

# Искусство контроля

Как управлять  
организациями  
и бизнес-  
процессами  
со знанием дела

Олег Крышкин



**Олег Крышкин**  
**Искусство контроля. Как  
управлять организациями  
и бизнес-процессами  
со знанием дела**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67926107](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67926107)*

*Искусство контроля. Как управлять организациями и бизнес-процессами со знанием дела: Интеллектуальная Литература; Москва;*

*2021*

*ISBN 9785206000382*

### **Аннотация**

Цикл любого бизнес-процесса состоит из 4 основных этапов – планирование, выполнение, контроль и внесение изменений. Основная цель контроля – оценка соответствия фактических результатов запланированным. Основной «продукт» контроля – информация для принятия управленческого решения. Звучит просто, но есть нюансы. И часто контроль используют как тот микроскоп, которым забивают гвозди.

Попробуйте самостоятельно разобраться как использовать контроль для управления организациями и людьми, и вы обнаружите, что вся информация чрезвычайно дискретна,

противоречива, академична, поверхностна. Вопросы «что?», «как?» и, главное, «зачем?» остаются без ответа.

Книга «Искусство контроля: Как управлять организациями и бизнес-процессами со знанием дела» это одновременно и учение и уникальная инновационная методика, которые трансформируют ваш экспертный и управленческий потенциал в практическую способность эффективно управлять бизнес-процессами с помощью контроля.

*В организации внутренний контроль воспринимается не иначе как неотъемлемая часть эффективного бизнес-процесса. Например, такая позиция может быть подчеркнута следующим образом – «Внутренний контроль переносит нас туда, где мы хотим оказаться, без сюрпризов по дороге. Внутренний контроль – это ответственность каждого... Внутренний контроль – это я сам».*

### **Зачем читать**

Научиться контролировать бизнес-процессы, опираясь на эффективное планирование.

Добиться в компании не только стабилизации процессов, но и их развития.

Изучить содержание и структуру контрольных процедур и создавать их самостоятельно.

# Содержание

Что такое контроль?	9
Ограничения систем внутреннего контроля	20
Теория принципала-агента и СВК	51
Шаг первый – выбор агента	57
Шаг второй – заключение договора/контракта с агентом	62
Шаг третий – исполнение контракта агентом	72
Конец ознакомительного фрагмента.	75

# Олег Крышкин

## Искусство контроля. Как управлять организациями и бизнес-процессами со знанием дела

Руководитель проекта *И. Позина*

Дизайнеры *Е. Шестернина, А. Маркович*

Корректор *Е. Жукова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© Крышкин О., 2021

© Оформление. ООО «Интеллектуальная Литература»,  
2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут до-*

*ступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

*\* \* \**

ОЛЕГ КРЫШКИН

# ИСКУССТВО КОНТРОЛЯ

КАК УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
СО ЗНАНИЕМ ДЕЛА



альпина  
ПАБЛИШЕР  
БИЗНЕС

МОСКВА

2021



# Что такое контроль?

Во многих сферах человеческой деятельности понятие «контроль» используется повседневно. Но есть большие подозрения, что специалисты в той или иной области не всегда вкладывают в это понятие одинаковый смысл. Так, вспоминается известная цитата А. С. Пушкина – «Изучайте значение слов, и вы избавите свет от половины его заблуждений»<sup>1</sup>.

Поиск значения слова «контроль» в толковых словарях русского языка приводит к обескураживающему выводу – ни в одном из них не содержится исчерпывающего толкования данного слова, при этом «контроль» чаще всего определяется как «проверка» или «надзор»<sup>2</sup>. В то же время каждый из нас сталкивался с иными значениями данного слова. К счастью, но наиболее полная трактовка значения слова «контроль» есть... в словаре современного английского языка Лонгмана<sup>3</sup>. В соответствии с данным словарем контроль

---

<sup>1</sup> Справедливости ради стоит заметить, что данная цитата – это перефразирование цитаты Рене Декарта (французский ученый, 1596–1650), однако их смысл идентичен.

<sup>2</sup> Например, в словаре Ожегова значение слова «контроль» определяется как «проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора; лица, занимающиеся этим делом, контролеры».

<sup>3</sup> Longman Dictionary of Contemporary English (англ.). Особой «фишкой» данного словаря является уникальная методика использования словарного лимита (2000 слов) для передачи значения всех слов, включенных в словарь (более

это:

1. Способность или наличие полномочий заставить кого-либо или что-либо делать то, что ты хочешь, или вынуждать что-либо происходить так, как ты хочешь (*the ability or power to make someone or something do what you want or make something happen in the way you want, англ.*)<sup>4</sup>

2. Полномочия принимать решения, касающиеся того, как страна, объект, компания и т. д. устроены или что они делают (*the power to make the decisions about how a country, place, company etc. is organized or what it does, англ.*)

3. Действие, метод или закон, которые ограничивают количество или рост чего-либо, особенно того, что представляет опасность (*an action, method, or law that limits the amount or growth of something, especially something that is dangerous, англ.*)

4. Действие, которое предпринимается для ограничения бесконтрольного роста (*an action taken to make sure that something does not increase too much, англ.*)

5. Процесс выяснения того, является ли что-то безопасным, правильным, достоверным или находится в том состоянии, в котором должно находиться (*the process of finding out*

---

230 000). Такой «примитивизм», возможно, выглядит кощунством с точки зрения литературного языка, но существенно облегчает понимание значения слов.

<sup>4</sup> Да простят меня лингвисты, переводчики и просто люди, радеющие за родной язык (к коим отношу себя и я). Русский перевод намеренно был максимально приближен к оригиналу, чтобы дать вам возможность почувствовать кровожадную практичность данного словаря.

*if something is safe, correct, true, or in the condition it should be, англ.)*

Исходя из приведенных выше значений слова «контроль», перед нами возникает тройственное содержание данного понятия. Во-первых, контроль – это власть над каким-либо объектом или процессом, возможность влиять на полный жизненный цикл данного объекта или развитие процесса<sup>5</sup>. Становятся более понятными значения некоторых терминов, в которых отражается данный смысл, например, контрольный пакет акций. Тот, кто владеет таким пакетом акций, тот и ВЛАДЕЕТ компанией. Или, другими словами, может существенно влиять на все существенные аспекты ее функционирования.

Во-вторых, контроль может использоваться для ограничения динамики каких-либо изменений. Проще говоря, контроль необходим для ограничения недопустимых отклонений или, по-другому, девиаций. С последним термином вы еще не раз столкнетесь в дальнейшем. И наконец, мы подошли к основному значению термина «контроль» (с точки зрения практики управления) – контроль нужен для вы-

---

<sup>5</sup> В дальнейшем возможно использование как слова «процесс», так и слова «бизнес-процесс». В контексте данной книги оба этих слова взаимозаменяемы. Единственно, слово «процесс» может употребляться в более широком смысле, а слово «бизнес-процесс» – в более узком (как обозначение формально определенных действий, выполняемых внутри какой-либо организации для достижения определенной цели).

яснения того, насколько полученные фактические результаты бизнес-процесса соответствуют ожидаемым или запланированным результатам. Данное значение не является лингвистической новацией, ведь, как известно, контроль – это одна из пяти ключевых функций менеджмента (управления). Чтобы выяснить, насколько фактические результаты бизнес-процесса отличаются от ожидаемых, нам необходимо провести сравнение или сопоставление<sup>6</sup> данных результатов. Во многих случаях будут обнаружены различия между такими результатами. Такие различия и называются девиациями. Часть из них будет укладываться в некие рамки, «пределы дозволенного», что вполне естественно, потому что идеальная точность нечасто встречается в нашем мире. Но другая часть будет выходить за такие рамки, и поэтому такие девиации считаются недопустимыми – во-первых, их наличие означает, что цель бизнес-процесса не достигнута, а во-вторых, они могут способствовать появлению различных рисков<sup>7</sup>, препятствующих достижению целей других

---

<sup>6</sup> Оба данных слова в основном взаимозаменяемы. Однако сопоставление во многом базируется на использовании аналитических методов обработки информации (акцент на содержании, сути, например сопоставить факты), в то время как для проведения сравнения часто достаточно простого сходства по форме, внешнего сходства.

<sup>7</sup> Управление рисками, или риск-менеджмент (risk management, англ.), представляет собой отдельную управленческую дисциплину. Как ни странно, но в мировой практике у данного термина не существует единого устоявшегося определения. Как вариант, предлагается использовать определение термина, приведенное в стандарте ISO 31000, – «скоординированные действия по управлению орга-

бизнес-процессов. После того, как найдены и определены недопустимые девиации, появляется возможность принять управленческое решение, приводящее в определенное соответствие желаемое и действительное (при этом может корректироваться как действительное, так и желаемое). Все разнообразные действия, которые могут быть классифицированы как контроль, так или иначе являются сравнением или сопоставлением того, что должно быть, с тем, что есть по факту. Например, когда технологи контролируют параметры производственного процесса, они сопоставляют фактические параметры с параметрами, например, технологических карт или нормативами технологического процесса. Когда экономисты контролируют себестоимость, они сопоставляют постатейно (например, в разрезе ШПЗ, шифров производственных затрат) фактические затраты с плановыми как в целом, так и в разрезе отдельных видов продукции.

Термин «контрольная процедура» является одним из са-

---

низацией с учетом риска». При этом под риском в данном стандарте понимается «влияние неопределенности на цели». Сам по себе стандарт ISO 31000 является самым распространенным стандартом по управлению рисками в мире. В силу объективных причин тема управления рисками не является предметом данной книги. Однако для полноценного понимания ее материала рекомендуется иметь хотя бы общее представление о том, что такое риски, как их оценивают, как ими управляют и как управление рисками взаимосвязано с управлением организациями. Управление рисками это не квантовая физика, немного специальной литературы (даже статей), пара семинаров, немного общения с экспертами – и базовая подготовка для практического применения получена. Остальное со временем. А для начала даже пары часов в Интернете будет достаточно.

мых распространенных названий действий по контролю. Также может использоваться просто слово «контроль». Совокупности контрольных процедур формируют так называемые системы внутреннего контроля, или сокращенно СВК<sup>8</sup>. Основная часть данной книги посвящена именно описанию методологии создания и управления такими системами.

Вероятно, вы уже обратили внимание на то, что при проведении сравнения/сопоставления необходимо наличие не только фактических, но и соответствующих им плановых или ожидаемых данных. Отсюда следует простой вывод о том, что в отсутствие процесса планирования полноценный контроль невозможен. При этом важно, чтобы результаты такого планирования появились до начала выполнения плана в пригодной для последующего контроля форме. Также справедливо утверждение о том, что эффективность контроля напрямую зависит от адекватности и качества планирования. Другими словами, если, например, контролируется рентабельность по видам продукции, то в начале года должен появиться, условно, некий документ с перечислением видов продукции и процентами целевой рентабельности напротив каждого из них. В дальнейшем это даст четкое понимание того, на производстве каких видов продукции необходимо сосредоточиться, себестоимость каких видов продук-

---

<sup>8</sup> Здесь и далее термины «контроль» и «внутренний контроль» взаимозаменяемы в том случае, когда речь идет о системах внутреннего контроля (systems of internal controls, англ.).

ции требует повышенного внимания и т. д.

Итак, эффективный контроль возможен только при наличии эффективной системы планирования.

Еще один важный вывод, который следует из самого понятия «контроль», заключается в том, что контроль **всегда** направлен на оценку **результата** определенных действий. Это означает, что сначала такие действия должны произойти. В этой связи несколько забавляет широко распространенная классификация контролей – многие из вас наверняка сталкивались с такими определениями, как превентивный, предварительный, последующий, текущий, завершающий, компенсирующий контроль (пора бы уже появиться бритве Оккама<sup>9</sup>). Это еще, кстати, самые безобидные из определений – например, встречается термин «договорной контроль», который может озадачить своей двусмысленностью. Данные определения, несомненно, обогащают ваш профессиональный лексикон, однако в этом мало практической пользы. К тому же жонглирование словами может легко запутать тех непосвященных, которым необязательно быть в курсе подобных нюансов, например собственников организации. А это уже вредит общему делу – повышению эффективности бизнес-процессов и организации в целом. В дальнейшем мы еще вернемся к вопросу классификации контролей, в ее наибо-

---

<sup>9</sup> *Entia non sunt multiplicanda praeter necessitate* (лат.) – «Не следует множить сущности без необходимости». Существуют различные интерпретации формулировки данного принципа. Например, вариант Альберта Эйнштейна – «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того».

лее целесообразном варианте – на основе целей контроля (см. главу «Цели контроля»). А пока оставим вас наедине с этой тревожной мыслью – на самом деле контроль это просто контроль, использование любых прилагательных не добавляет никакого дополнительного или существенного смысла.

Пока что имеет смысл сделать акцент на двух основных нюансах. Во-первых, для практической пользы во многих естественных и прикладных науках и учениях нужна правильная «точка отсчета». Для построения эффективной системы внутреннего контроля за такую точку отсчета предлагается взять цепочку: планирование-действие-контроль. В ней фактические результаты действия сопоставляются с изначально ожидаемыми (плановыми) результатами ПОСЛЕ того, как фактические результаты получены и могут быть измерены и/или оценены.

Конечно, кто-то может продолжать настаивать, что, например, входной контроль качества поступающих от поставщика материалов – это предварительный контроль (с точки зрения производства), а кто-то – что текущий (с точки зрения службы качества) или даже компенсирующий. Но на практике важно лишь то, что входной контроль поступивших материалов от поставщика осуществляется ПОСЛЕ того, как они поступили.

Еще один нюанс следует из цикличности бизнес-процессов. Поэтому с одной стороны контроль – это завершающий этап текущего цикла бизнес-процесса, а с другой – началь-

ный этап для следующего цикла. Это означает, что продолжение выполнения контроля часто бессмысленно, если по его результатам не будут предприняты действия по совершенствованию бизнес-процесса (разумеется, если есть недопустимые девиации). Такой подход к использованию результатов контроля реализуется в некоторых управленческих методиках, например, при применении концепции PDCA или цикла Деминга-Шухарта<sup>10</sup>. Здесь контроль следует за стадиями планирования и реализации. При этом подчеркивается цикличность бизнес-процессов и необходимость вносить необходимые корректировки перед началом очередного цикла бизнес-процесса.

Необходимость контроля обусловлена именно тем, что подавляющему большинству систем и бизнес-процессов как раз свойственна девиация. И контроль необходим для исключения недопустимых, а также ради отсеивания и последующего анализа позитивных девиаций. В идеальной системе, где девиации отсутствуют, нет и необходимости в контроле. Также в контроле есть некая двойственность – он одновременно является частью бизнес-процесса (или системы, если хотите) и ей не является. Функционируя внутри бизнес-процесса, он лишь способствует достижению его целей, но не является неотъемлемой частью комплекса действий

---

<sup>10</sup> PDCA (Plan-Do-Check-Act) – цикл организационного управления, или цикл Деминга-Шухарта. Согласно этому циклу, управление должно циклически проходить по следующим стадиям: Планирование (проектирование) – Реализация (работа) – Контроль (анализ) – Корректировка (регулировка).

по их достижению. Однако свойства контроля обязательно будут оказывать влияние на свойства бизнес-процесса в зависимости от того, насколько эффективно данный контроль справляется с его недопустимыми девиациями. Понимание двойственности контроля пригодится нам в дальнейшем, когда мы будем учиться отличать контроль от шага бизнес-процесса.

По своей сути контроль – это процесс, причем процесс исключительно прикладного характера. Он не может существовать отдельно от бизнес-процесса. Получается, что любой контроль – это как бы «процесс в процессе», но первичен именно бизнес-процесс. Отсюда можно сделать следующий вывод – сам по себе контроль направлен лишь на управление крайне ограниченным перечнем специфичных рисков. Основная их масса, скажем так, нейтрализуется за счет управления бизнес-процессами, а контроль лишь способствует достижению целей этих бизнес-процессов. В этой связи, например, процедура тендера – это не совсем контроль, а только один из бизнес-процессов, минимизирующих риск выбора неоптимального поставщика. Таким образом, процесс управления рисками заключается прежде всего в выработке мероприятий по управлению рисками (т. е. непосредственно бизнес-процессов), которые затем дополняются контролями для повышения своей эффективности и действенности.

Так как контроль – это процесс, он работает по тем же законам. Таким образом, есть входы, выходы, содержание и

структура процесса, используемые ресурсы. Кроме того, есть возможность использования аналогов входов, ресурсов, этапов процесса при условии, что это несущественно влияет на выходы процесса. И самое интересное – контроль как процесс требует своей системы контроля.

Надеюсь, мне удалось привлечь ваше внимание, вызвать недоумение, а у кого-то – даже раздражение. Но не торопитесь с выводами, давайте вместе постепенно разбираться со всеми нюансами понятия «контроль» и процесса создания и управления СВК. И, кстати, эта тема касается не только управления организациями. Каждый человек в повседневной жизни чуть ли не ежедневно сталкивается с необходимостью контроля. Данная книга может помочь лучше выстроить контроль в личной жизни многим из вас.

# Ограничения систем внутреннего контроля

Под термином «система внутреннего контроля» (СВК) давайте пока<sup>11</sup> понимать совокупность внутренних контролей (процедур внутреннего контроля), действующих в рамках бизнес-процессов организации. На пути создания эффективных СВК есть множество препятствий или ограничений (англ. *control limitations*). Возможно, кому-то может показаться странным то, что мы начинаем наше знакомство с СВК с описания негативных факторов, влияющих на эффективность данных систем. Но именно так мы очерчиваем рамки системы, проводим границы между обстоятельствами, где СВК способны с пользой функционировать и где такое функционирование затруднено.

Одним из ключевых ограничений является необходимость конкуренции за ресурсы между СВК, способствующей повышению эффективности бизнес-процессов, и СВК, направленной на выполнение требований законодательства. Что касается последней, то речь идет в первую очередь о необходимости для любой организации, занятой в любой

---

<sup>11</sup> Одна из ключевых целей данной книги как раз и заключается в раскрытии методологии формирования комплексной системы внутреннего контроля, в которой совокупность внутренних контролей является лишь одним из элементов.

сфере деятельности, выполнять многочисленные предписания и требования государственных регулирующих органов. Разумеется, часть таких предписаний и требований целесообразны в той или иной степени (например, правила дорожного движения). Тем не менее, многие из них абсурдны, непоследовательны или не отвечают требованиям времени, но это не снимает с организаций ответственности за их невыполнение. Например, отказ в возмещении НДС конечному покупателю при покупке ТМЦ, если в цепочке поставщиков есть компания-«пустышка». Кстати, в последнем случае государственные органы, по сути, перекалдывают свои функции на коммерческие организации. Во всей этой истории есть простая причинно-следственная связь – чем больше ресурсов тратит организация на СВК, направленную на выполнение требований законодательства, тем меньше остается ресурсов на СВК, способствующую созданию добавленной стоимости. При желании, в Интернете<sup>12</sup> можно найти разнообразную информацию в подтверждение данной точки зрения, вплоть до оценки потерь для экономики страны в целом, которые исчисляются чуть ли не триллионами рублей<sup>13</sup>.

СВК любой организации может испытывать различного рода воздействия, поступающие извне (по отношению к са-

---

<sup>12</sup> Разумеется, в Интернете представлена информация различного качества. Ее единственным бесспорным достоинством является доступность. Но у каждого из нас всегда есть шанс добраться до более-менее достоверной информации.

<sup>13</sup> Например, <https://vostokmedia.com/news/society/29-01-2019/pravitelstvo-rf-planiruet-osvobodit-biznes-ot-izbytochnogo-regulirovaniya>

мой организации). Но в этой главе хотелось бы уделить особое внимание именно внутренним ограничениям. В отличие от внешних воздействий, внутренними ограничениями все-таки можно управлять с той или иной степенью успешности. Наиболее существенными из них являются следующие:

- *Человеческий фактор*<sup>14</sup>. Без сомнения, данный фактор оказывает самое мощное воздействие на действенность и эффективность СВК. Практически каждый бизнес-процесс осуществляется с тем или иным участием человека. По этой причине субъективность каждого отдельного участника бизнес-процесса переносится на действия данного участника в рамках бизнес-процесса. Влияние субъектности всех участников бизнес-процесса на его результат может как взаимно нивелироваться, так и возрасти в различной пропорции по сравнению с агрегированным влиянием отдельных участников<sup>15</sup>, создавая деструктивную синергию. Сложность управления данным фактором обусловлена его некоторой непредсказуемостью и вариативностью. Например, сегодня все участники бизнес-процесса мотивированы на результат,

---

<sup>14</sup> Дополнительная информация по теме человеческого фактора есть также в главе «Нюансы контроля».

<sup>15</sup> Здесь можно провести своеобразную аналогию с запретом на использование строевого шага при пересечении мостов – существует определенная вероятность, что это может вызвать обрушение моста в результате создания резонанса. Также и совокупная субъективность всех участников бизнес-процесса в определенных обстоятельствах может вызвать намного более существенные девиации, чем личное влияние каждого из них в отдельности.

действуют слаженно, выполняют требования инструкций. А завтра, например, между ними может возникнуть раздор, они могут начать преследовать личные интересы, нарушать требования регламентирующих документов или технологию выполнения бизнес-процесса. В обоих случаях результаты бизнес-процесса могут разительно отличаться. При этом ни в структуре, ни в содержании бизнес-процесса особых внешних изменений не произойдет. Просто для примера: каждый из читателей может вспомнить собственный опыт работы, например, в здоровом состоянии по сравнению с работой в состоянии даже легкого недомогания. А это лишь один из множества вариантов того, как состояние отдельного участника бизнес-процесса оказывает влияние на результаты бизнес-процесса в целом. И само по себе физическое состояние человека это еще полдела. Моральное состояние намного более вариативно и, соответственно, более непредсказуемо влияет на результаты бизнес-процесса. Управление данным фактором требует огромных усилий и целого комплекса мероприятий со стороны менеджмента любой организации.

- *Уникальность структуры и содержания бизнес-процессов.* Цели ключевых бизнес-процессов в любой организации схожи. Но на практике вы можете легко столкнуться с тем, что при наличии общих целей бизнес-процессов их структура и содержание в разных организациях отличаются. Природа данных отличий разнообразна. Это и традиции, и уровень профессиональной компетенции, и качество ресур-

сов и многое другое. В итоге, в каждой организации каждый бизнес-процесс выстраивается определенным, по-своему уникальным образом. И данная уникальность по-разному влияет на результаты бизнес-процесса. Например, в одной из компаний все договоры вне зависимости от стоимости и предмета договора проходили одну и ту же цепочку согласований. На вопрос «почему?» ответ был из серии «потому что!». В то же время многие организации предусматривают как минимум один альтернативный (упрощенный) вариант согласований договоров с относительно небольшой стоимостью и типовой номенклатурой закупок (например, канцелярских принадлежностей). Все сказанное означает, что в большинстве случаев СВК конкретной организации не может быть «скопирована» в рамках другой организации для получения сопоставимого эффекта от ее применения. В каждой организации СВК требует своей, как минимум, «тонкой настройки», а порой и кардинальной трансформации<sup>16</sup>.

• *Противоречия между целями бизнес-процесса и целями организации.* Цель любого бизнес-процесса можно, хотя и несколько утрировано, описать известной формулой «быст-

---

<sup>16</sup> Кстати, огромное влияние на структуру и содержание бизнес-процессов оказывают ИТ-системы, на основе которых строится управление в организации. В результате их кастомизации всегда создаются «уникальные» системы управления, особенно когда стандартный функционал и структуру таких систем пытаются усиленно препарировать с целью втиснуть туда существующие в организации бизнес-процессы. При этом часто лучше поступать наоборот, но этого не делают по разным, нередко надуманным, причинам.

ро, качественно и недорого». Однако рыночная ситуация и стратегические цели конкретной организации могут вносить свои корректировки в цели конкретного бизнес-процесса. Одним из классических примеров является сопоставление целей бизнес-процессов и целей компании для активно растущих компаний и компаний, оперирующих на устоявшихся рынках с малоподвижным соотношением рыночных долей. Первые во многом вынужденно пренебрегают некоторыми бизнес-процессами и отдельными контролями, которые для последних являются (конечно, не всегда) само собой разумеющимися. Например, «молодая» и активно растущая розничная сеть будет в той или иной степени «смотреть сквозь пальцы» на стоимость конкретной точки продаж. Как минимум динамика колебаний стоимости точек продаж будет на много более размашистой<sup>17</sup> по сравнению с розничной компанией, устоявшейся на рынке и занимающей значительную долю данного рынка.

- *Намеренное форсирование*<sup>18</sup> *контроля*. Форсировать

---

<sup>17</sup> В случае, если данная компания установит определенный лимит на стоимость точки продаж, может наблюдаться тенденция тяготения стоимости к данному лимиту (если лимит относительно вольготный), хотя, если разобраться, то в ряде случаев она могла быть и ниже. Больше информации по теме влияния стратегии организации на СВК в главе «Построение комплексной СВК».

<sup>18</sup> В английском языке есть специальный термин, который как раз и означает форсирование (преодоление) или игнорирование контроля – control override, или просто override. К сожалению, в русском языке нет полного аналога данного термина. Все варианты лишь приближены по смыслу, за исключением, возможно, слова «форсирование» (одно из значений это преодоление препятствия, напри-

контроль означает пренебречь (часто намеренно) конкретной контрольной процедурой либо выполнить ее с различным деструктивным отклонением от установленной методологии (например, быстрее, с меньшей выборкой и т. д.). Это весьма порочная практика, которая без должного контроля может лавинообразно распространяться в любой организации. В стремлении относительно легитимно избежать выполнения того или иного контроля сотрудники могут проявлять по-настоящему творческий подход. Например, многие руководители поддаются искушению, когда за небольшую (по их мнению) небрежность при выполнении одной из ключевых функций менеджмента (конкретно, контроля) им сулят успешное выполнение их КПЭ<sup>19</sup>. Или, например, может иметь место банальная манипуляция комплексом неполноценности конкретного управленца (например, в стиле «Стволы – для лохов, ножи – выбор мастеров!»<sup>20</sup>). Например, тем из вас, кто имел дело с бизнес-процессом

---

мер, в виде реки). Ирония заключается в том, что одно из основных значений слова «форсирование» это «усиление». Просто имейте в виду, что в данной книге форсировать контроль означает преодолеть, игнорировать контроль.

<sup>19</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor) (1856–1915), основатель научной организации труда, отмечал, что достаточно трудно найти компетентного работника, который не затрачивал бы существенную часть своего времени на исследование того, как медленно он может работать, не вызывая при этом у работодателя сомнений в своей добросовестности.

<sup>20</sup> Вариант перевода Д. Ю. Пучковым фразы из фильма Гая Ричи *Lock, Stock and Two Smoking Barrels* («Карты, деньги, два ствола») – *Guns for show, knives for a pro.*

«Закупки», предлагается вспомнить, что часто происходит с появлением в организации реестра уникальных (единственных) поставщиков/подрядчиков. Частенько при появлении данного реестра через какое-то время возникает ощущение, что еще немного – и все текущие поставщики и подрядчики организации перекочат в данный реестр. Конечно, иногда тем или иным контролем можно, а порой и нужно, пренебречь. Тем не менее, будет правильным после этого провести анализ причин возникновения такой ситуации и при необходимости внести соответствующие корректировки как в СВК, так и в систему управления бизнес-процессами организации.

- *Пренебрежение системным подходом.* Эта история ярко проявляется в российской практике управления. Хотя не исключаю, что эта проблема есть и в других странах. Речь идет о ситуациях, когда, например, вместо того чтобы заниматься совершенствованием бизнес-процессов и СВК, просто назначают нового управленца на проблемный участок. Это очень по-человечески – полагаться на простые решения, особенно в среде дилетантов с завышенной самооценкой, отягощенной стремлением к личному комфорту. Постановка целей сводится лишь к лозунгам по типу «замесить и нарубить!». В общем, все со стороны выглядит как «кладем в котел с водой топор и ждем каши», то есть чуда. А потом все искренне удивляются, почему чуда не происходит. По правде говоря, существуют ситуации, когда ставка на человека, а

не систему, более оправдана – это форс-мажорные ситуации. При этом система сталкивается с такими девиациями, на которые она не была рассчитана. В этом случае человек, которому поручают разобраться с проблемой, по сути, создает систему (полностью или частично) в ручном режиме заново. При этом ключевая задача такой системы – это справиться с аномальными девиациями. Когда исчезает форс-мажор, исчезает и необходимость постоянного ручного управления. Наступает время перестройки старой системы и построения новой на ее основе и с учетом опыта преодоления прошедших форс-мажорных событий. Другими словами, ставка на человека оправдана на ограниченном промежутке времени. Во всех остальных случаях использование системного подхода в управлении бизнес-процессами дает лучшую управляемость и эффективность. На этот счет есть так называемые правило Джурана<sup>21</sup> и правило Деминга<sup>22</sup>. По Джурану за 85 % проблем качества отвечает система менеджмента, а за остальные 15 % – исполнители. По Демингу это соотношение более разительное – 98 % против 2 %.

• *Недостаток экспертизы в области контроля*. Наблю-

---

<sup>21</sup> Джозеф Мозес Джуран (Joseph Moses Juran) (1904–2008), американский инженер и консультант по управлению. Проповедник системного подхода к управлению качеством, автор ряда книг по данной тематике.

<sup>22</sup> Уильям Эдвардс Деминг (William Edwards Deming) (1900–1993), американский инженер, статистик, профессор, автор книг, лектор и консультант в области управления. Считается основоположником современного подхода к управлению качеством.

дая, как в российской управленческой практике бездумно и широко используется формулировка «усилить контроль», можно сделать лишь один вывод – ряд российских управленцев имеет слабое представление о том, что такое контроль и как им пользоваться. К тому же лишь немногие из них проходят специализированное обучение теории и практике менеджмента в более-менее достойных вузах. Большинство полагаются на свой опыт и навыки, привитые им их вышестоящими руководителями (и здесь как повезет). В результате у таких управленцев формируется своя, порой феерически противоречивая, методология управления, паноптикум псевдоуправленческих навыков, таких как «искусство подстилания соломки» и тому подобных. В этом каждый из вас может убедиться самостоятельно на примерах из личной практики или даже из... анекдотов (вспомните хотя бы анекдот про нового генерального директора и три письма). Кстати, одной из самых распространенных методик управления, используемых дилетантами от менеджмента, является запрет (опять же это вариация на тему столь любимого хита российских управленцев – поиска простых решений). Управление – это одновременно наука и искусство, и оно требует существенного количества времени и усилий на изучение и наработку эффективных навыков, но отдельные управленцы почему-то считают, что они уже были рождены великими менеджерами. И если в данных рассуждениях мы где-то ударились в крайности, то лишь совсем немного. Воз-

можно, основной проблемой, связанной с распространённостью малограмотных управленцев на высоких постах, является проявление эффекта Даннинга – Крюгера. Он представляет собой «метакогнитивное искажение, которое заключается в том, что люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и **при этом неспособны осознавать свои ошибки** в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях, в то время как действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать оценку своих способностей и страдать недостаточной уверенностью в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным (которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами)»<sup>23</sup>. Если персонаж, находящийся под воздействием эффекта Даннинга – Крюгера, займет, например, пост генерального директора, то и управленческая команда будет создана соответствующая.

- *Пренебрежение контролем.* В ряде случаев владельцы бизнес-процессов не стремятся выполнять контрольные процедуры. Во-первых, просто потому, что они порой сами не понимают, что такие процедуры могут позволить им до-

---

<sup>23</sup> Википедия.

стичь целей их бизнес-процессов. Во-вторых, их цели другие, и предлагаемые контрольные процедуры не помогают этих целей достичь. Также они часто считают, что им лучше направить ресурсы на выполнение бизнес-процесса, чем на выполнение контроля. Менеджмент может вполне искренне полагать, что он сам и есть функция контроля. Но при этом он осуществляет данную функцию только исходя из своего понимания. Усугубляет общую картину один своеобразный нюанс. Проще говоря, в любой организации существуют такие контроли, которые приносят экономический эффект для организации в целом и не могут быть однозначно привязаны к тому или иному бизнес-процессу. По этой причине для конкретного владельца бизнес-процесса целесообразность выполнения подобного рода контролей не совсем очевидна. В качестве примера попробуем привести использование СИЗ (средства индивидуальной защиты). В нашей стране есть организации, которые настаивают на использовании СИЗ своими сотрудниками. Они покупают весьма качественные СИЗ, разрабатывают вполне разумные нормативы их выдачи и использования, пытаются заставлять сотрудников использовать СИЗ положенным образом. Однако, например, лишь немногие мастера участков на производстве запретят сотруднику без СИЗ доступ на рабочее место. Это происходит по той причине, что на первом месте у мастера участка стоит исполнение текущего (сменного) плана производства. А на первом месте у компании может быть

как план производства, так и снижение производственного травматизма и минимизация профессиональных заболеваний. Налицо конфликт интересов. Получается, что в данном примере СИЗ используются в бизнес-процессе «Производство», но у владельца данного бизнес-процесса не возникает автоматической потребности в осуществлении контроля их использования. Такую потребность надо создавать с помощью дополнительных мер. Кстати, в подобных ситуациях возможно более целесообразно выполнение отдельных контрольных процедур не самим владельцем бизнес-процесса, а, например, сотрудниками отдельного специализированного подразделения. Другими словами, подобное подразделение может выполнять контрольные процедуры, в которых заинтересована именно организация в целом<sup>24</sup>.

• *Коррупция*<sup>25</sup>. Основная порочность коррупции (в первую очередь во взаимоотношениях с внешними субъектами) для любой организации состоит в том, что она провоцирует, скажем так, системную деградацию, расходящуюся волнами

---

<sup>24</sup> Более подробно см. главу «Нюансы контроля».

<sup>25</sup> Коррупция (от лат. *corrumpere* «растлевать», лат. *corruptio* «подкуп, продажность; порча, разложение; растление») – термин, обозначающий обычно использование должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и моральным установкам. Коррупцией называют также подкуп должностных лиц, их продажность, что типично для мафиозных государств. Соответствующий термин в европейских языках обычно имеет более широкую семантику, вытекающую из первичного значения исходного латинского слова. По материалам Википедии.

по организации. Коррупция дает возможность игнорировать тот или иной этап бизнес-процесса или контроль (как внешний, так и внутренний). За этим следует игнорирование различных недостатков в своей деятельности (опять же в бизнес-процессах и контролях), так как последствия реализации рисков можно нивелировать коррупционными инструментами. Это влечет за собой примитивизацию бизнес-процессов и контролей, по сути, практически физическое устранение их части. Упрощенная модель работы в настоящем порождает упрощенное моделирование будущего. Другими словами, деградирует умение планировать, а значит, и умение прогнозировать события, использовать сценарный подход. Общий тренд на примитивизацию действий неизбежно сказывается на примитивизации сознания, включая управленческие навыки и решения. Спустя какое-то время после полного привыкания к новой ущербной модели поведения начинается деградация личности и умственных способностей сотрудников организации на всех уровнях, от рядовых исполнителей до топ-менеджмента. Считаете, что это все фантазии? Очень хочется надеяться, что вы правы, однако даже поверхностный анализ деятельности ряда организаций, включая государственные структуры, оставляет такой надежде мало шансов.

• *Пренебрежение/отсутствие обратной связи*. Речь идет об обмене информацией как между взаимодействующими

экономическими субъектами<sup>26</sup>, так и внутри них. Данному ограничению часто сопутствует отрицание (часто агрессивное) любой критики и склонность к выдвиганию встречных критических замечаний, часто надуманных. Пренебрежение обратной связью обладает своим разрушительным потенциалом. По сути дела, обратная связь – это единственный механизм, обеспечивающий сбор максимально достоверной и полной информации о последствиях влияния действий экономического субъекта на все, что его окружает. Отсутствие полной и достоверной информации и/или отказ от ее объективного анализа в первую очередь наносит удар по процессу принятия эффективных и рациональных решений. Утрачивается понимание истинных причинно-следственных связей. С какого-то момента конкретный субъект начинает жить как бы в «параллельном мире». Связь с текущей реальностью прерывается, так как субъект всюду реагирует не на реальность, а на свое представление о ней. В подобной ситуации накапливающиеся противоречия могут быть разрешены только одним способом – через внезапный и разрушительный кризис. Это, конечно, сценарий крайне запущенного случая. Но даже в простых ситуациях отсутствие элементарной обратной связи действует разрушительно на эффективность бизнес-процессов. Например, в организациях хол-

---

<sup>26</sup> Три основные группы экономических субъектов – хозяйствующие субъекты (различного рода организации), домашние хозяйства (включая отдельных физических лиц) и государство, представленное соответствующими структурами.

дингового типа периодически возникает ситуация, когда дочерние организации продолжают формировать и направлять неактуальную отчетность в головную организацию. Ограниченные ресурсы организации расходуются на бесполезную аналитическую работу, а подозрения в ее бесполезности демотивируют сотрудников.

- *Защикленность на формальной регламентации.* В каком-то смысле это дискуссионный вопрос. Есть подозрения, что с данным пунктом согласятся многие российские управленцы. Так или иначе, в любом регламенте практически невозможно прописать, условно говоря, все правила на любой случай. Например, на случай возникновения «черных лебедей»<sup>27</sup>, когда может возникнуть необходимость действовать здесь и сейчас вопреки существующим процедурам или вообще при их отсутствии. Да что там «черные лебеди»! Порой бывает и так, что нужно срочно заключить вполне банальный договор<sup>28</sup>, но необходимо выполнить массу фор-

---

<sup>27</sup> Black swan theory (теория черных лебедей). Данным термином обозначается событие, наступающее неожиданно, но оказывающее существенное и непредсказуемое воздействие на многие системы. Особенность таких событий заключается в их непредсказуемости с позиции настоящего, как говорится, «никогда такого не было, и вот опять». Теория «черных лебедей» предложена и разработана Нассимом Талебом (Nassim Nicholas Taleb), американским ученым ливанского происхождения, специализирующимся в области математической статистики и анализа рисков, обладающим опытом работы на фондовом рынке (торговля опционами).

<sup>28</sup> Есть один не совсем идеальный, но очень наглядный пример. В конце 2014 и начале 2015 года, вследствие турбулентности курса рубля, банки предлагали

мальных процедур, которые никак не способствуют эффективности сделки и управлению ее рисками. Отсюда следует вывод, что целесообразность создания и обновления обширного и детализированного регламента контроля или бизнес-процесса не всегда очевидна. Вообще, полномочия на принятие решений должны основываться не на регламенте, а на перечне полномочий конкретной должности или подразделения. Это означает, что процедуры контроля должны быть регламентированы в первую очередь не с точки зрения максимально полного перечня действий в рамках конкретного контроля, а с точки зрения ролей участников контрольной процедуры и соответствующих данным ролям полномочий. Но регламентация небесполезна. Необходимо искать баланс между детализацией регламентов и динамикой содержания и структуры контроля или бизнес-процесса, а также временем, необходимым на изменение самих регламентов. Проще говоря, более динамичные контроли или бизнес-процессы должны регламентироваться более укрупненно, то есть иметь уклон в сторону описаний «что делать» вместо «как делать». Также надо понимать, что полное пре-

---

повышенные ставки по депозитам, вплоть до 15 % годовых. Данная ситуация была достаточно мимолетной – всего 1,5–2 месяца (при этом риски взаимодействия как минимум с крупными банками были незначительны). Однако, например, многие компании тратят намного больше времени на заключение договоров с минимальными рисками (вплоть до шести месяцев). С такой скоростью принятия и формализации решений в принципе невозможно функционировать в динамичной рыночной среде. Это как ехать на телеге по автостраде.

небрежение прописанными процедурами является недопустимым. Например, пресловутый фактор срочности при выполнении бизнес-процессов, который часто является предлогом для отказа от выполнения отдельных процедур контроля. По-хорошему все подобные ситуации необходимо документировать/фиксировать и впоследствии анализировать, в том числе на предмет возможности регламентации, пусть даже и постфактум. Просто иначе срочность как причина будет использоваться вдоль и поперек, вне зависимости от реальной ситуации.

- *Организации над законом.* Для таких организаций «дышло» закона всегда поворачивается в нужную для них сторону. В данном случае под такими организациями подразумеваются все экономические субъекты, которые активно используют так называемый административный ресурс и широкий набор внерыночных конкурентных преимуществ (например, «организация над законом» может сначала получить лицензию, а потом предоставить нужные документы, тогда как для остальных организаций такой расклад невозможен в принципе). В большинстве случаев «надзаконными» являются крупные (как в абсолютном, так и в локальном смысле) организации, практикующие лоббизм своих интересов, а также монополисты (конкретные примеры вы легко назовете сами). Функционирование по особым внерыночным правилам с определенной вероятностью приводит к выработке особых качеств и навыков у сотрудников таких ор-

ганизаций, которые бесполезны в условиях реальной рыночной экономики. Это отчасти и есть та причина, по которой ряд российских компаний не способен работать за рубежом, пытаясь конкурировать с западными компаниями не то, что на их территории, но даже и на нейтральной территории (например, в стране отличной от страны основного базирования конкретной западной компании). Особенно печальна судьба сотрудников организаций над законом, основной опыт которых целиком или практически целиком связан с работой в таких организациях. В большинстве случаев этих людей невозможно переучить, особенно после прохождения определенной критической точки, например возраста, физического состояния, эмоционального настроения и т. д. Что касается системы управления организаций над законом, то так как они чаще всего работают в псевдорыночных условиях, менеджмент таких организаций приобретает псевдоэффективные управленческие навыки с точки зрения реальной рыночной экономики. Управленческие способности менеджмента организаций над законом мутируют – с каждым годом закрепляются компетенции, абсолютно неприменимые для работы в нормальных экономических условиях<sup>29</sup>. Учитывая,

---

<sup>29</sup> К слову, есть целый блок исследований, посвященный влиянию условий среды на поведение и способности как животных, так и человека. В психологии известен такой механизм как депривация, в особенности когнитивная и сенсорная. Например, люди, которые значительное количество времени проводили на необитаемых островах, испытывали значительные сложности с речью. В каком-то смысле работа в компаниях над законом аналогична проживанию на

что такие организации работают уже достаточно давно, высока вероятность того, что большая часть их менеджмента уже приобрела несовместимые с эффективным управлением компетенции. Дурной пример заразителен, и не исключено, что деструктивный подход к управлению уже начинает распространяться в среде организаций, работающих пока в более или менее конкурентных рыночных условиях. Особенно по мере того, как туда проникают люди из организаций над законом.

- *Сверхприбыльный бизнес.* Ключевым признаком таких организаций является величина финансового результата их деятельности, который существенно превышает некий средний уровень для организаций с сопоставимыми параметрами в схожих экономических условиях. В целом для экономических условий нашей страны это могут быть организации, у которых, например, показатель EBITDA составляет 20 % и более. Это очень специфичное, но очень реальное ограничение. На практике оно действует в 100 % случаев. В каком-то смысле все очень логично. Когда ваш бизнес без особого напряжения приносит существенную прибыль, заниматься каким-то там контролем – значит усложнять свою жизнь. Зачем что-то улучшать, если «горшочек варит» невзирая ни на что? Можно в течение пары лет пригласить к себе трех

---

необитаемом острове – и в том, и в другом случае специалист утрачивает часть навыков, которые в среде реальных профессионалов принято считать признаками компетентности.

разных консультантов для анализа одной темы, заплатить им несколько десятков миллионов долларов, но в результате не менять ничего<sup>30</sup>. Хотя все консультанты как один рекомендовали как можно скорее начать перемены. И кстати, что симптоматично, как только EBITDA обрушивается, начинаются лихорадочные поиски рецептов ее восстановления<sup>31</sup>. Хотя она обрушивается именно потому, что были проигнорированы многие выводы тех самых опытных консультантов<sup>32</sup>.

• *Соотношение затраты/выгоды*<sup>33</sup>. Ряд сложностей при построении СВК многие хитрые управленцы пытаются представить как ее недостатки, однако это – банальная манипуляция. Во-первых, не всегда просто ответить на вопрос, что было бы, если бы конкретного контроля не было или, наоборот, если бы он существовал. Мы никогда не сможем в реальности прожить одну и ту же ситуацию дважды, но с разными условиями. Моделирование или сопоставление прошлого с настоящим дает лишь приблизительную оценку с различной степенью точности, и любой вменяемый управленец должен это правильно интерпретировать, а не просто вопрошать «да как можно?!». Во-вторых, чаще всего во многих организаци-

---

<sup>30</sup> Это реальный пример из практики, касался БП «Закупки». Конечно, отдельные рекомендации выполнялись, но это было далеко от требуемого объема изменений.

<sup>31</sup> Хотя нередко бывает как в анекдоте про кокосы, туземца и ветер.

<sup>32</sup> Это не реклама, достаточно пассионарные и квалифицированные сотрудники могут найтись во многих организациях.

<sup>33</sup> Costs vs benefits (англ.).

ях контроль конкретного бизнес-процесса имеет естественную тенденцию к определенному утяжелению и усложнению. Это происходит потому, что с одной стороны, бизнес-процессы меняются в ответ на воздействие СВК (помимо изменений по другим причинам), а с другой – контроль всегда испытывает противодействие со стороны сотрудников с тонкой душевной организацией (часто чем больше контроль попирает личный комфорт и благополучие, тем она тоньше). Приходится начать контролировать то, что ранее в этом не нуждалось. В-третьих, при внесении изменений в СВК не всегда получается добиться оптимальности с первого раза. То изменения работают не так, как задумано (что-то упустили на этапе тестирования контроля), то изменения оказываются слишком сложны (не угадали на этапе планирования и разработки), то на изменения система оперативно вырабатывает «иммунитет» (может быть как неожиданностью, так и ожидаемым результатом). В этом смысле правило внесения изменений в СВК достаточно простое – СВК любого бизнес-процесса необходимо менять до тех пор, пока не будет достигнуто максимально возможное состояние адекватности и эффективности контроля и при этом выгода от изменений будет превышать затраты, связанные с ними. По этой причине, условно говоря, эволюционное (да, именно методом проб и ошибок) развитие СВК – это нормально (хотя бы потому, что в ответ на изменения СВК может меняться сам бизнес-процесс, что может вызвать необходимость продол-

жить изменения СВК). Регулярная переоценка соотношения затраты/выгоды для конкретного контроля разумна и целесообразна (до и после очередного блока изменений). Все это в первую очередь связано с многофакторностью как внутренней, так и окружающей среды организации. Это объективная реальность и, мягко говоря, не прав тот, кто бросается фразами вроде «А раньше не могли придумать?!». Создание эффективной СВК требует времени, сил и средств, но и окупается с лихвой.

- *Парадокс контроля.* Данный парадокс заключается в вопросе – кто и как будет контролировать тех, кто контролирует? Каждый контроль в любой организации – это такой же бизнес-процесс, как и остальные. Каждый контроль, будучи бизнес-процессом, требует своей системы контроля. Парадокс контроля существует в двух плоскостях. С одной стороны, это контроль силами менеджмента внутри самого бизнес-процесса. Маловероятно, что менеджмент будет использовать более-менее сложные методы, скажем, двойного контроля (перепроверки, сверки и т. д.). В большинстве случаев для этих целей используется экспертная оценка (наиболее распространенный формат – разнообразные по формату совещания). Как уже упоминалось выше, менеджмент часто склонен контролировать то, что считает целесообразным, основываясь на своем понимании целесообразности. Это касается и выбираемых им методов контроля. С другой стороны, существует внешний (по отношению к владельцам

бизнес-процесса) контроль, осуществляемый специализированными подразделениями, например службой экономической безопасности, внутренним аудитом и другими подобными структурами. Именно здесь и возникают самые нетривиальные вопросы. На каком основании мы можем доверять результатам работы подобных структур? Каким образом они обеспечивают качество своей работы? Как определить, кто прав при возникновении спора – менеджмент или специализированное подразделение? В итоге мы получаем множество ситуаций, когда при разногласиях между менеджментом и специализированными подразделениями руководство часто принимает сторону именно менеджмента. Хотя нередко заблуждается именно последний (отдельный вопрос – насколько такое заблуждение искренне). При этом страдает СВК бизнес-процесса, а менеджмент в дальнейшем все свои промахи списывает на внешние обстоятельства. Ничуть не лучше ситуация, когда специализированные подразделения «продавливают» свои решения (часто опираясь на личный авторитет и влияние на руководство со стороны отдельных сотрудников), которые либо сами по себе ущербны, либо дискредитируются менеджментом в процессе реализации. Особенности взаимодействия собственников организации, совета директоров, менеджмента и специализированных структур разберем более подробно в главе «Теория принципала-агента и СВК».

Приведенный перечень ограничений, оказывающих негативное воздействие на эффективность СВК (а порой и на само ее существование), не является исчерпывающим, но, как говорится, начало положено. Важно понимать, что каждое ограничение обладает самостоятельной силой воздействия, и при наличии нескольких сразу их воздействие усиливается, создавая деструктивный синергетический эффект. Кроме того, имейте в виду, что каждое ограничение способно обрастать рядом побочных эффектов, создающих свои ограничения. Например, организации над законом и организации, зарабатывающие сверхприбыли, часто заполнены, скажем так, сотрудниками «с альтернативными характеристиками» – например, родственниками и знакомыми руководителей. Случается, что такие «альтернативные» сотрудники способны вполне достойно выполнять свои обязанности, но несколько чаще все совсем наоборот – их обязанности выполняют другие, рядовые сотрудники. Мало того что организация платит заработную плату, условно, 100 сотрудникам, а работают только 50, так и еще она вынуждена испытывать на себе управленческие озарения «альтернативно одаренных персонажей», если вдруг им доведется встать у руля пусть даже второстепенного бизнес-процесса. И это еще не самый плохой сценарий развития событий.

В завершение данной главы имеет смысл дать оценку каждому из упомянутых ограничений, а также определить ос-

новные меры воздействия на них с целью ослабления их влияния на эффективность СВК.

Оценка ограничений приведена в табл. 1. Каждое ограничение оценивается по трем параметрам – значимость, управляемость и распространенность. Эти параметры имеют следующие значения:

- **Значимость** – степень воздействия ограничения на эффективность СВК.
- **Управляемость** – возможность влиять на ограничение для ослабления его деструктивного потенциала.
- **Распространенность** – вероятность возникновения ограничений в конкретной организации.

Используется следующая шкала значений – высокий (темный цвет), умеренный (серый) и ограниченный (белый). Обратите внимание, что как минимум ограничения с оценками «высокий» и «умеренный» способны в одиночку серьезно нарушить эффективную работу СВК.

## **Таблица 1**

	Ограничение	Значимость	Управляемость	Распространенность
1	Конкуренция за ресурсы			
2	Человеческий фактор			
3	Уникальность структуры и содержания бизнес-процессов			
4	Противоречия между целями бизнес-процесса и целями организации			
5	Намеренное форсирование контроля			
6	Пренебрежение системным подходом			
7	Недостаток экспертизы в области контроля			
8	Пренебрежение контролем			
9	Коррупция			
10	Пренебрежение/отсутствие обратной связи			
11	Зацикленность на формальной регламентации			
12	Организации над законом			
13	Сверхприбыльный бизнес			
14	Соотношение затраты/выгоды			
15	Парадокс контроля			

*Примечание: немного упрощенно, но все же – обратите внимание, что темный цвет это, условно говоря, хорошо только в случае управляемости, так как он означает сопоставимо максимальную управляемость.*

Любая СВК в определенной степени способна противостоять влиянию ограничений. Успешность такого противодействия зависит от многих факторов, в том числе и от того,

что сами владельцы СВК<sup>34</sup> могут сделать, чтобы, так сказать, их жизнь заиграла яркими красками. Помимо этого, организация может использовать множество других методов и подходов к устранению имеющихся ограничений, оказывающих деструктивное воздействие на СВК. Так или иначе, мы будем периодически возвращаться к этой теме на протяжении всей книги. А пока давайте посмотрим, что мы можем сделать в глобальном смысле (см. табл. 2).

## **Таблица 2<sup>35</sup>**

---

<sup>34</sup> Сотрудники, ответственные за создание, функционирование и управление СВК.

<sup>35</sup> <sup>35</sup> В состав данных мер не включены меры, так скажем, административного характера – использование родственных и дружеских связей, психологическое манипулирование, давление и т. д. Их использование остается на ваше усмотрение, так как данная книга про другое, хотя некоторые нюансы психологического характера и рассматриваются.<sup>36</sup> См. главу «Контрольная среда».

1	Конкуренция за ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Последовательное достижение высоких результатов в результате применения СВК и демонстрация данных результатов заинтересованным сторонам, способным повлиять на обеспечение СВК ресурсами.</li> <li>■ Постоянное повышение эффективности СВК.</li> </ul>
2	Человеческий фактор	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Использование методов управления вариативностью бизнес-процессов (см. главу «Управление вариативностью бизнес-процессов»).</li> <li>■ Методы управления агентами (см. главу «Теория принципала-агента и СВК»).</li> </ul>
3	Уникальность структуры и содержания бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отказ от практики непродуманного заимствования элементов и методов СВК.</li> <li>■ Адаптация элементов и методов СВК.</li> <li>■ Использование методов управления вариативностью бизнес-процессов (см. главу «Управление вариативностью бизнес-процессов»).</li> </ul>
4	Противоречия между целями бизнес-процесса и целями организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Приоритет целям организации.</li> <li>■ Регулярная переоценка целесообразности приоритета целей организации перед целями бизнес-процессов и/или СВК.</li> </ul>
5	Намеренное форсирование контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Оценка последствий отдельных эпизодов игнорирования контроля.</li> <li>■ Последовательная демонстрация руководству/собственникам организации негативных последствий игнорирования контроля.</li> <li>■ Пропаганда контроля.</li> </ul>
6	Пренебрежение системным подходом	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Использование системного подхода в своей деятельности.</li> <li>■ Демонстрация преимуществ системного подхода на практике (например, пилотные проекты по изменению бизнес-процессов и/или СВК и тому подобное).</li> <li>■ Пропаганда системного подхода.</li> </ul>
7	Недостаток экспертизы в области контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Постоянное обучение.</li> <li>■ Привлечение сторонних экспертов.</li> <li>■ Пропаганда преимуществ знаний и навыков в области внутреннего контроля.</li> </ul>
8	Пренебрежение контролем	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналогично п. 5.</li> </ul>
9	Коррупция	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Всестороннее влияние на внедрение и использование передовых управленческих практик и методов контроля.</li> <li>■ Уход из организации.</li> </ul>
10	Пренебрежение/отсутствии	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Последовательная демонстрация руководству/собственникам</li> </ul>

Как видно из табл. 2, к числу основных методов воздействия на ограничения относятся:

- *Личный пример* – не только декларация определенных принципов, но и следование им.
- *Поиск примеров* – другими словами, формирование доказательной базы за счет внутренних и сторонних примеров успешной деятельности.
- *Поиск и совместные действия с единомышленниками* – взаимодействовать, особенно на первых порах, лучше с людьми, разделяющими ваши убеждения.
- *Пропаганда* – последовательное и продолжительное убеждение обладает мощным потенциалом, вспомните Катона Цензора и его «Carthago delenda est»<sup>36</sup>.
- *Обучение* – знания многих управленцев о СВК не всегда достаточны. Узнавание и понимание облегчает принятие<sup>37</sup>.
- *Пилотные проекты с участием заинтересованных сторон* – часто это является продолжением взаимодействия с единомышленниками, только здесь уже от слов переходят к делу, то есть внедрению СВК на практике.
- *Использование методов управления вариативностью*

---

<sup>36</sup> «Карфаген должен быть разрушен», так заканчивал свои выступления в римском сенате Катон Цензор (Марк Порций Катон, 234–149 гг. до н. э.). И в конце концов в результате Третьей Пунической войны это и произошло.

<sup>37</sup> За этой простой фразой стоит целый пласт знаний в области человеческой психологии и особенностей работы человеческого мозга. Для начала просто наберите в поисковике «система 1 и система 2».

*бизнес-процессов* – более подробно о данных методах см. главу «Управление вариативностью бизнес-процессов».

Ряд методов может показаться излишне идеализированным. Но необходимо понимать, что в преодолении ограничений не всегда нужен штурм, а, скорее, длительная осада. Использование агрессивных методов (наказание, принуждение и т. д.) иногда оправданно, но способно вызвать сильное и, главное, эмоциональное противодействие (то есть балансирующие петли обратной связи, подробнее в главе «Теория систем и СВК»). В общем, как говорил Мао Цзэдун: «Шаг за шагом мы достигнем великой цели!»<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> В оригинале это звучит как «Ибу ибудэ дэдао вэйдадэ муди».

# Теория принципала-агента и СВК

Система управления в любом экономическом субъекте выстраивается, в том числе, в соответствии с определенной иерархией, присущей данному субъекту. Каждый экономический субъект преследует определенные цели. Часто для достижения поставленных целей на вершине иерархии экономического субъекта формулируют задачи для выполнения нижними его уровнями. В экономической теории такие отношения изучаются в рамках теории принципала-агента<sup>39</sup>. По данной теории, субъект, осуществляющий постановку задачи для выполнения, называется принципалом, а субъект, которому поручается выполнение, – агентом. Сам процесс взаимодействия принципала и агента связан с необходимостью управления многочисленными аспектами данного взаимодействия, определяющими эффективность функционирования конкретного экономического субъекта. Теория прин-

---

<sup>39</sup> Данная теория впервые была сформулирована американскими экономистами Майклом Дженсеном и Уильямом Меклингом в 1976 году, в статье «Теория фирмы: управленческое поведение, агентские издержки и структура собственности» (Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, англ.). Основная мотивация к ее созданию заключалась в попытке найти решение проблем управления в крупных корпорациях. Майкл Дженсен (Michael C. Jensen) – американский экономист (экономика финансов, financial economics), почетный профессор Гарварда. Уильям Меклинг (William H. Meckling) – американский экономист (экономика управления, managerial economics), почетный декан Университета Рочестера.

ципала-агента как раз и изучает особенности такого взаимодействия для определения оптимальных подходов к управлению его аспектами. Взаимодействие контролирующего и контролируемого очень часто протекает по логике теории принципала-агента, и по этой причине очень важно понять ее основное содержание и ключевые выводы.

Из содержания теории принципала-агента можно сделать ряд полезных практических выводов для целей построения эффективных СВК. Собственно, и сами авторы теории, и их последователи были (и есть) озадачены поиском решений проблем управления и дополнительных издержек, чаще всего связанных с отделением функции контроля от функции владения объектом контроля (*separation of ownership and control*, англ.). Так как принципал дает поручение агенту, то для его выполнения он делится с ним полномочиями на принятие решений и осуществление контроля. Основная проблема заключается в том, что агент далеко не всегда действует в интересах принципала. Порой он даже стремится действовать только в своих интересах. Данная ситуация усложняется тем, что проблемы взаимодействия принципала и агента могут быть решены лишь до определенной степени. То есть абсолютного решения либо не существует, либо оно сопряжено с такими издержками, что лучше остановится на промежуточном решении. С другой стороны, последнее намного лучше, чем полное отсутствие попыток решения. Давайте представим ситуацию, когда владелец компании нани-

мает генерального директора (усугубим – и даже не проверяет его персональные данные), дает ему полный карт-бланш на управление компанией, а сам... оставляет средства связи в офисе и уезжает в трехлетнюю кругосветную экспедицию (хотя для проявления последствий так много времени не потребуется). Да, и дело происходит в России (хотя уверен, что в других странах – примерно также). В общем, такому владельцу лучше обратно не возвращаться, чтобы как минимум не портить себе настроение. Разумеется, описанный пример очень утрирован<sup>40</sup>. Но даже при наличии различных механизмов контроля агента со стороны принципала далеко не всегда удастся обойтись без недопустимых (для принципала) прямых и косвенных издержек, связанных с их взаимодействием. В силу сложившихся систем управления избежать проблем взаимодействия принципала и агента просто невозможно. Остается только одно – пытаться найти оптимальное решение.

Задача данной главы состоит в анализе особенностей взаимодействия принципала и агента и методов решения проблем, возникающих в процессе такого взаимодействия. Разумеется, осветить все аспекты данной теории не получится. В первую очередь мы сфокусируемся на аспектах, имеющих отношение к СВК, что и является основной целью дан-

---

<sup>40</sup> Есть много примеров, когда, с позволения сказать, управление компанией со стороны акционеров и Совета директоров осуществляется если и не совсем так, то весьма близко. Некоторые из таких примеров приведены далее в этой главе.

ной книги. А начнем мы с анализа схемы, изображенной на рис. 1.

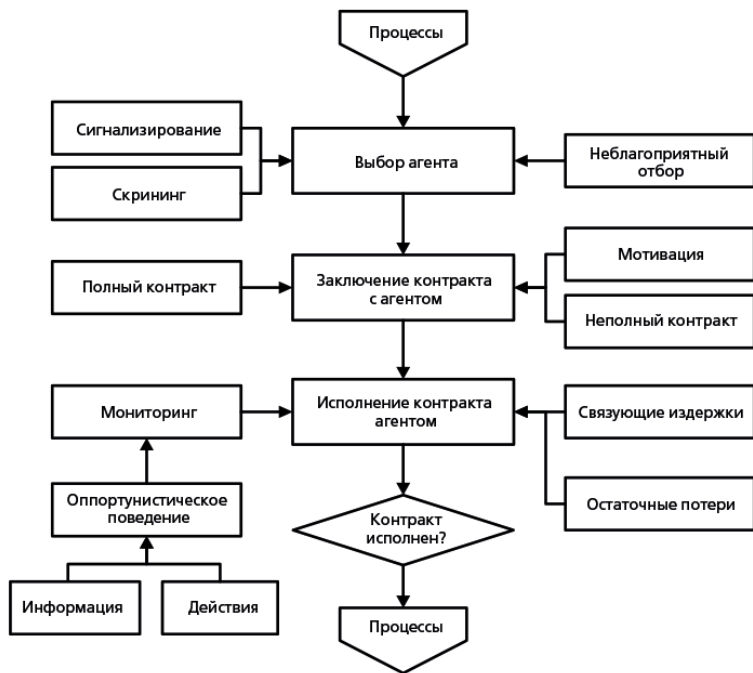


Рисунок 1

Основой данной схемы являются три основных шага при взаимодействии принципала и агента – выбор агента, заключение договора с агентом и исполнение договора агентом<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Особенности заключения и исполнения договоров между экономическими

Перед тем как двигаться дальше, хотелось бы привлечь ваше внимание к тому, что объединяет все элементы схемы. Это – асимметричность информации. Данное явление настолько фундаментально и многообразно, что его изучению посвящены работы многих ученых, вплоть до лауреатов Нобелевской премии<sup>42</sup>. В данной книге нас больше интересуют именно практические аспекты асимметричной информации. Смысл данного понятия заключается в том, что при взаимодействии двух и более субъектов один из них всегда будет более осведомлен о предмете их взаимодействия по сравнению с другим. Классическим примером данной истории является взаимодействие акционеров компании и менеджмента. Такая ситуация порождает различные варианты развития событий, однако в большинстве случаев субъект, обладающий более полной и качественной информацией, так или иначе использует ее для достижения личного успеха. И в основ-

---

субъектами изучаются в рамках теории контрактов (contract theory, англ.), развитие которой стартовало в 1960-х годах в работах американского экономиста Кеннета Эроу (Kenneth Joseph Arrow, лауреат Нобелевской премии по экономике, совместно с Джоном Хиксом, Sir John Hicks, в 1972 году). Основопологающим элементом данной теории является понятие асимметричной информации.

<sup>42</sup> Например, в 2001 году лауреатами Нобелевской премии в области экономики стали Джордж Акерлоф, Майкл Спенс и Джозеф Стиглиц (George A. Akerlof, A. Michael Spence and Joseph E. Stiglitz) за работу «по анализу рынков с асимметричной информацией» («for their analyses of markets with asymmetric information», англ.). Считается, что данная тема стала постоянным объектом изучения в рамках экономической теории с публикации в 1970 году статьи Джорджа Акерлофа – «Рынок "лимонов": неопределенность качества и рыночный механизм» (The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism.

ном не стремится поделиться ни информацией, ни, тем более, личным успехом с окружающими. Работа многих ученых и исследователей по данной теме как раз и заключается в поиске методов и средств, с помощью которых можно обеспечить хоть какой-то баланс в ситуации с асимметричной информацией. И как показывает практика, это весьма нетривиальная задача.

# Шаг первый – выбор агента

Одной из ключевых проблем, возникающих при выборе агента принципалом, является проблема неблагоприятного отбора (adverse selection, англ.)<sup>43</sup>. Она есть прямое следствие влияния асимметричной информации во взаимодействии между принципалом и агентом. В экономической теории впервые неблагоприятный отбор был всесторонне проанализирован на примере продажи высококачественных и низкокачественных товаров на одном рынке<sup>44</sup>. Основной вывод данного анализа заключался в том, что в условиях асимметричной информации (отсутствия полной информации о качестве товаров у покупателя) покупатели предпочитают низкокачественные товары высококачественным (из-за более низкой цены). По этой причине высококачественные товары могут вообще исчезнуть из продажи.

При взаимодействии принципала и агента только агент обладает полной информацией касательно своих намерений и качеств. По этой причине принципал может быть вынужден искать способы прояснить интересующие его вопро-

---

<sup>43</sup> Ряд терминов в данном разделе не имеет устоявшегося перевода на русский язык. По этой причине наряду с вариантом перевода на русский язык будет приводиться оригинальный вариант термина на английском языке.

<sup>44</sup> Опять же речь идет о работе Джорджа Акерлофа «Рынок "лимонов": неопределенность качества и рыночный механизм».

сы, выходя за рамки непосредственно взаимоотношений с агентом. В экономической теории таким способом является скрининг (screening, англ.) со стороны принципала и сигнализирование (signaling, англ.)<sup>45</sup> со стороны агента.

Суть скрининга заключается в создании механизма, который даст возможность принципалу получить интересующую его достоверную информацию исходя из действий агента. Согласно экономической теории в основе данного механизма лежит формирование и предложение вариантов на выбор для агента<sup>46</sup>. В зависимости от выбора, который делает агент, принципал делает вывод о наличии у него тех или иных характеристик (квалификация, цель и т. д.). Например, работодатель (принципал) заинтересован в поиске высококвалифицированных сотрудников (агентов) определенной специализации. Для достижения этой цели он может предложить два варианта оплаты для потенциальных кандидатов – повременный и сдельно-премиальный (можно заработать как больше, так и меньше). При равных условиях кандидаты с низкой квалификацией будут склонны выбирать повременную оплату, так как такой вариант меньше зависит от их спо-

---

<sup>45</sup> Обе концепции впервые получили свое развитие в работах американского экономиста Майкла Спенса (Andrew Michael Spence) в рамках анализа моделей рынков труда, начиная с его первой публикации в 1973 году Job-market signaling («Сигнализирование на рынках труда», англ.)

<sup>46</sup> Помимо просто банального сбора максимально возможной информации об агенте, которая все равно мало что прояснит в отношении его истинных намерений и мотивации.

способности выполнить работу качественно и в срок. Разумеется, это произойдет в том случае, если параметры обоих вариантов оплаты выбраны правильно относительно друг друга. Например, если для какой-либо рабочей специальности (допустим, сварщик) предложить повременную оплату, скажем, 150 000 рублей<sup>47</sup>, то механизм скрининга особо не будет работать – практически любой кандидат независимо от квалификации скорее всего согласится. Особенно если при сдельно-премиальной оплате разница будет относительно незначительной, скажем, «потолок» в 180 000 рублей (при сохранении вероятности получить меньше). В рассмотренном варианте работодатель в зависимости от выбора кандидата получает информацию о его квалификации. Такой подход и является примером механизма скрининга.

Суть сигнализирования заключается в действиях со стороны агента, которые он предпринимает в попытке снизить риски неблагоприятного отбора со стороны принципала, но с выгодой для себя. Например, наличие сертификата у потенциального кандидата дает сигнал работодателю, что как минимум с профессиональной точки зрения кандидат соответствует определенным требованиям. Наличие, например, побед в соревнованиях по профессиональному мастерству (или собственных патентов на изобретения) говорит о том, что помимо соответствия формальным требованиям к профессии кандидат также обладает высоким уровнем профес-

---

<sup>47</sup> Актуально на момент написания книги, условно середина 2020 года.

сиональных навыков. В качестве сигналов могут выступать различные факторы, как, например, репутация, цена товара, гарантийные условия на товар, уровень образования и т. д. Важно понимать, что сигналом является не результат действий агента, а оценка его действий и качеств принципалом.

Скрининг и сигнализирование осуществляются до того, как будет сделан выбор, и являются классическими (с точки зрения теории контрактов) способами минимизации последствий асимметрии информации и снижения вероятности неблагоприятного отбора. Несмотря на приведенные примеры, проблема неблагоприятного отбора не ограничивается взаимоотношениями между работодателем и кандидатом или между продавцом и покупателем. Методы устранения данной проблемы не ограничиваются лишь скринингом и сигнализированием (это просто примеры того, как развивается современная экономическая теория). Важно понимать, что уже на этапе выбора агента принципалом эффективному выполнению данного процесса существенно мешает асимметричность информации. Принципал может лишь отчасти устранить ее, но в итоге часть информации все равно останется сокрытой, особенно та, что касается истинных целей, которые преследует агент. Именно для минимизации риска неблагоприятного отбора разрабатываются бизнес-процессы, позволяющие в той или иной степени управлять данным риском. СВК лишь встраивается в данные бизнес-процессы, чтобы повысить их эффективность. В деле управления рис-

ками разработка и внедрение соответствующих бизнес-процессов имеют первоочередное значение.

## Шаг второй – заключение договора/контракта с агентом

Как уже было упомянуто выше, в современной экономической теории существует теория контрактов<sup>48</sup>, сферу изучения которой в том числе как раз и составляют особенности заключения и исполнения контрактов<sup>49</sup> между экономическими субъектами. При этом в теории контрактов взаимодействие экономических субъектов рассматривается в основном именно в условиях асимметричной информации и в рамках схемы взаимоотношений принципал-агент.

Сама по себе теория контрактов обширна и многовекторна. Интерес для нас представляет одна из ключевых концепций данной теории – разделение всех контрактов на полные (*complete contracts*, англ.) и неполные контракты (*incomplete contracts*, англ.).

Под полным понимается такой контракт, в котором права

---

<sup>48</sup> Исследования в данной сфере высоко оцениваются мировым научным сообществом. Например, в 2016 году Оливер Харт (Oliver Hart) (Гарвардский университет) и Бенгт Холмстрем (Bengt Holmström) (Массачусетский технологический институт, МТИ) получили Нобелевскую премию «за вклад в развитие теории контрактов» («for their contributions to contract theory», англ.).

<sup>49</sup> Данное понятие используется в самом широком смысле, то есть контракты самого различного рода, оформленные и неоформленные юридически, между работодателем и работником, между менеджментом и владельцами компании и т. д.

и обязательства сторон прописаны на случай любого сценария развития будущих событий в рамках конкретной сделки. И если с теоретической точки зрения концепция полного контракта может быть использована при моделировании экономических процессов, то в условиях реального мира она в основном не применима. Поэтому для получения практически значимых результатов используется концепция неполных контрактов. В данной концепции есть два момента, которые могут пригодиться для построения эффективной СВК. Во-первых, так как неполный контракт содержит определенные, так скажем, пробелы в формальных договоренностях между сторонами контракта, они закрываются в соответствии с законодательством, под действие которого попадает контракт. Также, если в законодательстве нет однозначной трактовки того или иного момента контракта, то дальше подключается суд соответствующей юрисдикции. Таким образом, любой неполный контракт должен быть составлен с учетом особенностей соответствующего законодательства. И составлен так, чтобы все аспекты конкретной сделки могли быть урегулированы в соответствии с действующим законодательством. Если по каким-то причинам этого достичь не удастся, контракт должен подпадать под ту юрисдикцию, которая даст максимальное преимущество при возможном судебном разбирательстве<sup>50</sup>. Во-вторых, в отношении непол-

---

<sup>50</sup> Например, бытует мнение, что для большинства международных коммерческих контрактов предпочтительным является английское право. Также свои пре-

ных контрактов существует так называемая проблема «заморозки» (hold-up problem, англ.) или проблема равноценного вклада (commitment problem, англ.). Суть ее заключается в том, что в определенных ситуациях у одной из сторон контракта возникают возможность и мотивация улучшить свою договорную позицию за счет второй стороны. Это возможно в случае, например, инвестиционного контракта, касающегося, скажем, специфичных инвестиций (то есть инвестиций, рыночную стоимость которых сложно определить однозначно и ценность которых выше для участников сделки, чем для рынка в целом). Например, покупатель-инвестор решил построить завод по производству специального оборудования (например, ракетных двигателей)<sup>51</sup>. Инвестор заключает с продавцом-производителем контракт на производство, поставку, монтаж специализированного производственного оборудования, возможно, даже на строительство определенной части или всего завода в целом. При определенных условиях в середине всей этой истории, когда значительная сумма денег уже была выплачена продавцу, последний может попросить дополнительное финансирование (формальные причины найдутся). При этом продавец как бы «замораживает» изначальные инвестиции покупателя. У покупателя не остается выбора – либо терять уже осуществ-

---

имущества имеет и немецкое право.

<sup>51</sup> Классическим примером в теории контрактов является угольный разрез и электростанция.

ленные инвестиции, либо сдаваться и добавлять финансирование (вариантов продажи недостроенного завода ракетных двигателей, мягко говоря, совсем немного). Теория неполных контрактов, помимо постановки задачи, также предлагает и некоторые решения. Одним из ключевых является вертикальная интеграция, например, в виде слияний и поглощений. В этом случае вполне эффективно устраняются основные негативные последствия неполных контрактов, так как исчезает вторая сторона сделки. Также могут использоваться опционные контракты на покупку или продажу, когда покупатель опциона получает право (но не обязательство) осуществить покупку или продажу определенного, например, товара по заранее оговоренной цене в определенный контрактный момент в будущем или на протяжении определенного отрезка времени. Менее действенным, но и относительно менее затратным является опять же выбор юрисдикции, имеющей предпочтительную (для покупателя в нашем случае) практику разрешения коллизий конкретных видов контрактов (инвестиционный контракт в нашем случае).

Одна из ключевых точек применения данной теории на практике заключается в разработке эффективных методов мотивации агента (например, за счет формирования определенных схем оплаты труда). С точки зрения риска агентов можно разделить на три основные группы – агенты, склонные к риску, агенты с нейтральным отношением к риску и агенты, избегающие риска. В экономической теории осо-

бое внимание уделяется анализу влияния системы мотивации на агентов последних двух групп. Также предполагается прямая зависимость между отношением агента к риску и степенью усилий, которые агент прикладывает для достижения целей принципала. В рамках экономической теории уже более 50 лет ведется активный поиск оптимальных решений задачи мотивации агента на приложение максимальных усилий для достижения целей принципала. Например, в 1979 году Холмстром в работе «Оппортунистическое поведение и прозрачность»<sup>52</sup> показал наиболее оптимальный способ сочетания вознаграждения сотрудников с результатами их работы. В этой работе автор утверждает, что вознаграждение руководителей компании<sup>53</sup> не должно зависеть исключительно от динамики стоимости акций компании. При таком подходе справедливость определения вознаграждения может пострадать в силу факторов, которые находятся вне контроля руководителя компании, например динамика стоимости сырья. В качестве более оптимального варианта предлагается привязывать уровень вознаграждения к динамике соотношения стоимости акций компании к стоимости акций конкурентов из аналогичной отрасли.

Еще одним традиционным инструментом мотивации агентов (в основном, конечно, топ-менеджеров), нейтральных к риску или избегающих риска, являются опционы, а

---

<sup>52</sup> Moral Hazard and Observability (англ.).

<sup>53</sup> Chief Executive Officer (англ.).

также иные схемы материальной мотивации, при использовании которых у агента есть возможность получить право на долю прибыли компании (например, ежегодные бонусы, привязанные в том или ином виде к размеру чистой прибыли или EBITDA). К примеру, начиная с 2013 года в компании Apple весь топ-менеджмент и члены совета директоров обязаны владеть определенным пакетом акций компании. Уверенность компании в пользу данного механизма для достижения долгосрочных целей компании как раз основывается на результатах исследований в области теории контрактов<sup>54</sup>.

Другой стороной всех подобных способов мотивации агентов является сложность определения оптимальных параметров схем мотивации. Основной риск заключается в том, что, если соблазн будет слишком велик, агент в своих действиях может пойти на слишком высокий риск и вместо максимизации результата для принципала принести ему дополнительные убытки. При этом в большинстве случаев агенту ничего не мешает, помимо его собственного отношения к риску и собственной репутации, – с материальной точки зрения ответственность агента ограничена, условно, его текущей заработной платой и потенциальными премиальными

---

<sup>54</sup> В процессе создания систем мотивации очень важно учесть все существенные причинно-следственные связи между мотивацией и результатом, включая способы достижения результата. Хотя бы для того, чтобы избежать так называемого «эффекта кобры», то есть ситуации, когда выбранный механизм мотивации приводит к обратным результатам, прямо противоположным изначально задуманным.

выплатами. Конечно, речь идет о случаях, когда все участники деловых отношений действуют в легальном правовом поле. При этом на практике нередко основная проблема оппортунистического поведения (см. шаг 3 далее) многих агентов заключается именно в том, что они часто выбирают тактику, так скажем, «засушивания» результата. Они не перекладывают на принципала риски, связанные с реализацией негативных событий, а наоборот, не рискуют там, где принципал мог бы получить дополнительную выгоду<sup>55</sup>.

При создании системы мотивации, основанной на детализированной оценке деятельности агента (например, те же КПЭ<sup>56</sup>), основная проблема заключается в том, что такие системы часто... недостаточно продуманы и детализированы. Анализу данной проблематики, в том числе, посвящена и экономическая теория. Например, в 1991 году Холмстрем в своей работе совместно с Полом Милгрэмом «Анализ проблемы принципала-агента в условиях многозадачности – схемы мотивации, право собственности и постановка задач»<sup>57</sup> сделал упор на следующем нюансе (на примере взаимоотношений работодателя и преподавателя). Работода-

---

<sup>55</sup> Типичный пример – это процесс формирования и защиты бюджета. В большинстве случаев менеджмент склонен занижать плановую прибыль и завышать плановую себестоимость. И далеко не всем принципалам (акционерам/собственникам) удается понять, насколько это обоснованно.

<sup>56</sup> КПЭ – ключевые показатели эффективности.

<sup>57</sup> Multitask Principal Agent Analyses – Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design (англ.).

тель (например, университет) склонен оценивать преподавателя исходя из достижения им понятных и наблюдаемых целей, таких как высокий балл на экзаменах. Но при этом работодатель часто упускает из виду усилия преподавателя в направлениях, которые трудно оценить количественно, например, развитие творческих навыков, которые повышают качество образования. Это, кстати, весьма распространенный пример, когда принципал игнорирует оценку ненаблюдаемых усилий агента. Решение в каждой конкретной ситуации может быть очень индивидуальным.

Еще один интересный ракурс на проблематику мотивации агента дает нам теория эффективной оплаты труда<sup>58</sup>. Данный раздел экономической теории изучает влияние динамики заработной платы на поведение работников. В целом данная теория предлагает нам четыре основных вывода. Первый – работники, труд которых оплачивается выше, чем в среднем по рынку, будут прилагать больше усилий в своей деятельности по сравнению с работниками, труд которых оплачивается на среднем уровне и ниже. Второй – оплата выше, чем в среднем по рынку, снижает текучесть кадров. Третий – оплата выше, чем в среднем по рынку, привлекает более квалифицированных работников. Четвертый – оплата выше, чем в среднем по рынку, положительно сказывается на здоровье

---

<sup>58</sup> Одним из наиболее значимых исследований в данной области (но далеко не единственным) является так называемая теория эффективной оплаты труда Шапиро-Стиглица (Shapiro-Stiglitz theory of efficiency wages).

и, как следствие, производительности работников. На первый взгляд эти выводы просты, но за их внешней простотой стоит серьезная научная работа по обоснованию данных утверждений. Все четыре основных вывода теории эффективной оплаты труда напрямую дают инструменты как решения проблемы управления оппортунистическим поведением (см. далее, шаг 3) работников, так и в некоторых случаях (третий вывод) – инструменты решения проблемы неблагоприятного отбора (*adverse selection*, см. выше). Возможно, самым классическим примером успешного применения выводов теории эффективной оплаты труда является опыт компании Ford в 1914 году. Ее основатель Генри Форд повысил средний уровень оплаты труда своих работников до пяти долларов в день (средняя оплата труда в США равнялась двум долларам). Данное решение оказалось как минимум экономически успешным. Производительность повысилась на 51 %, прогулы уменьшились наполовину, снизилась текучесть кадров.

В любой системе мотивации возможно наиболее нетривиальным «квестом» является оценка результатов работы агента, очищенная от влияния сторонних факторов. Особенно, если сам по себе показатель, на основании которого оценивается деятельность агента, является комплексным по сути. Один из простых примеров – это оценка деятельности менеджмента на основании выполнения плана по чистой прибыли. Уверен, каждый из вас, кто сталкивался с подобной

историей, как минимум в половине случаев хотя бы немного, но сомневался, что план по прибыли был выполнен исключительно благодаря героическим усилиям конкретных руководителей (см. пример далее, Момент 2). Порой даже подобные достижения происходят не благодаря, а вопреки действиям менеджмента.

Лучше всего, когда система мотивации направлена на стимулирование одновременного достижения долгосрочных и краткосрочных, материальных и нематериальных целей. Для этого экономическая теория предлагает использовать так называемую *отложенную компенсацию*<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Deferred compensation (англ.) – любого рода материальные блага, которыми агент наделяется за достижение долгосрочных целей (выплаты или льготы за выслугу лет, бонус за достижение стратегической цели, программа корпоративного пенсионного обеспечения и т. д.).

## Шаг третий – исполнение контракта агентом

Поиск и выбор агента, равно как и заключение контракта с ним, сопряжены с рядом сложностей, которые, тем не менее, могут быть с тем или иным успехом преодолены. Но самое интересное (а порой и с лихо закрученным сюжетом) часто происходит уже после того, как агент приступил к выполнению поручения принципала. В силу предметного многообразия такого рода поручений сценарии развития событий при их исполнении еще более вариативны. Именно при исполнении контракта во всю силу проявляет себя асимметричность информации. Подавляющее большинство агентов в той или иной степени склоны к так называемому оппортунистическому поведению (*moral hazard*)<sup>60</sup>. Под оппортунистическим поведением (далее ОП) понимается такое поведение агента, которое направлено на получение им личной выгоды (не всегда в материальной форме), часто в ущерб интересам принципала. При этом агент действует в собственных

---

<sup>60</sup> Существуют различные варианты перевода термина *moral hazard* – моральный риск, риск недобросовестности, риск злоупотреблений и прочие. Однако для целей книги был выбран именно данный вариант. Он видится наиболее всеобъемлющим и обладает очень броской аббревиатурой. Концепция оппортунистического поведения является краеугольным камнем множества экономических теорий, включая теорию контрактов, теорию принципала-агента, теорию фирмы и ряд других.

интересах тогда, когда он свободен от негативных последствий своих решений (по крайней мере, с его точки зрения). ОП встречается повсеместно и влияет на самые различные сферы человеческой деятельности, его значение сложно переоценить<sup>61</sup>. В большинстве сделок (в самом широком смысле этого слова, включая даже такие виды контрактов как, например, трудовые) ОП проявляет себя именно в процессе выполнения контракта агентом. Несмотря на все усилия принципала во время выбора и заключения контракта с агентом (скрининг, анализ агента, выбор правильной юрисдикции, формирование максимально исчерпывающего контракта и т. д.), риск ОП практически неизбежен. Это происходит потому, что на первых двух шагах асимметрия информации устраняется весьма ограничено, особенно в части выявления истинных намерений агента. Также намерения самого агента могут меняться в зависимости от обстоятельств, связанных с выполнением условий контракта. Влиять могут любые обстоятельства, вплоть до личной обиды агента по поводу тех или иных действий принципала. Кроме того, если ОП конкретного агента колеблется в определенных рамках (например, жадный, но в меру), то даже анализ предыдущих действий агента (при выполнении аналогичных контрактов

---

<sup>61</sup> Например, есть мнение, что кризис ипотечного кредитования, лежащий в основе финансового кризиса в 2008 году, был во многом вызван именно ОП, например [https://www.economy.com/mark-zandi/documents/House Budget Committee 01 27 09.pdf](https://www.economy.com/mark-zandi/documents/House_Budget_Committee_01_27_09.pdf), <https://www.princeton.edu/ceps/workingpapers/243blinder.pdf>

в прошлом) не позволит оценить истинный потенциал его ОП. Любая ситуация, в которой вероятность и величина личной выгоды превышают вероятность и величину возможных рисков, связанных с ОП, стимулирует проявление ОП. Таким образом, ОП зависит от наличия самой возможности для ОП. Агент проявляет ОП, когда он субъективно уверен в отсутствии негативных последствий для себя (но, бывает, и не везет).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.