

ПРАВИЛО, КОТОРОЕ ВЫ УСТАНОВИЛИ

Почему инвестиции в качество управления не проходят инвестиционный комитет — и что с этим делать CEO и CFO

🕒 18 мин чтения • Экономика

1. Сцена

Тезис этой статьи: инвестиции в качество управления не проходят инвесткомитет не из-за плохого расчёта, а из-за асимметричного правила. Наличие инструмента обязано доказать ценность, отсутствие — нет; действие — уравнивать требования и встроить проверку устойчивости.

Инвестиционный комитет. На повестке — предложение, которое должно было бы быть очевидным: система замера потерь на линии, где час простоя, по оценке сторонника, стоит дороже, чем всё решение целиком. Или пилот, который показывает, где именно теряется маржа. Или инструмент, который даёт менеджеру видеть альтернативы до того, как он потратит деньги.

Вопрос из зала: «А какой ROI?»

Сторонник отвечает: «Эффект будет в снижении потерь, но чтобы его посчитать, нужно сначала замерить».

Пауза. Кто-то говорит: «То есть вы предлагаете нам заплатить за то, чтобы узнать то, что мы и так знаем?»

Предложение уходит «на доработку». Через полгода оно возвращается в другой формулировке и уходит снова. Через год о нём никто не помнит.

Это не сцена некомпетентности. Это сцена работающей системы. Она работает ровно так, как её настроили. Вопрос не в том, кто виноват, а в том, какое правило производит этот результат.

2. Правило, которое вы установили

Правило звучит так: **инвестиция должна доказать свою окупаемость до того, как она начата.**

Звучит разумно. Проблема в том, что оно применяется асимметрично.

Наличие инструмента обязано доказать свою ценность. Отсутствие инструмента не обязано доказывать ничего.

Станок, который не купили, не требует обоснования. Система замера, которую не внедрили, не требует обоснования. Менеджер, принимающий решения без данных, не обязан доказывать, что с данными его решения были бы лучше. А тот, кто предлагает дать ему данные, обязан доказать окупаемость — заранее, в цифрах, в те же сроки, что и покупка станка.

Это не логическая тонкость. Это правило, которое определяет, какие решения вы принимаете, а какие не принимаете никогда.

3. Почему так вышло — и почему это не ваша ошибка

Классическая математика инвестиций откалибрована под **отделимый актив**.

Станок, линия, месторождение, здание. У такого объекта есть три свойства, делающих его удобным для расчёта: он отделим от процесса, его денежный поток наблюдаем и атрибутируется, его можно продать или списать. NPV, IRR, срок окупаемости обычно применяются к таким объектам.

Инструмент управления устроен иначе. Он неотделим от процесса — его нельзя поставить рядом и амортизировать. Его эффект не наблюдаем напрямую — он проявляется в решениях, которые изменились. И его ценность **контрфактична**: она не в том, что произошло, а в том, что не произошло.

Вы не считаете плохо. Вы **точно считаете не тот объект**. Математика исправна — предмет не тот. Это не критика компетенции, это несоответствие инструмента и объекта.

Отсюда подвешенный статус. Инструмент управления не актив — его нельзя амортизировать. Не операционная деятельность — он не поддерживает текущий поток. И не «работа менеджера» — потому что работа менеджера считается существующей по умолчанию.

Объект, который не попадает ни в одну из трёх категорий, попадает в четвёртую: **в никуда**. А то, что в никуда, обычно проигрывает тому, что «и так есть».

4. Что это производит: петля

Дальше система работает сама.

Нет цифры потерь. Значит, нельзя доказать, что потери есть. Значит, можно сказать: «у нас менеджмент и так работает лучше среднего». Это качественное утверждение, которое невозможно опровергнуть без цифры. Значит, инвестировать в замер не нужно. Значит, цифры не будет.

Круг замкнулся.

Важно понять: в этом круге **никто не ведёт себя глупо**. Менеджер, говорящий «мы и так хорошо работаем», защищает свою зону ответственности — это рационально. Финансист, требующий ROI, соблюдает дисциплину — это его работа. Сторонник инструмента, не сумевший доказать эффект, отступает — у него нет аргументов в вашей системе координат. Проблема не в людях. Проблема в том, что система **не производит знания о потерях**, а без этого знания решения о потерях принимаются вслепую. И самое опасное: вслепую — не значит плохо. Иногда вслепую получается хорошо. Именно поэтому проблема невидима: **удача выглядит как компетенция**, и отличить одно от другого нечем.

5. Парадокс вопроса: почему проблема решается до того, как вы заплатили

Есть наблюдение, которое ставит под сомнение всё вышесказанное — и одновременно подтверждает его.

Оно звучит так: **сам вопрос о потерях уже снижает потери**.

Не система. Не инструмент. Не внедрение. Просто вопрос. Просто проработка. Просто фокусировка внимания. Менеджеры начинают смотреть на процесс — и потери падают. Без инвестиций.

Это не гипотеза из одного случая. Это узнаваемый паттерн: пришли, посмотрели, посчитали — через месяц показатели улучшились, хотя ничего не внедряли.

Прежде чем читать этот факт как аргумент, его надо назвать своим именем. У такого снижения есть как минимум три стандартных объяснения, и ни одно из них не требует, чтобы инструмент существовал.

Хоторнский эффект. В экспериментах на заводе Hawthorne Works компании Western Electric (1924–1932), которые принято связывать с Элтоном Мэйо, производительность менялась от самого факта, что за работой наблюдают и с ней что-то делают. Поздние проверки исходных данных (Levitt, List, 2011) показали, что величина эффекта в тех экспериментах была переоценена, но сам феномен «внимание меняет измеряемое поведение» остаётся рабочим объяснением.

Эффект простого измерения (mere-measurement effect). Заданный вопрос сам по себе меняет поведение: человек, у которого спросили о намерении, чаще поступает в согласии с ответом (Morwitz, Johnson, Schmittlein, 1993). Замер — это вмешательство, а не наблюдение со стороны.

Регрессия к среднему. Если участок отобрали для пилота потому, что у него были высокие потери, следующий замер с высокой вероятностью окажется лучше — даже если ничего не делать (Galton, 1886). В управленческих данных это обычный артефакт отбора по худшему результату.

Отсюда честная формулировка: **наблюдаемое «потери упали от одного вопроса» может быть полностью произведено этими тремя эффектами.** Статья не утверждает, что описанный в ней механизм доказан. Она утверждает более слабое и более проверяемое: эти объяснения не отвечают на вопрос, что произойдёт, когда внимание уйдёт. Аргумент держится не потому, что эти эффекты малы, а потому, что он не о первом замере — он о том, что происходит после снятия внимания. Хоторнский эффект и эффект измерения затухают вместе с вниманием; регрессия к среднему объясняет разовый сдвиг, но не требует, чтобы новый уровень удерживался при последующих изменениях процесса. Поэтому тест на затухание отделяет эффект внимания от устойчивого изменения — при этом он остаётся индикативным, а не доказательством: полностью исключить регрессию к среднему без контрольной группы или повторной базовой линии нельзя.

И вот в чём неоднозначность. Этот факт читается двумя способами.

Первое прочтение: проблема была не в отсутствии инструмента, а в отсутствии внимания. Стоило обратить внимание — решилась. Значит, инструмент не нужен, и права фраза «просто проблемой не занимались».

Второе прочтение: тот факт, что потери упали от одного внимания, указывает на то, что потери, вероятно, реальны и что внимание имеет ценность. Но он же говорит и о другом: **внимание не было гарантировано.** Если бы оно было гарантировано, потери бы не накопились. Значит, проблема не в том, что «не занимались», а в том, что **нет механизма, который гарантирует, что занимаются.** Инструмент — это и есть такой механизм. Разрешение — в слове **устойчивость.** Внимание, как правило, даёт эффект один раз. Потом уходит на следующий вопрос, следующий кризис, следующее совещание. Потери возвращаются — медленно, незаметно, как фон. Инструмент отличается от внимания не тем, что даёт эффект, а тем, что **удерживает эффект без возобновления внимания.** Отсюда критерий, который надо встроить и в план, и в методологию: **не «упали ли потери после того, как мы начали», а «остались ли они низкими после того, как внимание ушло».** Первое измерит эффект внимания. Второе покажет, есть ли эффект инструмента.

И жёсткий тест, который стоит проговорить с CFO прямо: через три месяца после пилота (срок — пример для калибровки) **остановите внимание**. Не систему — внимание. Перестаньте спрашивать, проводить ревью, праздновать результат. Если через месяц (также пример) потери вернулись — с высокой вероятностью вы купили внимание, а не инструмент. Если остались низкими — есть основание считать, что инструмент работает. Это индикативный тест, а не окончательное доказательство: он показывает направление, а не выдаёт сертификат.

Это разница между «мы решили проблему» и «мы создали способность решать проблему». Первое предъявляется в отчёте. Второе предъявляется через год — но именно оно имеет ценность.

И главное следствие: **наблюдение, которое выглядит как аргумент против инструмента, является самым сильным аргументом за него**. Оно показывает: потери, скорее всего, реальны, внимание эффективно — но не гарантировано. Инструмент нужен не потому, что внимание бесполезно, а потому, что внимание **плохо масштабируется и не удерживается само**. Инструмент превращает невозпроизводимый ресурс — внимание менеджера — в воспроизводимый: систему замера и решений.

Внимание — самый дорогой ресурс в компании. И вы тратите его на то, чтобы каждый раз заново обнаруживать одни и те же потери.

6. Цена

Честно: точную цифру потерь назвать нельзя — её никто не считал. В этом и проблема. Но можно назвать три вида цены, которую вы платите уже сейчас.

Потери, которые не видны. Простои, брак, переналадка, задержки решений, переделки. Они существуют и стоят денег. Их нет в отчётности не потому, что их скрывают, а потому, что их нечем измерить. Это не упущенная выгода. Это **неучтённые обязательства** — управленческая метафора: потери, которые компания уже несёт, но не отражает в отчётности.

Риск, который не виден. Теневое использование инструментов, неучтённые данные, уходящие наружу, решения, принятые без проверки. Отсутствие инструмента — не отсутствие риска, а отсутствие его видимости. Для совета директоров это существенная разница.

Цена нерешительности. Пока решение откладывается, компания платит не ноль. Она платит невидимую цену плюс теряет время. Отсрочка бесплатна только в отчётности.

7. Для CFO: пять правил — и это не ослабление дисциплины

Скажу прямо: всё нижеперечисленное — не просьба ослабить контроль. Это просьба **распространить контроль на класс объектов, который сейчас вне учёта**, то есть вне вашей власти.

Первое. Словарь монетизации. Утвердите цены потерь: час простоя, тонна брака, час переналадки, стоимость рекламации, стоимость инцидента безопасности. Это не «оценки» — это учётная политика. Как только словарь утверждён, эффект перестаёт быть предметом спора и становится расчётом. Вы становитесь владельцем новой метрики; это усиливает вашу позицию.

Второе. Разные планки по категориям. Не единая ставка для всего портфеля. Три бюджета: Run (жёсткий ROI, короткий горизонт), Change (монетизированные потери, горизонт 1–3 года), Explore (фиксированный бюджет на портфель экспериментов, венчурная логика). Это стандартная практика портфельного управления, а не поблажка.

Третье. Диагностика — не проект внедрения. Решение, вскрывающее масштаб потерь, оценивается не окупаемостью, а отношением стоимости замера к размеру вскрытого пула (пул потерь — общая сумма потерь, которую обнаруживает замер). Замер мал относительно пула — инвестиция оправдана. Это правило принятия решения, а не ROI. Устранение потерь — уже обычная категория с обычным расчётом.

Четвёртое. Stage-gate. Поэтапный контроль с точками принятия решения: полный расчёт — только на стадии масштабирования. На входе — грубая оценка и **обязательная базовая линия** до старта пилота (базовая линия — замер исходного уровня потерь до внедрения). Без базовой линии любой эффект потом недоказуем, и вы получите бесконечные споры о том, был ли он.

Пятое. Реестр выгод. Один список: выгода, владелец, метод расчёта, базовая линия, **основание атрибуции** (внимание / инструмент / смешанное), статус подтверждения. Без него выгоды задваиваются — один эффект считают три проекта. Это прямой риск для отчётности, а не только для управления.

Полная типология решений с инструментами оценки и планками — в Приложении А.

8. Для CEO: три решения

Первое. Правило совещания. Замените вопрос «какой ROI?» на два вопроса: «какая базовая линия?» и «какое решение изменится?». Дешёвый фильтр. Он мгновенно отсекает декорации — проекты, после которых никто не примет другого решения. И пропускает диагностику, у которой нет ROI, но есть пул потерь.

Второе. Мандат. Назначьте владельца функции развития (направления, отвечающего за способность компании, а не за текущую стабильность) с прямым доступом к операционным показателям, а не к отчётности о количестве обученных. Как правило, не в ИТ: в типовой структуре ИТ оптимизирует контроль и стабильность, функция развития — способность. Это разные логики; в одной структуре они плохо совместимы без явного разделения мандатов.

Третье. Защита от бюрократии. Ограничьте мандат явно: функция отвечает за конверт исполнения (границы допустимых действий: что можно, как логируется, как откатывается) и за экономику, но **не за выбор задачи**. Задача остаётся у бизнеса. Это снимает главный страх — «ещё один отдел, который всё затормозит». Функция, выбирающая задачи, становится бюрократией. Функция, дающая безопасный и дешёвый способ решить задачу бизнеса, становится инфраструктурой.

Три пути, которые перед вами: оставить как есть (система производит то, что производит); отдать в ИТ (риск: получите стабильность, которая затормозит скорость); создать функцию с мандатом на развитие и защитой от подмены результата активностью. Выбор управленческий, не технический.

9. Предохранители

Три оговорки, без которых всё вышесказанное превратится в оправдание закупок.

Инструмент реален ровно в той мере, в какой он меняет решение. Если после его появления никто не принял другого решения — это декорация. Критерий: какое решение изменилось, кто принял его иначе и что из этого последовало.

Инструмент без обслуживания ржавеет. У станка есть регламент ТО. У системы замера его обычно нет: через год данные расходятся с реальностью, и её начинают винить в бесполезности. Нужны владелец, калибровка, обновление.

Не всякий софт — инструмент. Дашборд, который никто не открывает, — не инструмент. Отчёт, не меняющий решений, — не инструмент. Инструмент — это то, что меняет поведение.

И ещё одно, связанное с парадоксом вопроса: **вопрос — это тоже инструмент, но одноразовый.** Он даёт эффект один раз и не воспроизводится без нового вопроса.

Компания, которая «просто задаёт вопросы», платит вниманием менеджеров — ресурсом, который нельзя масштабировать. Инструмент нужен ровно для того, чтобы не тратить этот ресурс на повторяющееся открытие одних и тех же потерь.

10. 90 дней — и ещё 90

Не трансформация. Доказательство концепции системы оценки. Малый, дешёвый, обратимый шаг.

30 дней. Утвердить словарь монетизации по одному-двум видам потерь (например, простой и брак на одном участке). Владелец — финансовый директор.

60 дней. Замерить базовую линию на выбранном участке. Ничего не внедрять. Только измерить и монетизировать. Стоимость — время нескольких людей, не бюджет.

90 дней. Предъявить **одно решение, которое изменилось** потому, что появилась цифра. Одно. С явной оговоркой: часть эффекта — это эффект внимания, и мы это признаём.

180 дней — тест на затухание. Остановить внимание. Перестать спрашивать, проводить ревью, праздновать результат. Замерить снова. Если через месяц потери вернулись — с высокой вероятностью вы купили внимание, а не инструмент, и это тоже результат: он дешёв и подтверждает, что пул потерь реально существует. Если остались низкими — есть основание считать, что инструмент работает, и у вас появился первый элемент системы оценки, который можно масштабировать.

Этот шестой месяц — самая честная часть плана. Он отделяет эффект внимания от эффекта инструмента. И он же — самый убедительный аргумент для финансовой службы: вы сами построили проверку на затухание, а не просите поверить на слово.

Шаг обратим. Его можно остановить на любом этапе. Он не требует новой структуры и нового бюджета. Он требует одного: согласия признать, что решения о потерях без замера потерь — это не управление, а ставка.

Кейс: диагностика, которую отклонил ROI-фильтр

Сборный пример: компания и цифры иллюстративные, ситуация типовая. Это не отраслевая статистика.

Завод с четырьмя линиями, выручка около 6 млрд ₽ в год. Сторонник предлагает систему замера потерь на двух линиях: лицензии, интеграция с MES, время технолога и финансиста. Стоимость первого года — 4,8 млн ₽, далее 1,2 млн ₽ в год.

Как это выглядело на инвесткомитете. Вопрос стандартный: «Какой ROI?» Сторонник называет оценку потерь «до 300 млн ₽ в год» — экспертную, без базовой линии, — и цену часа простоя 180 тыс. ₽, которую никто не проверял. Финансовая служба справедливо отвечает: денежного потока нет в отчётности, значит, NPV посчитать нельзя, значит, проект не проходит. Голосование — 5 против 2, «вернитесь, когда будет эффект». Через девять месяцев предложение вернулось в другой формулировке и было отклонено снова.

Что решил бы другой фильтр. Два вопроса вместо «какой ROI?»:

Какое решение изменится? Не «появится информация», а конкретно: распределение 120 млн ₽ капитальных вложений между линиями и выбор линии для ремонта в пиковый сезон. Если ответа нет — проект закрывается на этом вопросе, без расчёта.

Какая базовая линия? Замер шести недель по двум линиям силами технолога и финансиста — 0,9 млн ₽. Это 0,3% от заявленного пула в 300 млн ₽ и 3% от осторожной оценки пула в 30 млн ₽ — ниже порога «замер < 5–10% пула».

На этом пороге решение меняется: 0,9 млн ₽ за возможность проверить пул в 30–300 млн ₽ — это не ставка на ROI, а покупка информации с известной ценой. Пилот запускается на 90 дней с заранее зафиксированным тестом на затухание.

Что показал пилот (иллюстративные цифры). Базовая линия — 41 млн ₽ в год монетизированных потерь на двух линиях. Через 90 дней — 24 млн ₽ в год. Внимание сняли; через месяц без ревью и совещаний — 31 млн ₽ в год. Ещё через квартал, когда остались только владелец, регламент и обновление данных, — 27 млн ₽ в год.

Разложение на «внимание / инструмент / смешанное» — оценка, а не доказательство: 41 → 24 даёт эффект внимания плюс инструмента, 24 → 31 показывает, какая часть держалась на внимании, 31 → 27 — то, что осталось при работающем регламенте. По правилу атрибуции в реестр попадает 14 млн ₽ устойчивой выгоды, из них 3,4 млн ₽ — прямой эффект переноса ремонта линии 2 из пика в межсезонье; остальное помечено как смешанное.

Итог кейса. ROI-фильтр отклонял бы это предложение при каждом заходе — до тех пор, пока эффект не был бы предъявлен, а предъявить его без замера нельзя. Фильтр «базовая линия + изменение решения» профинансировал замер за 0,9 млн ₽ и получил проверяемый ответ, включая честную часть про эффект внимания. Ни один из шагов не требовал верить в механизм заранее.

Заключение

Вопрос не в том, окупаются ли инвестиции в качество управления, а в том, есть ли у вас инструмент, чтобы это узнать. Сейчас его нет, поэтому ответ даёт привычка, а не расчёт — и компания принимает решения вслепую, иногда удачно, и именно поэтому проблема не видна. Наблюдение «мы просто обратили внимание, и стало лучше» говорит скорее не о бесполезности инструмента, а о его необходимости: внимание эффективно, но не гарантировано и не удерживается. Инструмент делает его воспроизводимым. Изменение стоит недорого, обратимо и начинается с одного правила: **наличие инструмента и его отсутствие должны доказывать свою ценность одинаково.**

Чек-лист для CEO и CFO

Базовая линия до пилота. Зафиксируйте уровень потерь за 4–6 недель до любых изменений. Без базовой линии эффект недоказуем, а спор о нём бесконечен.

Одно решение, которое должно измениться. Запишите до старта: какое решение, кто его принимает, когда и по какому критерию вы поймёте, что оно изменилось. Нет ответа — нет проекта.

Словарь монетизации. Утвердите финансовой службой цены потерь (час простоя, тонна брака, час переналадки, рекламация, инцидент) до первого расчёта. Это учётная политика, а не оценка.

Планка по категории. Для диагностики — стоимость замера ниже 5–10% пула и готовность пройти тест на затухание. ROI и NPV — только для категории прямой автоматизации.

Реестр атрибуции. Каждая выгода: владелец, метод расчёта, базовая линия, основание (внимание / инструмент / смешанное), статус подтверждения. Иначе один эффект посчитают три проекта.

Тест на затухание. Через 90 дней снимите внимание — не систему: прекратите ревью, совещания и празднование результата — и замерьте снова через месяц. Критерий зафиксируйте заранее.

Контрольная группа или повторная базовая линия. Если участок выбран по худшему результату, регрессия к среднему вероятна; без контроля или повторного замера вывод будет слишком уверенным.

Границы мандата. Функция развития отвечает за конверт исполнения и экономику, но не выбирает задачу. Задачу выбирает бизнес. Функция, выбирающая задачи, становится бюрократией.

Правило совещания. Вместо «какой ROI?» — «какая базовая линия?» и «какое решение изменится?». Это дешёвый фильтр, который отсекает декорации и пропускает диагностику.

Стоп-условие. Если после пилота ни одно решение не изменилось — закройте проект и не масштабируйте. Отрицательный результат здесь дешевле украшения отчётности.

Читайте также

[Почему компании увольняют оптимизаторов \(/articles/management/optimizaciya-razvitie-antikrizis/\)](/articles/management/optimizaciya-razvitie-antikrizis/) — структурная ловушка, запас устойчивости и онтология развития.

[Антихрупкая стратегия \(/articles/strategy/antihrupkaya-strategiya/\)](/articles/strategy/antihrupkaya-strategiya/) — управляемое сжатие и дисциплина капитала на падающем рынке.

[Антикризис \(/weapons/antikrizis/\)](/weapons/antikrizis/) — протокол действий при падении за 6 месяцев.

[Геном завода \(/genome/\)](/genome/) — типизированная библиотека процессов.

УПРАВЛЕНИЕ СПОСОБНОСТЬЮ

Серия о том, как компания подменяет способность её имитацией.

ЭКОНОМИКА

Throughput на час узкого места, TDABC и стоимость сложности — почему средняя себестоимость ошибается

🕒 10 мин чтения

УПРАВЛЕНИЕ

Структурная ловушка, запас устойчивости и онтология понятий «развитие», «оптимизация», «антикризис»

🕒 20 мин чтения

ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Почему инвестиции в качество управления не проходят инвесткомитет?

Из-за асимметричного правила: наличие инструмента обязано доказать окупаемость заранее, а его отсутствие не обязано доказывать ничего. Инструмент управления неотделим от процесса, его эффект контрфактичен, поэтому классические NPV и IRR считают не тот объект.

Чем эффект внимания отличается от эффекта инструмента?

Внимание даёт разовое улучшение: пришли, посмотрели, посчитали — потери упали. Инструмент удерживает результат после того, как внимание ушло. Именно поэтому критерий — не «упали ли потери», а «остались ли они низкими после снятия внимания».

Как проверить, что работает инструмент, а не эффект внимания?

Замерить базовую линию до пилота, затем через три месяца остановить именно внимание — ревью, совещания, празднование результата — и снова замерить потери. Если они вернулись, вы купили внимание. Если остались низкими, инструмент удерживает эффект. Тест индикативный, без контрольной группы он не исключает регрессию к среднему.

Что делать CFO, чтобы не ослабить дисциплину?

Утвердить словарь монетизации потерь, разделить планки по категориям Run / Change / Explore, ввести stage-gate с обязательной базовой линией до пилота и вести реестр выгод с основанием атрибуции. Это не ослабление контроля, а распространение контроля на класс объектов, который сейчас вне учёта.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Правило, которое вы установили»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ

Разобрать вашу ситуацию

Опишите свой контур и ограничения — обсудим, где узкое место и что делать с экономикой, развитием и цифровым контуром.

НАПИСАТЬ В TELEGRAM