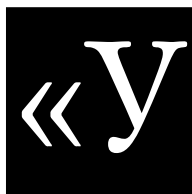


Володина Надежда Германовна

## ФИЛОСОФСКИЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА НА ТЕМУ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** сбалансированная система показателей, система бюджетирования, управление на основе бизнес-единиц

Представленные в интервью ответы сложно назвать «практическими рекомендациями». В силу особенностей профессиональной деятельности — постоянного общения с людьми, убеждения и обучения сотрудников, а также в связи с жизненными интересами — увлечением философией, историей и психологией, данное интервью автора с нашей редакцией можно считать неким философским размышлением на заданную тему.



**«Управленческий учет и финансы»:** Расскажите, пожалуйста, какова была основная сложность, с которой вы столкнулись при внедрении сбалансированной системы показателей в компании (ССП)?

**Надежда Володина:** Недавно, выступая на одной конференции, я рассказывала слушателям о возрастающей роли нематериальных активов. Я говорила о том, что, рассматривая престиж, деловую репутацию, контакты и, особенно, кадры компании как активы, которые могут быть оценены и отнесены на специальный счет, мы даем им определение «гудвилл» (goodwill), а также о том, что знания и интеллектуальный потенциал сотрудников — «основное средство» любой компании. Участник конференции, выступивший после меня и докладывавший о результатах эксперимента, проведенного его коллективом, сказал: «Мы тут «гудвиллом» подумали



**Володина Н. Г.** — начальник финансового отдела ОАО «Щелковский витаминный завод». Работала руководителем планово-экономического отдела компании «Аллегродрев». Имеет опыт разработки и внедрения системы управленческого учета, бюджетирования, системы сбалансированных показателей, реструктуризации (технология BUM), реализации антикризисных проектов. Проводит семинары и бизнес-тренинги по финансовым и управленческим вопросам (г. Москва)

и пришли к выводу...». Все-таки значимость человеческой составляющей в бизнесе не преувеличена — именно люди определяют успех или неудачу любого мероприятия. Однако именно вовлечение людей в процесс разработки и внедрения ССП стало самым большим препятствием. Когда я занималась внедрением бюджетирования, было легче: во-первых, потому что руководство компании было максимально заинтересовано в данном внедрении и своим энтузиазмом заражало всех вокруг; во-вторых, руководители подразделений разного уровня, работающие в компании, к тому моменту понимали, что уже нельзя продолжать работать «вслепую». Следует смотреть вперед, чтобы избежать возможных опасностей. Люди приняли внедрение бюджетирования как необходимость, как требование времени. По этим причинам данный процесс прошел быстро и легко, и первые результаты стали видны буквально через месяц.

Объяснить важность ССП оказалось гораздо труднее. Как известно из психологии, самые большие трудности в познании нового лежат в области установок: гораздо проще приобрести необходимые знания и навыки, чем привить новую установку или новый взгляд на вещи. Многие сотрудники компании, даже руководители ЦФО, считали, что «это уже чересчур», «делать больше нечего, как всякие показатели считать...» и т. п. Однако после серии семинаров, на которых подробно и наглядно объяснялась необходимость применения ССП, лояльность значительно повысилась. Кроме того, в компании была внедрена так называемая технология BUM (Business Unit Management) — управление на основе бизнес-единиц. Руководители этих бизнес-единиц (ЦФО) стали задумываться над результатами деятельности — как финансовыми, так и нефинансовыми. Они превратились из послушных исполнителей, единиц в штатном расписании в партнеров, бизнесменов, собственников, стали более независимы, мобильны, требовательны. У них появилась потребность в инструментах, которые помога-

ли бы им управлять, поэтому они приняли ССП как один из таких инструментов.

Руководство компании оказало доверие людям, сделало ставку на их интеллект, опыт и организаторские способности, и не ошиблось: на подведении итогов года речь шла о повышении качества выпускаемой продукции, увеличении лояльности покупателей, о пусть незначительном, но росте прибыли. Но нельзя не отметить, что возрос и риск: большая часть «гудвилла» компании уходила домой в конце рабочего дня.

И еще хочу отметить, что для того чтобы как можно быстрее преодолеть этапы саботажа и отрицания нововведений в компании и перейти к признанию и пониманию, я стараюсь максимально четко донести до людей основные постулаты с помощью организации интересных семинаров, детально прописанных положений и инструкций, личных бесед. Кроме этого, полностью поддерживаю необходимость наличия пяти дисциплин, которые были положены Питером Сенге в основу концепции «обучающейся организации». Во всем должно быть мастерство, логика и система. Необходимо поощрять как приобретение сотрудниками новых знаний, так и обмен опытом внутри коллектива. Но важно это делать не ради моды на обучение, а системно, с пользой для компании. Мне нравится, как написано Нордстремом и Риддерстрале в известном бизнес-бестселлере «Бизнес в стиле фанк...»: «Знания недолговечны. К ним нужно относиться, как к молоку, на них нужно ставить дату выпуска. Если вы их вовремя не используете, они скиснут и станут бесполезными».

#### **УУиФ: Как оценить эффективность проекта по внедрению ССП?**

**Н. В.:** Сущность ССП как управленческой технологии: «Мы используем ССП в качестве аналитического инструмента для формализации корпоративной стратегии и ее преобразования в обозримые и выполнимые цели, а количественные и качественные преобразования — в цифры». При оценке эффективности, наверное, следует идти от обратного: если цифры соответствуют нашим ожиданиям,

следовательно, цели достигнуты, стратегические задачи выполняются.

Но, прежде чем делать выводы, необходимо рассмотреть в совокупности все показатели и не забывать об основном принципе ССП — сбалансированности.

Например, при установлении целевых показателей мы задались целью снизить уровень складских запасов. При анализе выяснилось, что целевой показатель по этому КРІ достигнут, но по причине того, что вовремя не нашлось нужных комплектующих на складе, заказы были отгружены неукomплектованными, что повлекло за собой увеличение количества рекламаций и значительное понижение коэффициента качества. В долгосрочной перспективе это грозит снижением лояльности клиентов и уменьшением объема продаж. Был сделан вывод об ошибочной установке целевого КРІ для уровня складских запасов, поэтому ССП на следующий период пересмотрели.

Вообще, реалистичный и критический подход очень важен. Нельзя забывать, что сформулированная нами стратегия вовсе не является оптимальной и гарантированной. Нельзя с полной уверенностью утверждать, что именно эта стратегия сделает наш бизнес эффективным. Ведение бизнеса — это постоянный риск. «Так всегда в жизни: мы-то стараемся, строим планы, готовимся к одному, а судьба преподносит нам совсем другое. Начиная с ненасытного завоевателя, который способен проглотить весь мир, и кончая смиренным слепцом, которого ведет собака, мы все — игрушки ее прихотей. И, пожалуй, слепец, который идет за собакой, следует более верным путем и реже бывает обманут в своих ожиданиях, чем тот, первый слепец, со всей своей свитой» (Пьер Огюстен Бомарше). Нам остается только анализировать, накапливать информацию и опыт и не бояться рисковать и ошибаться. «Ошибки составляют неотъемлемую часть жизни, полностью избежать их невозможно. Следует надеяться лишь на то, что они не обойдутся слишком дорого и что одну и ту же ошибку вы не совершите

дважды» — пишет Ли Якокка в книге «Карьера менеджера».

**УУиФ: Как лучше поддерживать ССП в компании после внедрения? Как сделать так, чтобы система «жила»?**

**Н. В.:** Не позволять системе становиться обыденной, всегда поддерживать «драйв», постоянно жить в ней — ставить целевые показатели, анализировать, пересматривать...

■ Не следует забывать об особенностях российского менталитета. Известный государственный деятель К. П. Победоносцев (1827–1907) так говорит об этом: «У нас в России все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется, и люди расходятся».

■ Максимально связать ССП с мотивацией сотрудников: как можно больше показателей должно войти в оценочные листы руководителей бизнес-единиц и подразделений.

■ Система должна быть как можно проще, не усложнять людям жизнь слишком большим количеством показателей. Выбрать только те показатели, достижение которых может привести к большим результатам, значительно увеличить авторитет компании.

■ Заинтересовать работников стратегией компании. Для этого постоянно информировать людей о целях и показателях ССП. Каждый сотрудник должен понимать, что конкретно он может сделать для достижения компанией стратегических целей.

■ Постараться, чтобы ССП стала частью корпоративной культуры, а для этого ввести какие-то видимые атрибуты и традиции. Например: вывешивать неконфиденциальную информацию о ССП (не обязательно в конкретных цифрах) на корпоративной информационной доске или на сайте; при награждении сотрудников на общих мероприятиях ссылаться на ССП и т. п.

■ Следить за тем, чтобы построение ССП соответствовало здравому смыслу: стратегия должна быть выполнимой, основные функциональные цели и ключевые показатели эф-

фективности должны быть ясно сформулированы и не противоречить друг другу (т. е. не как в анекдоте: «Пошла Маша в лес по грибы и ягоды. Вернулась ни с чем. Потому что надо ставить перед собой конкретные цели»).

■ Не доводить процесс работы с ССП до излишнего бюрократизма и тотального контроля. Только правильно построенный процесс может дать правильные результаты.

■ Выявлять, стимулировать и привлекать к работе лидеров и незаурядных людей.

**УУиФ: Имеется ли у вас опыт связи ССП и системы бюджетирования?**

**Н. В.:** Если построить иерархию корпоративной системы управления, то ССП будет на самой вершине воображаемой пирамиды. В ней — основная концепция бизнеса — стратегия. Любая концепция влечет за собой конкретные действия, т. е. стратегическое планирование должно быть неразрывно связано с другими инструментами. К примеру, в области улучшения качества многие компании используют такие известные технологии, как Six sigma, 5С, TQM, Just-in-time и др. Нами также была разработана программа «Качество во всем» (в ее реализации принимали участие все сотрудники: от рабочих в цехе до топ-менеджеров компании).

Я уже говорила о том, что для создания внутренней конкуренции, децентрализации управленческих функций в компании была внедрена технология BUM. Это тоже один из инструментов достижения стратегических задач. И работать по этой технологии без ССП было бы чрезвычайно трудно. Ведь безопаснее и легче делегировать что-то, когда это «что-то» может быть точно оценено. В ССП детально прописаны уровни бизнес-единиц и что входит в их компетенцию.

Бюджетирование как процесс разработки, контроля и анализа финансовых планов, с одной стороны, и технология, позволяющая принимать обоснованные управленческие решения — с другой, послужило еще одним средством для достижения целей, притом не только финансовых. К моменту внедрения ССП в компании уже действовала система

бюджетирования в течение двух лет. Таким образом, бюджетирование стало частью ССП. Без бюджета невозможно установить множество целевых показателей ССП: от объема продаж до прибыли, экономической рентабельности, оборачиваемости задолженности. Пожалуй, только такие чисто нефинансовые показатели, как текучесть кадров, доля повторных заказов, доля новых товаров в продажах, коэффициент качества не связаны с бюджетированием напрямую. Но, если проследить всю логическую цепочку, то опосредованно, несомненно, эта связь обнаружится.

**УУиФ: Приведите пример связи ССП с системой мотивации?**

**Н. В.:** Я уже отмечала, что связь ССП и системы мотивации является одним из главных факторов обеспечения жизнеспособности системы. ССП создает условия, в которых у человека пробуждаются его собственные мотивы. В каждом человеке от природы заложена потребность в успехе и достижении целей. Формулировка и даже количественное определение этих целей для компетенции каждого сотрудника — в ССП. Остается только связать выполнение данных целей с вознаграждением труда сотрудников. Но, так как при многообразии подразделений и функций количество таких показателей огромно и есть риск отойти от стратегических задач, необходимо установить при оценке работы руководителей своеобразные «маячки» в ССП верхнего уровня. Это даст нам возможность контролировать процесс. Например, для оценки эффективности работы руководителей производственного подразделения в ССП уровня бизнес-единицы были определены следующие показатели:

- среднее время выполнения заказа;
- уровень комплектации заказа;
- доля заказов без просрочки доставки клиенту;
- количество возвратов бракованных деталей.

Для каждого показателя установлено целевое значение и определен «коридор» отклонений от этого значения, при котором руководитель

получает гарантированное вознаграждение (бонусную часть заработной платы). При этом один раз в три месяца руководитель получает премию в размере бонусной части при условии, что он «вписался» в этот «коридор» в течение всех трех месяцев. Но, если ключевой показатель эффективности «коэффициент качества» в ССП верхнего уровня («маячок») не достигает целевого значения, руководитель не получает ничего.

А вообще вопрос мотивации, наверное, самый острый в большинстве российских компаний. К сожалению, нам очень трудно избавиться от тех особенностей отношения к труду и его оплате, которые сформировались у нас во времена плановой экономики: это и избегание ответственности путем бесконечных согласований, и низовая солидарность, когда рабочие всем коллективом «защищались» от руководства, и «уровнировка», и круговая порука. И как же прав был великий писатель Н. В. Гоголь, когда говорил, что «есть у русского человека враг, непримиримый, опасный враг, не будь которого, он был бы исполином. Враг этот — лень». «Как много бы нам не платили и как мало бы мы не работали, мы все равно работаем больше, чем нам платят!» — это тоже про нас.

**УУиФ: Кто именно в компании должен заниматься внедрением ССП?**

**Н. В.:** «Спрашивать: «Кто должен быть боссом?» — все равно, что спрашивать: «Кто должен быть тенором в этом квартете?» — Конечно тот, кто может петь тенором» (Генри Форд). Если серьезно, то при ответе на данный вопрос я бы обратилась к первоисточнику. Д. Нортон и Р. Каплан в книге «Сбалансированная система показателей» обращают внимание на три основные функции (роли), которые необходимы в период внедрения ССП как стратегической системы менеджмента:

1. *Архитектор* — человек, который несет ответственность за процесс создания первоначального варианта ССП и внедряет ее в систему менеджмента. Этот человек должен хорошо понимать новый подход к бизнесу: ориентироваться на долгосрочные стратегические цели;

должен обладать способностями разяснять руководству сложные моменты и возглавить воплощение стратегии в конкретные цели и показатели таким образом, чтобы это не вызвало реакции отторжения.

2. *Агент изменений*, внедряющий ССП в постоянный управленческий процесс. Этот человек должен непосредственно подчиняться генеральному директору, т. к. он выполняет функции руководителя команды, которая в течение двух-трех лет вводит в действие новую систему менеджмента, основанную на ССП; помогает менеджерам пересмотреть свои обязанности в соответствии с новыми условиями.

3. *Распространитель* — отвечает за то, чтобы все работники компании — от менеджеров высшего звена до рядовых сотрудников — знали, понимали и поддерживали новую концепцию и вносили свой вклад в ее реализацию.

И еще раз хочу обратить внимание на важность стимулирования и привлечения к работе лидеров и незаурядных людей, способных много и плодотворно работать. «Люди, доделывающие «оставшиеся 2%», — самые ценные игроки для любой команды, потому что первые 98% хорошо получаются у многих» (Том Питерс).

Я много говорила об особенностях российского менталитета, системы управления. Но нельзя не сказать о парадоксе русского управления: неэффективность и результативность одновременно. Общественное мнение наделяет русскую модель управления взаимоисключающими, казалось бы, качествами. С одной стороны, это управление неэффективное, потому что оно изначально не нацелено на эффективность, на минимизацию затрат для достижения максимальных результатов. Однако, с другой стороны, это не мешает нашим соотечественникам самоуверенно считать, что в их системе управления, как и во всем образе жизни, есть существенные преимущества. И если мы посмотрим на достигнутые результаты, то обнаружим, что преимущества действительно есть — конечные цели, которые ставят перед собой страна

в целом, государство или крупная социальная группа, как правило, достигаются. «Истинный защитник России — это история: ею в течение трех столетий неустанно разрешаются в пользу России все испытания, которым подвергает она свою таинственную судьбу», — писал об этом Ф. И. Тютчев. Именно поэтому при внедрении любой управленческой технологии, в том числе и ССП, нельзя бездумно следовать шаблонам, предлагаемым чаще всего западными гуру менеджмента. Любая система, прежде чем приступить к ее внедрению, должна быть

обдумана и адаптирована под особенности ведения бизнеса в российских условиях. Многочисленный исторический опыт показывает, что Россия — великая страна, и, я думаю, что придет то время, когда мы будем оказывать значительное влияние на формирование новых взглядов на ведение бизнеса во всем мире. Хочу попросить прощения у читателей за множественное цитирование. Трудно придумать что-то новое, а тем более поспорить с великими людьми, изречения которых я использовала, — особенно с Н. В. Гоголем и Ф. И. Тютчевым.