

# Эффективное управление бизнесом на все времена

Руководитель АНО «Инвестиции. Развитие. Консалтинг» – о том, почему малый бизнес непривлекателен для инвестиций

**В марте, в Новосибирске состоялся Форум малого и среднего бизнеса, на котором обсуждались главные проблемы предпринимательства. Собранные много говорили о массовом банкротстве малых предприятий, называя главной причиной этого недоступность банковских кредитов.**

Текст: Александр Иванов

**В**округ этого мнения консолидировались бы все участники форума, если бы не яркое выступление исполнительного директора АНО «Инвестиции. Развитие. Консалтинг» (IDC-Group) Александра Ракова, который дал смелую оценку состояния российского МСП. По словам Александра Геннадьевича, причиной отказа в получении кредитов является непрозрачность малого бизнеса и несовершенство его управленческой схемы. «Бизнес должен иметь современный инструмент управления, только тогда он может претендовать на инвестиции», – заявил спикер.

Корреспондент «ПЭ», освещавший это событие, решил выяснить, как найти взаимопонимание между финансово-кредитными организациями и МСП.

## **ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ – СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ УПРАВЛЕНИЕ**

– Александр Геннадьевич, вы руководите в Томске компанией, которая занимается диагностикой малого и среднего бизнеса, поэтому хорошо знаете его «проблемные зоны». Насколько озвученные на форуме проблемы совпадают с вашим опытом?

– Наша компания занимается диагностикой и выявлением причин, условно говоря, «заболеваний» предпринимательства. По итогам анализа мы предлагаем план действий – это может быть внедрение



программных продуктов, выделение кредита или ряд других решений. При этом консультирование проектов мы можем вести вплоть до их реализации и начала окупаемости бизнеса. Но внедрение программных продуктов – лишь один из возможных инструментов «оздоровления» бизнеса, который мы предлагаем. Основная задача – сделать все процессы управления на предприятии прозрачными и понятными самому руководителю, а также кредитно-финансовым организациям, от которых он хочет получить поддержку.

– **На Сибирском форуме МСП как раз говорилось о том, что добиться взаимопонимания с банками у малого бизнеса не получается. Вы озвучили довольно неожиданные для всех причины этой проблемы...**

– Дело в том, что количество банков, желающих вкладывать средства в развитие предпринимательства, не уменьшилось и деньги в стране есть. Кредитные организации ведут активный поиск направлений для выгодных вложений. Однако, несмотря на это, предприниматели жалуются на недоступность финансовых ресурсов.

Уверен, что отсутствие кредитования иногда даже полезно для большинства предприятий – не будет слишком громкого падения. Как правило, начиная какой-либо проект, обычный предприниматель имеет только идею. Затем для банка пишется бизнес-план, о котором потом практически не вспоминают. А ведь бизнес-план – основа успеха любого проекта. Это очень серьезный труд, основанный на аналитике, маркетинге, понимании структуры и формы управления и т.д. Исполнение бизнес-плана должно контролироваться на каждом этапе реализации проекта – для своевременного выявления проблем и принятия управленческих решений. Но принятые на большинстве МСП системы учета и управления не позволяют быстро и за разумные

деньги принимать качественные решения. Фактически проекты реализуются, по сути, «с листа», наобум. И еще один, немаловажный фактор – управление проектами осуществляется специалистами, не имеющими квалифицированной подготовки и опыта. (Плачевный результат можно видеть на площадках по продаже имущества должников).

– **Почему же малому бизнесу не доверяют банки и частные инвесторы?**

– Главное при взаимодействии банка и клиента – это открытость последнего. Клиент должен относиться к вопросам со стороны банка как к некоей необходимости, и без

раздражения. Закрытость клиента, уклонение от ответов часто пугают банковских работников. Это сказывается как на сроках, так и на самом факте принятия решения. Часть заявок на кредитование просто повисает: запрашивается дополнительная информация, в этот момент устаревает уже полученная, она запрашивается вновь, и далее по кругу.

Зачастую заемщик приходит за кредитованием не как за импульсом к развитию, а как за решением какой-то проблемы, зачастую вызванной неутешительными итогами предыдущих проектов, уже кредитованных банками. Но в сегодняшних условиях банки кредитуют только успешные предприятия, и это вполне оправданно.

– **В таких условиях – без кредитов, МСП тем более не выжить...**

– Разумеется, сейчас почти нет компаний, которые не кредитуются. Но часто заемщики считают, что анализ компании перед повторным получением кредита является неким формальным ритуалом. Это не так – увидев негативные тенденции, банк вправе просто отказать – что, в свою очередь, может привести, как минимум, к кассовым разрывам. А может и вообще поставить под угрозу существование бизнеса.

## «ДЕРЖАТЬ ВСЕ В ГОЛОВЕ НЕВОЗМОЖНО»

– **Получается, что проблемы малого бизнеса совсем не в недоступности заёмных средств?**

– Это лишь следствие более общей проблемы – в отставании механизмов управления предприятиями МСБ от современных требований. Задачей государственной важности должно стать не дополнительное накачивание субъектов МСБ кредитными ресурсами, а помощь в повышении эффективности, в применении современных методов управления, контроллинга и учета. Дело не в техническом отставании от Запада – здесь наш бизнес ничуть не уступает иностранному. Однако



СПРАВКА «ПЭ»

**SAP** – один из мировых лидеров на рынке корпоративных приложений, компания SAP помогает организациям любого размера и специализации эффективнее управлять своим бизнесом. Будь то вспомогательные службы или совет директоров, склад или магазин, настольные или мобильные приложения – решения SAP позволяют повысить эффективность взаимодействия отдельных сотрудников и организаций в целом, сформировать глубокое понимание бизнеса и создать конкурентное преимущество. Решениями и сервисами SAP пользуются более 291 000 клиентов (включая клиентов SuccessFactors), передовые технологии компании гарантируют высокую рентабельность, способствуют непрерывной адаптации и устойчивому росту.

## ИНВЕСТИЦИИ. РАЗВИТИЕ. КОНСАЛТИНГ (IDC-GROUP) –

Группа компаний, предоставляющих услуги в области инвестиционного и управленческого консалтинга для предприятий малого и среднего бизнеса из разных отраслей экономики. Является «серебряным» партнером компании SAP с 2012 года. Основной офис компании находится в Томске.

производительность у нас все равно вдвое меньше. Причина в том, что мы управляем технологиями на уровне 70-х годов прошлого века. А малый бизнес за рубежом уже давно прозрачен.

**– Раньше считалось, что малый бизнес более гибок в управлении. Разве это не является его преимуществом?**

– Действительно, руководить, например, парой-тройкой киосков по продаже овощей достаточно легко: собственники в состоянии все контролировать в режиме ручного управления, держать в голове все цифры, знать клиентов в лицо. Однако, когда бизнес идет в рост, появляются серьезные проблемы: руководителю держать все в голове становится уже невозможно.

В советское время директора заводов были заложниками плановой экономики – в их обязанности входило лишь сосредоточиться на производстве максимального количества продукта. О том, откуда взять ресурсы, сырье, куда и как сбывать продукт – их мало волновало. Сегодня же число задач увеличилось в разы, количество поступающей информации – в тысячи раз! Без качественного, и главное, своевременного анализа невозможно принимать правильные управленческие решения.

## **УПРАВЛЯЕМОСТЬ КОРПОРАЦИЙ ЛУЧШЕ, ЧЕМ У МАЛОГО БИЗНЕСА**

**– Крупные компании не испытывают нехватки в банковских ресурсах и кредитах. Что им в этом помогает?**

– Они давно перешли на процессную модель управления и ведения бизнеса, давно скопировали лучшие мировые практики, применили информационные технологии от мировых лидеров. Благодаря этому действительно стали управляемыми и гибкими компаниями мирового уровня. Догма о неповоротливости крупных корпораций и быстрой маневренности МБ уже давно не соответствует действительности.

**– Для малого бизнеса типично уходить от налогов, показывая неполную отчетность. Это форма выживания?**

– Крупному бизнесу применять такие схемы трудней, поскольку большие доходы скрыть непросто. Поэтому в крупных корпорациях все процессы управления давно отлажены, «настроены» западными консультантами. Там все управляемое. В микробизнесе, где работает три-пять человек, и который создается под конкретные задачи, все просто: сформировали, выполнили задачу, закрыли, создали новую компанию. Малый бизнес неохотно идет на внедрение IT-технологий в процессы управления, поэтому все чаще приходит в банки для решения накопившихся проблем, а именно, за перекредитовкой. Вскоре подобные проекты, как правило, пополняют список предприятий-банкротов. Тот факт, что сегодня кредиты недоступны 90 процентам малых предприятий – даже благо, иначе сегодня компаний-банкротов было бы куда больше.

## **ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ – КЛЮЧ К ПОНИМАНИЮ СТРАТЕГИИ**

**– Как же достичь управляемости компаний?**

– Руководитель должен принимать решения своевременно и точно. Этого можно достичь только при хорошо поставленном управленческом учете. Первое, что сделали консультанты для крупного бизнеса – внедрили процессный подход к управлению. Следуя европейским стандартам управления, они значительно облегчили себе жизнь, взяв на вооружение программное обеспечение. Мировым лидером по разработке и внедрению таких программ является немецкая компания SAP.

**– Можно ли применять эти продукты в малом бизнесе?**

– До недавнего времени считалось, что программное обеспечение SAP облегчает жизнь только круп-

ным корпорациям. Но недавно для России было выпущено решение для малого и среднего бизнеса – SAP BusinessOne. Огромный плюс этой системы в том, что она имеет опыт внедрения на тысячах предприятий по всему миру. Теперь руководителю МСБ не нужно ничего выдумывать – просто необходимо взять готовое решение, модель последовательных действий и адаптировать под свое конкретное предприятие. И в результате увеличить эффективность и прозрачность бизнеса. Наша компания («Инвестиции. Развитие. Консалтинг» (IDC-Group) занимается внедрением продуктов компании SAP в Сибири и на Дальнем востоке. Сегодня мы имеем огромный опыт их внедрения в реальном секторе экономики. Решения SAP, как основа бизнес-трансформации, позволяют нашим клиентам выстраивать новые, соответствующие современным вызовам процессы управления, используя лучшие практики и наиболее эффективный опыт для реализации выбранных стратегий.

**– Какой вы видите главную задачу вашей компании, и что она дает малому бизнесу?**

– Опыт нашего сотрудничества с реальным сектором дает положительные итоги: в компаниях, взявших на вооружение программы SAP, в разы увеличилась скорость работы менеджеров, упорядочились бизнес-процессы. Работа руководителя перестает быть «ежедневным подвигом».

Повторюсь, что внедрение программных продуктов – лишь один из инструментов оздоровления, которые мы предлагаем. Вначале мы занимаемся диагностикой бизнес-процессов и выявлением причин ошибок, после чего вырабатываем план действий. Основная задача нашей деятельности – вывод малого бизнеса на новую ступень управления. Только благодаря этому можно добиться инвестиционной привлекательности предприятия. 