

Управленческая неэффективность

Методы оценки потерь и способы их предотвращения

*Юрий Наврузов,
управляющий партнер
консалтинговой компании
Netton CG, профессор
менеджмента МИМ-Киев*

Что является главным источником беспокойства в системе управления бизнесом? Неправильное понимание подчиненными и неэффективное исполнение распоряжения руководителя. Существует ли выход?

РАБОТАТЬ!!!
РАБОТАТЬ!!!
РАБОТАТЬ!!!



Действующие лица

Система управления бизнесом демонстрирует высокую эффективность в том случае, когда сотрудники компании, отдающие распоряжения и устанавливающие формы контроля (назовем их принципалами), и сотрудники, принимающие на себя ответственность за исполнение распоряжений (назовем их агентами), действуют слаженно. Нарушения слаженной работы агентов и принципалов снижает управленческую эффективность всей системы. Поскольку в новой реальности ведения бизнеса большая часть создаваемой компаниями стоимости генерируется нематериальными активами, мы должны признать, что снижение эффективности системы управления приводит к автоматическому снижению способности бизнеса генерировать добавленную стоимость. По оценкам, для разных отраслей вклад системы управления в созданную стоимость бизнеса может составлять от 20 до 50 %. Другими словами, **использование скрытых резервов повышения эффективности такого нематериального актива, как система управления, является существенным инструментом повышения стоимости бизнеса.**

Отсутствие слаженной работы проявляется в двух случаях.

- При неэффективных организационных построениях в одной функциональной вертикали (например, работа сотрудников отдела финансово-экономического анализа структурирована в разрезе отдельных заводов, а не отдельных продуктовых групп) или при разных организационных построениях в смежных функциях (например, организационная структура в логистике построена по продуктовому принципу, а структура системы продаж — по географическому).
- При безответственном организационном поведении (например, отдаются распоряжения, допускающие неоднозначное толкование, или проявляются случаи недобросовестности, отлынивания и злоупотреблений, или нарушается непрерывность субординационной вертикали за счет управления «через голову начальника»).

Поскольку создание системы управления, обеспечивающей идеально слаженную работу всех ее участников — и принципалов, и агентов, — является недостижимой целью, в каждом случае проектирования новой системы управления или усовершенствования существующей необходимо предусмотреть мини-

мально допустимый уровень неэффективности, устранение которого уже становится экономически нецелесообразным.

В связи со сказанным возникает ряд вопросов: как определить этот минимальный порог неэффективности? как оценить потери от такой неэффективности? как определить экономически целесообразный объем инвестиций в улучшения? что требуется улучшать в первую очередь, чтобы избежать этих потерь? Мы попытаемся на них ответить.

Экономическая цена безответственности

Оценка эффективности использования такого нематериального актива, каковым является система управления, представляет значительную методологическую сложность. В связи с этим вопрос оценки в современной управленческой теории разработан явно недостаточно. Накопленный нами опыт разработки рекомендаций для повышения эффективности систем управления позволил сделать определенный шаг в этом направлении. Суть его

Поскольку создание системы управления, обеспечивающей идеально слаженную работу всех ее участников — и принципалов, и агентов, — является недостижимой целью, в каждом случае проектирования новой системы управления или усовершенствования существующей необходимо предусмотреть минимально допустимый уровень неэффективности, устранение которого уже становится экономически нецелесообразным

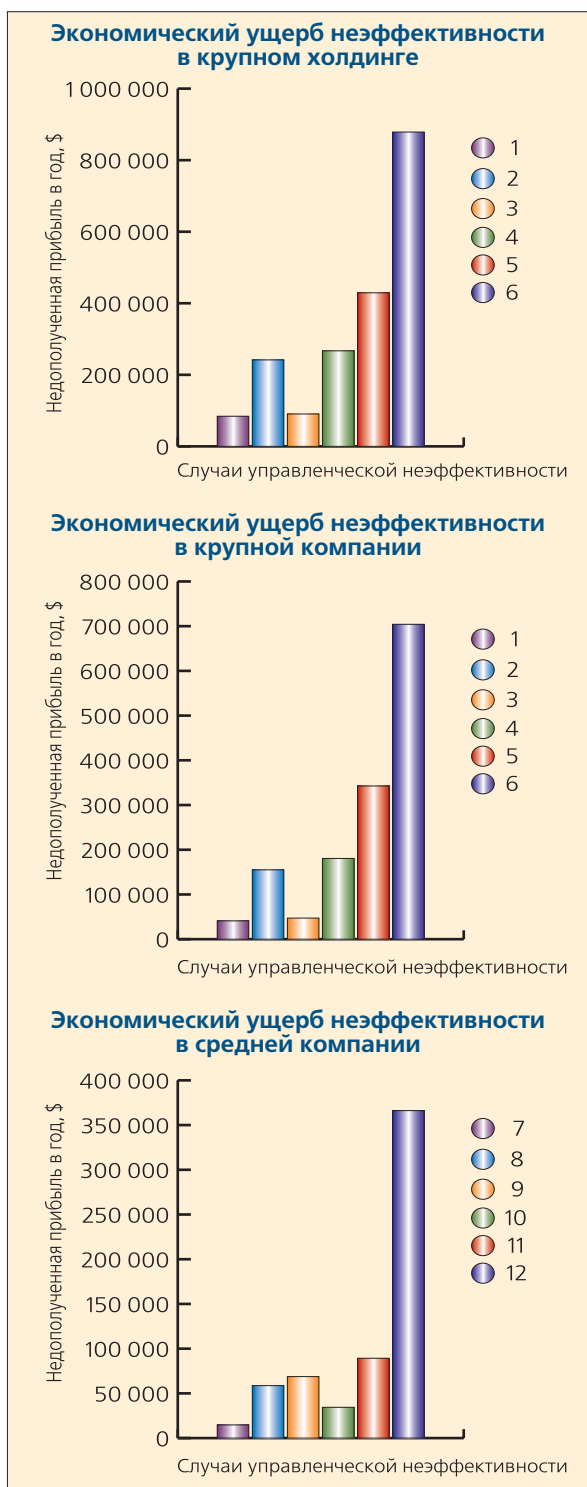
заключается в том, что экономической оценке подвергаются случаи, в которых проявляется неэффективность системы управления бизнесом. Следовательно, задача оценки эффективности системы управления заменяется задачей оценки потерь от управленческой неэффективности.

Все случаи управленческой неэффективности сводятся к безответственному поведению принципалов и агентов. Такое поведение проявляется в двух формах:

- низкой (недостаточной) исполнительности агентов;
- низким (недостаточным) качестве решений принципалов.

В разработанной нами методике сформулированы показатели управленческой неэффективности и методы их измерения в реальной компании, а также разработаны экономические параметры оценки случаев неэффективных действий в системе управления бизнесом. На рисунке показаны некоторые результаты проведенных с помощью этой методики расчетов.

Сразу же необходимо отметить, что большая часть из них соответствует реальным компаниям и измеренным в них параметрам управленческой неэффективности.



Экономическая цена управленческой неэффективности в разных компаниях

Расчеты проведены для 12 случаев управленческой неэффективности, характеризующиеся разным сочетанием значений параметров неэффективности для трех типов компаний:

- крупный холдинг с оборотом \$1 млрд в год и числом работающих 20 тыс. сотрудников;
- крупная компания с оборотом \$100 млн в год и числом работающих 2 тыс. сотрудников;
- средняя компания с оборотом \$50 млн в год и числом работающих 500 сотрудников.

В расчетах использованы разные сочетания значений параметров неэффективности, из которых наибольшее практическое значение имеют три варианта:

- **базовый** — соответствует минимальным значениям параметров неэффективности из тех, которые были получены нами в пилотных исследованиях: средняя задержка исполнения приказов — 1 день, средняя доля неисполнительных сотрудников — 5 % от общей численности и один (в среднем) случай проявления неисполнительности в месяц;

- **проблемный** — неэффективности системы управления характеризуется следующими параметрами: средняя задержка исполнения приказов составляет 2 дня, доля неисполнительных сотрудников — 10 % и два случая проявления неисполнительности в месяц;

- **критический** — для этого варианта неэффективности значения параметров еще выше: задержка в исполнении приказов составляет 3–4 дня, доля неисполнительных сотрудников — 15 % и четыре случая проявления неисполнительности в месяц.

Как видно из приведенных результатов, потери от управленческой неэффективности в крупном холдинге в базовом варианте составляют более \$80 тыс. недополученной прибыли в год. Для крупной компании с аналогичными показателями неэффективности потери составляют около \$40 тыс. В средней компании задержка приказов на 1 день при доле неисполнительных сотрудников 1 % и одном случае неисполнительности в месяц составляет около \$15 тыс. недополученной прибыли в год.

Увеличение случаев управленческой неэффективности вдвое по сравнению с базовым вариантом (проблемный вариант) в крупном холдинге приводит к трехкратному увеличению недополученной прибыли. Соответственно и потери оцениваются в \$240 тыс. недополученной годовой прибыли.

Для крупной компании такое же увеличение неэффективности вызывает практически четырехкратное повышение ущерба — \$150 тыс. В случае средней компании потери повышаются более чем в 4 раза и составляют почти \$60 тыс. недополученной прибыли в год.

Если же случаи неэффективности наблюдаются в три-четыре раза чаще (критический ва-

риант) по сравнению с базовым вариантом, то потери возрастают драматически: для крупного холдинга — практически в 10 раз, для крупной компании — более чем в 16 раз, для средней компании — более чем в 25 раз.

Что имеем в активе?

Из проведенных расчетов можно сделать три практически значимых вывода:

1) неэффективность по базовому варианту может быть признана минимально допустимым уровнем неэффективности. Следовательно, указанные выше для этого варианта значения параметров неэффективности мо-



Потери от управленческой неэффективности в крупном холдинге в базовом варианте составляют более \$80 тыс. недополученной прибыли в год. Для крупной компании с аналогичными показателями неэффективности потери составляют около \$40 тыс.

гут быть приняты в качестве минимально допустимых значений в хорошо организованной системе управления;

2) любая компания, поставившая перед собой цель повысить эффективность системы управления, в первую очередь должна провести измерения значений как минимум трех параметров неэффективности: количество дней средней задержки исполнения приказов, значения средней доли неисполнительных сотрудников от общей численности

Объективная самооценка менеджментом компании ситуации с принятой в этой компании тем же самым менеджментом системой управления невозможна

и количества случаев проявления неисполнительности в месяц. Сравнение полученных значений с базовым вариантом покажет, что требуется делать:

- если результаты измерений примерно соответствуют базовым, то можно считать, что система управления построена с минимальными потерями;
- если же результаты измерений превосходят базовые значения, то необходимо разработать перечень мероприятий, позволяющих снизить показатели неэффективности до минимально допустимых значений. Кстати, значения измеренных нами показателей неэффективности для трех исследованных компаний превосходили значения по критическому варианту неэффективности;

3) целевые значения для мероприятий по улучшению системы управления должны соответствовать значениям базового варианта, а затраты на их реализацию не должны превосходить размер ущерба от наблюдаемой неэффективности.

Цена улучшений

Рассмотрим в качестве примера среднюю компанию. Представьте себя в роли генерального директора некоторого предприятия с оборотом \$50 млн в год и числом работающих около 500 сотрудников. После прочтения этой статьи вы задумались об эффективности системы управления, принятой в вашей компании, и начали припоминать случаи, когда система управления давала сбои. Такими случаями скорее всего будут следующие:

- на ваш вопрос, как идет выполнение принятого на прошлом совещании решения, ответственный за эту работу докладывает, что все в порядке и не следует беспокоиться, однако через время вы убеждаетесь, что требуется ваше вмешательство и корректировка;

- один из ваших непосредственных подчиненных демонстрирует удивительную исполнительность, другого же требуется каждый раз подгонять и контролировать процесс работы в текущем режиме;

- на последнем совещании секретарь сообщила, что из пятнадцати подписанных вами приказов за истекшую неделю три не выполнены или выполнены с нарушениями установленных сроков.

Примерно оценив уровень неэффективности, вы сможете оценить и уровень потерь. Он составит величину порядка \$70–80 тыс. недополученной прибыли в год. Здесь вы задумаетесь — можно ли уменьшить потери, сведя их к минимально допустимому уровню порядка \$15 тыс. в год? И очень обрадуетесь, когда вспомните, что в статье приведены значения минимально допустимых параметров неэффективности. К ним и следует стремиться.

Дальше — просто:

- отдаете распоряжение о проведении диагностики эффективности системы управления;
- собираете результаты и сравниваете их с минимально допустимыми показателями;
- по тем параметрам, по которым результаты диагностики превосходят минимально

допустимые значения, разрабатываете мероприятия по улучшениям;

- устанавливаете целевые значения показателей;
- реализуете мероприятия по улучшениям;
- спустя время, например месяц-два, проводите диагностику повторно и измеряете полученный прогресс: если целевые значения параметров достигнуты, то проект по улучшениям заканчивается, и новые стандарты поведения и исполнения фиксируются новыми регламентами и положениями, если же не достигнуты, то мероприятия следует продолжать.

Как видно из приведенного выше списка случаев, система управления может давать сбои по разным причинам. Поэтому в рамках данной статьи дать сколько-нибудь практически ценные рекомендации для всех случаев невозможно: необходим индивидуальный подход к разработке мероприятий по улучшениям.

Однако можно привести пример таких улучшений из практики. Речь идет о случаях неоправданного удлинения сроков выполнения заданий, которые отстаивал начальник отдела закупок одной компании. Тщательный анализ показал, что главной причиной, приводящей к удлинению сроков исполнения, стала организация основных процессов по принципу последовательного исполнения: два сотрудника отдела закупали ингредиенты у поставщиков для двух заводов и широкого ассортимента продуктов, причем, вначале оба выполняли заявки одного завода по своей части ассортимента, а затем приступали к заявкам другого. При таком принципе организации исполнения среднее время на обслуживание одного завода составило 5 дней. Использование принципа параллельного выполнения работ позволило снизить время на обслуживание одного завода до 2–3 дней: как выяснилось, заявки пересекались по ингредиентам, поэтому выполнение заказа каждого завода потребовало меньшего времени. А распределение работ между двумя сотрудниками так, чтобы один занимался оформлением договоров, а другой — получением на склад, позволило сделать процессы параллельными.

Рентабельность внедрения

Генеральный директор должен решить, сколько средств целесообразно инвестировать в улучшения для сведения к минимуму потерь от неэффективности, ранее оценен-

ных в \$70–80 тыс. в год. Здесь необходимо руководствоваться следующим. Практика показывает, что рентабельность подобных проектов улучшений, вне зависимости от того, кто их выполняет (менеджеры компании самостоятельно или же с привлечением внешних консультантов), должна составлять не менее 50 %. Поэтому затраты на такой проект не должны превосходить сумму \$35–40 тыс. в год. Соответственно, если менеджмент компании оценивает свои затра-

Действия по улучшениям могут быть эффективно проведены менеджментом в случае, если собственник выработает и утвердит систему независимого аудита управленческой эффективности

ты в сумму, меньшую указанной, то целесообразно реализовывать проект улучшений самостоятельно. Если же затраты больше, то лучше рассмотреть возможность привлечения внешних консультантов. Однако даже в этом случае у компании-заказчика возникает экономически обоснованный предел затрат на такой проект: не более \$35–40 тыс. в год.

Критически важно понять, что нуждается в улучшениях. Объективная самооценка менеджментом компании ситуации с принятой в этой компании тем же самым менеджментом системой управления невозможна. Поэтому рекомендуется максимально объективное и тщательное проведение диагностики для измерения текущего значения показателей эффективности: только на базе такой информации можно правильно сформулировать основные рекомендации по проведению улучшений.

Дальнейшие действия по улучшениям могут быть эффективно проведены менеджментом в случае, если собственник выработает и утвердит систему независимого аудита управленческой эффективности. Накопленный опыт показывает, что основные источники скрытых резервов повышения эффективности системы управления лежат в трех плоскостях:

- управленческие компетенции менеджмента (принципалов) — качество принимаемых решений, адекватность устанавливаемых форм контроля;
- ответственное поведение работников (агентов) — устранение недобросовестности, отлынивания и злоупотреблений;
- организационная структура — рациональные механизмы взаимодействия подразделений, очерченные зоны ответственности, адекватное распределение ресурсов, справедливое вознаграждение. |