычно работала в соответствии со спецификациями, но проблему, которая существовала в компании, она не решала. И я понял, что если в компании нарушена и неправильно поставлена процедура планирования, то когда она пытается решить проблему с помощью одной лишь технологии, то система планирования так и останется нарушенной. Поэтому я начал изучать работу компаний, которые имеют успешные системы, стараясь понять, в чем секрет успеха. И со временем понял, что главную роль играет именно их подход к тому, что они измеряют, каким образом собирают информацию и как ее обслуживают. Я начал записывать лучшие и худшие примеры и со временем собрал достаточно много информации, которая сводилась к тому, каким образом компания может реализовать свой стратегический план. И где-то около пяти лет назад мне стало очень интересно, каким образом можно использовать технологию для создания и коммунцирования стратегического плана. Это привело меня к вопросу: «Что такое хороший план?». Я сделал презентацию, на основе которой Американская ассоциация менеджмента меня попросила написать курс, за которым последовало предложение написать книгу. То есть в стратегию я пришел через «черный ход», а не через изучение теории.

*Беседовал **Илья Зиненко**, E-executive*

