

# Автоматизация процессов: чудо одной кнопкой?



**Марина Львова,**  
директор по работе с персоналом  
компании HeadHunter

Принимая решение об автоматизации бизнес-процессов своей компании, руководитель должен учитывать плюсы и минусы механизма автоматизации – просто потому что дело это дорогостоящее, и возможность окупить внедрение или сделать это быстро не всегда предоставляется.

Автоматизация бизнес-процессов – осознанная необходимость, прочно укрепившаяся в работе любой организации. Автоматизируем мы различные сферы деятельности организации, позволяя ускорить, иногда упростить и структурировать работу сотрудников на различных участках.

Движение информации даже в небольших организациях имеет очень сложную структуру. Как правило, в большинстве компаний автоматизируют финансовые и бухгалтерские процессы, процесс производства, продаж, кадровые процедуры, документооборот.

В современном мире, по заявлениям разработчиков различных систем автоматизации, можно внедрить информационную систему на любом участке деятельности.

Большинство из нас уже наизусть знает все преимущества и выгоды внедрения информационных систем. Мы вкратце рассмотрим их еще раз. Несколько больше остановимся на рисках и проблемных зонах автоматизации бизнес-процессов.

## Преимущества

Давайте определимся с очевидными преимуществами прежде, чем начинать что-либо делать.

- Прозрачность процессов. ▶

За счет автоматизации финансовых потоков, документооборота, хозяйственных операций компания получает большую прозрачность деятельности для всех заинтересованных сотрудников.

- Сокращение временных затрат на поиск информации. Это дает возможность быстро сформировать аналитические отчеты на основе рабочих документов.

В современных условиях скорость получения необходимой информации бесконечно влияет на успех бизнеса.

Возможность отслеживать деятельность компании в режиме реального времени – необходимость для большинства руководителей и владельцев бизнеса.

Например: подготовка, печать и отправка закрывающих документов (30 000 комплектов) клиентам может потребовать штат сотрудников.

*...информационные системы сокращают количество ошибок, возникающих при ручном введении данных...*

Предположим, это 3 дополнительных человека в бухгалтерии и 9 человек в службе поддержки продаж, которые будут отвечать только за процессы заполнения документов, печать, раскладку документов по конвертам, сверку данных клиента.

Можно автоматизировать данный процесс в любой бухгалтерской системе, интегрировать ее с CRM.

Результатом станет автоматическое формирование пакета закрывающих документов, автоматическая печать пакетов документов, систематизированная передача сформированных пакетов для рассылки курьерскими службами.

В итоге на данном процессе останется всего 6 человека, которые при этом занимаются еще и другими задачами.

- Увеличение объема аналитической информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Решения основываются на аналитических моделях, на актуальной информации, что увеличивает вероятность принятия более корректных и своевременных решений.

- Увеличение достоверности данных.

Информационные системы сокращают количество ошибок, возникающих при ручном введении данных. Найти ошибку в данных при наличии системы также проще, т.к. они вводятся 1 раз.

- Уменьшение вероятности создания в компаниях неучтенных складов, материалов, финансовых потоков.

Отслеживание всех финансовых потоков позволяет сократить утечку материалов, финансов из компании.

- Экономия. Самый популярный аргумент в пользу автоматизации – экономия средств.

И тут мы можем начать плавный переход в недостатки.

Экономия при установке новой информационной системы объясняется скоростью получения информации, уменьшением ошибок в принятии управленческих решений и документах. Мы никогда не получим выгоду в краткосрочном периоде.

## Недостатки

А теперь введем в стройную и прекрасную модель автоматизации бизнес-процессов такие переменные: время и люди.

- Описание бизнес-процессов сделано некорректно. Плохо сформулировано техническое задание.

Великое множество теорий, способов и инструментов описания и формализации бизнес-процессов компании.

Как правило, ошибки, неточности на этом этапе приводят к некорректно настроенным системам и вложению новых инвестиций. Придется долго исправлять полученные ошибки, изменить работу программного обеспечения.

Для корректного описания процессов необходима профессиональная команда как на стороне подрядчика, так и на стороне заказчика.

Иллюзия относительно того, что корректно описать процессы смогут внешние консультанты, без вовлечения внутренних специалистов, приведет к неточностям в автоматизации.

- Помимо покупки программного продукта, необходимы расходы на его внедрение и дальнейшее сопровождение.

Мечта любого руководителя: внедрить систему и приобрести чудо!

## Считаем расходы

К сожалению, это несбыточная мечта и чудеса не будет. Чтобы чудо работало каждый день без сбоев, потребуется постоянная поддержка системы, внесение изменений, создание новых форм и отчетов.

Поэтому потребуются расходы на:

- обучение пользователей;
- разработчика (группу разработчиков) для внесения изменений. Это могут быть и внешние подрядчики, и штатные сотрудники;

- аналитика – ресурс, который будет аккумулировать все изменения в компании, описывать и формулировать техническое задание для разработки;
  - написание технической документации для всех вносимых изменений;
  - постоянное обучение новых пользователей работе в системах компании;
  - внесение обновлений в программное обеспечение.
- И чем больше изменений внесено в базовую систему, тем сложнее делать обновления;
- переход на новые версии программного продукта (например, переход с 1С 7 на 1С 8). Предыдущую версию ПО компания-производитель перестает поддерживать.

## Постоянные инвестиции

Таким образом, компания при автоматизации процессов должна быть готова не к одноразовому инвестированию, а к постоянному вложению в развитие любой системы.

Руководство может отказаться учитывать тот факт, что сотрудники сопротивляются изменениям, привнесенным автоматизацией.

Но самым опасным фактором при автоматизации бизнес-процессов являются сотрудники компании.

Как правило, речь идет не только об обучении персонала пользованию новой системой.

Требуется очень длительная подготовка сотрудников к самому факту внедрения новой системы. Для этого нужно:

- создать описание процесса, обращаясь к конечным исполнителям как к основным экспертам;
- создать программу переводов сотрудников, изменения их компетенций, продумать все передвижения внутри компании, ознакомить с программой всех исполнителей. Нейтрализовать риск паники и ожидания увольнений;
- постоянно информировать работников о процессе внедрения системы.

Мы должны понимать, что для сотрудников любые изменения – это стресс.

И без правильной подготовки людей к автоматизации их процесса мы получаем риски уже на этапе описания самого процесса (не все данные будут корректными, могут быть не учтены все документы).

По наблюдениям за внедрением систем в различных компаниях, проблемой является не только саботаж

со стороны исполнителей, но и излишняя вера в новую систему со стороны руководителей и ее энтузиастов.

Добиться идеальной работы почти невозможно. Желание «Сделайте мне одну кнопку, чтобы все работало!» невыполнимо.

Если автоматизация процессов сводит к минимуму вариативность действий, снижает гибкость.

При автоматизации любого процесса вы приобретаете системность, структурированность и прозрачность, но теряете некоторую гибкость в незапланированных ситуациях.

При ручном управлении часто можно обойти неожиданные острые углы. Но в автоматизированном процессе сделать это практически невозможно, только через внесение изменений в работу программного продукта.

При некачественной интеграции различных систем между собой появляются очень большие зоны возможных финансовых потерь.

Как правило, в компаниях сейчас установлена не одна, а несколько систем.

*...не ожидайте, что автоматизированные системы решат все ваши проблемы сразу – без терпения не обойтись...*

Например, внедрена система бухгалтерского, финансового и управленческого учета, электронного документооборота, управления обучением, складского и кадрового учета и т.д.

На данный момент все больше систем становятся многофункциональными, объединяют в себе максимальное количество участков жизнедеятельности компании.

Данная тенденция вызвана тем, что интегрирование различных систем между собой – сложный, трудоемкий и затратный процесс.

Но даже в настоящее время ни одна система не может идеально соответствовать потребностям любой компании и любого бизнеса.

Поэтому в большинстве компаний стоят «заплатки», перенесение данных в которые требует ручного труда.

Следовательно, количество ручного труда не уменьшается, но зачастую вдобавок создаются новые штатные единицы либо для переноса данных из одной системы в другую, либо для проверки данных при синхронизации систем.

Пример: в компании существует 1С, система CRM и билинговая система. ▶

Настроить корректный перенос данных о клиентах для формирования пакетов закрывающих документов и передачу их в систему электронного документооборота для печати и отправки в службу доставки – не самая простая задача.

При таких объемах данных она требует длительного внедрения и «отлавливания» мелких ошибок в карточках клиентов, в синхронизации данных.

## Дольше, чем надеялись

Часто недооцениваются сроки автоматизации бизнес-процессов.

И в качестве заключительного недостатка автоматизации бизнес-процессов хочется назвать сроки.

Как правило, у бизнеса есть потребность провести изменения максимально быстро, т.к. новая система нужна уже сейчас.

И сроки всегда определяются оптимистичные. Естественно, они срываются.

Начинается гонка за сроками и ошибки в описании, плохое обучение, отсутствие плана адаптации должностей под новую систему, не интегрированные между собой участки.

*...в качестве значительного недостатка автоматизации бизнес-процессов хочется назвать сроки: результаты нужны «вчера», но это невозможно...*

Результатом становится разочарование в системе как продукте не только на уровне исполнителей, но и руководителей, настаивавших на ее внедрении.

И если недостатки автоматизации являются столь существенными и могут повлечь серьезные финансовые потери, возможно, нужно отказаться от внедрения информационных систем?

В некоторых случаях стоит ответить на этот вопрос положительно и не заниматься автоматизацией всего подряд. Но большая часть бизнес-процессов должна автоматизироваться.

Главное – учесть все проблемные зоны, все риски и сложности.

## Чуда не будет

Нужно прекратить верить в чудо одной великой кнопки, а воспринимать любую информационную систему как

любой другой ресурс, который необходимо ремонтировать и совершенствовать.

Важно отдавать себе отчет в том, что автоматизация скорее всего не сократит расходы на персонал, т.к. вместо 10 операторов придется нанять двух программистов-аналитиков, что по стоимости будет сопоставимо.

Не забывать постоянно обучать персонал, доносить до сотрудников информацию обо всех изменениях в технологии работы системы, о добавлении или изменении функций.

Следовательно, понадобятся еще и тренеры, которые сделают процесс обучения непрерывным.

## Простые решения

Автоматизация бизнес-процессов компании, безусловно, необходима, полезна и дает все те преимущества, на которые указывают разработчики, но только если компания обладает достаточными компетенциями, чтобы использовать данные инструменты.

Иногда программа Excel гораздо более эффективна, чем внедренная мощная и большая ERP-система.

И пока процессы не прошли этап стартовой формализации, не вылились в базовые шаблоны и таблицы, система не поможет.

Странно автоматизировать то, чего еще нет. Разумность и достаточность в этом вопросе играет основную роль.

Пример: у вас может быть 1 мобильный телефон с двумя SIM-картами или несколько телефонов.

Всегда проще пользоваться одним телефоном, а не вынимать все имеющиеся и вспоминать, на каком из них какая мелодия, и выяснять, какой же из них звонит.

Подумайте дважды, прежде чем ввязываться в автоматизацию, взвесьте все за и против. Крупные корпорации могут позволить себе вложить немалую сумму и долго ждать, пока окупятся процессы. Это особенно актуально для сетевых компаний, где автоматизация происходит при поддержке западных подразделений.

Если вы относите свою компанию к среднему бизнесу, то не можете позволить себе просчитаться. С другой стороны, никогда нельзя знать заранее. Практика внедрения процессов автоматизации в большинстве случаев успешна, и механизмы сегодня проработаны досконально.

В любом случае ваша задача – понять, что вы хотите получить в итоге и какие средства готовы потратить. А хорошие консультанты подскажут вам верный выход из ситуации.



**Александр Кулибаба,**  
коммерческий директор,  
ООО «1ФОРМА»,  
система управления  
«Первая форма»

## Асфальтирование коровьих троп

– Почему у вас до сих пор не установлена система автоматизации бизнес-процессов? Хотя...

Всем давно уже, слава богу, понятно, что системы документооборота и автоматизации бизнес-процессов помогают жить лучше.

Так в чем проблема?

Многие мои знакомые – управляющие крупных и не очень компаний – пробовали делать это сто раз, каждый раз натываясь на разные сложности.

Я попытался консолидировать их опыт и рассказать о том, что происходит на таких проектах на самом деле. Найдете себя?

## Я гений!

Как только к нам в руки попадает некий программный комплекс или средство моделирования, в нас просыпается великий творец и оптимизатор.

Мы сразу начинаем думать о великом и стараться все делать «правильно».

Любой процесс согласования, пусть того же самого договора, приобретает красивое оформление в виде некой нарисованной схемы, мы сразу же видим неэффективные места.

Мышка в руку, бог в помощь – и вот процесс уже оптимизирован, но только на бумаге.

Оптимизировав таким образом десяток процессов, мы запускаем систему, и...

И у нашего кабинета очередь «непонятливых», т.к. сотрудники на местах не так гениальны и не смогли сразу понять, что с этого дня мы живем по-новому и теперь документы принимает не Иван Иванович, а Виктор Семенович.

В лучшем случае мы замедлим наш бизнес-процесс и только ценой собственных титанических усилий в течение недели или двух вернем прежнюю скорость. А скорее всего остановим систему!

## Сначала было слово!

Мы с вами люди рассудительные, любим порядок, не хотим торопиться!

Сначала надо все описать, подготовить регламенты, составить должностные инструкции на местах, нарисовать схемы.

Потом интегратор, изучив наши энциклопедические труды, возьмет пару месяцев на анализ и составление технического задания.

Недели через две мы согласуем техническое задание, и вот оно – счастье, через полгода нам сдают проект! А бизнес ушел вперед, он не стоит на месте и никого не ждет, мы уже живем по-новому.

За полгода поменялись процессы, сменились люди на местах. Что дальше?

Начинается бесконечная игра под названием «игла автоматизации» – вас посадили.

Деньги вложены, и немаленькие, неважно, что не получили результата, начинается «обработка напильником» того, что получилось.

Вот уже абонентский договор подписан с интегратором, вот уже для нас 500 000 в месяц на догонялки системы за бизнесом становятся допустимой нормой.

Вы называете это инвестициями в ИТ!

## Мы уникальны!

Я общаюсь с разными управленческими консультантами. Мы очень долго дискутировали на тему: может ли компания быть уникальной с точки зрения организации системы управления и бизнес-процессов? Вердикт: скорее нет, чем да.

Есть не много компаний, системы управления которых уникальны и составляют их основное конкурентное преимущество.

Большая часть работает по известным описанным моделям, конечно же, со своими нюансами, и тем не менее...

Мы начинаем собственную разработку.

Мы нанимаем программистов или арендуем их у известных компаний, а дальше путь очень схож с преддущим. Месяцы, миллионы, поиски совершенства, салочки и догонялки.

Господа и дамы, все велосипеды давно изобретены, за десятилетия бизнес-сообщество эмпирическим путем вывело оптимальную организацию процессов в каждой из отраслей.

А системные интеграторы, внимательно изучив их, создали свои системы. ▶

Найдите систему, которая поддерживает именно вашу модель управления!

## Девять женщин родят ребенка за месяц

На западе ИТ-директор – это правая рука управляющего. Недаром компании Microsoft и Google – это богатейшие компании в мире, так как ИТ-решения действительно позволяют вести бизнес более эффективно, безопасно и безмятежно. У нас в России в 2008 году в эпоху кризиса и сокращений первым делом снизили бюджеты на ИТ.

Автоматизация бизнес-процессов в среднем сокращает штат сотрудников на 10% и повышает информационную пропускную способность подразделений до 60%.

Вместо того чтобы оптимизировать текущую деятельность, повысить эффективность процессов и выйти на новый уровень рентабельности, управляющие открывали новые магазины, пытались нанять еще продавцов, чтобы те сделали хоть что-нибудь, чтобы отсрочить корпоративный дефолт.

## Это не мое дело!

– Что у вас? Программа? Это не ко мне – это к нашему ИТ-директору!

– Я очень занят, пообщайтесь с моими замами!

*...многие управляющие относятся к бизнес-приложениям как к «программам». Раз программа – значит, айтишник справится...*

Тогда рекомендую вам передать контрольный пакет акций именно этим людям, а самим договорится о ежегодной дотации.

К сожалению, многие управляющие относятся к бизнес-приложениям как к «программам».

Раз программа – значит, айтишник справится.

Очень часто на проектах по внедрению информационных систем я узнавал детали бизнес-процессов и специфику именно от этих людей.

Что касается замов, то это люди, которые живут в отличной зоне комфорта, скорее всего они ваши друзья вне работы, может, даже вы крестный их детей.

Большинство замов находится в состоянии стагнации, а бизнес требует постоянного совершенствования и движения.

Вы, как рыбка, бьетесь в аквариуме, из которого постепенно испаряется вода, так как ваши зама – это уставшие работники, обслуживающие аквариум.

Очень часто внедрение систем, которые делали бизнес-процессы прозрачными и показывали реальную картину мира, приводило к увольнениям первых замов, пусть даже и хороших людей.

Подобные системы ежеминутно стимулируют человека к действиям, постоянно заставляют его самосовершенствоваться в конкурентной борьбе с коллегами.

Пусть все работают так же эффективно, как вы сами! Бизнес – это ваше детище, а не дойная корова для работников вашей компании.

Поэтому, будьте добры, проведите больше времени со своим ребенком, выбирая для него «одежду» в виде информационной системы.

## А разве так можно?!

Уверен, каждый из вас хотя бы раз был в деревне, бегал по лугам и, может, даже пас коров.

Не находите ничего общего с управлением компанией? Вы примерно представляете, как выглядят коровьи тропы.

А теперь представьте, что вы построили домик в деревне и решили туда приехать на своем «мерседесе».

У вас есть два варианта: заказать архитектурный план строительства новой скоростной трассы с реверсивным движением, светофорами и инспекторами ГИБДД либо просто пригнать КамАЗ с асфальтом и от дороги поверх всего проложить путь к родным хоромам.

Может, это неэстетично, зато дешево, надежно и практично. Так же и в автоматизации.

Есть процессы, пусть неэффективные, но бизнес работает и приносит деньги!

Возьмите подходящую систему, зеркально отразите текущую реальность – сделать это нужно быстро, максимум в течение месяца. Внимательнее выбирайте продукт для этой цели, он должен быть мобильным и достаточно гибким!

Когда вы быстро получите прозрачную картину, приступайте к оптимизации.

Не нужны вам консультанты – вы сами лучший консультант, кому как не вам знать, что делать, тем более теперь вы видите все и можете принимать взвешенные решения.

Перестаньте заниматься управленческой рутинной и займитесь самосовершенствованием! ■