

# АНТИКЕЙСЫ КОММУНИКАЦИИ

Где мы теряем деньги и сколько надо  
потратить, чтобы заработать?



Антон Горшков  
Генеральный директор

# ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

- **80% ошибок** в проектах СКУД происходят не из-за техники, а из-за коммуникации.
- Мы хотели понять: **где именно теряются деньги и как этого избежать.**

*«Мы не искали виновных. Мы искали закономерности.»*

---

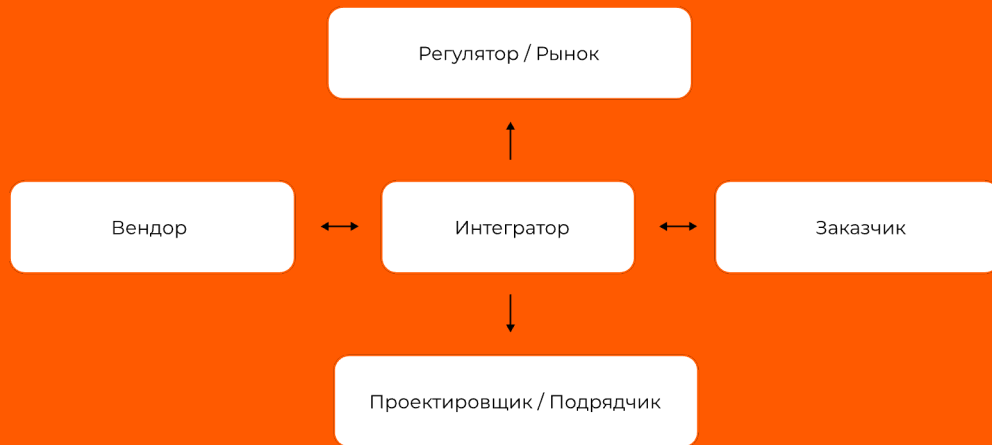
# МЕТОДОЛОГИЯ

- **11 глубинных интервью** с вендорами, интеграторами, проектировщиками.
- **53** выявленных **антикейса**.

**1 аналитический проект**, превративший опыт рынка в карту потерь и инструментов.

# КАРТА КОММУНИКАЦИЙ

## ЦЕПОЧКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ



### Где чаще всего рвётся цепочка?

#### 38% — Интегратор ↔ Заказчик

Несовпадение ожиданий, «упрощения», формальные ТЗ, отсутствие обследований.

#### 25% — Интегратор ↔ Вендор

Недоверие, страх «увода клиента», искажённая передача требований.

#### 15% — Заказчик ↔ Проектировщик/Подрядчик

Разные стандарты, отсутствие контролируемых точек, разрыв протоколов.

#### 12% — Вендор ↔ Регулятор/Рынок

Нет обратной связи, поздняя реакция на изменения законов (ФЗ-572).

#### 10% — внутренние коммуникации

Нет передачи знаний и ответственности.

# ТИПОЛОГИЯ СБОЕВ

## 4 ТИПА ОШИБОК



32%

### Организационные

Организационные сбои возникают, когда роли, процессы и ответственность не закреплены. Коммуникация становится реактивной, проект живёт сам по себе.

27%

### Поведенческие

Ошибки, связанные с человеческим фактором и культурой общения. Даже при наличии ТЗ и регламентов, коммуникация рушится из-за страха, формализма и отсутствия доверия.

23%

### Технологические сбои

Это результат отсутствия обследования, стандартов и документированных протоколов. Технологическая ошибка всегда начинается с коммуникационной: "мы думали, что оно совместимо".

18%

### Стратегические

Ошибки на уровне политики компаний и рынка: когда решения принимаются без прогноза, без координации с регуляторами и без осознания долгосрочных последствий.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СБОИ



## Проявления

- Отсутствие руководителя проекта или ответственных за коммуникацию.
- Продажи и внедрение живут отдельно.
- Нет планов встреч, протоколов, дневников решений.
- Интегратор не получает исходные данные вовремя.
- Отсутствует “единое окно” для всех сторон.

## Цена ошибки

От 500 000 Р – 2 000 000 Р на проект.

## Последствия

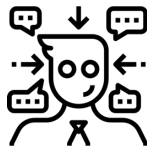
- Срыв сроков на 20–40%.
- Переработки и конфликтные акты.
- Потеря управляемости проекта.
- Репутационные потери: “неорганизованная команда”.

## Решения

- Назначение РМ от всех сторон.
- Внедрение RACI и SLA по коммуникации.
- Протоколы решений с ID-задач.
- Единая точка входа для взаимодействия.

*“Когда проект без капитана —  
корабль идёт туда, куда дует ветер.”  
Сергей Сорокин (Suprema)*

# ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СБОИ



## Проявления

- Страх “увода клиента” → блокирование прямых контактов.
- Неумение сказать “нет” заказчику.
- Игнорирование критики и обратной связи.
- Формальные “ага-согласования” в ВКС.
- Отсутствие привычки документировать решения.

## Цена ошибки

От 1–3 млн Р на средний цикл сделки.

## Последствия

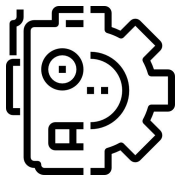
- Искажение смыслов и данных.
- Потеря доверия, конфликт между сторонами.
- “Испорченный телефон” внутри проектной цепочки.
- Выгорание команд.

## Решения

- Обучение soft-skills + “жёсткая коммуникация по правилам”.
- Личные очные встречи на критичных этапах.
- Введение “дневников решений” и чек-поинтов обратной связи.
- Трехсторонние встречи

*“Мы боимся сказать правду заказчику, потому что думаем, что потеряем проект.”*

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ СБОИ



## Проявления

- Неучтённые протоколы (Wiegand 26/34, OSDP).
- Засветы камер, неправильные углы считывателей.
- Несогласованные версии ПО / прошивок.
- Отсутствие централизованных тестов и пилотов.

## Цена ошибки

От 1-10 млн Р в зависимости от масштаба проекта.

## Последствия

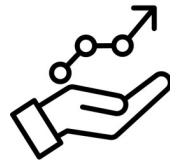
- Переделки, доп. закупки, срывы пуско-наладки.
- Неисправимые ошибки архитектуры.
- Потеря доверия к бренду/вендору.

## Решения

- Обязательное предпроектное обследование и PoC-пилот.
- Консалтинг КСБ
- Аудит проектной документации до закупок.
- Сертификация команды в обучающих центрах вендоров

*“На столе работает — на объекте нет.”*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СБОИ



## Проявления

- Участие в проектах “любой ценой”.
- Игнорирование законов/сертификаций (ФЗ-572).
- Отсутствие диалога “рынок ↔ государство”.
- Продажа решений “на сейчас”, без горизонта развития.
- Замкнутость брендов (“каждый в своей религии”).

## Цена ошибки

От 5 млн Р до 30 млн Р на уровне компаний / сегментов рынка.

## Последствия

- Потеря сегментов рынка.
- Мёртвые закупки (неликвид).
- Потеря доверия к индустрии.
- Репутационные и правовые риски.

## Решения

- Инструмент коммуникации “рынок ↔ регулятор” - Ассоциация.
- Прогнозирование нормативных изменений.
- Развитие независимых экспертных площадок.
- Консалтинг до тендера — “не участвовать любой ценой”.

*“Мы все живём в режиме реакции, а не предупреждения.”*



“Каждый незафиксированный диалог или необсуждённый риск рано или поздно превращается в конкретную сумму в отчёте о потерях.”

Организационные и Поведенческие =  $\approx 60\%$  всех ошибок  
**Большинство потерь не в технике, а в людях и процессах.**

## ТОП-5 ПОСЛЕДСТВИЙ

1. Срыв сроков (82%) — +30% бюджета
2. Перерасход (68%) — +20–100%
3. Потеря доверия (61%) — минус 1–2 клиента
4. Выгорание команд (47%) — минус экспертиза
5. Потери рынка (32%) — миллионы/десятки миллионов



# «ЦЕНА ТИШИНЫ»



---

1

1 непроговорённое решение  
**+500 тыс Р убытков**

---

2

1 несказанное «нет» →  
**+1 млн Р к стоимости проекта**

---

3

Средняя цена сбоя  
**3,5 млн Р / проект**

---

## Средняя цена коммуникационного сбоя

**500 тыс ₽**

Неверные вводные

Неполное ТЗ, нет обследования,  
"давайте быстрее"

**2 млн ₽**

Переделки и простои

Несостыковки, несовместимость, ошибки  
настроек

**\*1 млн ₽**

Потеря доверия / негатив

Срыв сроков, переделки, усталость клиента

Итого: 3,5 млн ₽ на один проект  
= цена одной «не проговоренной детали»

# ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ

6 решений, которые спасают миллионы

1. RACI
2. SLA по коммуникациям
3. Пример хорошего Частное ТЗ (ЧТЗ)
4. Рекомендации по проведению пилотов / PoC
5. Change-лог
6. Рекомендации по консалтингу КСБ



Отсканируйте QR-код и получите  
подробный разбор каждого инструмента.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ «ХОРОШЕЙ КОММУНИКАЦИИ»

При внедрении инструментов управления коммуникацией (RACI, ЧТЗ, PoC, SLA):

Среднее сокращение сроков

22-27%

Снижение перерасхода бюджета

30-40%

Повышение повторных продаж

18-25%

ROI от внедрения регламентов коммуникации

до 5x

АНТИКЕЙСЫ

---

ЛЫСЫЙ  
НАКРАШЕННЫЕ  
ЗОЛОТОЙ УНИТАЗ

---

Антикейсы коммуникации: где мы теряем деньги и сколько надо потратить, чтобы заработать?

**Коммуникация** — это не культура,  
**а инфраструктура.**

Её можно построить, внедрить и измерить. Когда коммуникация становится процессом, убытки перестают быть неизбежностью.



# СПАСИБО КОЛЛЕГАМ

За откровения и ваш опыт!

Антикейсы коммуникации: где мы теряем деньги  
и сколько надо потратить, чтобы заработать?



РЕКФЭЙСИС



suprema  
АВТОРИЗОВАННЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР  
В РОССИИ



МОН БЛАН  
ИТ ГРУП



PROSTO:СКУД  
УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В 1С



Безопасность  
on-line

ENVIRO



CTDA  
SOLUTIONS

VisitorControl







**Антон Горшков**  
Генеральный директор

+ 7 985 274 89 48  
+ 7 495 260 12 15

anton@doka-it.ru

