

## Бизнес растет... Что делать?

Рыбаков Михаил

-

Вопрос, вынесенный в заголовок, может показаться многим читателям надуманным. Действительно, для большинства компаний на ранней стадии их развития рост и есть главная цель. А тут вдруг - проблема. Как такое может быть?

Что делать, когда компания растет, а эффективность ее работы постепенно снижается? О необходимости своевременного перевода бизнеса из области искусства в разряд ремесла рассказывается в данной статье.

Для начала приведем свежий пример из нашей практики. Компания за три года увеличила объемы оборота в 8 раз, численность персонала - в 12. И все бы хорошо, однако:

- у собственников, управляющих бизнесом и привыкших вникать во все нюансы дела, впервые всерьез возникло ощущение, что им не понятно происходящее в компании. Даже численность персонала могут назвать с точностью плюс-минус 30 человек;
- растет прибыль. Встает вопрос ее грамотного инвестирования. А, как известно из психологии, человек может принимать рациональные, а не эмоциональные решения, только когда сумма, которая ставится на карту, превышает его личный капитал не более чем в семь раз;
- все чаще собственник задает себе ряд взаимосвязанных вопросов: <Зачем мне этот бизнес? Не пора ли нанять грамотного директора, а самому обсуждать бизнес "за кружкой пива"? Если пора, то как это сделать? Кому доверить любимое детище?>;
- рост в последний год замедлился. А к хорошему быстро привыкаешь;
- все чаще на разных уровнях возникает коррупция. Персонал компании - уже далеко не та команда единомышленников, которая создавала бизнес лет шесть назад;
- растет непонимание между владельцами бизнеса.

В последнее время к нам как к консультантам стали все чаще обращаться с просьбой решить именно эту проблему: что делать, когда, казалось бы, все нормально? Причем часто первоначальный заказ выражается следующим образом: <У нас все хорошо. Вы просто посмотрите - возможно, найдете, что еще можно улучшить...> Кто же хочет признаваться в своих проблемах даже самому себе?

### Модель компании как организма

Компанию довольно часто сравнивают с живым организмом. Действительно, живое существо рождается, развивается, проходит стадию расцвета, дряхлеет и умирает. Бизнес в своем развитии может пройти следующие основные этапы:

1. Зарождение. Группа энтузиастов, часто друзей или родственников, основывает новое дело. На работе они проводят все время, все мысли - о <ребенке>, которого еще предстоит вырастить.

2. Развитие. Бизнес развивается, а значит, расширяется штат. Поначалу к себе зовут однокурсников и других <доверенных> людей, особенно на руководящие посты. Им работа, конечно, уже не так дорога, но <ради друга> можно и поработать, тем более что какой руководитель обидит близкого человека?

3. <Болото>. По мере роста компании эффективность ее работы постепенно снижается. На работе до глубокой ночи сидят все те же основатели, уже порядком уставшие, хотя и заработавшие для себя достаточно, что видно по VIP-кабинетам, эксклюзивным аксессуарам и автомобилям. Среди остальных сотрудников усиливается брожение: возникает недовольство руководством, коллегами, работой. Активно протекают <корпоративные войны> между подразделениями. Порой особо доверенные люди превращаются в <серых кардиналов>, с выгодой для себя искажающих потоки

информации между руководством и сотрудниками. Как сказал один консультант, <семейный бизнес ужасен!>

4. Регулярный менеджмент. Если руководство твердо решило выбраться <на сушу>, то спасательным кругом для компании станет введение так называемого регулярного менеджмента. Работа переходит из разряда искусства в режим ремесла: четко описываются цели компании, каждого ее подразделения и сотрудника. Разграничиваются сферы ответственности, фиксируются полномочия. Описываются бизнес-процессы, выстраивается система мотивации. Этот этап можно считать зрелостью компании.

5. Бюрократия. Апофеоз формализации бизнеса - бюрократия. Причем если в трудах Макса Вебера бюрократия понималась как эффективная безличная машина по выполнению принятых решений, то у большинства из нас это слово вызывает ассоциации с очередями в ОВИР или налоговую инспекцию. Формально, медленно, бестолково. Бурно цветет коррупция.

6. Внутрифирменное предпринимательство. Вырваться из бюрократических пут компания может, начав поощрять инициативу своих менеджеров и сотрудников. Часто этот процесс сопровождается созданием новых подразделений, работающих в проектом режиме. Например, компания Apple обрела второе рождение, когда выделила группу, разрабатывавшую новейший компьютер iMac, в особый проект, расположенный в отдельном офисе на другом конце Америки.

### **Формализация бизнеса: цели и методы**

Часто участники тренингов по стратегическому менеджменту спрашивают, можно ли миновать стадию <болота>. Ответ: можно, если начинать строить регулярный менеджмент на этапе детства или юности компании, когда традиции еще не застыли, а корпоративную культуру можно изменить относительно небольшими усилиями. Детей тоже проще воспитывать, пока они маленькие - лучше до пяти лет?

Какие преимущества получает владелец, решивший формализовать свой бизнес?

1. Появление принципиальной возможности роста для компании. Неформализованный бизнес не вырастает настолько, чтобы в компании оказалось больше 50 сотрудников. Точнее, вырастает, но ненадолго?

2. Повышение прозрачности бизнеса для владельца и менеджмента.

3. Увеличение привлекательности компании для цивилизованного инвестора.

4. Рост эффективности бизнеса.

5. Возможность отойти от дел: продать бизнес или поставить наемного руководителя.

Что включает в себя понятие <формализация компании>?

В первую очередь, необходимо разделить власть в компании на два уровня - законодательный и исполнительный. Первый уровень - собрание акционеров и его особые структуры. Второй - генеральный директор и подчиненные ему руководители.

Основная задача законодательной власти - ставить стратегические цели наемному менеджменту и контролировать их исполнение, для чего создаются специальные контролирующие органы. Как правило, на этапе становления бизнеса владелец (совладелец) компании принимает участие в ее оперативном управлении. При формализации бизнеса, даже если владелец продолжает управлять компанией, важно четко разделить роли собственника и менеджера. Так, если хозяин бизнеса привлекает ресурсы компании (например, юристов) для решения личных задач, он предварительно должен согласовать загрузку юриста у его непосредственного руководителя и, что особенно важно, оплатить эти услуги из своих личных средств.

Также необходимо разделить финансы компании и личные средства собственников. Привычка многих владельцев спонтанно изымать оборотные средства организации на личные нужды сгубила не один бизнес.

Решение этих задач потребует от владельца заметных волевых усилий. Ведь фактически речь идет о его переходе от роли предпринимателя к роли бизнесмена. Нередко этот процесс осложняется противоречиями в позициях разных акционеров, что чревато выходом из бизнеса некоторых из них.

Далее следует собственно формализация бизнеса, т. е. переход к четким процедурам выполнения тех или иных задач. Очень часто, придя к пониманию того, что <в компании бардак>, руководители

пытаются решить проблему путем написания многочисленных должностных инструкций. И не менее часто эти инструкции, за которые привлеченным консультантам заплачены немалые деньги, хранятся в шкафу у HR-менеджера, а в жизни все остается как раньше. Так происходит потому, что нарушена логика процесса формализации.

Любая деятельность компании представляет собой ряд конкретных работ, выполняемых сотрудниками. Каждая работа состоит из набора шагов. И если на этапе молодости бизнеса каждый сотрудник выполняет работу <по наитию> - своими, только ему ведомыми методами - то формализация подразумевает, что основные действия работника описаны и он выполняет работу согласно этому описанию. Конечно, речь идет об описании бизнес-процессов. Именно эта задача - самая первая при создании регулярного менеджмента. Причем применять можно самые разнообразные инструменты и методологии: от простейшей блок-схемы процесса до IDEF0 и ARIS, обучение которым занимает не одну неделю. Параллельно с описанием процессов может проводиться их оптимизация.

Когда основные (приносящие прибыль, выполняемые изо дня в день) процессы в компании описаны, возникает потребность в разработке типовых документов, где будет вестись планирование и учитываться фактический расход материальных, финансовых и иных ресурсов. Примером таких документов служат бюджеты, планы продаж и производства, различные корпоративные справочники.

Когда описаны бизнес-процессы и разработаны планово-учетные документы, важно описать потоки информации между ключевыми участниками, т. е. сформировать регламенты обмена информацией.

Для примера рассмотрим процесс материально-технического снабжения офиса компании. Он включает в себя такие шаги, как сбор заявок от подразделений на закупку канцтоваров, мебели и оргтехники, формирование консолидированной заявки, расчет бюджета закупки, его последующую защиту с возможной корректировкой и исполнение. При этом планово-учетными документами являются заявка подразделения, сводная заявка, бюджет закупки, который включается в бюджет компании. По каждому документу ведется план и факт. Регламент содержит в себе информацию, кто и к какому сроку должен сформировать тот или иной документ и кому передать, например, на подпись.

И только на этапе, когда созданы вышеописанные три типа документов, есть смысл разрабатывать столь любимые многими руководителями и HR-менеджерами должностные инструкции. Почему только сейчас? Потому что именно в этот момент проясняется полная картина, показывающая, что должен делать тот или иной сотрудник. Используя данный подход, мы отталкиваемся от логики процесса, а не от собственных фантазий по поводу того, чем бы еще <подгрузить> того или иного сотрудника.

Возникает вопрос: а где же в этой логике формализация оргструктуры? Ведь оргграмма - базовый документ, и часто именно с его создания начинается свою работу HR-менеджер, приходя в молодую компанию.

Особенность формализации состоит в том, что нельзя сконструировать жесткую застывшую схему и на ее основе описывать остальные элементы бизнеса. Обычно на этапе начала формализации за основу берут фактически действующую в компании структуру (часто приходится обновлять оргграмму, чтобы она соответствовала жизни), а затем, по мере описания и развития бизнес-процессов и иных документов, корректируют ее. Соответственно, в несколько этапов проводится процесс разработки Положений о подразделениях - документов, описывающих назначение, задачи и функции каждого подразделения. Вообще, все вышеописанные документы логически связаны друг с другом, и важно периодически корректировать их для поддержания стройности системы.

Работающее описание бизнеса фактически представляет собой Систему менеджмента качества компании. А значит, ее можно сертифицировать на соответствие стандарту ISO 9001, что в наше время создает значительные конкурентные преимущества, а во многих случаях является необходимым условием работы с серьезными клиентами. Для сертификации необходимо подготовить ряд обязательных документов, таких как Руководство по качеству, включающее в себя все вышеперечисленные документы и некоторые другие разделы.

Чтобы шестеренки реорганизованной компании эффективно крутились, необходимо их смазать. Роль такой <смазки> выполняет мотивация. Поэтому в проект преобразований важно включить формирование грамотной системы мотивации, направляющей работников на достижение целей бизнеса.

### **Основные проблемы формализации и методы их разрешения**

При формализации бизнеса может возникнуть ряд проблем, а именно:

- внутреннее сопротивление владельцев бизнеса;
- сопротивление переменам со стороны менеджмента и сотрудников.

Акционерам компании зачастую трудно привыкнуть к новым правилам игры, перестать вникать в детали работы специалистов, командовать через голову, а то и через три. Непросто перестать относиться к компании как к своему наделу, где <я хозяин - как сказал, так и будет>. А ведь у бизнеса своя логика развития и часто для пользы дела нужно совсем не то, что угодно хозяину. И уж совсем трудно привыкнуть к тому, что необходимо оплачивать компании использование ее ресурсов в личных целях.

У менеджмента и сотрудников иные причины сопротивления. Человек всегда боится неизвестного. Если раньше правила игры были понятны, хотя и нигде не прописаны, то что будет теперь? Боятся потерять свой статус, приобретенный за долгие годы. Боятся не пройти <тест> на соответствие новым, более жестким требованиям. Боятся излишней бюрократизации: <как это я буду работать по инструкции?>.

Фактически переход к регулярному менеджменту означает смену корпоративной культуры компании. Поэтому в ходе преобразований очень важно не только разрабатывать необходимые документы, но и грамотно работать с людьми - главными участниками процесса. При этом особое значение приобретают методы социально-психологической диагностики, проводимой до начала преобразований. В процессе изменений надо привлекать к работе неформальных лидеров, грамотно подавать информацию персоналу. По мере разработки документов проводятся специальные <внедренческие> тренинги, которые, с одной стороны, обучают персонал работать в новых условиях, а с другой - изменяют корпоративную культуру в нужном направлении.

### **Заключение**

По прочтении статьи может сложиться впечатление, что процесс формализации бизнеса весьма сложный и затратный. Здесь многое зависит от квалификации и профессиональной честности приглашенных консультантов. Например, автору известен случай, когда после года работы и вложения огромных средств была создана такая сложная и неповоротливая система, что прибыль компании упала более чем в два раза. В то же время ряд наших клиентов добивался многократного роста бизнеса в результате проводимых преобразований.

Для успешного проведения изменений важны четкая постановка задачи консультантам, совместное составление плана работы, поэтапный контроль и приемка результатов. Необходимо глубокое участие в процессе преобразований руководителя исполнительной власти компании (обычно генерального директора), а также участие владельцев бизнеса в постановке задач и приемке результатов. Ведь именно в их интересах осуществляются перемены.

---