

SMB: эпоха «до-ERP» & «недо-ERP»

Средний бизнес: состояние и перспективы

Статья посвящена состоянию и вопросам повышения эффективности деятельности в малом и среднем бизнесе, в том, который в международных экономических аббревиатурах обозначается как SMB (Small & Medium Business). В основном речь будет идти о «среднем бизнесе» в его украинском подмножестве, актуальных вопросах организации управления, а также месте и роли ИТ-стратегии в развитии этого сектора.

Сергей КОРНЕЕВ



Взоры всех мировых игроков в области промышленных приложений в последние годы направлены в сторону SMB (Small & Medium Business — «Малый и средний бизнес»). Основной причиной этого служит достаточно протяженный жизненный цикл решений типа «MRPII–ERP–ERPII», который достигает 12–15 лет. Ведь Америка рассталась с «зелеными экранами» только во второй половине 90-х, значительно позже нас (правда, вряд ли нам стоит особенно этим гордиться). Основная масса промышленных приложений в развитых странах мира была модернизирована к началу нового века, и, конечно, основная заслуга в этом принадлежит компании SAP (Германия). Будучи в конце 80-х не «прошлым» и не «будущим», в середине 90-х она стала первой в этой сфере и, в определенном смысле, единственной (можно посмотреть, например, открытые вакансии в мировом рекрутинге). Продукты компании SAP сегодня — это «мировая бухгалтерия», «а-ля 1С».

Однако с началом века темпы роста рынка промышленных приложений резко упали — прошла модернизация систем в крупнейших корпорациях, связанная с «переездом» с мейнфреймов на «клиент-сервер», немного поддерживали «новые рынки»: Китай, Корея, Россия. Но все когда-нибудь заканчивается...

Крупнейшие корпорации в ВВП США составляют не более 15–20% объема, в Европе — 40–60%, в зависимости от страны (в Италии — побольше, а, например, в Дании — поменьше). SAP, да и другие крупные игроки, в частности Oracle, безусловно, понимали, что ERP-система — это не автомобиль, и постоянно «пересаживать» клиентов с системы на систему не удастся: слишком это дорогое удовольствие в сегодняшнем мире — серьезно переучивать людей. Поэтому в середине 90-х SAP предпринял попытку разработать продукт для среднего бизнеса — так называемый R/3-Light. Было ли это только рабочее назва-

ние либо проект торговой марки, автор определенно утверждать не может, ведь продукт этот на рынок так никогда и не вышел. Вложили же в его разработку не менее \$300–400 млн. Но продвигать так и не стали. Автор когда-то обсуждал этот вопрос с менеджерами SAP еще в период розовых надежд на то, что проект состоится и будет столь же успешен, как и его предшественник R/3. Тогда было сказано, что первоначальное намерение «урезать» R/3 до потребностей среднего бизнеса успехом не увенчалось, и причины лежали далеко за пределами чисто технических проблем перепрограммирования. Оказалось, что средний бизнес в совокупности ничуть не проще «крупного», и реально сократить функциональность, сохраняя преимущества и рыночную ценность универсальности, не удалось.

В последние годы SAP объявил также средний бизнес своим целевым приоритетом. Это сделали и Oracle, и MBS. Но если SAP основную ставку сделал на «преднастроенные» решения, то Oracle и MBS пошли по пути поглощений компаний, которые успешно работали в среднем бизнесе и имели в нем существенную инсталлированную базу.

Каковы перспективы данного «движения» в Украине?

Во-первых, надо сразу уточнить, что под «средним» бизнесом «у них» и «у нас» понимаются существенно разные по размеру предприятия: «у них» средний бизнес — это преимущественно компании с оборотом \$30–50 млн., иногда — до \$100 млн.

У нас же предприятие, имеющее порядка нескольких десятков миллионов гривен годового оборота, уверенно относится к «среднему» бизнесу, т.к. зона «малого» бизнеса — это обороты не более

нескольких миллионов гривен. Часто встречается такая оценка: средний бизнес в Украине начинается с 4–5 млн. гривен в год и может достигать оборота в 40–50 млн. грн. Таким образом, наш «средний» равен их «мелкому», а для «мелкого» бизнеса серьезные ERP-игроки пока еще ничего делать не собираются. Поэтому «бухгалтерии и предприятию» «1С» в среднем украинском бизнесе в обозримой перспективе ничего не угрожает.

Международная финансовая корпорация (IFC) приводит свои данные, характеризующие предприятия малого и среднего бизнеса в Украине и Евросоюзе (табл.).

Таким образом, среднего бизнеса в Украине в мировом смысле практически нет. Причина кроется в том, что производительность труда в Украине раз в пять ниже, чем в мире. Поэтому соотношение численности и финансового оборота на украинских предприятиях существенно иное, чем в развитых странах мира. Это создает дополнительные особенности в проведении сопоставительного анализа промышленной деятельности в Украине и за рубежом.

Своеобразием структуры среднего бизнеса в Украине является то, что типичная численность работников «западных» предприятий ниже, чем на аналогичных в Украине, даже если эти предприятия работают на оборудовании одного и того же мирового производителя и с применением одной и той же технологии. Дело в том, что в структуре бизнеса развитых стран заметно большую долю занимает независимый сервис. Так, на шведской атомной электростанции численность работающих составляет порядка 500–600 человек. На аналогичной украинской — 4–5 тыс. чел. Суть в том, что на

Характер предприятий малого и среднего бизнеса в Украине и в Европе

Категория бизнеса	Украина		Евросоюз	
	Малый	Средний	Малый	Средний
Численность персонала, чел.	< 50	50–1000	< 50	50–250
Годовой валовой доход, тыс. евро	< 500	500–5000	< 10 000	10 000–50 000

шведской численность персонала определяется реакторными цехами как таковыми. Сервисные же функции осуществляются независимыми компаниями по сервисным контрактам. На наших же крупных предприятиях продолжает превалировать «натуральное» хозяйство.

Доля сервиса в промышленной деятельности на западе постоянно растет. Это привело к тому приоритетному положению, которое в организации сервисной деятельности занимают такие стандарты, как английский ITIL (Information Technology Infrastructure Library) и его американский аналог COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Сервисная деятельность в основном сосредоточена в сегменте среднего бизнеса, в росте которого активно заинтересованы крупные монополии. Отчасти это объясняется тем, что в среднем и мелком бизнесах зачастую значительно более высокая интенсификация труда и ниже социальные гарантии. Яркий тому пример — Япония. Можно сколько угодно зачитываться мировым бестселлером Дж. Лейкера «Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», но в этих «восточных чудесах» ничего не удастся понять до тех пор, пока не узнаешь о том, что собственно на заводах «Тойоты» сосредоточено не более половины добавленной стоимости продукции, а вторая половина производится вне всех норм допустимого рабочего времени, охраны труда и социального страхования на мелких и средних независимых предприятиях. Не зная этого, можно действительно верить, что «Тойота», публикуя свои дао, искренне озабочена, как научить конкурентов вести передовой бизнес!

Таким образом, в развитых странах крупные корпорации заинтересованы в развитии среднего бизнеса, прежде всего из-за его более высокой эффективности в определенных сферах деятельности. В Украине же имеющийся успешный средний бизнес, особенно об-

ладающий активами в виде земли, в настоящее время активно поглощается крупным бизнесом: в лучшем случае легально — в варианте приобретений, а по преимуществу — «не очень легально», в варианте рейдерских поглощений.

Что же такое средний украинский бизнес, какие его намерения и в чем заключаются современные проблемы?

По регистрационным данным, к сектору SMB в Украине относится более 90% компаний, однако их доля в ВВП не превышает 10%. В 2005 году эта доля вообще была в районе 5–6%.

Но, тем не менее, средний бизнес в Украине есть. Его годовой оборот — порядка 120 млрд. грн. (а с «теневыми» операциями, наверное, процентов на 40% больше). Он «прибавляет» по 10 млрд. грн. в год, и у него, безусловно, существуют информационные потребности и платежеспособный спрос на них. И сектор среднего бизнеса, конечно, будет расти.

Так, в 2005 году на 1000 жителей Украины приходилось 11 малых и средних предприятий, а в странах Центральной и Восточной Европы — 34 предприятия, т.е. потенциал, по крайней мере, количественного роста, большой. А к тому же надо отметить, что до настоящего времени практически ничего не происходило на селе. Наверное, потому, что это кому-то пока еще «нужно». Вскоре мы увидим и в сельском хозяйстве ту же картину, которую имеем после приватизации в крупной промышленности: 10–15, скажем так, «ЧП-шников», будут владеть всем и даже не нуждаться, как и сегодня, ни в украинском (и ином) фондовом рынке (по крайней мере, в смысле привлечения инвестиций), ни в украинском рынке информационных технологий.

Фондовый рынок в Украине в большей степени относится к так называемой налоговой оптимизации, а не к собственно инвестиционному сектору экономики. Украинский же рынок информационных технологий

«металлургическим ЧП-шникам» не нужен: они могут купить что угодно, где угодно и дороже!

Украина, к сожалению, пошла, наверное, по единственно реалистичному для нее пути, присущем самым бедным странам Латинской Америки, — «десяток баронов» с огромными заборами, которым не нужны ни инвестиции, ни развитие.

Но не будем о грустном. Если предположить, что нам все же удастся «сдаться» в НАТО и постепенно интегрироваться в европейскую экономику и политические структуры, то для рынка информационных технологий могут реализоваться сценарии несколько более гуманные (в смысле количества платежеспособных заказчиков), чем «латиноамериканские» варианты.

Да, средний бизнес в Украине дал пару компаний типа Nemiroff и «Квазар-Микро», которые вышли на IPO, но пересчитать их можно на пальцах одной руки, а «исключения, как известно, только подтверждают правило».

Ожидания

Некоторым ориентиром в оценке затрат на развитие систем информационного обеспечения бизнеса в ведущих компаниях развитых стран мира может служить планка в 1–2% годового оборота. Т.е. компания с оборотом \$100 млн. может иметь бюджет системы информационного обеспечения деятельности до \$1–2 млн. При этом назначением этих затрат является не только приобретение технических и программных средств, но и финансирование всего комплекса мероприятий по информационному обеспечению бизнеса.

Предложения ведущих вендоров на рынке ERP для среднего бизнеса с учетом внедрения оцениваются в сумму порядка полумиллиона евро. Таким образом, трудно предположить наличие заказчиков на данные продукты и услуги со стороны средних компаний с оборотом до

25 миллионов евро (а то и до 50–100 миллионов), поскольку 1% на развитие информационных систем украинский бизнес не тратит — ни средний, ни большой.

Расходы украинского бизнеса по данной статье оцениваются в суммы порядка 0,1–0,3% годового оборота, и то далеко не у всех, а скорее, у ведущих его представителей. Потенциальных заказчиков продуктов и услуг для среднего бизнеса в Украине — не более нескольких сотен. Это, в частности, подтверждается тем, что представительство SAP официально заявляет о сотне своих клиентов в Украине. У других лидеров клиентов значительно меньше. Практически все, кто хотел и решил что-то взять (преимущественно из государственного сектора), а также смог что-то взять (из частного сектора), — что-то взяли и не скоро втянутся в новый цикл приобретений и внедрений. Как правило, масштаб реального развертывания систем значительно превышает контрактные лицензионные платежи, так что рынок крупных предприятий вполне можно считать насыщенным и не готовым к воспроизводству.

Из средних предприятий только 5% относится к производственному сектору, который в большей степени заинтересован в потреблении продуктов ERP-класса. Эта часть компаний, очевидно, останется клиентами «1С-Предприятия», «Галактики» и «ИТ-Предприятия». Делаются попытки вывода в этот сектор рынка доступных по цене продуктов «западного» происхождения. Но сколько-нибудь заметного присутствия они не проявляют.

Дело, конечно же, не только в цене. Как мы говорили выше, средний бизнес в совокупности не проще бизнеса крупного. Это означает, что для удовлетворения действительных информационных потребностей среднего бизнеса «легкие» продукты типа «1С-Предприятие», «Галактика» и т.п. надо дорабатывать, а решиться на это средней компании значительно сложнее, чем крупной.

С другой стороны, что такое ИТ-служба на среднем предприятии в 200–300 человек? Это один (!) специалист, который является и системным, и сетевым администратором. На предприятии, численностью в пару раз большей, добавляется еще один программист по приложениям. Могут эпизодически или непрерывно привлекаться специалисты со стороны, которые производят доработки «на полставки», так как услуги авторизованных партнеров стоят дороже. Вот и все войско! О каких тяжелых или средних продуктах может идти речь в данной ситуации?

Вывод вроде напрашивается сам собой: выход из ситуации — это сдача приложений в аренду, в том числе ASP, а также аутсорсинг по их сопровождению. Но подобная практика автору в современной Украине неизвестна.

Таким образом, можно констатировать, что ERP-рынок в Украине находится в глубоком кризисе, а в сегменте среднего рынка он не следует мировым тенденциям. Рад бы был услышать контраргументы...

В коллективах, управляемых неформальными способами, очень трудно внедрить систему жесткой ответственности за результат, ибо любое формально выраженное требование рискует стать причиной эмоционального конфликта.

Проблемы

Информационные технологии в бизнесе не имеют собственного предмета. Они призваны способствовать развитию основной деятельности компаний, и проблематика информационных систем — это производная от насущных вопросов бизнеса. Поэтому давайте рассмотрим современные проблемы среднего украинского бизнеса.

Самая серьезная проблема успешного среднего бизнеса в Украине — рейдерство. А поскольку любая серьезная проблема в Украине создается самой властью, то сложность искоренения серьезных проблем — это сложность искоренения существующей власти, не больше и не

меньше. Рейдерство уже обрело не только мощную методическую базу, но и развитый собственный язык — нечто среднее между «феней» и языком биржевых маклеров, — что свидетельствует о зрелости и консервативности явления. Причем объектом воцеленений рейдеров становятся даже не только и не столько успешные предприятия, сколько предприятия, которые обладают привлекательными активами в виде недвижимости и, прежде всего, выгодными участками земли.

Основной рекомендацией по защите от рейдерства является выведение всех значимых активов за пределы Украины — «их» суды, по крайней мере, стоят намного дороже (а в некоторых странах они стоят столько, что считаются неподкупными ☺). «Наши» же суды ну уж очень дешевы для того, чтобы на них полагаться даже в средних по цене вопросах.

Выведение значимых активов в иностранные юрисдикции — это создание компаний за рубежом. А создание компаний за рубежом

для обслуживания потребностей украинского бизнеса влечет за собой необходимость создания информационной инфраструктуры, все более и более соответствующей «западной» практике. Так что «не было бы счастья, да несчастье помогло...» — наши, более цивилизованные, чем в 90-е, но все равно бандиты потихоньку все глубже и глубже загоняют украинский средний бизнес в Европу, и по-другому ему, видимо, не выжить.

Представляется, что возможности использования информационных технологий для противодействия рейдерству еще недостаточно осознаны и сформированы в виде целостных предложений. Это на-

правление может считаться востребованным на ближайшую обозримую перспективу в части комплексных предложений по обеспечению информационной безопасности. Пакет предложений, конечно, должен включать не только функциональность систем ERP-класса, но и бурно развивающиеся сегодня направления видеомониторинга, охранных и соответствующих защищенных телекоммуникационных систем.

Следующей по значимости проблемой украинского среднего бизнеса можно назвать неумение и часто нежелание собственников строить долгосрочную стратегию развития бизнеса. По данным бизнес-исследований, в 2003 году только 3–4% предприятий малого и среднего масштаба имели планы по развитию собственного дела на несколько лет вперед. Сегодня этот процент, по опыту общения с представителями среднего бизнеса, не намного выше. В лучшем случае, срок некоторого прогнозирования составляет 1–3 года, а срок в 5 лет — это уже нереальные для анализа запредельные горизонты.

Сам по себе прогнозный анализ — конечно, не панацея. Но в настоящее время средний бизнес в Украине стоит на пороге реорганизаций, которые волей-неволей требуют прогнозных оценок. Причины необходимости реорганизаций несколько.

С одной стороны, предприятия

среднего бизнеса сформировались в начале 90-х годов, и те, которые дожили до сегодняшнего дня, безусловно, имеют право на экономическое существование: они уже пережили самые критические моменты своей истории. Естественный отбор дал возможность компаниям с адекватными предложениями продуктов и услуг занимать пустые ниши и расти с темпом роста рынка, который в некоторых секторах достигал 100% в год. По истечении некоторого периода компании из категории «мелких» попали в «средние», но к этому моменту они уже начали ощущать реальную конкуренцию, как со стороны отечественных, так и со стороны зарубежных игроков. Выход на рынок последних потенциально может нести фатальные угрозы, вследствие не только на порядки большей финансовой мощи, но и значительно большей организационной зрелости.

Дело в том, что предприятия, относящиеся к среднему бизнесу, как правило, создавались и изначально управлялись темным кругом людей, являющихся или родственниками, или близкими знакомыми. Бизнес постепенно расширился, и постепенно росли проблемы управления им. Украинские управленцы на средних предприятиях зачастую настоящей промышленности в глаза не видели, а пришли в бизнес либо из институтов, либо из армии, либо вообще со школьной скамьи.

Но в коллективах, управляемых преимущественно неформальными способами, очень трудно внедрить систему жесткой ответственности за результат, ибо любое формально выраженное требование рискует стать причиной эмоционального конфликта.

В руководстве средних предприятий в украинском варианте очень трудно разделить полномочия даже по функциональному принципу, не говоря уже о внедрении регулярных матричных бизнес-процессных управленческих структур. В условиях, когда такое предприятие развивается в «свободной зоне», это еще терпимо: все рвут на части, производство не успевает за требованиями отдела сбыта и т.п. Но как только компания сталкивается с ценовым и объемным противодействием конкурентов, так немедленно выявляются огрехи в способности компании изменяться в соответствии с изменениями в рыночном окружении.

Учитывая факт вступления Украины в ВТО, в качестве общей задачи для среднего бизнеса в Украине можно сформулировать задачу структуризации бизнеса и внедрения в управление формальных методов и подходов, которые можно отнести к лучшей практике мирового уровня.

По мнению автора, некоторая универсальная программа, которую целесообразно реализовать на са-



мом начальном этапе реорганизации бизнеса, должна обязательно включать разработку **бизнес-плана среднесрочного развития предприятия**.

Необходимость разработки бизнес-плана на срок 3–5 лет обосновывается тем, что мероприятия по развитию компании, особенно производственного типа, часто не могут быть реализованы в течение одного календарного года. Поддержание целевого управления затратами требует наличия документов, охватывающих большие периоды времени. При этом очень важно сохранить формальное выражение всего того, что было принято как исходные данные для бизнес-планирования, поскольку за длительный период времени часть этих исходных допущений может потерять актуальность, а их изменение потребует обязательного пересмотра следствий, т.е. целевых бизнес-показателей.

Организация работы предприятия «от достигнутого» базируется, прежде всего, на присутствии некоторого постоянства внешних и внутренних условий и управленческих подходов. Это «постоянство» позволяет управленческому составу достаточно легко строить **бюджеты продаж** и **бюджеты содержания** (при наличии производства — и **бюджеты производства**) на основе данных предыдущих периодов и достаточно простых тенденций, например, индикативов инфляции.

Однако, построение **бюджета предприятия** только на основе бюджетов продаж, производства и содержания не позволяет осуществлять планирование развития компании и строить эффективную целостную мотивацию персонала.

Сложность формирования **плана мероприятий по развитию компании** в смысле обеспечения его финансирования заключается в том, что интуитивно невозможно достаточно обоснованно определить размер финансовых средств, которые можно вывести из коммерческого оборота.

Проблема в построении комплексной **системы мотивации персонала** связана со сложностью объективной оценки вклада сотрудников, не имеющих прямого отношения к сбыту. Если в сбыте персонал традиционно премируется бонусами от продаж, то для сотрудников из обеспечивающих подразделений все не так очевидно.

Что представляется достаточным в построении материальных отношений с персоналом? — Ну, например, уверенная возможность сделать следующее обоснованное и понятное для персонала заявление: «Господа! В течение периода бизнес-планирования мы гарантируем вам рост заработной платы как минимум в темпе, не ниже темпа инфляции, и при достижении запланированных показателей ваши доходы с учетом премий за выполнение объемных и финансово-экономических показателей составят: xxxx,xx — в 2008 году, yyyu,yy — в 2009 году и т.д.». Причем таким языком можно говорить как с руководителями высшего звена, так и с рядовыми исполнителями. Другое дело, что до типичности такой практики в среднем бизнесе еще далеко.

Как известно, сам по себе размер зарплаты мотивирует слабо. Основная задача — это создать тенденцию на достижение. По сути, сегодня опять стоит вопрос о возврате к пресловутой «прогрессивке», т.е. премированию от результата, достигнутого компанией в целом, а не отдельным сотрудником. Для финансирования премирования необходимо формировать соответствующий фонд, а с **фондом материального поощрения** ситуация похожа на ситуацию с фондом развития, т.е. все снова сводится к поиску ответа на вопрос: сколько можно направить средств в фонд поощрения, не оголяя бизнес? Фонд материального поощрения должен, безусловно и прежде всего, учитывать материальные интересы собственников, в том числе собственников, не связанных непосредственно с испол-

нением управленческих функций в компании.

Таким образом, **среднесрочный бизнес-план** минимально должен содержать:

- анализ целевого рынка, тенденций его развития, позиционирование компании на рынке и ее прогнозируемую долю;
- SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности развития и угрозы);
- план организационно-технических мероприятий по развитию компании на период бизнес-планирования («реагирующий» на результаты SWOT-анализа);
- бизнес-цели, бизнес-требования и бизнес-ограничения;
- финансово-экономический анализ деятельности за прошедший период и формулирование показателей роста;
- бюджеты, в число которых минимально должны входить: бюджет продаж/производства, бюджет содержания, бюджет развития, бюджет интересов и материального поощрения;
- продуктовую политику;
- инвестиционную политику;
- структурную политику;
- политику в области ценообразования;
- политику в области персонала и заработной платы;
- разработку и оценку основных (ключевых) показателей деятельности;
- управление рисками.

План организационно-технических мероприятий должен аккумулировать в себе все затратные статьи, связанные со стратегическим обеспечением конкурентоспособности компании. Как упоминалось выше, многие мероприятия не могут быть реализованы в пределах одного года. В ситуации, когда годовое финансовое и операционное планирование не имеют «накрывающего» документа, часть вложенных инвестиций неизбежно теряется — «на стыке годов: отчетного и планируемого» — в виде незавершенных и недовершенных работ.

Данный план является понятным и органичным документом для производителей «старой» формации. Но для новой генерации промышленников в среде среднего бизнеса культуру управления необходимо реанимировать. За прошедший период эта промышленная культура была утрачена, иногда и на «старых» предприятиях. Причина последнего явления заключается в том, что на основании плана «организационно-технических мероприятий» формировался «фонд развития и новой техники» — т.е. ФРНТ (названия в зависимости от отраслей могли быть разными, но суть от этого не менялась). Но так как наполнить этот фонд в ближайший прошедший период времени, как правило, было нечем, то и о целесообразности его создания постепенно забыли. Мероприятия по развитию начали носить эпизодический и случайный характер, утратился реальный контроль над освоением «внутренних» инвестиций, и даже небольшие средства, которые можно было бы использовать для развития, часто «распыляются» и вкладываются несистемно, вне комплексного плана, снижая потенциальные эффекты инвестирования.

Для предприятия целесообразно отделять управление финансированием мероприятий по развитию бизнеса от финансирования постоянных и переменных затрат, которые, в отличие от первой группы, имеют значительно более низкие возможности приспособления.

Именно на основании **средне-срочного бизнес-плана** целесообразно разработать **регламент управления**, который должен обеспечить достижение запланированных показателей за рассматриваемый период. Данный регламент должен включать: целевую **структуру компании**, целевое **штатное расписание**, **состав бизнес-функций** и рекомендации по разработке **бизнес-процессов** (в том числе, например, мероприятия по внедрению стандартов ISO-9001:2000), **ролевое распределение** и **должностные инструкции**.

Дополнительная мотивация в проведении данной работы — это то, что собственники все чаще и чаще задумываются о передаче своего бизнеса под оперативный контроль профессиональным управляющим.

Кто должен проделать работу по разработке данных организационных и финансовых документов? Распространенной точкой зрения является то, что никто не знает бизнес компании лучше ее руководителей. Это утверждение оспаривать невозможно. По этому поводу можно только высказать соображения несколько иного рода.

Во-первых, руководители компании — это самые занятые в ней люди. Делегированию же разработки мероприятий по развитию среднему персоналу управления присущ недостаток: любой руководитель функционального подразделения уверен в том, что его служба на предприятии — самая важная, и эту уверенность он вольно или невольно «проведет» в организационные документы.

Во-вторых, разработка базовых организационных документов требует серьезного предыдущего опыта руководящей работы и специальных знаний. Организационные документы, разработанные, например, без использования подходов бизнес-моделирования, придется существенно дорабатывать при каждом изменении структуры компании и ее штатного расписания, дабы сохранить их актуальность.

В-третьих, разработка бизнес-плана и других организующих документов — довольно затратная по времени процедура, которая занимает не менее квартала, а часто и двух. «Выключить» из основной операционной деятельности на данный период даже руководителей среднего звена — нереально.

Учитывая развитие специализации в современном мире, наша рекомендация заключается в том, чтобы на период разработки организационных документов на предприятии была создана группа под управлением одного из первых руководителей (а лучше — первого лица) с обязательным включением

в нее внешних консультантов — специалистов по современному управлению. Внешний консультант также должен выполнять функции **руководителя проекта**.

Такая проектная структура позволяет использовать преимущества профессиональной специализации в области управления и информационного обеспечения деятельности с вовлечением предметных знаний сотрудников компании. Для работников компании опыт совместной работы с консультантами дает в последующем возможность самостоятельного сопровождения и развития разработанных документов.

Безусловно, управление проектом бизнес-планирования целесообразно проводить в рамках адекватной информационной поддержки, например, в MS Project. Но опыт показывает, что в условиях, когда компания это делает впервые, формальное проектное управление малоэффективно.

Реально проект движется «методом Канбан» — т.е. методом «вытягивания работ», поскольку результат некоторой плановой промежуточной проектной работы, как правило, требует даже для рабочего согласования с заказчиком времени не меньше, а часто даже больше, чем время, затраченное на ее выполнение. Другое дело, что по результатам выполнения проекта бизнес-планирования и достигнутого специалистами заказчика опыта целесообразно сформировать проектные шаблоны для работ, которые целесообразно повторять с регулярностью не реже одного квартала. Например, это относится к анализу ценообразования, оборотности активов и т.п.

При формировании **SWOT-анализа** важно не только выделить соответствующие характеристики, но также провести приоритизацию выделенных условий и факторов влияния (сильных и слабых сторон, возможностей), а также угроз развитию бизнеса компании. Подобное ранжирование факторов по приоритетам позволит более рациональным образом планировать мероприятия по развитию и соответствующий бюджет

с учетом неизбежных ограничений на доступные ресурсы.

Формулировка **бизнес-целей** является необходимой задачей вследствие того, что конкуренция на всех рынках постоянно возрастает и практически невозможно предположить, что предприятие в современных условиях сможет одновременно эффективно развиваться во всех смежных направлениях.

Бизнес-цели должны гармонизировать намерения всех партнеров по бизнесу, если их несколько, а у нескольких партнеров намерения редко полностью совпадают. Предпочтительнее, чтобы различия в базовых интересах и ожиданиях были формально согласованы, это позволяет избежать конфликтов в будущем.

Хорошей практикой является ситуация, когда финансово-экономический анализ на предприятии проводится как рутинная, повторяющаяся процедура, идеально — по завершении каждого квартала. Но при этом результаты анализа должны иметь базис для сравнения в виде плановых бюджетов и показателей. Иначе анализ не является инструментом управления и, в лучшем случае, представляет только справочные данные.

Актуальные задачи информационного обеспечения деятельности

Из области информационного обеспечения деятельности для средних предприятий наиболее актуально решение следующих задач:

- создание единой информационной среды («e-Архива») предприятия;
- создание эффективной системы управления запасами;
- создание системы контроля исполнительской дисциплины;
- создание системы контроля бюджетных показателей;
- информационное обеспечение эксплуатации оборудования.

«Единая информационная среда» — это некоторое дешевое во всех смыслах сетевое решение, позволяющее обеспечить широкий доступ к корпоративной информации.

Для реализации данного подхода необходимо провести, прежде всего, классификацию информации, циркулирующей на предприятии.

Конечно, безоглядно выкладывать в сеть, даже локальную, все документы предприятия, нельзя, и информационные ресурсы должны подвергаться анализу с точки зрения обеспечения информационной безопасности. С другой стороны, защита информации также не должна становиться самоцелью.

Потребность в создании единого информационного пространства стимулируется в настоящее время работами по сертификации предприятий на соответствие требованиям стандартов ISO-9001:2000.

Актуальность управления запасами подтверждается тем, что, как правило, на средних предприятиях решение данной задачи далеко от оптимального. Средние предприятия еще долго будут находиться в эре «до-ERP» или даже «недо-ERP», поэтому до реализации классического MRP-обеспечения предприятия вынуждены довольствоваться некоторыми простыми промежуточными решениями. В основе этих решений должны лежать статистические нормативы и соответствующие бюджетные показатели.

Системы контроля исполнительской дисциплины раньше были хорошо развиты на любом крупном промышленном предприятии. В вычислительном центре на основании приказов, распоряжений и протоколов оперативных совещаний формировались карточки с заданиями, имевшими персональную адресацию. «Закрывать» такую карточку можно было только у лица, выдавшего задание, или при документарном подтверждении оговоренных в задании условий. Средние предприятия сегодня в первоочередной степени заинтересованы в создании подобных систем, опять же в понимании того, что до внедрения на них систем типа DocFlow и WorkFlow еще дальше, чем до ERP. Наиболее быстрым подходом может быть внедрение **MS Exchange**. При наличии естественной аллергии воз-

можны другие варианты ☺. Задача достаточно просто формализуется и дает немедленный и несомненный эффект при внедрении, учитывая упомянутое выше преобладание неформальных методов управления на средних предприятиях.

Много «воды утечет» до тех пор, пока на средних предприятиях появятся системы типа **Business Intelligence** («Бизнес-Интеллект»), реализующие подходы **Balance Score Cards** и **Key Performance Indicators** («Система сбалансированных и ключевых показателей деятельности»). Однако формирование бюджетов в соответствии с бизнес-планом требует создания соответствующей **системы контроля бюджетных показателей** из «подручных» средств. Для многочисленных пользователей программных продуктов компании «1С» в качестве бюджетной прикладной системы могут использоваться продукты компании «Инталев». Но необходимо подчеркнуть, что в рассматриваемом случае собственно организация в компании комплексного бюджетного процесса стоит по значимости существенно выше задачи выбора некоей конкретной прикладной информационной системы. Этот выбор в данном контексте носит подчиненный характер.

В области управления мощностями среднему производственному бизнесу присуща одна характерная черта. Оборудование типично эксплуатируется «от аварии до аварии»; ни эксплуатационной документации, ни регламента технического обслуживания нет; ремонтные ЗИПы либо отсутствуют вовсе, либо сформированы интуитивным образом. В последнем случае зачастую некоторые позиции завышены в запасах, что является фактором иммобилизации оборотных средств.

Трудно предположить, что в ближайшее время на средних производственных предприятиях будут внедряться программные приложения EAM-класса для управления эксплуатацией оборудования. Но то, что управление запасами, в том числе запасных частей, — ахиллесова пята средних



компаний, это точно. Рационализация задачи управления эксплуатацией, конечно, начинается с воссоздания или комплектации собственно архива конструкторской и эксплуатационной документации. На базе данного архива только и возможно внедрение некоторой дисциплины обслуживания. Реально техническое обслуживание на украинских предприятиях сегодня может строиться на основе уже «антикварных» «календарного» и «наработочного» принципов. До «превентивного» и тем более «прогнозного» технического обслуживания еще очень далеко.

Так что же нужно среднему бизнесу?

В области информационного обеспечения деятельности средние предприятия имеют потребность в информационной интеграции, оптимизации запасов, формализации управления персоналом и финансами, а также внедрении промышленных подходов к управлению оборудованием.

Перечисленные потребности с приоритетами, зависящими от конкретной ситуации, представляются автору вполне доказательными.

Не столь уверен автор в актуальности внедрения в среднем бизнесе систем CRM (Customer Relationship Management — Система управления взаимоотношениями с клиентами) и DocFlow (Document Management — Система управления документообо-

ротом) в сложившемся «пакетированном» виде. В некоторых специфических случаях, наверное, да, но в целом приоритет указанных задач значительно ниже предыдущих.

В частности, что касается CRM — ну конечно, история взаимоотношений с клиентом нужна, его выявленные планы — тоже, Call Centre — где-то пригодится, и т.п., но, к сожалению, большинство надежд, которые несколько лет назад связывались с данными приложениями, не оправдались. По крайней мере, в среднем бизнесе те, кто пытался эти приложения внедрять, быстро сталкивались с ситуациями, которые можно проиллюстрировать в виде следующего гипотетического диалога:

Клиент: Милая, мне нужен срочный кран ХХХ!

Сотрудница: Здравствуйте, Иван Иванович! *(Уже успела высмотреть по базе, кто звонит и откуда.)* Скажите, он Вам нужен в рамках плановой закупки? А что за работы вы выполняете?

К.: Так скажите: у вас есть этот кран в наличии? Он нам срочно нужен, и если вы нам можете его сегодня представить, то дайте счет, и я плачу. Мы сами немедленно приедем и заберем.

С.: Иван Иванович, а что вам еще может потребоваться в связи с установкой запрашиваемого крана? Может, прокладки, может, муфты и фитинги?

К.: Да что вы мне голову морочите? Есть у тебя кран или нет?!

С.: Сейчас узнаю.

К.: Так ты еще не узнавала?!... *(Гудки в трубке.)*

В чем можно обвинять сотрудницу, если у нее установлена система CRM, и она добросовестно прошла обучение?

Для средних предприятий задачи CRM во многом решаются созданием единого информационного пространства на локальной сети и внедрением соответствующих бизнес-процессов взаимодействия подразделений (которые — справедливости ради следует признать — в такой информационной структуре проконтролировать невозможно).

Задача управления документооборотом хоть и обсуждается на некоторых средних предприятиях, но ее общая актуальность в среднем бизнесе у автора также вызывает сомнение.

С одной стороны, набор актуальных задач вполне соответствует функциональности серьезных ERP-систем. А с другой, учитывая те деньги, которые сегодня реально готов платить средний бизнес, эти задачи надо решать «творчески» — из подручных средств, силами «двух хромых» и «трех горбатых». Чего автор желает всем в том заинтересованном!

Сергей КОРНЕЕВ,
директор компании PMCG,
<http://www.pmcgua.com>