



Обезьяны любят обезьянничать, или Нужен ли нам год Обезьяны?



«Чем выше забирается обезьяна на дерево,
тем лучше виден ее зад».

Стэнли Оусли

Наступает год Обезьяны. Но надо хорошенько подумать — нужен ли он нам? А то ну как это очередная провокация наших исконных врагов?!!

Всякие там либералисты-ученые утверждают, что человек произошел от обезьяны. Но ведь от обезьяны-то произошли только они, все эти, которые... чмо, одним словом. Вся сеть про это только и пишет. И в телевизоре рассказывали... А про нас известно, что мы всегда были сильными, стройными, голубоглазыми. И умными. Еще, правда, уточняется, откуда мы произошли. Но уже почти понятно, что прилетели вместе с Высшим Разумом. Из глубин Вселенной.

А с ними все понятно.

Писали, что наши доблестные разведчики выкрали недавно в Библиотеке Конгресса суперсекретный документ¹. И там вся тайна их экономического устройства как на ладони показана. Был закрытый проект, назывался «Inflexible Logic». Так вот, то ли какой-то там Бредберри (от слова «бред», что ли? — гы...), то ли Изик



Азимов, то ли Расел Мелони, в общем, они открытие сделали. Что, если посадить сорок тысяч обезьян за пишущие машинки и дать им свободно лупить по клавишам, то одна из них обязательно напечатает мировой шедевр: хочешь — «Гамлета», а хочешь — даже «Войну и мир» нашу. Главное, чтобы шрифт был правильный и машинка не развалилась...

И вот эти «кокосы», которые с пальмы слезли, сообщили, что раз уж все равно они обезьяны, то и надо приложить это к экономике. Они взяли даже не сорок тысяч, а всем миллионам своих граждан разрешили стучать по клавишам в бизнесе так, как они хотят. В результате один на сорок тысяч создает в бизнесе какие-нибудь шедевры. Из теории вероятности. Например, вот ракету изобрели. Или автомобиль без шофера. Или айфон, без которого ты не человек. А потом другие — кто посообразительней — обезьянничают за ними. Кто не очень сообразительный, обезьянничает за тем, кто уже собезьянничал. И эти трое выигрывают. Первый — очень много, второй — поменьше, третий — совсем мало. А проигрывают все те, кто обезья-

нничали последними. Им либо вовсе ничего не достается, либо приходится платить за успехи других и спокойно себе разоряться.

Всякие горячие головы, все те же наши либералисты доморощенные, все пытались предложить использовать этот секретный американский рецепт и у нас в стране. Да вот только — накося, выкуси! У нас пальмы не растут, слезать нам неоткуда. А на родной березе, какой в мире больше нигде нет, только майские жуки водятся. И вообще, нам обезьянничать не к лицу. Мы — народ талантливей, чего надо — все сами изобретем. Как на кого в бизнесе ни посмотришь — глядишь, изобретает человек! Кто свой учет, кто свою структуру, кто свою мотивацию! Блоху вон подковали. Тоже одну. И хотя ружья в то время кирпичом чистили, все равно всех победили. До сих пор празднуем.

А вот чего у нас хорошо получается — это велосипеды. Столько их мы заново изобретали — пришлось в Москве срочно велодорожки прокладывать!

И экономика нам ихняя, если подумать хорошенько, вовсе и не нужна. У нас все что нужно — под землей лежит, а не на дереве растет. А уж ко-

пать-то лопатой мы так научились — никому мало не покажется. Одни каналы чего стоят — никаким марсианам не угнаться.

Так что не надо нам экономик. И рабского обезьяннего труда не надо. Мы сейчас чуть с идеологией дотянем — и сольемся совсем уже в едином порыве. К звездам.

И не надо нам года Обезьяны. Мы народ терпеливый. Потерпим, пождем, пока наше время придет. Тигра там. Или Дракона... Ну кто там у них — про сильных, высоких, умных и голубоглазых... А этот год как-нибудь просто перекантуемся.

С Новым годом! ✨

Евгений Емельянов



¹ Сегодня копию этого документа можно найти по адресу: <http://fanread.ru/book/2906800/?page=1>



Он даже не знает, что его сбывшаяся мечта пришла из России...

Интервью с Виктором Константинопольским, основателем и совладельцем «Аксессуар Фур». Компания «Аксессуар Фур» является крупнейшим дилером и поставщиком мехового сырья и полуфабриката на российском рынке. И кроме того — уникальным семейным предприятием, где работают не только супруги, но и дети.

— У каждого предпринимателя своя история создания бизнеса. Как вы пришли к решению создать собственный бизнес?

— В меховом бизнесе я уже 20 с лишним лет. Работал в разных компаниях и на разных должностях — заместителем генерального, главным менеджером, побывал и соучредителем. С одной стороны, работая управленцем, растешь профессионально, творчески, финансово, и приходит то время, когда ты готов начать свое собственное дело. С другой стороны, когда был соучредителем, партнеры подвели меня, бизнес развалился, и я попал в долги. Все было оставлено, я вышел из бизнеса с одними визитками под мышкой. К этому времени в компании работала будущая моя сноха, сын работал юристом, супруга занималась дизайном и продажей головных уборов. Мы тогда создали уникальный головной убор, он и сегодня пользуется спросом.

Тем не менее случилось то, что случилось. И в плане начального капитала мы начали не с плюса, а с огромного минуса. Начали вместе с моим сыном. К тому времени сын, который сегодня является партнером и генеральным директором компании, уже попробовал свои силы как юрист в сторонних компаниях. Тогда мы с ним сели и обсудили, как объединить усилия. У каждого был свой багаж знаний, опыта и возможностей, но на обоих нас висел большой долг перед зарубежными поставщиками. Мы приехали к ним, переговорили, я даже не ожидал, на-

сколько высок был мой авторитет у них. Люди пошли нам навстречу и дали спокойно выйти из этой ситуации. Буквально за год-полтора закрыли все наши долговые проблемы. И затем, не беря ни займы, ни в кредит, начали развивать потихонечку свой бизнес. В 2005—2006 годах мы были уже полностью самостоятельными.

— Похоже, вам сказочно повезло с поставщиками, перед которыми был такой большой долг...

— Знаете, меховой бизнес — бизнес особенный. Многие контракты мы заключаем без всяких бумаг, просто пожав руки, — это старая меховая традиция. Конечно, в отрасль приходят новые люди, иногда и обжигаясь. Но старый меховой бизнес — он очень закрытый. У старых брокеров, которые давно работали в нем — англичан, немцев, — у них все было очень просто. Руку пожал, и ты за свои обязательства отвечаешь. Если ты чего-то не сделал, кого-то подвел, то ты становишься изгоем, ты просто в этот меховой бизнес больше не влезешь. Примерно таких принципов придерживаюсь и я. Конечно, в России ситуация несколько другая, но за рубежом, я надеюсь, у меня непререкаемый авторитет. И если я называю дату, то не один из моих контрагентов не подвергает ее сомнению. Мы стараемся даже на 2–3 дня или на неделю раньше срока закрывать все вопросы. Это очень помогает в плане сотрудничества, взаимовыручки и в случае воз-



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧНЯ!

**Компанию «Альпиндустрия»
с 27-летием!**

**Группу компаний «Ведис»
с 18-летием!**

**Компанию КСК групп
с 21-й годовщиной!**

**Компанию «Муви»
с 23-летием!**



**Компанию «Ниола-Пресс»
с 17-летием!**

**Группу Компаний «НЭКС»
с 23-летием!**

**Компанию «Рокса»
с 23-летием!**

**САО «Гефест»
с 22-летием!**

Компанию «Инкомстрой-Инжиниринг» с 20-летием!



никновения сложной или спорной ситуации, очень помогает договариваться. Мы с пониманием относимся к проблемам друг друга, всегда стараемся договориться и не наказывать друг друга деньгами. Я говорю: «Давайте обсудим, как мы из этой ситуации выйдем». И у нас никто не кричит с порога: «Вот ты мне испортил шкуру, отдай мне деньги!» У нас на рукопожатии очень многое держится. Вот такой бизнес.

– Почему решили создавать семейную компанию? Не пугал риск снова оказаться в долгах всей семьей?

– В меховом бизнесе есть с кого брать пример. У меня много друзей и партнеров за рубежом. Меховой бизнес — это традиционно семейный бизнес, и там действительно работают семьи, из поколения в поколение. Я знаю примеры владения бизнесом одной семьей уже 90 лет. Было на кого посмотреть, было у кого подглядеть — как передаются традиции, как они развиваются. Тема волнует сегодня многих моих друзей-бизнесменов, ведь у всех подрастают дети. Буквально позавчера встречались с партнером из Новосибирска. Он задает вопрос: как у тебя получается командой работать? Я всегда отвечаю так: надо сесть и четко все обговорить, четко провести границы — между зонами ответственности каждого участника, между семьей и бизнесом. Для каждого — определить свой участок, бюджет и круг обязанностей. Тогда все прозрачно, всем все понятно, все видят и затраты, и прибыли. На всех мы делим и наши успехи, и наши неудачи. И главное — никаких поблажек. На работе нет сыновей и невесток, нет детей и родителей, на работе — мы все сотрудники. Уходим вечером с работы — тогда да, мы папа, мама, сын.



– Насколько серьезно поставлен у вас учет и контроль?

– Я ушел от той формы, когда за кем-то надо глядеть, за кем-то подглядывать. Это касается всех моих сотрудников, не только членов семьи. Они ведь тоже почти родственники: один мой заместитель — близкий друг и уже крестный, мы взяли к себе родную сестру супруги, еще есть две девушки, которые со мной работают уже 10 с лишним лет. Поэтому я не трачу деньги на какие-то контрольные подсчеты, не трачу на это свое время. Это очень важный момент, потому что при тотальном контроле на любого бухгалтера надо еще одного бухгалтера, а над ним еще и третьего бухгалтера или контролера. Вот от этой формы мы ушли, у нас — 150 % доверия.

– Не страшно без контролера?

– Если мы говорим о семейном бизнесе, то именно доверие я бы поставил во главу угла. Доверие между партнерами и уверенность, что каждый хорошо сделает свое дело. Ну и конечно, общее стремление хорошо заработать. Это работает! На сегодняшний день, смело это заявлю, наша компания является одним из российских лидеров. Вы сами можете пройти по выставке и посмотреть, у кого больше и богаче стенд представлен. Мы тут вторые по площади. Конечно, мы, может быть, не самые богатые,

но мы много вкладываем в ассортимент и дизайн, много работаем с мировыми компаниями. В этом году мы единственные от России выставались на ведущей меховой выставке в Италии «Mifur». Это затраты, это большой труд. Но мы выставались, несмотря на все трудности нынешнего кризиса.

– А в целом — как вам живется в кризис?

– Я-то считаю, что в кризис есть возможность хорошо заработать, нужно только мобилизоваться. Как говорит восточная пословица, «кризис — это возможность заработать». Удел слабых — уходить с рынка, удел сильных — оставаться. И себя мы относим к сильным. По прошлому году мы не только не потеряли, а даже приросли.

В этом году, думаю, объем продаж будет поменьше, но я на 100 % уверен, что мы будем на плаву. Команда наша выстоит, выдержит, и мы будем задавать тон на рынке.

Сегодня наша компания уже первая по расцветкам и по качеству. К нам идут за помощью наши конкуренты, и мы строим политику не конкуренции, а партнерства. Мы помогаем своим конкурентам, мы делаем это с открытой душой. В бизнесе бывают у людей несчастья, трудности, и они приходят

к нам за советом. Меня даже порой за это критикуют: «Зачем ты рассказываешь?» А я отвечаю: «Это вернется ко мне, и вернется с большим плюсом». Жизнь это доказывает. Тем более то, что секрет сегодня, завтра уже не секрет.

Еще о наших успехах. На сегодняшний день наша компания является поставщиком меха с уникальной технологией обработки, которой сегодня в мире владеем только мы. У нас есть производство по окраске шкур металлами. В июле этого года была коллекция от-кутюр из нашего меха в Париже, на Елисейских Полях, и там присутствовала вся наша семья. Я не знаю других примеров, когда кто-то из России поставил хотя бы один метр ткани на высокую моду. Нам это удалось, и у нас большие перспективы. У компании, для которой мы делали эту работу, не одна сотня магазинов, и если они дадут нам даже маленький по их меркам заказ, то это обеспечит нас работой на целый год. Это успех нашей слаженной команды. Когда я взялся за новую технологию обработки шкур, было много разговоров о том, надо ли это делать. Но опять же, вся семейная команда меня поддержала. Несмотря на всю трудоемкость и финансовые затраты. Потом, глядя на нас, многие пытались сделать то же самое, но не смогли.

– Расскажите, как распределены роли членов семьи внутри компании?

– Я имею самый большой опыт в мехах и, как эксперт, производжу закупки. В этом вопросе моя команда мне полностью доверяет: что я купил, по какой цене купил, как я планирую все это продать. Уже на этапе закупок формируется ценовая политика и просчитывается конечный результат. Я также принимаю решение, где произвести обработку меха и каким способом. Конечно, мы советуемся и все это обговариваем. Но решаю я. И контроль за качеством товара лежит на мне. Во всем, что касается головных уборов, команда полностью полагается уже на



бесценный опыт моей супруги. Марина занимается дизайном, отшивом и реализацией головных уборов. А экономическая сторона больше лежит на сыне. Он ведет и логистику, расчеты с контрагентами, другие финансовые составляющие. Обеспечивает юридическую сторону и защиту договоров и возврата денег, ведет отношения с банками. Я в эти вопросы уже не вмешиваюсь.

– А на производстве что за коллектив? Там другая модель?

– Я ушел от конечного производства. Дело это неблагодарное. В Москве производственный бизнес вести просто невозможно, да и в регионах вести его достаточно дорого, да и как на расстоянии будешь управлять людьми? Есть одно маленькое производство в регионе, и мы там размещаем заказы. Мы ежедневно даем им задания и часто выезжаем, чтобы на месте все проконтролировать и принять работу. Так проще: получил товар, отдал деньги. Меня пытались втянуть в большее участие: забирай всю технологическую цепочку и делай все до конца. Я говорю: ну, тогда мне надо сюда переезжать жить. Я только на днях вернулся с производства — перед выставкой мы делали дизайн новой коллекции головных уборов. Я принес им полмешка конфет, и мы все сидели за одним столом, пили чай. Была такая дружеская атмосфера, и видно было, что люди благодарны такому знаку внимания. Я там три дня работал, все три дня мы пили этот чай, и все меня благодарили. Мне не пришлось говорить им, что, мол, давайте, поработаем до 7-8 вечера. Это мы в Москве привыкли так работать, а в регионах — в 5 часов звонок и двери закрываются. Но в этой ситуации мы не успевали, и я остался на субботу. И мне не пришлось уговаривать людей, я только намекнул — и они сами вышли в субботу вместе со мной. Все понимали, что у нас выставка, все понимали, что нам это надо, и никто не задавал вопросов. Напряглись, выполнили задачу и все с облегчением выдохнули. Естественно, с нашей стороны были какие-то поощрения.

– Вы малый бизнес?

– Если говорить об оборотах, то, наверное, стремимся к среднему, но пока все-таки ближе к малому. Я думаю, что кризис нас снова отбросит в малый бизнес.

– Планируете расти?

– У меня нет гигантомании, я все это прошел уже в предыдущем бизнесе. Я стремлюсь к тому, чтобы моя семья была обеспечена. И еще я хочу, чтобы продолжалась наша династия. Буквально два дня назад самая маленькая внучка подошла ко мне и говорит: «Деда, ты откуда вернулся?» Я говорю: «Из командировки». А она: «Я вот немножко вырасту, я тоже всегда буду с тобой ездить в командировки». Смеялись мы все, конечно.

– Есть ли идеал семейного бизнеса, к которому вы стремитесь? Какой-то живой пример?

– Я знаю такие примеры в меховом бизнесе, это в основном наши итальянские партнеры. Например, у одного брокера три сына, у каждого своя ответственность

и свои полномочия. Они работают командой, и очень хорошо виден этот мощный кулак: их не сломишь и не снесешь никуда. А как они внутри все распределили, я не знаю. Никто этим делиться не будет.

– Что бы вы посоветовали бизнесменам, которые задумались о передаче своего дела наследникам? Вводить или не вводить ребенка в бизнес? Если вводить, то с чего следует начинать?

– Я думаю, надо создавать династии и надо передавать бизнес детям и внукам. Здесь первое, что нужно, — это воспитание. Если ты воспитал правильного человека, он обязательно будет стремиться продолжить твоё дело. И не всегда во главе угла стоят деньги: есть еще и стремление продолжить начатое старшими, не дать ему зачахнуть.

– Может быть, есть какие-то технологии передачи бизнеса подрастающим поколениям?

– Я думаю, очень важно просто разговаривать друг с другом и слышать друг друга. И потом, семейный бизнес — это все равно та же семья, и в нем тоже происходит воспитание детей. Если ты смог привить им вкус предпринимательской жизни, вкус зарабатывания, вкус достижения, то за будущее бизнеса можешь быть спокоен. А если кайф зарабатывания утерян, если утерян кайф

от того, что ты что-то новое сделал, то сколько ни будет денег у человека, а все равно ничего не получится. Я знаю немало семей, в которых родители работали, а дети просто пытаются эти деньги потратить, занимаются какой-то ерундой. Как тут быть? Трудно общий рецепт сформулировать, каждый нащупывает что-то свое.

– А как думаете, не страшно сыну к вам приходиться: папа, ты не прав?

– Мы не приходим, мы просто сидим друг напротив друга в одном кабинете. Я вижу, чем он занимается, он видит, чем занимаюсь я. У нас никаких секретарей, мы в одном котле варимся. Когда

речь зашла про разные кабинеты, я был категорически против. Слишком часто нам нужно обсуждать какие-то моменты, и проще сказать через стол.



– Считаете ли вы, что ребенка, будущего наследника, нужно отослать куда-то поучиться или поработать? Что вы порекомендуете внукам, чтобы они в будущем могли войти в бизнес? Пошлете ли их в Европу учиться у итальянских партнеров?

– Конечно, знание, обучение — это достаточно важно. И я пошлю их к партнерам, если буду уверен, что они смогут лучше научить, чем я. Чтобы они получили знания, получили какие-то азы и менеджерские, и профессиональные. Мой сын Василий, например, ездил на курсы к финнам и изучал шкуры. Да, он юрист, он экономист. Но в нашем бизнесе шкуры как не знать? Их надо чувствовать. Я думаю, ему было крайне полезно вникнуть и быть в теме.





— **Ваши внуки будут при вас расти в вашем бизнесе? «В шкурах»?**

— Думаю, да, они впитают в себя этот запах. меховой бизнес был когда-то английский, немецкий, а сейчас он российский и плавно переходит в итальянский. Я сегодня общаюсь с учеными — физиками и химиками — о том, как еще можно развить технологию покраски шкур. Они дико тащат глаза, говорят: «А зачем тебе это?» Я говорю: «Мне нужно цветовую гамму расширить. Я с натуральными материалами работаю». Они соображают и говорят: «Ты знаешь, в этой сфере вообще никто не работал, это никому не было надо». Я сейчас глубоко в это погрузился и, наверное, больше всех об этом знаю. Становлюсь каким-то физиком, разные процессы изучаю, и у меня получается! Вчера были на



нашем стенде профессионалы, меховщики старые, у которых был когда-то институт. Я позвал их, показал то, что сделал. Это было супервысоко оценено! Знаю, что 8 лет назад итальянская компания огромные деньги вложила в такую же технологию и разорилась, она не смогла довести ее до логического конца. Разорилась, закрылась и распродавалась. Когда наша технология дошла до Карла Лагерфельда, великого немецкого дизайнера, — а дедушке уже за 80 лет, — он разразился диким криком: «Неужели я этого дождался?!» Я так думаю, он даже не знает, что эта его сбывшаяся мечта пришла из России. ✨

Беседовала Инна Власова



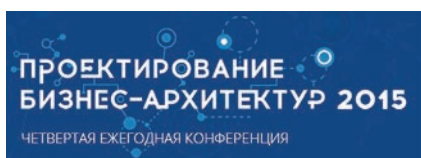
В гостях у бизнес-архитекторов



В конце декабря 2015 года Юрий Пахомов, партнер Консалтинг-Центра «ШАГ», принял участие в четвертой ежегодной конференции «Проектирование бизнес-архитектур». Юрий рассказал о своих впечатлениях и поделился идеями, которые всегда возникают при посещениях подобных мероприятий.

Об очарованиях и разочарованиях. Сильнее всего меня приятно поразило следующее. На одном из первых докладов представитель учебного центра рассказал об отечественном программном продукте для моделирования бизнес-процессов. Доклад вызвал оживленную дискуссию пользователей, в ходе которой был обозначен ряд недостатков программы и ряд предложений по ее доработке. В зале сидел представитель разработчиков, который все это внимательнейшим образом записывал и тут же передавал в свой офис. Докладчик прокомментировал: не сомневаюсь, что послезавтра, когда я вернусь в Питер, все доработки будут выполнены, и в наш центр поступит более совершенная версия программы. Вот это оперативность! Вот это клиент-ориентированность!

Но и не менее сильное разочарование посетил меня при обсуждении того же доклада. Когда я спросил докладчика, имеет ли смысл сплошное моделирование всех процессов в крупнейшей розничной сети с несколькими форматами магазинов, разветвленной системой складов и десятками юрлиц, и сколько это займет времени, ответ был: «Конечно же имеет смысл!» Такая работа, по его мнению, займет около двух лет, в течение которых будут смоделированы и оптимизированы порядка 500 процессов. Именно в 500 процессов он оценил «бизнес-механику» сети. Чем разочаровал? Я не занимался скрупулезными подсчетами, но имею твердую экспертную оценку: количество значимых и уникальных для данной сети бизнес-процессов занижено как минимум в несколько раз. Соответственно, во столько же раз занижены и сроки на «сплошное моделирование». Вот и рассуждайте теперь об осмысленности полной процессной модели, которая строится на протяжении 10-15 лет, если к концу этого срока процессы обновятся как минимум на 80 %!



Да, у современных инструментов процессного моделирования есть одно важное преимущество: после ввода графических схем соответствующие им текстовые документы — Положения, Инструкции, Регламенты — генерируются автоматически. А после построения «полной графической модели» система сама учитывает вводимые в нее изменения, автоматически обновляет организационные документы. Но и это преимущество не перевешивает чудовищного разрыва между черепашьей скоростью построения моделей и космическими скоростями изменений в современных бизнесах!

Истоки заблуждений докладчика мне понятны: учебный центр ведь только обучает пользователей и не занимается практическим внедрением ПО в реальное управление. Оценка количества процессов и сроков постановки процессного управления требует совсем другого опыта. В своей практике я неоднократно сталкивался с печальными последствиями работы «процессников», у которых сильные компетенции в бизнес-аналитике и программировании сочетались с отсутствием умения работать с людьми. Эти последствия — пылящиеся в шкафах или забытые в электронных папках многотомники моделей, о существовании которых сотрудники забывают уже через год, а соответствие реалиям бизнеса утрачивается еще раньше. Или, в другом варианте, — временные, но стоящие немалых денег «процессные подразделения» из внешних консультантов, которые, проработав год-полтора, не могут предъявить компании ни одного значимого результата своей работы.

«Салаги» и «Деды». Понятны «шапкозакидательские оценки» возможностей инструментов процессного подхода среди разработчиков или специалистов по обучению с незначительным опытом внедрения в реальные системы управления. Однако те из спикеров, кто имел за плечами реальный опыт внедрения новых управленческих инструментов, а тем более — в качестве «внутренних консультантов» с полной ответственностью за конечный результат, оказались гораздо более трезвы в своих оценках. И все они формулировали принцип, который я пропагандировал всегда, лишь только речь заходила о бизнес-процессах: начните с наиболее проблемного процесса, сконцен-



трируйтесь на его оптимизации, затем внедрите — и сделайте это быстро! Иначе у вас не будет перспектив дальнейшей работы с заказчиком. Должен признать: сойдясь на 100 % в этом тезисе, я и бизнес-архитекторы расходимся затем в видении этих самых «дальнейших перспектив». Но это уже отдельная песня.

Торжество здравого смысла. Особенно порадовал доклад одного из старейших и опытнейших специалистов по внедрению процессного управления. Он привел три блока компетенций специалиста в своей области, предложенные GARTNER¹: операционные навыки (навыки собственно бизнес-аналитика, описывающего и моделирующего процессы), компетенции в области информационных технологий и, наконец, компетенции в области работы с людьми, в коллективах которых предстоит внедрять новые управленческие механизмы. И дал оценку значимости и трудозатратности по каждому из блоков: 70 % приходится на компетенции в работе с людьми, и лишь 30 % на оставшиеся бизнес-аналитику и ИТ-компетентность. Однако о ведущей роли умения работать с людьми и о «человеческих» проблемах на этапе внедрения говорят пока лишь немногие. Что глушит голос здравого смысла? Похоже, на почве появившихся отечественных инструментов моделирования, удобных и недорогих, набирает мощь новая волна моды. Одна из тех самых волн «моды на инструменты», которые прокатываются по российскому бизнесу чуть ли не ежегодно. За ней обязательно последует спад, вызванный разочарованиями неудачных внедрений. В начале 2000-х, после повального увлечения ERP и колоссальных инвестиций, наметился перелом, и тогда повсеместно стала проходить информация о том, что более 60 % проектов внедрения управленческого ПО заканчиваются провалом. История повторяется. Как признался мне руководитель одной из внедренческих компаний, статистику удачных и неудачных проектов внедрения процессного управления мы не найдем нигде. Я решил проверить, полез на разные сайты. Тема не замалчивается: кто-то говорит о высоком проценте неудач внедрения процессного подхода, кто-то называет цифру 80 % неудач, но конкретные источники и методика получения статистики действительно не указываются.

В эпицентре проблемы. Может быть, мы и не найдем такой статистики в России, но вот последний спикер, коллега из Великобритании, подобной статистикой располагает. По его данным, 80 % внедрений ПО в Англии завершаются либо с превышением срока, либо со значительным превышением бюджета, либо вообще не завершаются ничем. При этом качество работы внедренных инструментов управления, как правило, крайне невысокое. В результате

¹ Ведущая на мировом рынке компания в области исследования рынка ИТ-услуг.

бизнес обрывает «вторичными» проблемами с персоналом. В компаниях появляются новые хозяева: «незаменимые сотрудники», которые научаются «обходить» никому не понятные и сбоящие машинные алгоритмы, изобретают что-то свое и становятся монопольными носителями реальных алгоритмов. А тем самым — получают в руки инструменты для безграничного шантажа работодателей.

Докладчик мало говорил о процессном управлении, и много о системах работы с людьми при внедрении изменений, о приемах перевоспитания, переубеждения, даже «перепрограммирования» персонала. Ему, ИТ-специалисту, в силу экстремальных жизненных обстоятельств пришлось на протяжении трех лет интенсивнейшим образом осваивать практическую психологию. И эта новая сфера практики открыла ему глаза. И на внедренческие неудачи в прошлом. И на новые возможности для более эффективной консалтинговой работы в будущем. Приведенные им кейсы из собственной практики были крайне интересны и поучительны и подтвердили догадку футурологов: 21 век будет веком психологии!

Немного о смешном. Никогда еще я столько не смеялся на конференциях и никогда не приносил с них столько материала для нашей юмористической рубрики «Из записной книжки консультанта». Особенно богат на юмор был доклад нашего английского гостя Даймона Коха, картинкой из презентации которого я просто не могу не поделиться с читателем. 🌟

Юрий Пахомов



Из записной книжки консультанта

Владелец о менеджере: «У нее очень хорошая интуиция, уж не знаю — женская или человеческая...»

Владелец: «Посчитал результаты бизнеса на калькуляторе и подумал: может, выбросить калькулятор?!»

Руководитель компании: «От регламента отступить нельзя. Но если ты профессионал и научился плыть против ветра, то можно!»

Зарубежный специалист по процессному управлению: «Управленцы полагают, что все можно решить при помощи денег. А то, что нельзя так решить, то и решать не стоит!»

Генеральный директор: «Нельзя быть со всеми добрым! Нужно быть разносторонним!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов **Выпускающий редактор:** Ю.В. Пахомов **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

