



# Как в малом и среднем бизнесе выстроить эффективную систему управления. Мнения экспертов

Сегодня большинство компаний признают целесообразность автоматизации процессов управления. При этом для крупных организации потребность очевиднее, и они легче идут на автоматизацию, к тому же объем свободных материальных средств выше, чем у компаний сектора СМБ. Но для средних и малых компаний потребность в снижении затрат и повышении эффективности управления не менее актуальна, но принять решение об оптимизации процессов сложнее. Причина не только в материальных инвестициях, в конечном итоге автоматизация ведет к реорганизации.

О том, как выстроить эффективную систему управления в среднем и малом бизнесе, редакция ESM-Journal пообщалась с экспертами консалтинговых компаний и интеграторов.

			
<b>Алексей Долгих</b> Генеральный директор ООО «Систем-Консалт»	<b>Иван Серёдкин</b> Руководитель отдела внедрения СЭД ГК «ТАНАИС»	<b>Виктор Золотов</b> Руководитель производства департамента технологий Microsoft TOPS Consulting	<b>Елена Соломатина</b> Директор департамента корпоративных систем управления ФБК Грант Торнтон

## Как определить порог управляемости средней компании? Когда возникает необходимость в формализации и автоматизации процессов?

**Серёдкин Иван:** Формализация процессов возникает в организации с момента, когда коллектив перестает решать производственные задачи с помощью личных контактов.

Когда в коллективе формируются группы по критериям – общие задачи и общий продукт на выходе процесса, а взаимодействие между группами происходит через лидера, возникает необходимость в организации эффективного взаимодействия, в уменьшении времени обработки информации и снижении трудозатрат. Именно в этот момент возникает необходимость формализации процессов и правил работы, и, зачастую, встает необходимость автоматизации этих процессов. По нашему опыту – это компании от 10 сотрудников.

**Соломатина Елена:** Любой развивающийся бизнес, начинающий свое развитие, где каждый знает, что и когда он делает, рано или поздно сталкивается с необходимостью формализации и автоматизации бизнес-процессов. Чаще всего к этой потребности руководство приходит вследствие возникших или периодически возникающих негативных последствий. И «порог чувствительности» у компаний

различный.

При этом, на нашей практике, были случаи, когда открытие компании сопровождалось формализацией бизнес-процессов и их автоматизации. Даже если сотрудников компании всего 3-5 человек, это правильное решение. Выбор программного продукта при этом не ограничивает в будущем возможности развития бизнеса.

Таким образом, необходимость возникает с момента создания компании, а вот готовность к реализации этой потребности зависит уже от уровня зрелости менеджмента и сотрудников компании.

*Эффективные компании стараются не выстраивать монолитную вертикаль, а пробуют разнести бизнес на относительно самостоятельные модули*

**Золотов Виктор:** Совершенно точно можно сказать только одно – нет общих правил и критериев, которые дадут ответы на эти вопросы. Чем больше бизнес-структура, тем выше вероятность объективной необходимости регуляции и автоматизации в виду потери управляемости. Вместе с тем важно понимать, в чем суть бизнеса, каковы цели собственников и менеджмента, каков экономический климат в регионе.

Для поиска ответа в каждом конкретном случае можно посмотреть на аргументы «за» и «против» формализации и автоматизации, а также на субъективные факторы.

К субъективным факторам я бы отнес ментальность соотечественников, особенно в возрасте 35+ и с инженерным образованием. Долгие годы культуры социалистической экономики привели к тому, что регуляция, контроль и автоматизация деятельности внедряются не столько ради извлечения прибыли, сколько потому, что «так правильно». Более молодое поколение проникается идеалами рыночной экономики – только прибыль имеет значение. В том числе ввиду этого фактора часто предпринимаются попытки автоматизации без экономической целесообразности.

Фундаментальные аргументы «за» и «против» тоже понятны. В постиндустриальной экономике регуляция почти всегда снижает гибкость и эффективность, но она позволяет выстроить более крупную бизнес-структуру и удерживать примерно одинаковое состояние бизнеса длительное время без влияния субъективных факторов. Поэтому эффективные компании стараются не выстраивать монолитную вертикаль, а пробуют разнести бизнес на относительно самостоятельные модули, чтобы избежать негативных факторов масштабного регулирования.

## **Какую роль играет ПО в деятельности СМБ? Является ли ПО сколь-нибудь важным элементом при переходе средней компании в разряд крупных?**

**Золотов Виктор:** Мы живем на спаде пятого технологического уклада, ПО нужно ничуть не меньше, чем двигатель внутреннего сгорания или электричество. Это очевидно, неочевидно только какое ПО. Можем ли мы представить себе офис любой компании без текстовых редакторов или электронных таблиц? Наверное, нет.

Является ли ПО важным фактором при росте?.. Часто да. Например, у вас был маленький интернет-магазин, заказы фиксировали в Excel. Стал большой и все, без автоматизации и правил обработки заказов уже никуда, – это будет или очень дорого в силу ручного труда, или резко снизится качество работы.

Однако внедрение ПО не должно стать самоцелью и универсальной панацей. Например, посмотрим на отдел продаж... Была маленькая компания, продавал директор, взяли кредит и увеличили мощность

производства чего-бы то ни было. Надо продавать больше, взяли 10 продавцов. А у них на всех объем продаж такой же, какой был у директора. Что будем делать в первую очередь? Внедрять CRM или пытаться оценить/сменить рынок и учить продавцов? Ответ вроде бы очевиден, но приходит «консультант» и говорит – все проблемы в отсутствии CRM, у вас нет воронки продаж. Вот такому консультанту я бы не рекомендовал доверять судьбу бизнеса.

**Серёдкин Иван:** В малом бизнесе автоматизация бизнес-процессов в большинстве случаев организована с помощью бесплатных продуктов и облачных сервисов.

ПО является важным элементом смены статуса компании, однако это не ключевой фактор. Когда структура становится неуправляемой, связи не эффективными, а процессы не формализованными, тогда возникает потребность зафиксировать имеющиеся процессы и автоматизировать их с привлечением сторонних экспертов, либо собственными силами. ПО играет поддерживающую роль в увеличении бизнеса компании.

*В малом бизнесе автоматизация бизнес-процессов в большинстве случаев организована с помощью бесплатных продуктов и облачных сервисов.*

**Соломатина Елена:** Различные классы информационных систем являются неотъемлемой частью обеспечения и поддержки бизнеса. Другое дело, что набор продуктов существенно зависит от специфики бизнеса. Переход средней компании в разряд крупных может сопровождаться сменой ПО, но современный рынок представлен прекрасно масштабируемыми решениями. И чаще всего, компании продолжают развивать существующие информационные системы (при наличии изначальной удовлетворенности выбранным продуктом). Как правило, происходит расширение функциональных возможностей, применяемых систем. Смена же продуктов чаще всего обусловлена несоответствием бизнес-требованиям, а на масштабах бизнеса.

## **Приведите пример, когда буквально на ваших глазах происходила смена парадигмы управления?**

**Золотов Виктор:** Так получилось, что я участвовал в процессе слияния двух крупных компаний. Первая компания опиралась, в большей степени, на творческий потенциал сотрудников. Конечно, были некоторые общекорпоративные правила и учетная система, но в значительной степени вопросы регуляции и автоматизации отдавались на откуп департаментам. Подобная культура транслировалась и на уровень департамента. В итоге, несмотря на довольно большой размер компании уровень регуляции и автоматизации был довольно низок и, можно сказать, каждый департамент был отдельным бизнесом в сегменте СМБ.

Что это давало? Это давало гибкость и скорость в принятии решений. Было проще продавать, перестраиваться под клиента. Такой творческий хаос, но как-то все быстро в нем ориентировались.

Вторая компания, по размеру примерно такая же, но с гораздо большим «инженерным духом». Существенно больше общекорпоративных правил, больше глубина автоматизации и больше контроля. Что это дает? Это дает большую управляемость, стабильное качество услуг.

Какими аргументами руководствовались акционеры, решив произвести слияние, я не знаю. Но моя оценка такая – в момент роста рынка надо быть гибкими, быстрее перестраиваться чтобы занимать новые ниши, а сейчас, в разгар системного кризиса, напротив надо взять все под контроль, снизить все издержки, обеспечит стабильность и более надежно пройти тяжелые времена.

*...в момент роста рынка надо быть гибкими, быстрее перестраиваться чтобы занимать новые ниши, а сейчас, в разгар системного кризиса, напротив надо взять всё под контроль...*

Вот и пример – две компании, примерно одинаковая история и размер до слияния, при двух разных парадигмах в регуляции и автоматизации. Как тут ответишь, какая парадигма лучше? Но изменились условия и ответить стало проще.

**Долгих Алексей:** Могу привести пример, когда внедрение СЭД было новым шагом в управлении документооборотом на предприятии. До СЭД документы у заказчика согласовывались исключительно в бумажном виде, как ни странно, но даже электронная почта применялась очень редко. Компания более 500 человек и с удаленными подразделениями. На первом организационном совещании, где присутствовали начальники ключевых подразделений, был явно виден настрой недоверия, большинство сомневалось, что что-то изменится. Благодаря поддержке первых лиц компании и нашему опыту проект успешно завершился. И сейчас, разговаривая с представителями заказчика и теми же начальниками, они не представляют, как можно работать без СЭД.

**Середкин Иван:** Большинство наших проектов – это внедрения «с нуля», когда у клиента не было системы. Парадигма меняется сверху вниз – решение об автоматизации принимает собственник, далее распоряжениями руководящего состава изменения в работе касаются постепенно всех задействованных в процессах сотрудников, меняя их представления о рабочем процессе и его организации. Смена парадигмы у всего коллектива происходит на завершающих этапах внедрения ПО после обучения и освоения программного продукта.

*Парадигма меняется сверху вниз. Смена парадигмы у всего коллектива происходит на завершающих этапах внедрения...*

## **Различаются ли подходы Вашей компании при работе с компаниями разного масштаба?**

**Золотов Виктор:** Очень сложная задача в работе ИТ-интегратора, при внедрении и разработке ПО, – это оценка трудоёмкости потенциального проекта. Задача производства – дать минимально необходимую трудоёмкость, чтобы с одной стороны быть конкурентным, а с другой не увести проект в отрицательную прибыль. При этом часто требования к ИТ-проекту что СМБ, что крупная компания формулируют одинаково. Вот в такой момент подключается риск-менеджмент и первый критерий, увеличивающий трудоёмкость проекта, – это размер бизнеса. Причины подобного влияния довольно разнообразны, основные из них – более формальные и трудоёмкие процессы согласования проектной документации, большее число функциональных заказчиков и, как следствие, противоречий между ними, более строгие требования к безопасности и т.д.

*Часто требования к ИТ-проекту что СМБ, что крупная компания формулируют одинаково...*

Особую остроту ситуации добавляет тот факт, что с одной стороны проект покупает компания, но с другой стороны решение принимает конкретный человек, у которого может быть какой угодно опыт, например, опыт работы в СМБ. И объяснить ему, почему внедрение одного и того же продукта в крупном холдинге стоит совсем других денег, чем в средней компании, это отдельная сложная задача. За оценкой начинается реализация проекта и тут уже проектная группа связана с одной стороны требованиями проекта, с другой бюджетом. В этих условиях очень важно «угадать» с оптимальной глубиной автоматизации, гибкостью подходов – ресурсов на «переделывание» просто не будет.

Выбор правильного подхода на конкретном проекте всецело зависит от опыта и профессионализма аналитиков и архитекторов. И тут самые болезненные ошибки... Бывает, что реализуются все правила

и требования зарегулированного бизнеса, и в итоге решение просто не может «взлететь», оно слишком «правильное». Бывает и наоборот – все настолько гибко, что пользоваться системой становится сложно (не понятно, как правильно действовать), резко растет число ошибок (например, делая нерепрезентативной аналитику) и в итоге такая система тоже отторгается бизнесом. Лекарства от подобных ошибок есть и это не только профессионализм и опыт команды, это еще и специализация. Есть хорошее правило – размер бизнеса исполнителя, должен соответствовать размеру бизнеса заказчика, т.е., в частности, крупные проекты должны вести крупные интеграторы. Они просто сами живут также и понимают все особенности крупного бизнеса, они проникнуты «духом» большой компании.

**Долгих Алексей:** Подходы различаются. Проекты внедрения у крупных заказчиков затрагивают большое количество пользователей и, как правило, требуют существенной проработки внедряемой системы. Чтобы держать ход проекта под контролем и четко выдерживать сроки и уровень требуется подключение большего количества специалистов: и консультантов, и разработчиков, а в некоторых случаях к руководителю проекта вводится дополнительная управляющая роль, как куратор. Помимо разного количества задействованных специалистов разница есть в документировании и исполнении проектов. Чем больше клиент, тем более требователен он к документам, это обязательные документы проекта, и документирование договоренностей, встреч, протоколы, расширенные инструкции пользователей и т.д. При реализации таких крупных проектов крайне желательно придерживаться методологии внедрения, предписываемой вендором, которая проверена годами успешных внедрений. С заказчиками меньшего размера проекты, за исключением некоторых, сложность которых можно приравнять к категории крупных, проходят значительно легче, для них достаточно меньшего количества людей и создание лишь обязательных документов, исполнение проекта проходит быстрее по наработанным лучшим практикам из опыта наших специалистов.

**Середкин Иван:** Подходы отличаются, так как отличаются цели внедрения ПО и задачи, которые будут решаться с его помощью. Опыт показывает, что чем меньше предприятие, тем больше внимания требует заказчик от исполнителя. Широкая специализация, ограниченные финансовые и людские ресурсы, низкая компетенция последних приводит к увеличению времени работы по проекту и организационным сложностям.

*Опыт показывает, что чем меньше предприятие, тем больше внимания требует заказчик от исполнителя.*

С крупными компаниями ряд проблем по взаимодействию, обучению и общему плану организации работ снимается в связи с четкой организационной структурой. Однако есть тонкие моменты взаимодействия сотрудников и отделов, с которыми приходится работать – договариваться, обсуждать, слушать и убеждать.

**Соломатина Елена:** Подход в работе с любой компанией один. Это решение поставленных задач и достижение целей компании. Нет компаний, которые бы пришли внедрять конкретную систему. Внедрение системы не сама цель. Компании приходят для решения конкретных задач – обеспечить формирование бухгалтерской и налоговой отчетности или управление согласованием договорных документов. При этом особенности в организации самого процесса формализации и внедрения, конечно, существуют. В крупных компаниях возникает необходимость согласования принимаемых к реализации решений с большим количеством участников, более долгие организационные процедуры и т.д. Но это больше относится к процедуре управления проектом.

Источник: [ECM-Journal](#)