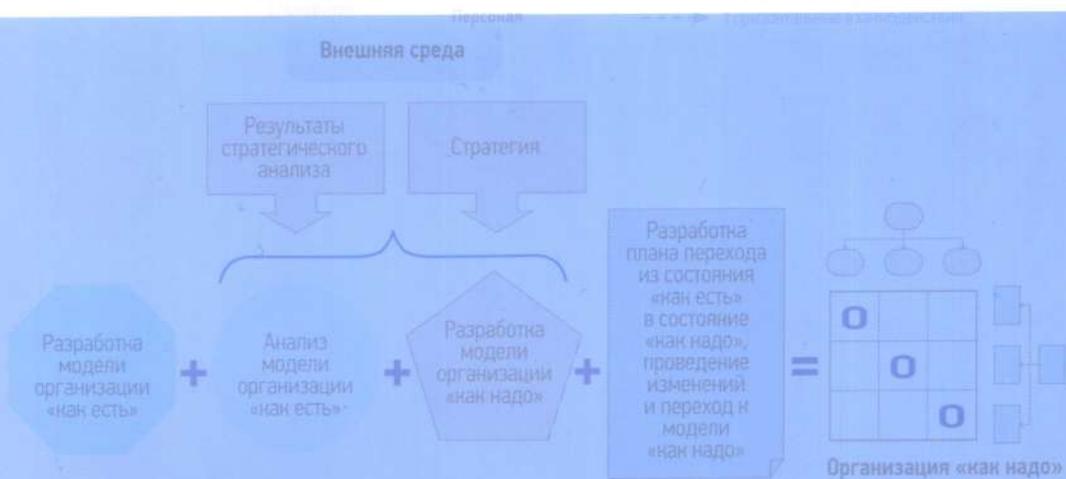


Сергей Ковалев, Валерий Ковалев

# Настольная книга аналитика

Практическое руководство  
по проектированию бизнес-процессов  
и организационной структуры



Сергей Ковалев  
Валерий Ковалев

# **Настольная книга аналитика**

**Практическое руководство  
по проектированию бизнес-процессов  
и организационной структуры**

ООО «1С-Публишинг»

2021

УДК 005.21  
ББК 65.291.213  
К56

## **Сергей Ковалев, Валерий Ковалев**

Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры. – М.: 1С-Публишинг, 2021, – 360 с., ил.

ISBN 978-5-9677-3036-8

Фирма «1С» представляет вашему вниманию практическое руководство для специалистов в области управления бизнес-процессами, и прежде всего аналитиков. Книга посвящена построению эффективной и конкурентоспособной организации на основе процессного подхода – совершенствования ее бизнес-процессов и организационной структуры.

В книге представлен комплексный и системный подход к описанию процессов «как есть» и оптимизации «как надо». При этом авторы акцентируют внимание не на том, что такое процессный подход, а на том, как планомерно, шаг за шагом и эффективно применять его на практике. В книгу включены:

- 4 метода и 7 нотаций описания бизнес-процессов;
- 14 наиболее эффективных и популярных методов анализа и оптимизации бизнес-процессов;
- 7 базовых типов оргструктур;
- 76 примеров из практики управления процессами и организационной структурой российских компаний, в том числе и партнеров фирмы «1С».

Другими словами, это и практическое руководство, и настольная книга бизнес-аналитика. Книга написана просто и ясно, содержит более 200 пояснительных рисунков и диаграмм, что делает ее доступной для широкого круга аналитиков, как начинающих, так и совершенствующих свои навыки.

Надеемся, что книга станет полезным и эффективным инструментом для тех аналитиков и специалистов, которые участвуют в проектах оптимизации и автоматизации деятельности организации.

Редактор  
Константин Зимин

Литературный редактор  
Елена Моржакова

Дизайн и верстка  
Наталья Долгая  
Ольга Кладовикова

Все права защищены. Никакая часть книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.



© Сергей Ковалев, Валерий Ковалев

© ООО «1С-Публишинг», 2021

# Содержание

<b>Предисловие</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Классика построения организации</b>	<b>9</b>
1.1. От стратегии к организационной структуре	10
1.2. Функции и бизнес-процессы	12
1.3. Способы распределения ответственности и соответствующие организационные структуры	14
1.4. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур	18
1.5. Пять этапов оптимизации организации	20
1.6. Инструменты организационного проектирования	21
<b>Глава 2. Разработка модели организации «как есть». Технология структуризации и описания компании</b>	<b>22</b>
2.1. Четыре шага описания компании	23
2.2. Шаг 1. Описание бизнес-направлений компании	24
2.2.1. Декомпозиция и ее критерии	24
2.2.2. Уровень выделения бизнес-направлений	27
2.3. Шаг 2. Описание бизнес-процессов	29
2.3.1. Построение дерева бизнес-процессов	29
2.3.2. Классификация бизнес-процессов	30
2.3.3. Основные бизнес-процессы	31
2.3.4. Обеспечивающие бизнес-процессы	33
2.3.5. Бизнес-процессы управления	34
2.3.6. Формы представления бизнес-процессов верхнего уровня – дерево и сеть	37
2.3.7. Уровень декомпозиции бизнес-процессов	39
2.3.8. Другие способы классификации бизнес-процессов	41
2.4. Шаг 3. Описание организационной структуры	42
2.5. Шаг 4. Описание распределения ответственности	44
<b>Глава 3. Описание бизнес-процессов</b>	<b>45</b>
3.1. Способы описания бизнес-процессов	46
3.2. Классическая методология описания бизнес-процессов	47
3.2.1. Описание окружения бизнес-процесса	47
3.2.2. Классификация входов и выходов бизнес-процесса	48
3.2.3. Описание внутренней структуры процесса	49
3.2.4. Методология диаграмм потоков объектов (DFD)	50
3.2.5. Декомпозиция бизнес-процесса	52
3.2.6. Методология диаграмм потоков работ (WFD)	52
3.3. Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов	55
3.3.1. Стандарт IDEF0	55
3.3.2. Нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов	59
3.3.3. Метод цепочек добавленной стоимости (VAD)	61
3.3.4. Стандарт IDEF3	62
3.3.5. Метод цепочки процессов, управляемой событиями (EPC)	65
3.3.6. Метод Swimmer Lanes	65
3.3.7. Метод и нотация BPMN	66

3.4. Технология быстрого описания процессов	69
3.5. Семь золотых правил описания бизнес-процессов	71
3.6. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов	74
<b>Глава 4. Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Приоритеты, показатели, типы изменений процессов</b>	<b>76</b>
4.1. Методика выбора приоритетных для оптимизации бизнес-процессов	77
4.1.1. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов	79
4.1.2. Оценка важности бизнес-процессов	80
4.1.3. Оценка степени проблемности бизнес-процессов	83
4.1.4. Матрица ранжирования бизнес-процессов	84
4.1.5. Оценка возможности проведения изменений процесса	88
4.1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов	89
4.2. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов	91
4.2.1. Ключевые показатели бизнес-процессов	91
4.2.2. Внешние показатели бизнес-процессов	91
4.2.3. Внутренние показатели бизнес-процессов	94
4.2.4. Комплексные показатели бизнес-процессов	96
4.3. Два подхода к изменениям в организации – реинжиниринг и постоянное совершенствование	97
4.3.1. Эволюционные и революционные изменения в организации	97
4.3.2. Различия между реинжинирингом и постоянным совершенствованием	98
4.3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов	100
4.3.4. Постоянное совершенствование процессов	104
<b>Глава 5. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов</b>	<b>107</b>
5.1. Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов	108
5.1.1. Инструменты улучшения показателей процессов	108
5.1.2. Бенчмаркинг	108
5.1.3. Базовые и продвинутые методы анализа и оптимизации процессов	110
5.2. Базовые методы анализа бизнес-процессов	111
5.2.1. Метод пяти вопросов	111
5.2.2. Метод организации точек контроля в бизнес-процессе	113
5.2.3. Семь простых инструментов качества (7QC)	115
5.2.4. Метод причинно-следственного анализа проблем	120
5.2.5. Типовые причины несоответствия результатов процесса и требований к нему	128
5.3. Базовые методы оптимизации бизнес-процессов	130
5.3.1. Метод 5S	130
5.3.2. Метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации	131
5.3.3. Метод параллельного выполнения бизнес-процессов	133
5.3.4. Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе	134
5.3.5. Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса	136
5.3.6. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса	137
5.3.7. Метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов	140
5.3.8. Метод интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков	145

5.4. Продвинутое методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	147
5.4.1. Метод функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (ФСА)	147
5.4.2. Метод пооперационной калькуляции себестоимости (Activity Based Costing, ABC)	150
<b>Глава 6. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение горизонтальных взаимодействий</b>	<b>154</b>
6.1. Базовые варианты оргструктур	157
6.1.1. Способы распределения ответственности в оргструктуре	157
6.1.2. Функциональные оргструктуры	159
6.1.3. Дивизиональные оргструктуры	161
6.1.4. Процессные оргструктуры	163
6.1.5. Проектные оргструктуры	166
6.1.6. Матричные оргструктуры и их типы	167
6.1.7. Линейные оргструктуры	180
6.1.8. Смешанные оргструктуры	182
6.2. Динамика и конструирование оргструктур	188
6.2.1. Эволюция оргструктур	188
6.2.2. Переход от старой, индустриальной, к новой модели бизнеса	189
6.2.3. Выбор типа специализации и конструирование оргструктур	191
6.3. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре	192
6.3.1. Метод устранения провисания ответственности в оргструктуре	193
6.3.2. Метод разграничения ответственности в оргструктуре	195
6.3.3. Метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре	200
6.3.4. Метод единственной точки контакта, или одного окна	201
6.3.5. Метод повышения ценности и измеримости результатов работы подразделений	204
6.3.6. Метод приведения в соответствие полномочий и ответственности в оргструктуре	206
6.3.7. Метод уменьшения организационной фрагментарности	208
<b>Глава 7. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение вертикальных взаимодействий</b>	<b>224</b>
7.1. Методы оптимизации вертикальных взаимодействий	225
7.1.1. Метод единоначалия	225
7.1.2. Метод оптимизации масштаба управляемости и стандартная норма управляемости	229
7.1.3. Классификация оргструктур по масштабу управляемости	229
7.2. Централизованные и децентрализованные структуры	233
7.2.1. Степень централизации	233
7.2.2. Метод сочетания централизации и децентрализации	235
<b>Глава 8. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение взаимоотношений с человеком и внешней средой</b>	<b>244</b>
8.1. Оптимизация взаимодействий с человеком	245
8.1.1. Корпоративные и индивидуалистические организации	245
8.1.2. Разработка ключевых показателей работы подразделений	250
8.1.3. Разработка системы мотивации и оплаты труда на основе KPI	255
8.1.4. Анализ и оптимизация численности персонала	261
8.2. Построение взаимодействий с внешней средой	266
8.2.1. Бюрократические и адаптивные организации	266
8.2.2. Регламентация деятельности в бюрократической организации	269

<b>Глава 9. Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности</b>	<b>276</b>
9.1. Роль и назначение регламентирующих документов	277
9.2. Процессные и структурные регламенты	279
9.3. Процессные регламенты	281
9.3.1. Положение о процессной системе управления компании	281
9.3.2. Положения о бизнес-процессах	286
9.4. Структурные регламенты	294
9.4.1. Положение об организационной структуре компании	294
9.4.2. Положения о структурных подразделениях	289
9.4.3. Должностные инструкции персонала	305
9.5. Построение эффективной системы регламентации в организации	310
9.5.1. Структура системы регламентации	310
9.5.2. Типовые проблемы регламентации в российских компаниях и способы их решения	312
9.5.3. Применение технологий и программных продуктов бизнес-моделирования для разработки и актуализации регламентов	323
<b>Глава 10. Организация работ по оптимизации и описанию бизнес-процессов и оргструктуры для последующей автоматизации</b>	<b>327</b>
10.1. Критические факторы успеха оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры	328
10.2. Связь работ по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов	329
10.3. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры в рамках проекта автоматизации	334
10.3.1. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и их место в проекте автоматизации	334
10.3.2. Фаза 1. Инициация	336
10.3.3. Фаза 2. Формирование (уточнение) требований к информационной системе	337
10.3.4. Выбор процессов и показателей для улучшения	340
10.3.5. Фаза 4. Разработка информационной системы	342
10.3.6. Фаза 6. Опытная эксплуатация	342
10.4. Сроки проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры	344
10.5. Управление сопротивлением в ходе проекта по оптимизации бизнес-процессов и их автоматизации	347
10.5.1. Технология управления сопротивлением	347
10.5.2. Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления	348
10.5.3. Внутренний маркетинг и PR проекта изменений	349
10.6. Организация постоянных улучшений и изменений бизнес-процессов	351
10.6.1. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами	351
10.6.2. Служба по управлению бизнес-процессами	354
<b>Приложение. «1С:Система проектирования прикладных решений» как инструмент для описания и проектирования бизнес-процессов</b>	<b>356</b>

# Предисловие

С каждым годом растет потребность в специалистах в области управления бизнес-процессами, и прежде всего в аналитиках. Одно из недавних исследований показало, что бизнес-аналитик – самая востребованная должность в области управления бизнес-процессами.

В непрерывно меняющемся мире конкурентоспособность организации в значительной мере определяется и ее возможностью быстро и эффективно реагировать на происходящие перемены. Поэтому постоянное улучшение – один из ключевых принципов любой организации, стремящейся не просто выжить, а успешно осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе. Потребность в инструментах и методах, способных помочь в решении этих задач, в определенной степени обусловила появление и развитие процессного подхода к управлению. Суть его заключается в выделении в организации бизнес-процессов и управлении ими.

И именно бизнес-аналитики играют ключевую роль в постановке процессного подхода в компании. Еще важнее роль бизнес-аналитика при внедрении современных информационных систем. Отчасти рост потребности в бизнес-аналитиках вызван именно все более углубляющейся автоматизацией процессов в российских компаниях. Например, во всех без исключения проектах внедрения прикладных систем на платформе «1С:Предприятие» аналитики партнеров фирмы «1С» совместно с заказчиками оптимизируют и формируют процессы «как надо». Качественная поддержка деятельности информационными системами невозможна без работы бизнес-аналитиков.

Однако не до конца понятно, каким объемом знаний и навыков должны обладать специалисты по анализу бизнес-процессов. Существующая литература по данному вопросу посвящена теоретическим аспектам, имеет зачастую непростую форму изложения материала и, главное, не привязана к решению практических задач.

Авторы книги решили восполнить этот пробел и создать практическое руководство по построению эффективной и конкурентоспособной организации на основе совершенствования ее бизнес-процессов и организационной структуры. Акцентировать внимание читателя не на том, что такое процессный подход, а на том, как планомерно, шаг за шагом, эффективно применять его на практике. И при этом собрали в одной книге наиболее эффективные и популярные методы и технологии анализа и оптимизации процессов и оргструктуры. Другими словами, это и практическое руководство, и настольная книга бизнес-аналитика.

Следует особо отметить, что рассматриваемые в книге технологии и методы:

- универсальны и могут применяться при построении любых организаций;
- являются обобщением многолетнего мирового опыта по совершенствованию деятельности организаций, адаптированного к российскому бизнесу, и абсолютно применимы для российских предприятий;
- использовались авторами в проектах по совершенствованию деятельности российских компаний, реализованных за более чем 10-летний период работы.

Книга написана просто и ясно, что делает ее доступной для широкого круга аналитиков, как начинающих, так и совершенствующих свои навыки. Стремясь сделать книгу максимально понятной, мы выполнили более 200 пояснительных рисунков и диаграмм. Часть графических схем процессов, представленных в книге, разработана с помощью «1С:Системы проектирования прикладных решений», предназначенной для проектирования прикладных решений на платформе «1С:Предприятие».

Надеемся, что книга станет полезным и эффективным инструментом для тех аналитиков и специалистов, которые участвуют в проектах оптимизации и автоматизации деятельности организации.

**Авторы**

# Глава 1.

## Классика построения организации

1.1. От стратегии к организационной структуре.  
Три фазы построения организации

1.2. Функции и бизнес-процессы

1.3. Способы распределения ответственности  
и соответствующие организационные структуры

1.4. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты  
организационных структур

1.5. Пять этапов оптимизации организации

1.6. Инструменты организационного проектирования

Пример 1.1.  
Проектирование  
деятельности  
компании  
«Эврика»

### 1.1. От стратегии к организационной структуре. Три фазы построения организации

Одной из важных задач современного менеджмента является построение эффективной организации, способной реализовать поставленные перед ней стратегические цели. Как подойти к решению этой задачи, с чего начать? В наиболее общем виде можно сказать, что построение организации состоит из трех основных фаз: разработка стратегии, разработка бизнес-процессов и проектирование на их основе организационной структуры (рис. 1.1).

Рисунок 1.1. Фазы построения организации



#### Стратегия

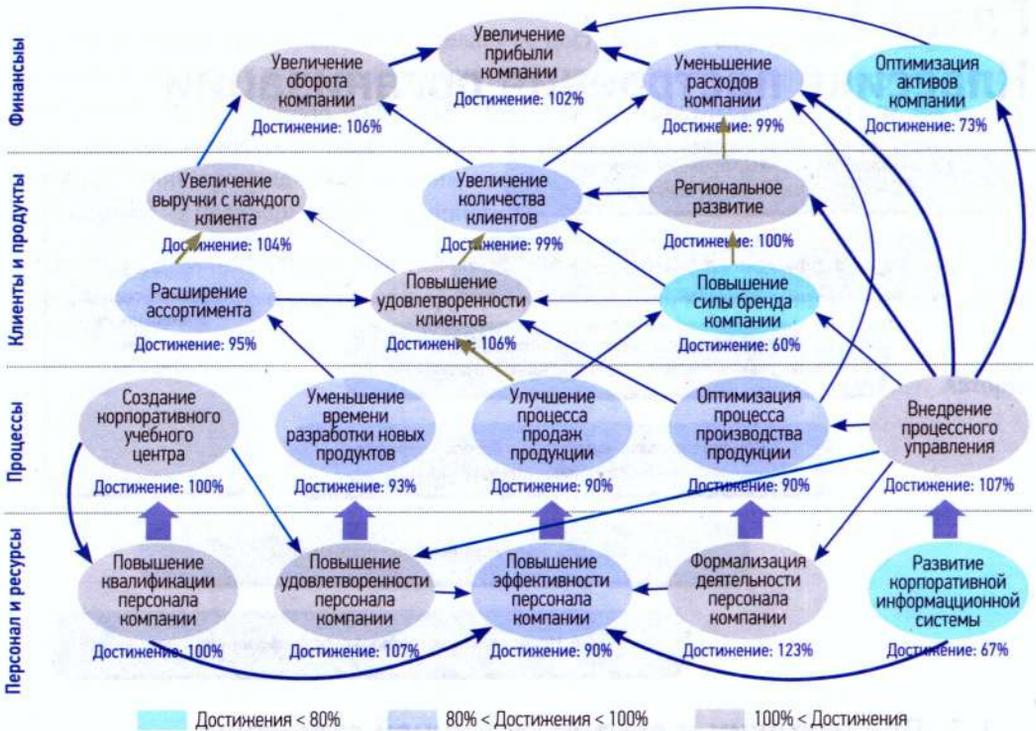
Кто является целевым потребителем?  
Какие потребности нужно удовлетворять?  
Какие продукты производить?  
Каких стратегических целей нужно достичь?

#### Бизнес-процессы

Что нужно делать для производства продуктов?  
Что нужно делать для достижения стратегических целей?  
Каким образом это нужно делать?  
В каком объеме это нужно делать?

#### Организационная структура

Кто все это будет делать?  
Кто за это будет отвечать?  
Кто кому должен подчиняться?  
Кто с кем и как должен взаимодействовать?



**Рисунок 1.2.** Пример контроля и анализа достижения стратегических целей и KPI (структурированы в формате сбалансированной системы показателей)

**Первая фаза** – разработка стратегии, включает в себя следующие действия:

- определение целевого потребителя, потребности которого нужно удовлетворять;
- определение перечня продуктов и услуг, которые компания должна производить с целью удовлетворения потребностей целевого потребителя;
- разработка и формулировка стратегических целей компании.

После определения целей, потребителей, продуктов и услуг необходимо перейти ко **второй фазе** – **разработке бизнес-процессов компании**, которые обеспечат достижение стратегических целей, производство продуктов и оказание услуг. И только на **третьей фазе** следует перейти к **проектированию организационной структуры компании**.

Организационную структуру мы рассматриваем как средство, с помощью которого выполняются бизнес-процессы и достигаются стратегические цели. Поэтому организационная структура – третья фаза в цикле проектирования организации и к ее разработке нужно приступать в последнюю очередь. Увы, многие российские организации допускают типовую ошибку – начинают оптимизировать организационную структуру, пропустив две предыдущие фазы.

На каждой фазе необходимо определять ключевые показатели (KPI) и в последующем проводить контроль их выполнения. На первой фазе (разработка стратегии) для каждой стратегической цели должны быть определены стратегические ключевые показатели, кото-

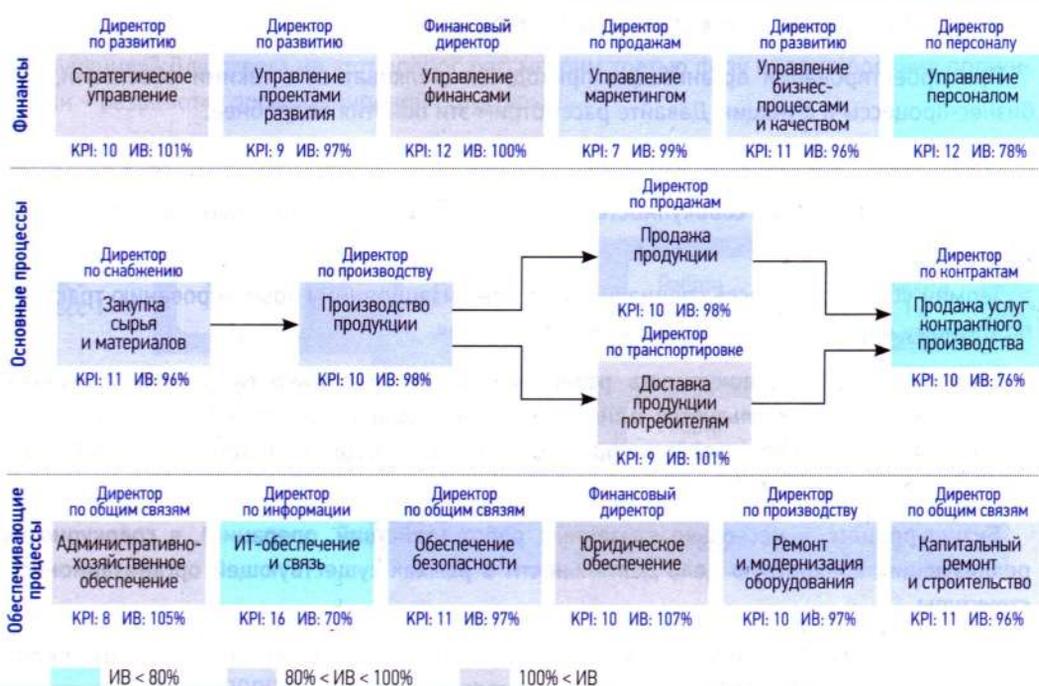
рые будут измерять ее достижение. По каждому стратегическому показателю нужно определить целевое значение, как на весь период стратегического планирования, так и на ближайший период промежуточного контроля (обычно на год).

Для проведения стратегического контроля по каждому показателю должна быть собрана информация о его фактическом выполнении, рассчитаны план-фактные отклонения, индексы выполнения, а также определена степень достижения стратегических целей (рис. 1.2). С помощью карты стратегических целей высшее руководство организации отчитывается перед акционерами и вышестоящими организациями о том, как выполняется стратегия компании.

На второй фазе построения организации – проектирования бизнес-процессов – стратегические показатели должны быть каскадированы на показатели более низкого уровня. В ходе каскадирования осуществляется декомпозиция стратегических показателей на более детализированные ключевые показатели, вплоть до операционных, которые можно логично распределить по бизнес-процессам (эти показатели называются процессными).

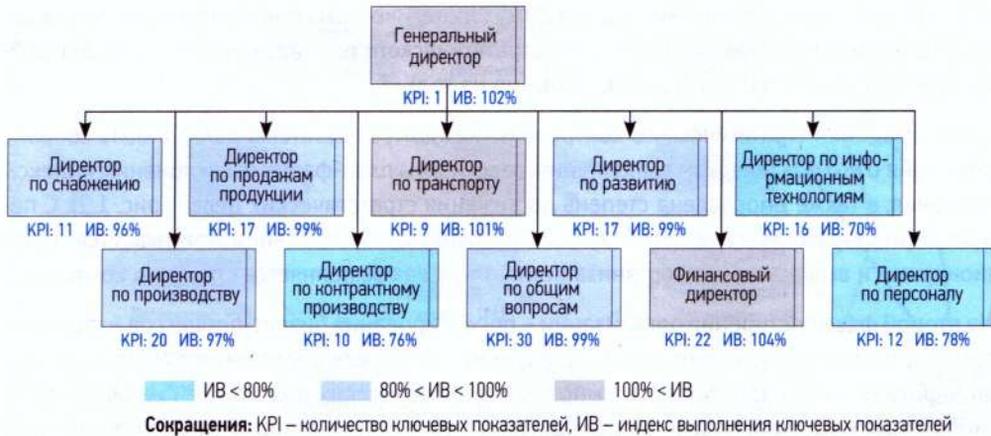
Ответственные за бизнес-процессы (владельцы) регулярно должны отчитываться перед высшим руководством организации о том, как происходит выполнение ключевых показателей по вверенным им бизнес-процессам (рис. 1.3). Контролировать выполнение ключевых показателей бизнес-процессов надо чаще, чем стратегических, обычно не реже одного раза в квартал.

**Рисунок 1.3.** Пример контроля и анализа выполнения KPI в разрезе бизнес-процессов верхнего уровня



ИВ < 80%    80% < ИВ < 100%    100% < ИВ

Сокращения: KPI – количество ключевых показателей, ИВ – индекс выполнения ключевых показателей



**Рисунок 1.4.** Пример контроля и анализа выполнения KPI в разрезе организационных единиц верхнего уровня

Отчетность о выполнении операционных показателей целесообразно проводить как в разрезе бизнес-процессов организации, так и в разрезе организационной структуры (рис. 1.4). Завершением третьей фазы построения организации (разработка организационной структуры) является включение наиболее важных ключевых показателей организационных единиц в систему мотивации и оплаты труда руководителей и сотрудников.

## 1.2. Функции и бизнес-процессы

При проектировании организации приходится сталкиваться с такими объектами, как бизнес-процессы и функции. Давайте рассмотрим эти понятия подробнее.

Классическое определение функции.

**Функция – устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций).**

Термин «бизнес-процесс» специалисты по организационному проектированию трактуют по-разному, я приведу только основные определения.

**Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности (работ), в рамках которой на входе используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя (Майкл Хаммер, Джеймс Чампи).**

**Бизнес-процесс – несколько связанных работ (действий, операций), в совокупности реализующих конкретную цель деятельности в рамках существующей организационной структуры.**

**Бизнес-процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности (работ), которые преобразуют входы в выходы (ISO 9000:2000).**

Таблица 1.1. Различия между бизнес-процессами и функциями

Функция	Бизнес-процесс
<ul style="list-style-type: none"> <li>• состоит из однородных (одинаковых) работ;</li> <li>• работы, входящие в состав функции, в совокупности представляют узкопрофильный вид деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• состоит из разнородных (различных) работ;</li> <li>• работы, входящие в состав процесса, в совокупности представляют широкопрофильный вид деятельности, на выходе которого получается результат, обладающий ценностью для потребителя;</li> <li>• описание бизнес-процесса включает перечень входов, выходов, поставщиков и потребителей, а также ресурсов процесса</li> </ul>

Из приведенных определений и смысла, вкладываемого в эти понятия консультантами-практиками, можно сделать следующие выводы:

- бизнес-процессы и функции состоят из работ;
- различие между бизнес-процессами и функциями заключается в разнице между способами объединения работ и элементов, используемых для их описания (табл. 1.1);
- функция является частью бизнес-процесса, при этом она может входить как в различные этапы процесса, так и в различные бизнес-процессы (рис. 1.5).

Заметим, что в общем случае понятия «бизнес-процесс» и «функция» являются относительными. Например, работа «закупка продукта А» является функцией в процессе «торговля продуктом А». Однако по отношению к своим внутренним операциям работу «закупка продукта А» можно рассматривать как бизнес-процесс (вместе с входами и выходами).

Казалось бы, зачем вводить различия между такими объектами, как «бизнес-процесс» и «функция»? Для ответа на этот вопрос рассмотрим третью фазу проектирования организации – разработку организационной структуры.

Рисунок 1.5. Различные способы объединения работ в бизнес-процессы и функции



### 1.3. Способы распределения ответственности и соответствующие организационные структуры

В общем случае существует большое количество базовых типов организационных структур. Различия между ними определяются способом распределения ответственности<sup>1</sup> (рис. 1.6).

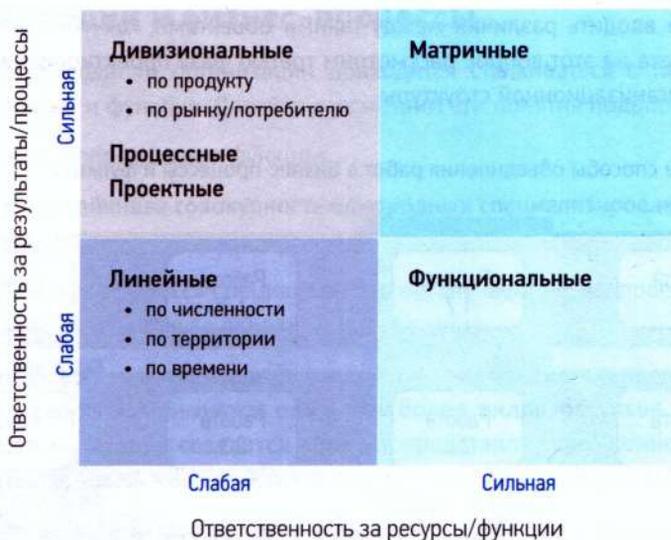
Первый способ. Ответственность может быть распределена по функциям, то есть по узкопрофильным работам. В этом случае говорят о **функциональных** организационных структурах.

Второй способ. Ответственность может быть распределена за результаты – продукты или процессы. Здесь имеют место структуры, ориентированные на результат. К таким структурам относятся следующие базовые варианты:

- **дивизиональные** структуры (продуктовые и рыночные);
- **процессные** структуры;
- **проектные** структуры.

Существует и комбинированный подход, когда ответственность распределяется одновременно как за функции, так и за результаты. В этом случае получают **матричные** типы организационных структур, характерная черта которых – двойное подчинение.

**Рисунок 1.6.** Способы распределения ответственности и соответствующие им базовые типы оргструктур



<sup>1</sup> Распределение ответственности – это следствие более общего принципа разделения труда и специализации при проектировании организации. Разделение труда ведет к созданию все новых видов работ, и эти работы могут специализироваться по функциям, процессам, задачам и т. д. Отсюда и различные виды специализации, и способы распределения ответственности.

В случае, когда структурные подразделения выполняют одинаковые работы и приведенные выше способы распределения ответственности (по функциям и результатам) не работают, говорят о **линейной** организационной структуре. Тогда для структуризации могут использоваться другие факторы, прежде всего:

- разделение по численности;
- разделение по территории;
- разделение по времени.

Например, таким образом структурируются филиалы компании, находящиеся в разных городах, смены на заводе (дневные, ночные). В следующих главах каждый тип организационной структуры, его характеристики, преимущества и недостатки мы рассмотрим подробнее.

Приведенные варианты структур являются базовыми (идеальными) и в чистом виде не встречаются. Реальные организационные структуры компаний представляют собой смесь базовых вариантов в определенной пропорции. Количество вариантов организационной структуры одной компании достаточно велико. Для того чтобы выбрать наилучший из них, мы предложим пошаговую технологию.

### Пример 1.1 Проектирование деятельности компании «Эврика»

Давайте спроектируем деятельность компании «Эврика». На первой фазе нужно разработать стратегию компании. Одним из основных ее элементов является продуктово-рыночный срез, определяющий продукты и рынки, на которых компания будет работать для достижения стратегических целей. Пусть «Эврика» в долгосрочной перспективе будет реализовывать три бизнес-направления: торговля чаем, торговля одеждой и торговля мебелью.

На следующей фазе необходимо разработать бизнес-процессы, которые будут реализовывать выбранные направления деятельности. Для этого сначала необходимо определить, какие основные группы работ будут выполняться в рамках каждого из направлений. Упрощая, определим 9 групп работ, указанных в таблице 1.2. Далее на примере спроектированных работ рассмотрим процессы и функции, которые можно выделить в компании.

Бизнес-процессы компании «Эврика» включают в себя работы каждой из выделенных групп продуктов и бизнес-направлений (рис. 1.7). Можно сказать, что бизнес-процесс представляет собой горизонтальный срез спроектированных работ.

**Таблица 1.2.** Основные группы работ компании «Эврика»

	Закупка	Хранение	Продажа
Торговля чаем	закупка чая	хранение чая	продажа чая
Торговля одеждой	закупка одежды	хранение одежды	продажа одежды
Торговля мебелью	закупка мебели	хранение мебели	продажа мебели



Рисунок 1.7. Работы, функции и бизнес-процессы компании «Эврика»

Процесс 1: «Торговля чаем» состоит из работ: закупка чая, хранение чая и продажа чая.

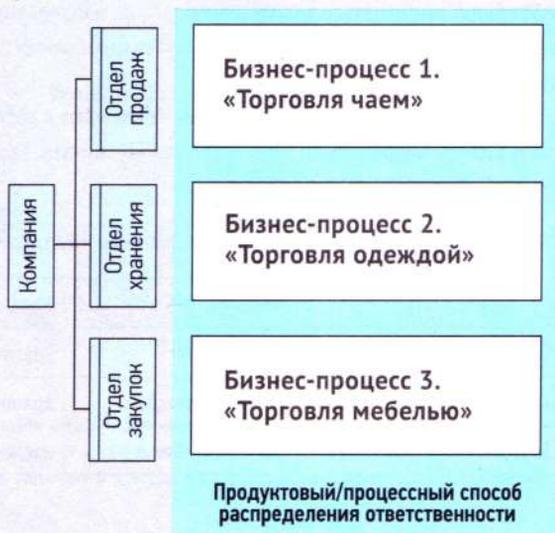
Процесс 2: «Торговля одеждой» состоит из работ: закупка одежды, хранение одежды и продажа одежды.

Процесс 3: «Торговля мебелью» состоит из работ: закупка мебели, хранение мебели и продажа мебели.

Функции компании «Эврика» объединяют в себе работы одной из выделенных групп, выполняемые в рамках реализации всех направлений деятельности. Или представляют собой вертикальный срез спроектированных работ.



Рисунок 1.8. Функциональный и продуктовый/процессный способы распределения ответственности в компании «Эврика»



Функция 1: «Закупка» состоит из работ: закупка чая, закупка одежды и закупка мебели.

Функция 2: «Хранение» состоит из работ: хранение чая, хранение одежды и хранение мебели.

Функция 3: «Продажа» состоит из работ: продажа чая, продажа одежды и продажа мебели.

В зависимости от того, как будет распределена ответственность за эти работы между подразделениями компании «Эврика», можно построить несколько типов организационных структур. Прежде всего, посмотрим на два полярных варианта организационных структур – на основе функционального и продуктового (или процессного) способов распределения ответственности (рис. 1.8).

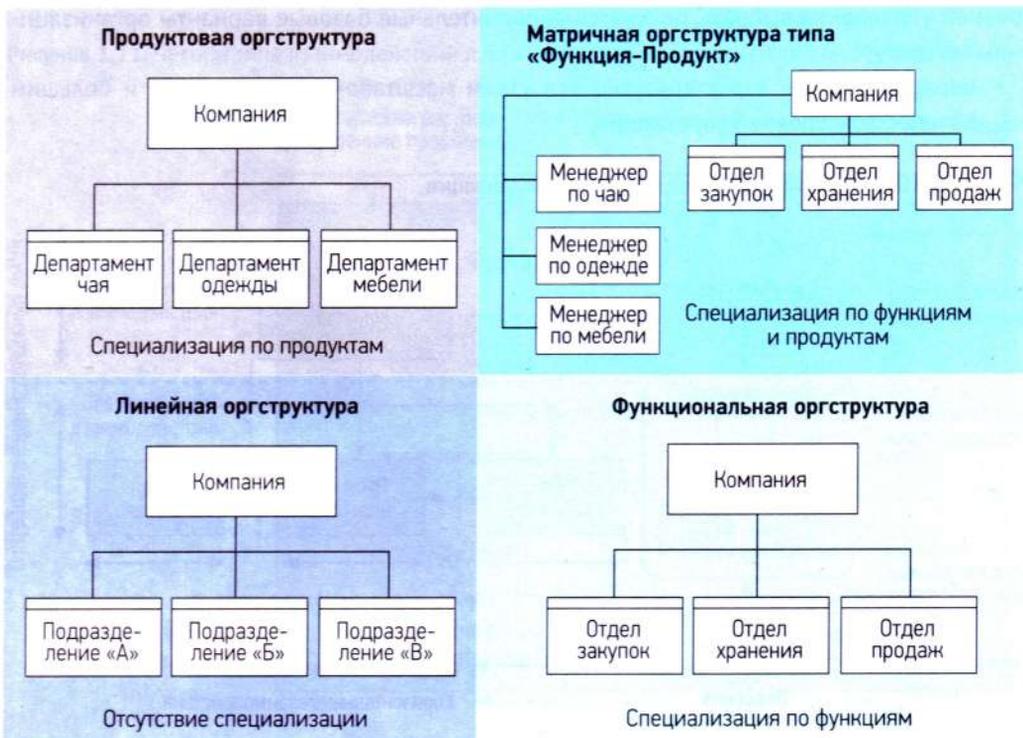
**Первый тип организационной структуры** строится на основе **функционального подхода**, при котором ответственность подразделений компании распределяется, соответственно, по функциям. В этом случае структура компании «Эврика» будет состоять из следующих подразделений: отдел закупок, отдел хранения и отдел продаж.

**Второй тип организационной структуры** строится на основе **продуктового подхода**, при котором ответственность подразделений распределяется по продуктам или процессам. В нашем примере это будет выглядеть следующим образом: департамент чая, департамент одежды и департамент мебели.

Вопрос о том, какой из подходов лучше, не имеет точного ответа. У обоих подходов свои преимущества и недостатки. Для каждой компании в конкретной ситуации, в зависимости от условий внешней среды, один из них будет наиболее оптимальным.

Рассмотрим теперь оставшиеся два базовых варианта – матричную и линейную организационные структуры (рис. 1.9). В случае создания матричной структуры компании «Эврика» будут организованы следующие функциональные подразделения: отдел закупок, отдел хранения и отдел продаж. При этом

**Рисунок 1.9.** Базовые варианты организационных структур компании «Эврика» при продуктовой стратегии



назначены менеджеры, ответственные за продукты или бизнес-процессы: менеджер по чаю, менеджер по одежде и менеджер по мебели.

Как мы видим, в матричной структуре двойное подчинение. Например, сотрудники, занимающиеся закупкой чая, подчиняются как начальнику отдела закупок, так и менеджеру по чаю. Для того чтобы такая структура работала эффективно, необходимо четко и аккуратно разграничить ответственность между функциональными и продуктовыми (процессными) менеджерами.

Линейный вариант организационной структуры компании «Эврика» представляет собой набор структурных подразделений – филиалов, выполняющих одинаковые функции и реализующих одинаковые бизнес-направления.

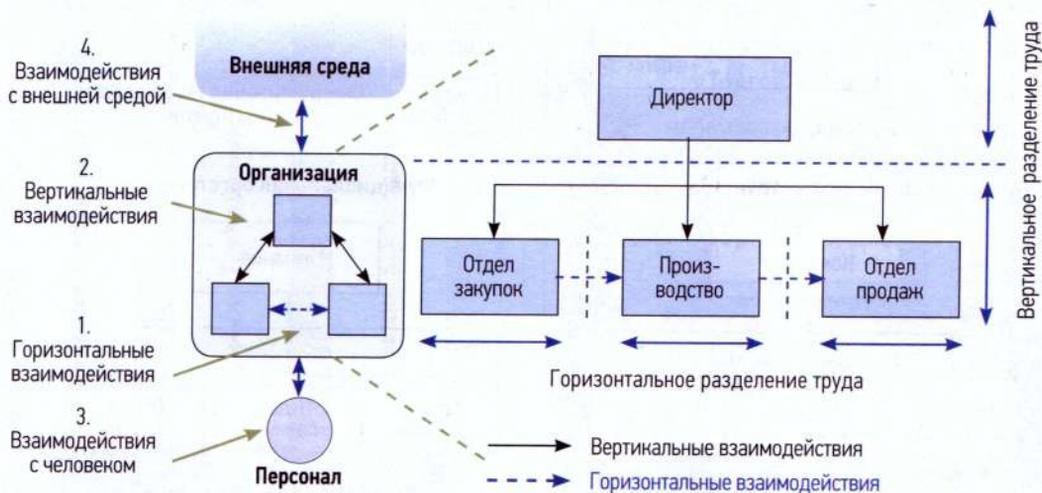
## 1.4. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур

При рассмотрении принципов распределения ответственности мы опирались на способы распределения ответственности в процессе выполнения работ. Это взгляд со стороны **горизонтальных взаимодействий**, происходящих в организации, и это **первый** из четырех типов взаимодействий построения организационной структуры. Естественно, в организации существуют и другие типы взаимодействий – вертикальные, а также взаимодействия между организацией и внешней средой, а также человеком (рис. 1.10). И для создания эффективной организационной структуры необходимо учитывать их все.

**Второй тип взаимодействий** – это **вертикальные взаимодействия**. В зависимости от того, как распределить ответственность по вертикали, какой масштаб и количество уровней управления выбрать, получатся дополнительные базовые варианты организационных структур:

- иерархические – характеризующиеся узким масштабом управляемости и большим количеством уровней управления;

**Рисунок 1.10.** Четыре типа взаимодействий в организации



- плоские – характеризуются широким масштабом управляемости и малым количеством уровней управления;
- централизованные;
- децентрализованные.

**Третий тип взаимодействий – организации с человеком.** В зависимости от этого организации подразделяются на:

- индивидуалистические – сотрудник оценивается и вознаграждается по индивидуальным показателям;
- корпоративные – сотрудник оценивается и вознаграждается по итогам работы всей корпорации.

**Четвертый тип взаимодействий – это взаимодействия организации с внешней средой.** В зависимости от построения этих взаимодействий возможны два полярных варианта:

- бюрократические (механистические) организации – характеризуются большим количеством формальных правил и процедур и слабой возможностью оперативной адаптации к изменениям внешней среды;
- органические (адаптивные) организации – характеризуются небольшим количеством формальных правил и процедур и значительной возможностью оперативной адаптации к изменениям внешней среды.

Таким образом, в результате рассмотрения всех четырех типов взаимодействий мы имеем набор базовых вариантов организационных структур (рис. 1.11).

**Рисунок 1.11.** Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур



## 1.5. Пять этапов оптимизации организации

В современном менеджменте проводить анализ и оптимизацию деятельности организации рекомендуется с использованием моделей. Такой подход позволяет повысить качество результатов, сократить время и издержки проекта по оптимизации.

**Модель системы** – это некоторое упрощение системы, отвечающее на определенный круг вопросов о ней. Например, если в качестве системы взять Землю, то географическая карта Земли является ее моделью, которая отвечает на круг вопросов, связанных с географией. При построении организаций также необходимо использовать подобные карты и чертежи, которые называются моделями процессов, моделями организационной структуры и т. д.

При построении и оптимизации деятельности компании рекомендуется строго соблюдать проверенную на опыте последовательность пяти этапов (рис. 1.12).

**Этап 1.** Разработка модели организации «как есть».

**Этап 2.** Анализ модели организации «как есть».

**Этап 3.** Разработка модели организации «как надо».

**Этап 4.** Разработка плана перехода из состояния «как есть» в состояние «как надо».

**Этап 5.** Проведение изменений и построение организации «как надо».

При проведении анализа существующей ситуации и разработки модели организации «как надо» необходимо опираться на результаты стратегического анализа и планирования. Иначе говоря, для построения оптимальных бизнес-процессов и организационной структуры необходима разработанная стратегия. Все зависит от стратегии организации, без нее невозможно сделать обоснованный вывод об оптимальности (или неоптимальности) процессов и структуры.

Рисунок 1.12. Этапы оптимизации организации



## 1.6. Инструменты организационного проектирования

В книге мы рассмотрим различные инструменты, которые помогают осуществлять оптимизацию бизнес-процессов и организационной структуры. Как выбирать такие инструменты?

Все инструменты можно условно разделить на два типа – простые и сложные. **Простые инструменты** легче в использовании, **сложные** – дают информационно более емкий результат. И при выборе того или иного инструмента следует руководствоваться принципом целесообразности: сначала нужно взвесить выгоды и затраты от применения каждого инструмента и только после этого принимать окончательное решение.

**Рисунок 1.13.** Закон Парето и инструменты организационного проектирования



При этом мы рекомендуем использовать закон Парето: в большинстве случаев оказывается, что если усилия прикладываются в правильной последовательности, то 20% первоочередных усилий дают 80% результата. Это означает, что при решении любых задач зависимость между усилиями и результатами имеет насыщение (рис. 1.13). При оптимизации деятельности компании в первую очередь нужно выбирать инструменты, относящиеся к зоне «20 на 80». Это позволит сэкономить усилия и достичь за короткое время наибольших результатов. И только потом, когда все резервы простых инструментов исчерпаны, а цели требуют дальнейшего совершенствования предприятия, наступает очередь применения сложных.

Пример простого инструмента – вертикальное описание бизнес-процессов, его нужно использовать в первую очередь. И когда исчерпаны возможности этого инструмента и требуется последующее совершенствование, можно переходить к более сложному – горизонтальному описанию бизнес-процессов.

## Глава 2.

# Разработка модели организации «как есть». Технология структуризации и описания компании

### 2.1. Четыре шага описания компании

#### 2.2. Шаг 1. Описание бизнес-направлений компании

Пример 2.1. Применение различных критериев декомпозиции бизнес-направлений

##### 2.2.1. Декомпозиция и ее критерии

Пример 2.2. Построение дерева бизнес-направлений

##### 2.2.2. Уровень выделения бизнес-направлений

Пример 2.3. Выбор уровня выделения бизнес-направлений

#### 2.3. Шаг 2. Описание бизнес-процессов

##### 2.3.1. Построение дерева бизнес-процессов

##### 2.3.2. Классификация бизнес-процессов

##### 2.3.3. Основные бизнес-процессы

Пример 2.4. Построение дерева основных бизнес-процессов

##### 2.3.4. Обеспечивающие бизнес-процессы

##### 2.3.5. Бизнес-процессы управления

Пример 2.5. Построение дерева бизнес-процессов торгово-производственной компании

##### 2.3.6. Формы представления бизнес-процессов верхнего уровня – дерево и сеть

##### 2.3.7. Уровень декомпозиции бизнес-процессов

##### 2.3.8. Другие способы классификации бизнес-процессов

#### 2.4. Шаг 3. Описание организационной структуры

#### 2.5. Шаг 4. Описание распределения ответственности

## 2.1. Четыре шага описания компании

В этой главе мы подробно рассмотрим **первый этап** – разработка модели или описание компании «как есть», который, в свою очередь, состоит из четырех шагов (рис. 2.1).

**Первый шаг** – описание бизнес-направлений, реализуемых компанией. Эти направления – основные в деятельности компании, они формируют ее доход и имеют определенную технологическую однородность. Для организации, разработавшей стратегию и формализовавшей ее в виде стратегического плана, перечень бизнес-направлений должен быть сформулирован в разделе, описывающем продуктивно-рыночную составляющую стратегии<sup>1</sup>.

**Второй шаг** – описание бизнес-процессов, направленных на реализацию данных бизнес-направлений. **Третий шаг** – описание организационной структуры компании. И наконец, **четвертый** – распределение ответственности за бизнес-процессы между организационными единицами.

Подходы к решению задач каждого этапа, конечно, различные. Особое внимание хочется обратить на методики, используемые при описании бизнес-процессов. Первая из них, называемая **вертикальным описанием**, простая и быстрая, она позволяет описывать работы бизнес-процесса и их иерархию. В результате создается целостное, не перегруженное деталями описание процесса. В случае, когда информативность такого результата оказывается недостаточной для проведения дальнейшего анализа деятельности «как есть», используется вторая методика – **горизонтальное описание**. Более сложная и, следовательно, требующая большего времени. При горизонтальном описании деятельности помимо самих работ бизнес-процесса выявляются возникающие между ними взаимосвязи, соответствующие материальные и информационные потоки, а также входы и выходы каждой из работ.

Рисунок 2.1. Четыре шага описания компании



<sup>1</sup> Различные компании используют различные названия продуктивно-рыночной стратегии: клиентская стратегия, маркетинговая стратегия, деловая стратегия, внешняя стратегия и др.

Далее в этой главе мы более подробно рассмотрим каждый из шагов.

## 2.2. Шаг 1. Описание бизнес-направлений компании

### 2.2.1. Декомпозиция и критерии декомпозиции

Для правильного описания бизнес-направлений деятельности предприятия следует остановиться на рассмотрении таких понятий, как «декомпозиция» и «критерий декомпозиции».

**Декомпозиция** – это разбиение сложного объекта на составные части, обладающие функциональной независимостью, свойства и функции которых изучать проще, чем объекта целиком.

**Критерий декомпозиции** – это критерий, на основе которого производится декомпозиция.

#### Пример 2.1. Применение различных критериев декомпозиции бизнес-направлений

Исходная ситуация: есть шары двух цветов (белые и черные), при этом шары сделаны из различных материалов (дерево и железо). Поставлена задача: структурировать (упорядочить) шары, то есть выявить между ними взаимосвязи и построить их иерархическое дерево, или классификатор. Теоретически возможны три варианта решения задачи (рис. 2.2).

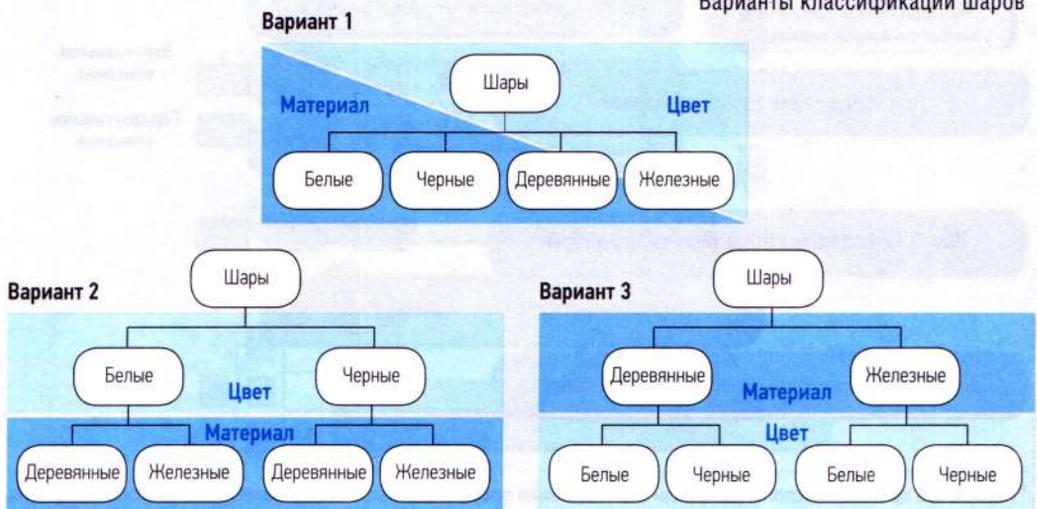
**Первый вариант** – можно разделить все шары на белые, черные, деревянные, железные и построить дерево шаров (вариант 1).

**Второй вариант** – шары сначала делятся по цвету, а потом (внутри каждого цвета) по материалу (вариант 2).

**Третий вариант** – шары сначала делятся по материалу, а потом (внутри каждого материала) по цвету (вариант 3).

Рисунок 2.2.

Варианты классификации шаров



Во всех этих вариантах материал и цвет являются критериями декомпозиции, однако применяются эти критерии по-разному. Оценим полученные решения. В первом случае произошла одновременная декомпозиция по двум критериям: «цвет» и «материал». Любой шар принадлежит двум элементам – ветвям дерева, например является белым и деревянным или черным и железным, т. е. между шарами не установлена однозначная взаимосвязь. Такой вариант классификации неправильный.

Во втором и третьем вариантах критерии декомпозиции были применены последовательно. Различие между результатами обусловлено именно тем, в какой очередности были применены критерии. Сначала шары разделили по цвету, а затем – по материалу. Или наоборот – сначала по материалу, а затем по цвету. Такие варианты классификации являются правильными.

На простом примере 2.1 мы показали следующие важные правила, которые необходимо учитывать при структуризации деятельности компании.

**Правило 1.** На одном уровне нужно применять только один критерий декомпозиции.

**Правило 2.** Для одной системы можно построить несколько вариантов деревьев, в зависимости от последовательности применения выбранных критериев.

При этом на верхнем уровне нужно использовать более существенные критерии декомпозиции.

Описание бизнес-направлений компании завершается построением их иерархического дерева (рис. 2.3). Критериями для декомпозиции деятельности компании на бизнес-направления, как правило, являются продукт (продукция, услуги) или клиент (основные покупатели продуктов и услуг). В реальной практике могут использоваться и смешанные критерии.

**Рисунок 2.3.**

Дерево бизнес-направлений компании



### Пример 2.2. Построение дерева бизнес-направлений

Для компании «Эврика», рассмотренной в предыдущей главе, критерием декомпозиции был выбран продукт (чай, одежда, мебель) и, следовательно, выделены следующие бизнес-направления: торговля чаем, торговля одеждой и торговля мебелью. Дерево бизнес-направлений показано на рис. 2.4.

Посмотрим на другую компанию – крупного дистрибьютора фармацевтических препаратов. Ввиду большого ассортимента продукции выбор такого критерия декомпозиции, как продукт, не подходит. Необходим существенный критерий – клиенты или рынки. Исходя из этого, был разработан следующий классификатор бизнес-направлений:

- оптовая торговля лекарствами;

- торговля лекарствами на аптечном рынке Москвы и Московской области;
- торговля лекарствами через филиалы.

Дерево бизнес-направлений этой компании показано на рис. 2.5.



**Рисунок 2.4.** Дерево бизнес-направлений компании «Эврика»



**Рисунок 2.5.** Дерево бизнес-направлений компании-дистрибьютора фармпрепаратов

Выбрать единственный критерий декомпозиции получается не всегда. Так, например, было в компании, занимающейся производством и реализацией одежды и обуви. При проектировании деятельности данной компании был выделен второй приоритетный момент – ориентация на клиента (рынок). Таким образом, необходимо было учитывать:

- деятельность подразделений, занимающихся продажей, для которых каждый клиент (рынок) требовал своей технологии работы и обладал своей спецификой;
- производственную деятельность, связанную с продуктом.

В результате были построены два варианта дерева бизнес-направлений (рис. 2.6). В первом варианте в качестве критерия декомпозиции был взят продукт, поэтому были выделены такие направления, как:

- производство и продажа одежды;
- производство и продажа обуви;
- нанесение на одежду рисунков.

Второй вариант основывался на критерии декомпозиции «клиент/рынок» и включал в себя:

- производство и продажу продукции обычным клиентам;
- производство и продажу продукции VIP-клиентам;
- производство и продажу продукции дилерам.



**Рисунок 2.6.** Описания бизнес-направлений производственно-торговой компании, основанные на разных критериях декомпозиции



### 2.2.2. Уровень выделения бизнес-направлений

При описании деятельности компании и построении дерева бизнес-направлений важно точно определить уровень декомпозиции – какую деятельность стоит выделять в отдельное бизнес-направление, а какую нет. Особенно это актуально для предприятий, имеющих большую номенклатуру продукции. Существует простое правило.

**Правило. Опускаться при построении дерева бизнес-направлений нужно до того уровня, когда выделяемые бизнес-направления становятся технологически неразличимы.**

Для того чтобы придерживаться этого правила, нужно четко понимать, что такое технологическая различимость. Для каждого бизнес-направления в дальнейшем будет описываться технология его реализации: последовательность работ, ответственность, информационные и материальные потоки, – или, другими словами, бизнес-процесс его реализации. Бизнес-направления технологически различимы, если бизнес-процессы, реализующие их, имеют различные технологии.

#### Пример 2.3. Выбор уровня выделения бизнес-направлений

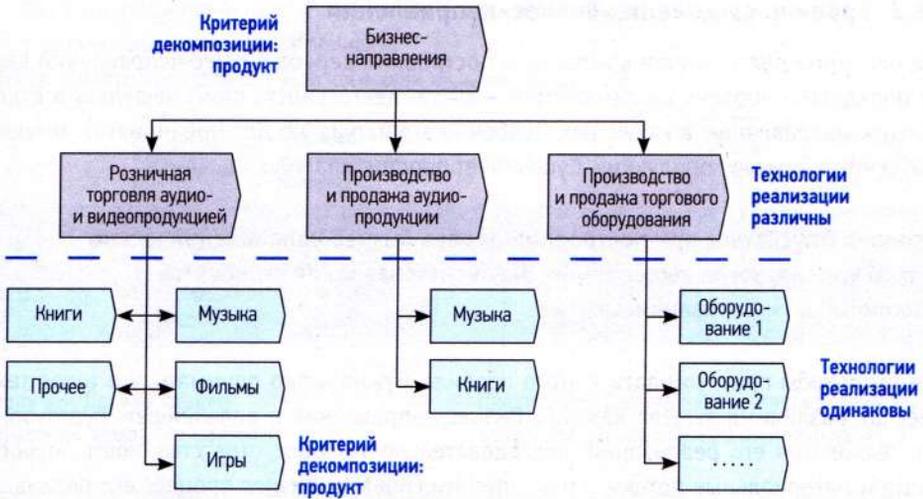
В качестве примера рассмотрим компанию, занимающуюся продажей и производством аудио- и видеопродукции, а также торгового оборудования. Дерево бизнес-направлений данной компании состоит из следующих элементов:

- розничная торговля аудио- и видеопродукцией (музыка, фильмы, игры, книги, прочее).
- производство и продажа аудиопродукции (музыка и книги).
- производство и продажа торгового оборудования (торговое оборудование 1, торговое оборудование 2 и т. д.).

При построении этого дерева (рис. 2.7) на верхнем уровне был применен критерий декомпозиции «продукт». При осуществлении дальнейшей продуктовой декомпозиции оказалось, что выделенные на втором уровне продукты технологически одинаковы.

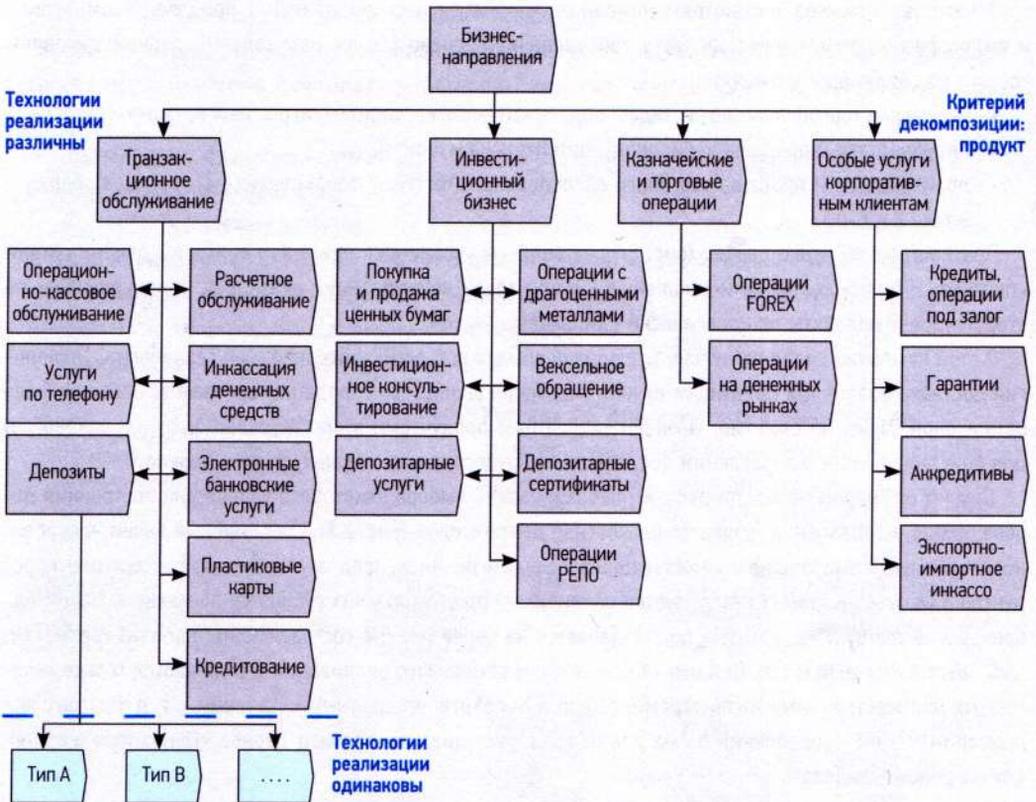
В этой компании склад отгружал, а продавец сбывал всю продукцию по одной технологии. Технология доставки различной продукции от поставщика на склад и со склада на торговые точки тоже была одинаковой. Другими словами, технология работы с продуктами второго уровня была одинаковой, и для описания бизнес-направлений достаточным оказался только первый уровень дерева.

Другим примером, иллюстрирующим необходимость выбора некоторого уровня для построения дерева бизнес-направлений, является банковская деятельность (рис. 2.8). Современные банки, в особенности крупные и выбравшие в качестве целевого рынка розницу, предлагают большой ассортимент продуктов и услуг. При этом технологически различных продуктов у них существенно меньше. Например, банковский продукт «депозиты» подразделяется на более мелкие составляющие: депозит трехмесячный, шестимесячный и т. д. Они имеют одинаковую технологию реализации и отличаются только некоторыми количественными параметрами: сроками депозита, процентными ставками и т. д. Поэтому при описании бизнес-направлений банка для целей структуризации элемент дерева «Депозиты» в общем случае декомпонировать далее не нужно.



**Рисунок 2.7.** Дерево бизнес-направлений компании, занимающейся производством и продажей аудио- и видеопродукции, а также торгового оборудования

**Рисунок 2.8.** Дерево бизнес-направлений банка



## 2.3. Шаг 2. Описание бизнес-процессов

### 2.3.1. Построение дерева бизнес-процессов

Вторым шагом описания организации «как есть» является описание бизнес-процессов, которые выполняются в компании и которые прямым или косвенным образом задействованы в бизнес-направлениях. На данном шаге строится дерево бизнес-процессов, представляющее собой иерархически упорядоченный перечень процессов и подпроцессов (рис. 2.9).

При этом понятия «процесс» и «подпроцесс» являются относительными. На определенном уровне рассмотрения (рис. 2.9, уровень II) процесс (процесс 1) состоит из подпроцессов (подпроцессы 1.1 и 1.2), а они в свою очередь – на следующем уровне детализации (уровень III) – будут уже сами выступать в роли процессов для своих составных частей – подпроцессов (процесс 1.1 и подпроцессы 1.1.1 и 1.1.2).

При построении дерева бизнес-процессов нужно соблюдать целый ряд правил.

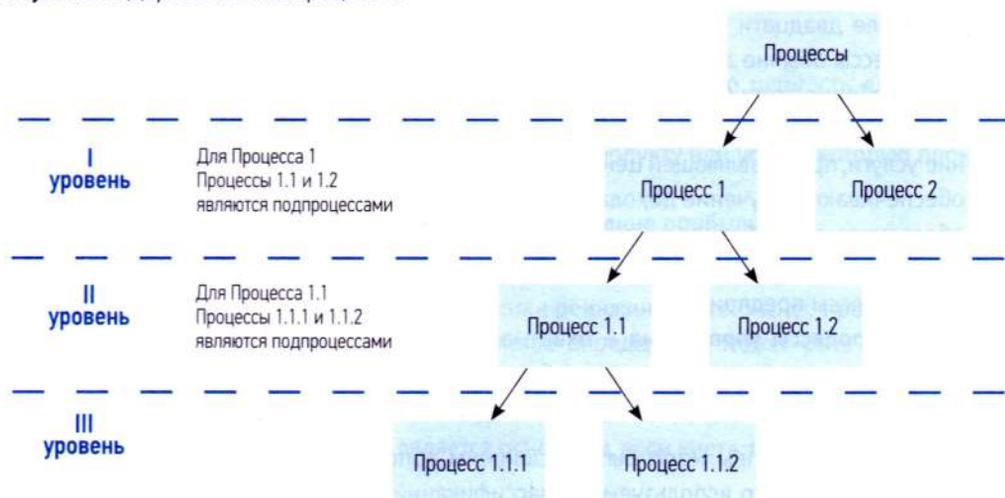
**Правило 1.** Подпроцессы нижнего уровня являются способом достижения процессов верхнего уровня.

**Правило 2.** Каждый процесс может иметь несколько подпроцессов, обеспечивающих его выполнение.

**Правило 3.** Каждый подпроцесс может иметь только один вышестоящий процесс.

**Правило 4.** Подпроцессы одного уровня должны быть равнозначны. В качестве критерия равнозначности могут выступать: объем, время, сложность выполнения подпроцессов, степень их влияния на стратегические цели и др.

Рисунок 2.9. Дерево бизнес-процессов



**Правило 5.** Декомпозиция процесса на подпроцессы производится по одному критерию, чаще всего по критериям:

- результаты деятельности – продукты и рынки;
- ресурсы;
- время, циклы, периоды и пр.;
- элементы организационной структуры.

**Правило 6.** При построении дерева бизнес-процессов на различных уровнях можно применять различные критерии декомпозиции.

**Правило 7.** Последовательность критериев декомпозиции процессов следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть взаимодействий между подпроцессами оказалась на самых нижних уровнях дерева бизнес-процессов. На верхних уровнях процессы должны быть как можно более автономны.

**Правило 8.** Декомпозиция процессов прекращается тогда, когда подпроцессы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:

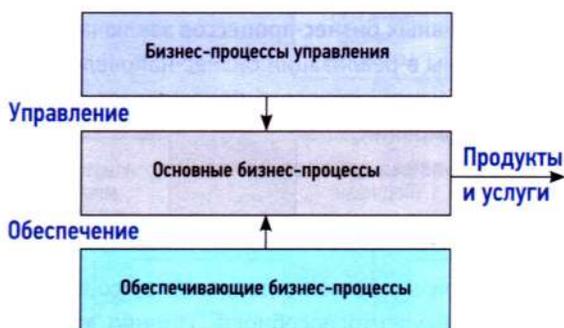
- подпроцессы ясны и понятны сотрудникам компании, то есть являются элементарными;
- временные характеристики понятны, ответственность за выполнение подпроцессов может быть однозначно определена с точностью до сотрудника;
- понятны конечные результаты подпроцессов и способы их достижения;
- достигнуты прочие цели, для достижения которых построено дерево бизнес-процессов.

### 2.3.2. Классификация бизнес-процессов

При описании деятельности организации «как есть» на верхнем уровне обычно выделяется около двадцати бизнес-процессов. Это много, поэтому для удобства восприятия бизнес-процессы обычно делят на три группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями (рис. 2.10):

- **основные бизнес-процессы** – ориентированы на производство продукции или оказание услуги, представляющей ценность для клиента, и в случае коммерческих компаний обеспечивают получение дохода;
- **обеспечивающие бизнес-процессы** – предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов, в общем виде они обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы предприятия;
- **бизнес-процессы управления** – охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом, то есть управляют компанией.

Эти три базовые группы могут быть расширены дополнительными. Однако на практике одной из наиболее часто используемых классификаций является именно эта. В следующих



**Рисунок 2.10.** Классификация бизнес-процессов на три группы

разделах мы подробно рассмотрим каждую из групп бизнес-процессов. А в разделе 2.3.8 мы рассмотрим и другие современные способы классификации процессов.

При этом следует помнить, что все существующие классификации являются частично условными. Поэтому некоторые бизнес-процессы верхнего уровня по своим свойствам могут быть отнесены сразу к нескольким группам. В такой ситуации процесс нужно отнести к той категории, к которой он более всего тяготеет. Если ситуация спорная и определить процесс в конкретную группу сложно, необходима общая договоренность участников проекта, решение принимается сообща.

### 2.3.3. Основные бизнес-процессы

Постановка современного менеджмента является довольно сложным процессом. Одним из важных факторов является наличие слабо формализованных объектов, которыми необходимо эффективно управлять. Чтобы точнее определить подобные объекты, существует несколько определений, они позволяют описывать рассматриваемый объект с разных точек зрения. При рассмотрении групп бизнес-процессов нам также приходится использовать несколько определений.

К группе основных бизнес-процессов относят:

- процессы, создающие продукт или услугу, представляющую ценность для внешнего клиента;
- процессы, создающие добавленную стоимость продукту или услуге, которую производит компания;
- процессы, прямой целью которых является получение прибыли;
- процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Последнее определение предложили классики реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. По их мнению, данное определение может быть использовано в качестве метода, чтобы понять, является ли процесс основным или нет, – у внешнего клиента нужно спросить, готов ли тот платить деньги за данный бизнес-процесс или нет. Если клиент ответит «да», значит процесс является основным, если «нет», то процесс относят к одной из трех оставшихся групп.

**Отличительные особенности основных бизнес-процессов заключаются в том, что они:**

- прямым образом задействованы в реализации бизнес-направлений компании, в ряде случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании;
- являются источником генерирования доходов компании;
- определяют профиль бизнеса;
- имеют стратегическое значение.

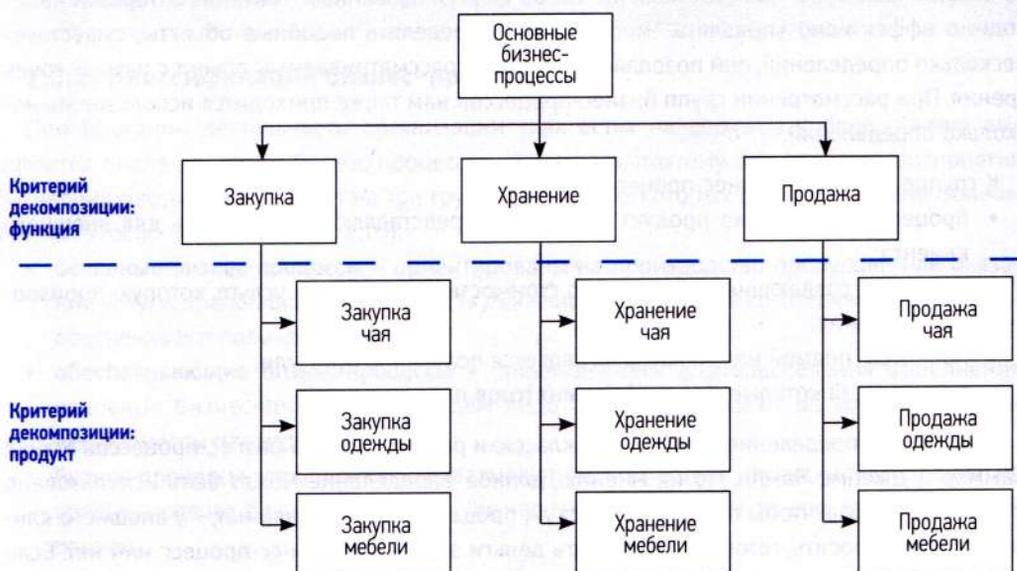
Основные процессы ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. В противном случае организация потеряет свою конкурентоспособность. Именно эти процессы компания должна стремиться выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынком и выбранной стратегии.

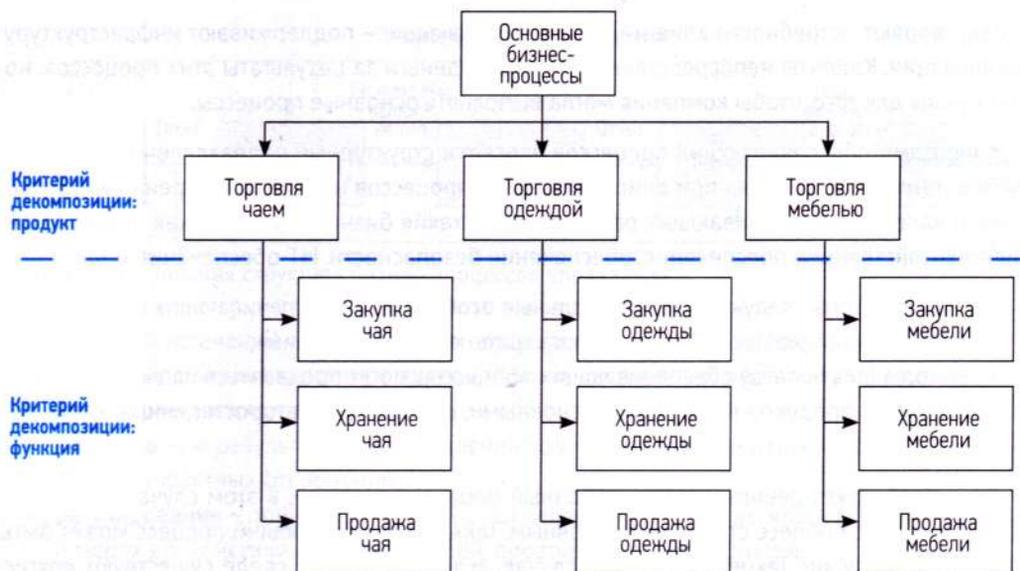
**Пример 2.4. Построение дерева основных бизнес-процессов**

Рассмотрим построение дерева основных бизнес-процессов на примере компании «Эврика». Как и в случае с деревом бизнес-направлений, эта задача имеет несколько решений.

**Первый вариант** дерева основных бизнес-процессов получается в случае, когда на первом уровне критерием декомпозиции выступает функция (закупка, хранение, продажа), а на втором – продукт (чай, одежда, мебель). Иерархическая структура показана на рис. 2.11.

**Рисунок 2.11.** Первый вариант дерева основных бизнес-процессов компании «Эврика», построенный на основе последовательного применения критериев декомпозиции «функция» и «продукт»





**Рисунок 2.12.** Второй вариант дерева основных бизнес-процессов компании «Эврика», построенный на основе последовательного применения критериев декомпозиции «продукт» и «функция» (рекомендуемый)

**Второй вариант** дерева основных бизнес-процессов является результатом смены последовательности применения критериев декомпозиции – сначала по продукту, а затем по функции. Иерархическая структура показана на рис. 2.12. Отметим, что нижний уровень первого варианта (рис. 2.11) и верхний уровень второго варианта (рис. 2.12) дерева основных бизнес-процессов компании «Эврика» являются зеркальным отражением ее бизнес-направлений.

Естественно, что при наличии двух вариантов возникает вопрос – какой лучше выбрать? Практика описания и оптимизации деятельности показала преимущество использования второго варианта, он и является рекомендуемым. При продуктовой декомпозиции на верхнем уровне деятельность компании удастся разделить на ряд независимых операционных блоков, каждый из которых на выходе имеет различные результаты, обладающие ценностью. Данный подход также согласуется с одним из принципов эффективного управления, согласно которому любой сложный объект или задачу управления необходимо разделить на ряд простых и независимых.

### 2.3.4. Обеспечивающие бизнес-процессы

Вторая группа бизнес-процессов, которые выделяются при описании деятельности предприятия, – это обеспечивающие процессы. К ним относят:

- процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, структурные подразделения и сотрудники организации;
- процессы, которые создают и поддерживают инфраструктуру организации.

Обеспечивающие бизнес-процессы отличаются от основных тем, что имеют другие цели и назначение. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производят продукт и

удовлетворяют потребности клиента, то обеспечивающие – поддерживают инфраструктуру организации. Клиенты непосредственно не платят деньги за результаты этих процессов, но они нужны для того, чтобы компания могла выполнять основные процессы.

Клиентами обеспечивающих процессов являются структурные подразделения и сотрудники организации, которых при описании бизнес-процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, ИТ-обеспечение и др.

Можно выделить следующие **отличительные особенности** обеспечивающих процессов:

- обеспечивающие процессы не имеют стратегического значения;
- выходы (результаты) обеспечивающих процессов могут продаваться на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными, или побочными.

Компания может решить сделать побочный продукт основным, в этом случае обеспечивающий бизнес-процесс становится основным. Также обеспечивающий процесс может быть отдан на аутсорсинг. Такое возможно в случае, если во внешней среде существуют другие организации, способные выполнить этот процесс быстрее, качественнее и дешевле ввиду своей специализации и наличия большей компетентности и опыта.

### 2.3.5. Бизнес-процессы управления

Третья группа бизнес-процессов – это процессы управления. К данной категории относят процессы, основной целью которых является управление деятельностью организации. Процессы управления являются тоже своего рода обеспечивающими. В них не нуждается внешний клиент, но они нужны руководителю компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая достижение ее операционных и стратегических целей.

Бизнес-процессы управления имеют следующие **отличительные особенности**:

- на выходе они дают управленческую информацию, потребителями которой являются руководители;
- они имеют типовую внутреннюю структуру (Планирование – Организация – Учет – Контроль – Регулирование);
- различия между управленческими процессами определяются спецификой объектов управления (например, бизнес-процесс «Управление финансами» управляет объектом «Деньги», процесс «Управление маркетингом» управляет объектом «Клиент», а бизнес-процесс «Управление персоналом» – объектом «Персонал»).

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла (рис. 2.13). Этот цикл управления состоит из следующих этапов:

- **планирование** – сбор информации об объекте управления, ее анализ и разработка плана действий;
- **организация** – обеспечение реализации плана: доведение информации о запланированных мероприятиях до персонала, мотивирование исполнителей и обеспечение их необходимыми для реализации плана ресурсами;



Рисунок 2.13. Типовая структура бизнес-процессов управления

- **учет** – по истечении установленного периода проводится сбор фактической информации о выполнении запланированных работ и достигнутых результатах, на основании чего формируется отчет;
- **контроль** – по результатам сопоставления полученного отчета и плана проводится анализ план-фактных отклонений;
- **регулирование** – принятие решений о последующих действиях: корректировке планов и мерах воздействия на исполнителей, проводивших мероприятия.

Любой управленческий процесс можно построить по этой схеме. Например, в процессе «Бюджетирование» этап «Планирование» будет называться «Разработка бюджетов» с выходами – финансовыми и операционными бюджетами. Далее идет реализация бюджетов, ведется учет достигнутых результатов и т. д. Другой пример – процесс «Стратегическое управление», для него первый этап будет называться «Стратегическое планирование», выходом которого будет стратегический план.

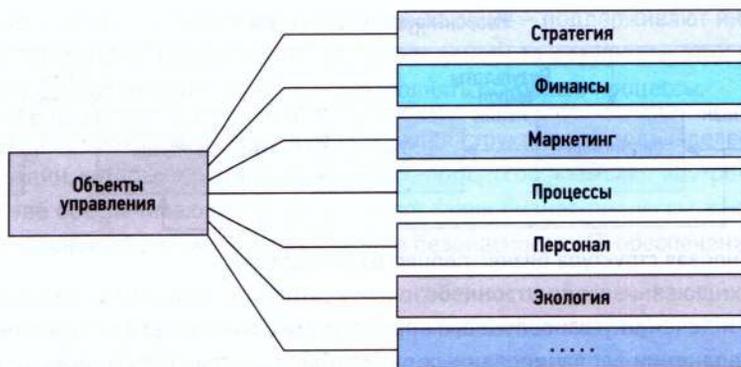
Сегодня нет единого мнения относительно того, сколько и какие бизнес-процессы управления существуют. Одни школы управления выделяют 16 управленческих процессов, другие – 12, третьи – 7 и т. д. На практике количество бизнес-процессов управления жестко не регламентировано и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании и которыми необходимо управлять (рис. 2.14).

Обобщая, можно выделить ряд бизнес-процессов управления, которые имеются в любой компании:

- стратегическое управление;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление бизнес-процессами;
- управление персоналом.

Так, например, в любой компании есть объект «Стратегия» и им нужно управлять. Стратегию нужно планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда возникает необходимость в бизнес-процессе «Стратегическое управление». Во всех компаниях существуют такие важные ресурсы или объекты управления, как «Деньги», «Клиенты», «Процессы» и «Персонал». Для них строятся соответствующие бизнес-процессы управления.

Что касается других бизнес-процессов, то они определяются спецификой и стратегией компании. Например, компания, имеющая одну из стратегических целей – повышение своей



**Рисунок 2.14.** Виды объектов управления

рыночной стоимости, для реализации этой цели создала управленческий бизнес-процесс «Управление активами» и сформировала отдельное структурное подразделение для его выполнения. Для предприятий, имеющих вредное производство, одним из критических объектов управления является окружающая среда. В таких компаниях созданы и функционируют бизнес-процессы управления окружающей средой (экологией).

Так как бизнес-процессы имеют типовую структуру и общность, для наиболее распространенных из них разработаны и эффективно применяются типовые описания. Их использование позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию существующих управленческих процессов. Сравнение типовых описаний, содержащих максимально возможный набор управленческих процессов, с существующей деятельностью дает возможность лучше описать управленческие процессы «как есть». Использование типовых описаний также позволяет выявить недостающие процессы и подпроцессы, для того чтобы осуществить переход организации в более оптимальное состояние – «как надо».

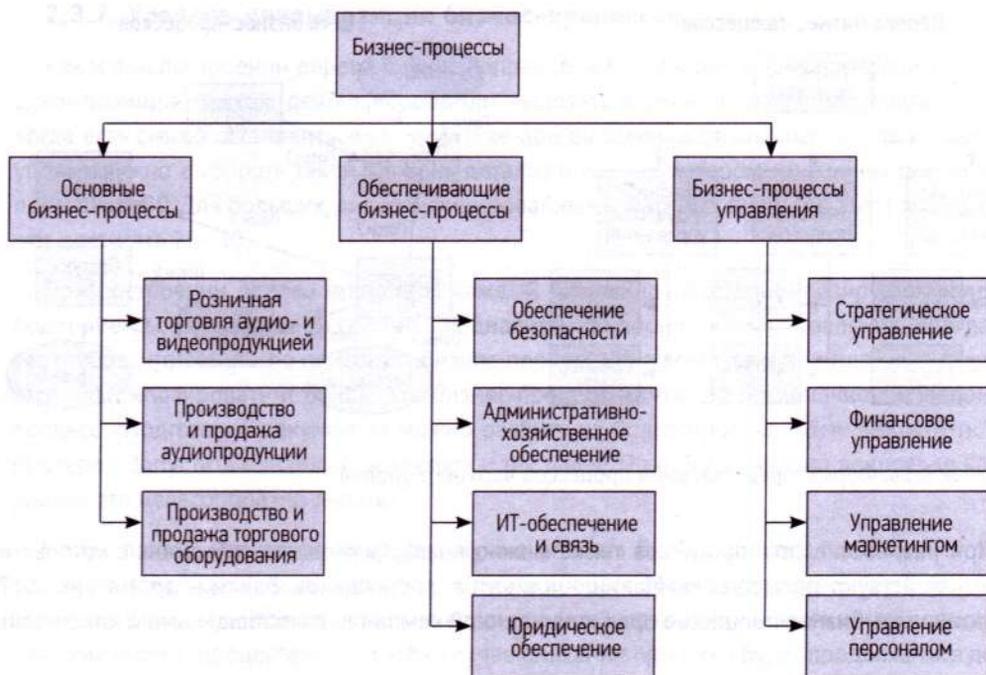
### **Пример 2.5. Построение дерева бизнес-процессов торгово-производственной компании**

Продолжим пример 2.3 и построим дерево бизнес-процессов компании, занимающейся продажей и производством аудио- и видеопродукции и торгового оборудования (рис. 2.15).

**Первая группа** бизнес-процессов – это **основные процессы**, которые полностью совпадают с бизнес-направлениями, выделенными на первом шаге – описании деятельности «как есть» (пример 2.3): розничная торговля аудио- и видеопродукцией; производство и продажа аудиопродукции; производство и продажа торгового оборудования.

**Вторая группа** бизнес-процессов – это **обеспечивающие процессы**: обеспечение безопасности; административно-хозяйственное обеспечение; ИТ-обеспечение и связь; юридическое обеспечение.

**Третья группа** бизнес-процессов – это **процессы управления**. В этой компании существовали критические объекты, требующие управления: стратегия, деньги, клиенты и персонал. Соответствующие им бизнес-процессы управления: стратегическое управление; управление финансами; управление маркетингом; управление персоналом.



**Рисунок 2.15.** Дерево бизнес-процессов компании, занимающейся торговлей и производством аудио- и видеопродукции, а также торгового оборудования

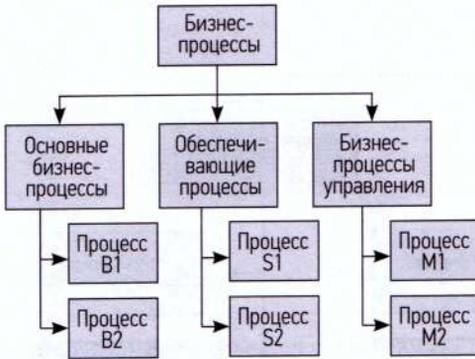
### 2.3.6. Формы представления бизнес-процессов верхнего уровня

Существует две формы представления бизнес-процессов верхнего уровня: дерево и сеть (рис. 2.16). В предыдущем разделе было рассмотрено представление бизнес-процессов верхнего уровня в форме **дерева**, теперь посмотрим на другое представление – **сеть** процессов. Сеть процессов – это схема, построенная на основе дерева бизнес-процессов, на которой показаны информационные и материальные потоки, протекающие между ними. При этом иерархические связи и классификация бизнес-процессов не показываются, чтобы не загромождать схему.

В отличие от дерева бизнес-процессов, сеть дает более полное, системное представление о деятельности организации, так как позволяет показать не только элементы организации, но и взаимодействие между ними. Помимо этого сеть процессов обеспечивает проверку разработанной модели деятельности организации – на целостность, правильность выделения бизнес-процессов и описания их окружения.

Если выход одного из процессов (например, документ) нигде далее не используется, то есть не является входом для другого процесса или внешнего субъекта, то это означает, что он является либо ошибочным, либо лишним. В противном случае нужно найти бизнес-процесс, для которого этот выход является входом, и доработать схему окружения бизнес-процесса.

### Дерево бизнес-процессов



### Сеть бизнес-процессов

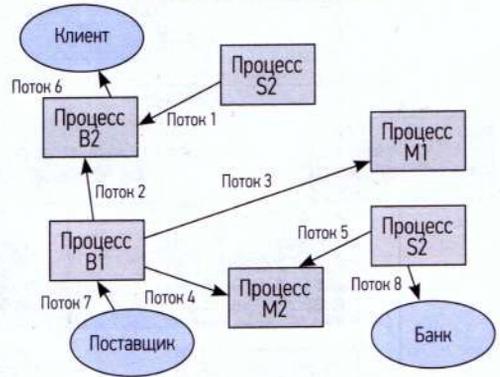
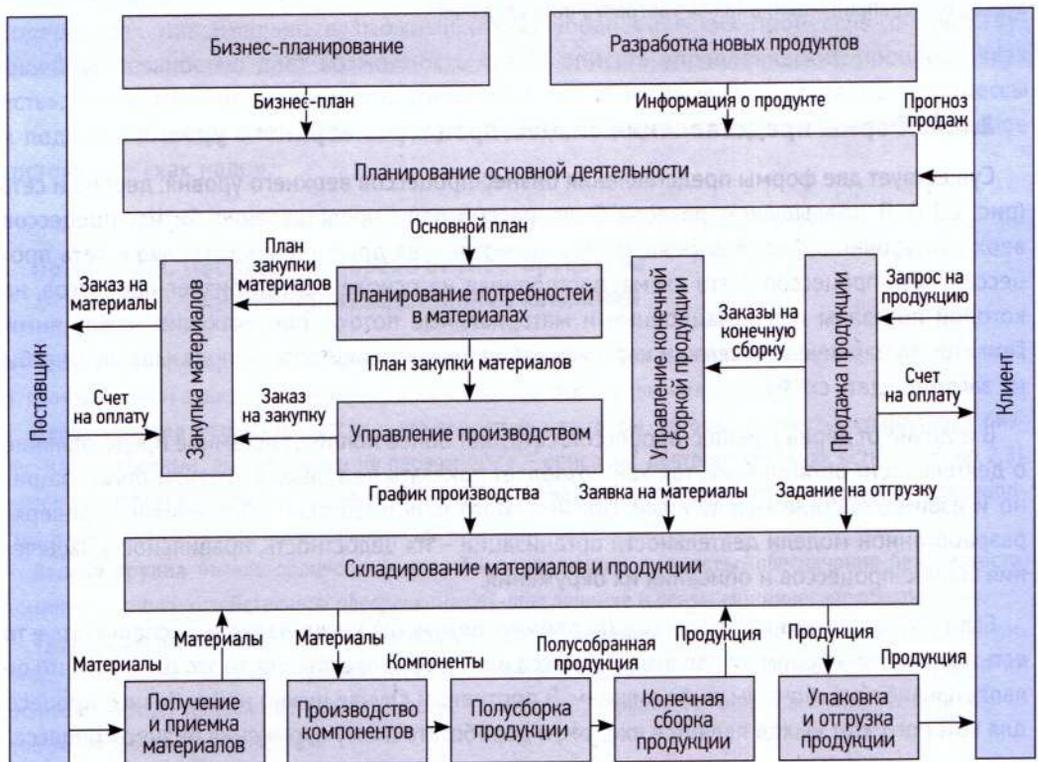


Рисунок 2.16. Формы представления процессов верхнего уровня

При разработке сети процессов также можно показать внешних субъектов, с которыми взаимодействуют процессы компании, – клиентов, поставщиков, банки и др. На рис. 2.17 показана сеть бизнес-процессов производственной компании с поставщиками и клиентами.

Рисунок 2.17. Пример сети бизнес-процессов производственной компании



### 2.3.7. Уровень декомпозиции бизнес-процессов

Как и при построении дерева бизнес-направлений компании, важно определить уровень декомпозиции – какую деятельность стоит выделять в виде процесса или подпроцесса, а когда есть смысл остановиться. На практике при выделении бизнес-процессов на верхнем уровне нужно выбирать такой уровень детализации, при котором их количество не будет превышать 20. Для больших, диверсифицированных и сложных бизнесов этот параметр может достигать 25–30.

При построении дерева процессов каждый бизнес-процесс декомпозируется далее на подпроцессы, из которых он состоит. Специалисты по процессному управлению иногда шутят, говоря, что работа по описанию бизнес-процессов начинается и никогда не заканчивается. Декомпозировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности. Например, процесс «Подготовка документа» можно разбить на более простые шаги: «Включить компьютер», «Запустить текстовый редактор» и так далее. Поэтому возникает вопрос: до какого уровня это целесообразно делать?

Чтобы понять, насколько подробно нужно описать бизнес-процесс, необходимо четко сформулировать цель – для чего нужно описать процесс. Можно, например, поставить целью снижение стоимости процесса, можно спланировать уменьшение времени или повышение качества бизнес-процесса и т. д. В этом случае описание процесса будет продолжаться до тех пор, пока не будет достигнута сформулированная цель.

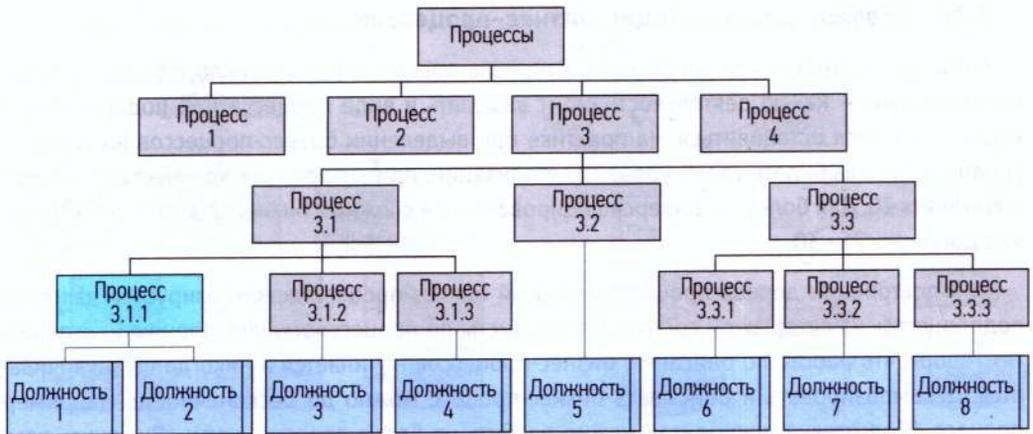
То есть глубина описания бизнес-процесса индивидуальна, поскольку зависит от конкретной цели. Тем не менее накопленный опыт реализации проектов по описанию и оптимизации бизнес-процессов позволил выделить и обобщить наиболее актуальные цели и подобрать для них критерии определения глубины описания, а также сформулировать общее правило.

**Правило. В общем случае процесс нужно декомпозировать до того уровня, когда будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации. При достижении этого уровня необходимо остановиться.**

Как показала практика, основные проблемы в деятельности компании связаны с взаимодействием ее структурных подразделений и сотрудников. Существует несколько способов оптимизации процессов, основным из которых является формализация распределения ответственности между подразделениями и должностями, а также формализация результатов, передаваемых от одного субъекта организации к другому.

На рис. 2.18 показано дерево бизнес-процессов. Согласно вышеописанному правилу, для завершения его описания необходимо детализировать только процесс 3.1.1, так как в его выполнении задействованы две должности.

Чтобы проект по описанию и оптимизации деятельности прошел успешно, необходимо иметь четкое представление об объеме и трудоемкости работ по описанию бизнес-процессов. Эта работа достаточно рутинная и по времени даже для средней организации может занять несколько месяцев. Нужно понимать, что при детализации бизнес-процесса объем



**Рисунок 2.18.** Дерево бизнес-процессов

работ по его описанию увеличивается в геометрической прогрессии при переходе на нижние уровни.

В случае, например, когда каждый бизнес-процесс в дереве делится на четыре части, на третьем уровне дерева получается шестнадцать процессов третьего уровня. Если же опуститься на шесть уровней вниз, количество процессов шестого уровня составит величину, близкую к тысяче. Если же делить каждый бизнес-процесс на шесть частей, то на третьем уровне дерева получится тридцать шесть процессов третьего уровня, а на шестом – около восьми тысяч (табл. 2.1).

Как показывает практика, разбиение деятельности компании на процессы, количество которых превышает две-три тысячи, приводит к тому, что работа по описанию бизнес-процессов становится чрезвычайно сложной. Отсюда следует, что при описании бизнес-процессов нужно помнить два момента:

- нужно очень аккуратно контролировать уровни описания и стараться сделать так, чтобы общее количество процессов не превосходило двух-трех тысяч;
- без поддержки инструментами бизнес-моделирования провести эту работу быстро и качественно весьма тяжело, а в большинстве случаев просто невозможно.

**Таблица 2.1.** Размер дерева бизнес-процессов

Уровень дерева	Число бизнес-процессов на уровне	
	Декомпозиция на 4 подпроцесса	Декомпозиция на 6 подпроцессов
1	1	1
2	4	6
3	16	36
4	64	216
5	256	1296
6	1024	7776

### 2.3.8. Другие способы классификация бизнес-процессов

В предыдущем разделе при построении дерева бизнес-процессов использовался подход, при котором бизнес-процессы были разделены на три группы: основные, обеспечивающие и процессы управления. Это один из основных и наиболее часто применяемых подходов. Однако в мировой практике существуют и другие способы классификации бизнес-процессов. Это вызвано тем, что ввиду отсутствия единой договоренности различные группы специалистов в области процессного управления разработали собственные, наилучшие, по их мнению, подходы к классификации.

Каждый из таких подходов обладает своими преимуществами и недостатками, и в общем случае не имеет большого значения, какой из них применять. Главное, чтобы в рамках **одной** компании при описании бизнес-процессов применялся только **один** подход. При классификации бизнес-процессов важно уйти от споров, касающихся выбора наилучшего подхода, и быстро выбрать какой-то один.

Приведем еще два типовых подхода к классификации бизнес-процессов. При использовании первого из них, применяемого западными консалтинговыми компаниями, бизнес-процессы делят только на два типа: процессы, добавляющие ценность, и вспомогательные процессы (рис. 2.19).

**Второй подход**, применяемый специалистами по внедрению интегрированных информационных систем, предлагает совершенно другой принцип декомпозиции: бизнес-процессы делятся на основные и управленческие (административные). При этом под основными бизнес-процессами понимаются все процессы по перемещению или

Рисунок 2.19. Классификация процессов, применяемая западными консалтинговыми компаниями





**Рисунок 2.20.** Классификация бизнес-процессов, применяемая компаниями, внедряющими интегрированные информационные системы (на примере торговой компании)

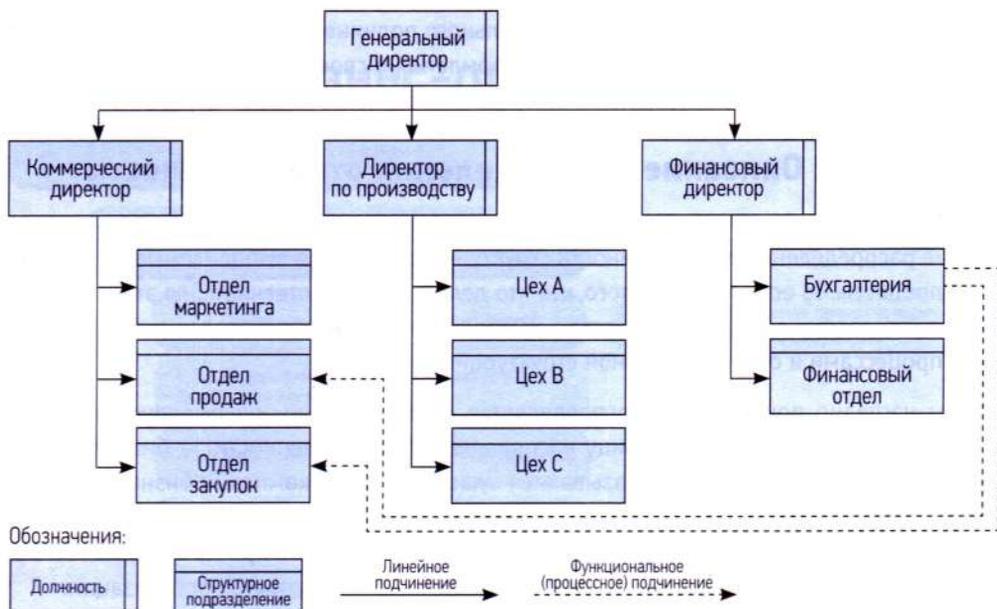
преобразованию материальных потоков. К управленческим или административным бизнес-процессам относят процессы по перемещению или преобразованию информационных потоков (рис. 2.20).

## 2.4. Шаг 3. Описание организационной структуры

После того как описаны бизнес-направления и бизнес-процессы компании, нужно описать ее организационную структуру. Еще раз подчеркнем важность именно такой последовательности описания компании.

Организационная структура – это третий элемент при построении бизнеса и всего лишь средство выполнения бизнес-процессов и бизнес-направлений компании (хоть и важное). При выполнении первых двух шагов описания деятельности «как есть» необходимо абстрагироваться от организационной структуры компании. В противном случае с большой долей вероятности результаты работы будут искажены и подстроены под существующую, возможно неоптимальную, организационную структуру.

Организационная структура, в отличие от бизнес-направлений и бизнес-процессов, описывается быстро, потому что она определена штатным расписанием. Структурные подразделения и должности, существующие в компании, идентифицируются проще. Разработка же



**Рисунок 2.21.** Графическая схема организационной структуры

схемы организационной структуры «как есть» для средней компании занимает до двух дней. При этом часто схемы структуры в компании уже имеются.

Формат описания оргструктуры должен включать два типа объектов. С помощью объектов первого типа описываются **структурные подразделения**, с помощью второго – **должности**, существующие в организации. Кроме того, необходимо показать **связи подчинения**. Такое описание удобно для последующего анализа и оптимизации. При описании организационной структуры рекомендуется использовать графический подход, как более наглядный и удобный (рис. 2.21). Для каждого подчинения указывается его тип: линейное или функциональное (процессное).

**Линейное подчинение** – это подчинение сотрудника своему непосредственному руководителю, который имеет основные полномочия по обеспечению выполнения сотрудником работ в рамках оговоренных функциональных обязанностей. При этом линейный руководитель имеет основные права по приему на работу, вознаграждению, наказанию и увольнению сотрудника.

Для повышения качества и скорости выполнения определенных бизнес-процессов в компаниях вводят **функциональное (процессное) подчинение**. При этом сотрудник по определенным функциям (или процессам) одновременно подчиняется не только линейному, но и другим руководителям. Как правило, полномочия таких руководителей меньше и ограничиваются возможностью требовать от сотрудника соблюдения сроков и качества исполнения заранее оговоренных работ.

Примером функционального подчинения может служить подчинение продавцов главному бухгалтеру по функциям (или в рамках процессов), относящимся к оформлению бухгал-

терских документов. Здесь в рамках функционального подчинения главный бухгалтер имеет право требовать от продавца правильности оформления и своевременного предоставления счетов, счетов-фактур и других установленных документов.

## 2.5. Шаг 4. Описание распределения ответственности

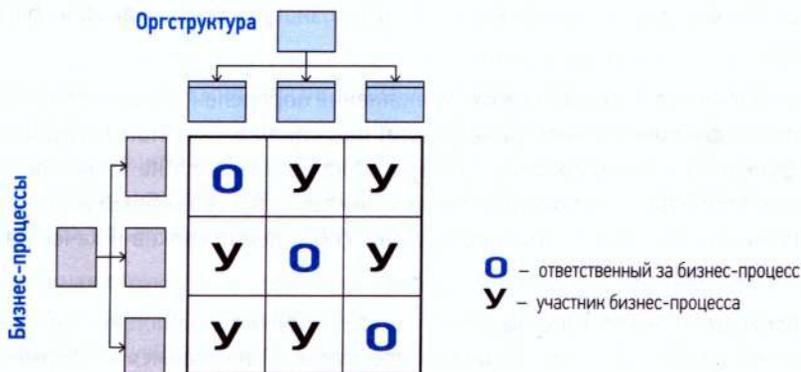
Четвертым и последним шагом описания деятельности компании «как есть» является описание распределения ответственности структурных единиц за выполняемые в компании бизнес-процессы. То есть описание того, кто что делает и за что отвечает. Для этого устанавливается соответствие между результатами выполнения второго и третьего шагов – между бизнес-процессами и организационной структурой компании.

Чтобы наглядно показать, как распределяется ответственность, рекомендуется использовать удобный инструмент – матрицу распределения ответственности за бизнес-процессы (рис. 2.22). В строках матрицы указываются существующие в компании бизнес-процессы, в столбцах – структурные подразделения и должности, а в клетках матрицы отмечается, кто за какой бизнес-процесс отвечает и кто в каком бизнес-процессе принимает участие. При этом необходимо соблюдать базовое правило построения эффективной организации.

**Правило. В выполнении бизнес-процесса могут участвовать несколько должностей и структурных подразделений, но ответственный за бизнес-процесс должен быть только один.**

Если при построении матрицы распределения ответственности окажется, что за бизнес-процесс не отвечает никто либо отвечают несколько человек (что равносильно), то нужно показать сложившуюся ситуацию «как есть», поставив либо несколько символов «О» напротив данного бизнес-процесса, либо ни одного. При дальнейшем анализе модели «как есть» и разработке оптимальной модели организации «как надо» на данную ситуацию нужно обратить особое внимание и внести соответствующие изменения. Обычно в таких случаях сотрудники компании склонны показывать картину «как надо», искажая тем самым описание деятельности «как есть».

Рисунок 2.22. Матрица распределения ответственности за бизнес-процессы



# Глава 3.

## Описание бизнес-процессов

### 3.1. Способы описания бизнес-процессов

#### 3.2. Классическая методология описания бизнес-процессов

3.2.1. Описание окружения бизнес-процесса

Пример 3.1. Уточнение процесса через описание его окружения

3.2.2. Классификация входов и выходов бизнес-процесса

3.2.3. Описание внутренней структуры процесса

3.2.4. Методология диаграмм потоков объектов (DFD)

Пример 3.2. Бизнес-процесс верхнего уровня с неопределенной последовательностью подпроцессов

3.2.5. Декомпозиция бизнес-процесса

3.2.6. Методология диаграмм потоков работ (WFD)

#### 3.3. Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов

3.3.1. Стандарт IDEF0

Пример 3.3. Описание процесса «Изготовление детали» в стандарте IDEF0

3.3.2. Нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов

Пример 3.4. Повышение наглядности и упрощение модели бизнес-процесса в стандарте IDEF0

3.3.3. Метод цепочек добавленной стоимости (VAD)

3.3.4. Стандарт IDEF3

3.3.5. Метод цепочки процессов, управляемой событиями (EPC)

3.3.6. Метод Swimmer Lanes

3.3.7. Метод и нотация BPMN

#### 3.4. Технология быстрого описания процессов

Пример 3.5. Где заканчивается процесс «Поставка товара от поставщика»?

#### 3.5. Семь золотых правил описания бизнес-процессов

Пример 3.6. Спор о накладной

#### 3.6. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов

### 3.1. Способы описания бизнес-процессов

В этой главе мы подробно рассмотрим второй шаг в описании компании «как есть» – описание бизнес-процессов. Это можно сделать самыми разными способами, методик описания множество. В настоящее время способы описания бизнес-процессов можно разделить на три основных вида: текстовый, табличный и графический (рис. 3.1).

**Первый способ** – последовательное **текстовое описание бизнес-процесса**. Примером такого описания может служить текст: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом». Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, и часть из них – регламенты бизнес-процессов в виде текстовых описаний.

Но для понимания целей анализа и оптимизации деятельности компании данный способ описания не самый удачный. Дело в том, что описание бизнес-процесса в текстовом виде трудно рассмотреть системно и проанализировать. Текстовая информация воспринимается нашим сознанием последовательно. Поэтому, например, когда сотрудник читает регламент, то, доходя до конца, он практически всегда забывает, что было в начале. Вторая причина связана с известным фактом – человек значительно лучше воспринимает информацию образами. Чтобы проанализировать текстовую, наш мозг сначала раскладывает информацию на ряд образов, а это требует дополнительного времени и умственных усилий. Поэтому производительность при анализе текстовых описаний бизнес-процессов и качество решений по оптимизации деятельности не наилучшие. И они еще падают, когда в процессе принятия решений участвует группа сотрудников.

**Рисунок 3.1.** Способы описания бизнес-процессов

#### Текстовый

«Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом»

#### Табличный

№	Подпроцесс	Ответственный	Что на входе	От кого поступает	Что на выходе	Кому направляется
1	Подготовка договора	Отдел продаж	–	–	Договор подготовленный	Юридический отдел
2	Согласование договора	Юридический отдел	Договор подготовленный	Отдел продаж	Договор согласованный	–

#### Графический



Специалистами по информационным технологиям был разработан более удобный, структурированный – **табличный вид** описания бизнес-процессов. Они предложили разбивать бизнес-процесс по ячейкам таблицы, где каждый столбец и строка имеют определенное значение. Данные в таком виде легче воспринимаются и удобнее для анализа. Табличная форма поэтому эффективнее текстовой и в настоящее время часто применяется для описания бизнес-процессов.

В последнее время интенсивно развивается и применяется при описании бизнес-процессов **третий способ – графический**. Он обладает наибольшей эффективностью при решении задач описания, анализа и оптимизации деятельности компании. Поэтому далее мы в основном будем рассматривать именно графические способы описания.

## 3.2. Классическая методология описания бизнес-процессов

В настоящее время в мире используется большое количество методологий описания бизнес-процессов. Для того чтобы разобраться в этом многообразии, стоит выделить и рассмотреть их общие элементы. Такое обобщение мы называем классической методологией описания бизнес-процессов.

### 3.2.1. Описание окружения бизнес-процесса

Описание бизнес-процесса начинается с описания его окружения. Окружение представляет собой совокупность входов и выходов процесса с указанием поставщиков и клиентов. Поставщики и клиенты могут быть внешними и внутренними. Внутренними являются подразделения и сотрудники компании, которые взаимодействуют с данным процессом.

Например, для бизнес-процесса «Подбор и прием персонала» входом является заявка на подбор сотрудника, поступающая из профильного подразделения (внутренний поставщик процесса). Выходом процесса будет принятый на работу сотрудник. Профильное подразделение при этом является одновременно и внутренним клиентом бизнес-процесса. Описание

Рисунок 3.2. Схема окружения бизнес-процесса



входов, выходов, поставщиков и клиентов бизнес-процесса позволяет точнее определить его границы. При описании окружения рекомендуется строить графическую схему в виде, приведенном на рисунке 3.2.

### **Пример 3.1. Уточнение процесса через описание его окружения, первичные и вторичные входы и выходы**

При описании деятельности некоторой компании был выделен процесс, названный «Комиссионирование». Такое название не позволяло точно понять содержание процесса даже опытным сотрудникам. Однако ситуация полностью прояснилась при описании окружения процесса. Было выявлено, что входом является заявка складу на набор заказа, поступающая от отдела сбыта – внутреннего поставщика. Выходом – собранный заказ, передаваемый отделу доставки, то есть внутреннему клиенту. Таким образом, разработка схемы окружения бизнес-процесса, особенно в сложных ситуациях, оказывается просто необходимой.

Отметим, что заявка на набор заказа является первичным входом (см. раздел 3.2.2). В процессе набора заказа сотрудники склада используют тару, которая тоже является входом, но уже вторичным, так как он не инициирует бизнес-процесс. Первичным выходом считается собранный заказ. При этом в результате данного процесса возникают и другие выходы. Так, если складская ячейка, содержащая определенную товарную позицию, была пуста, наборщица информировала об этом складских работников, в чьи обязанности входило пополнение ячеек. Эта информация также является выходом, но опять же не первичным для бизнес-процесса «Комиссионирование», процесс существует не ради него. Следовательно, он является вторичным.

### **3.2.2. Классификация входов и выходов бизнес-процесса**

При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется разделять его входы и выходы на два типа: первичные и вторичные (рис. 3.2). Такая рекомендация обусловлена тем, что при описании окружения бизнес-процесса выявляется большое количество входов и выходов, что делает схему громоздкой и сложной. В то же время входы и выходы обладают разной значимостью с точки зрения анализа и принятия решения. Поэтому целесообразно разделять их на два типа, отделяя существенное от менее существенного. Для разделения можно воспользоваться определениями и примерами, приведенными в таблице 3.1.

Первичный вход – объект, инициирующий начало бизнес-процесса. При описании окружения бизнес-процесса нужно сделать акцент на отображение первичных входов. Про вторичные входы пока можно забыть, их можно описать при дальнейшей детализации процесса, так как на более низком уровне найдутся подпроцессы, для которых эти входы являются первичными.

То же самое относится и к выходам. Первичным выходом называют выход, ради которого существует процесс. Описание вторичных выходов происходит аналогично описанию вторичных входов: при дальнейшей детализации процесса, на соответствующем, более низком уровне.

Таблица 3.1. Описание первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса

Элемент	Описание	Пример
<b>Первичный вход</b>	Объект, инициирующий запуск бизнес-процесса	Заказ клиента, план закупок и т. д.
<b>Вторичный вход</b>	Объект, обеспечивающий нормальное протекание бизнес-процесса	Стандарты, правила, механизмы выполнения подпроцессов, оборудование и т. д.
<b>Первичный выход</b>	Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс, определяемый его целью и назначением	Обработанный заказ клиента, закупленное сырье и т. д.
<b>Вторичный выход</b>	Побочный продукт, который не является основной целью бизнес-процесса, но может быть востребован вторичными клиентами	Внесенная в клиентскую базу данных информация, акт приемки сырья и т. д.

### 3.2.3. Описание внутренней структуры процесса

После описания окружения бизнес-процесса мы переходим к его внутренней структуре. То есть описываются входящие в процесс подпроцессы, а также материальные и информационные потоки, протекающие между ними. К классическим относятся две методологии описания бизнес-процессов:

- диаграммы потоков объектов бизнес-процесса (DFD, Data Flow Diagram)<sup>1</sup>, как правило, используются для описания бизнес-процессов верхнего уровня, на начальных этапах процессного описания деятельности компании;
- диаграммы потоков работ бизнес-процесса (WFD, Work Flow Diagram)<sup>2</sup>, как правило, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня (на последующих этапах декомпозиции процессов компании), являющихся составной частью процессов верхнего уровня.

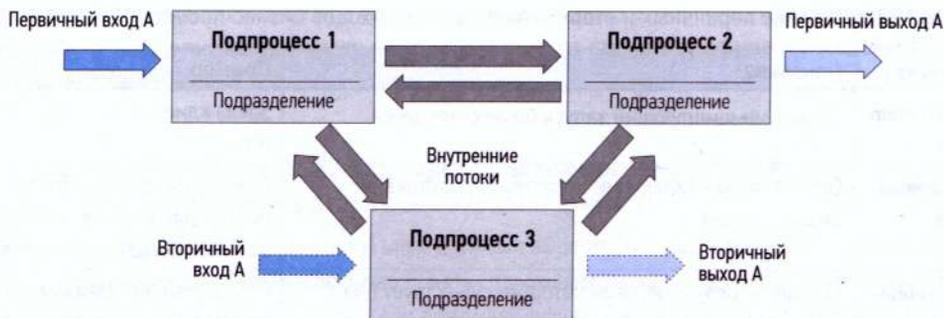
С помощью этих двух классических методологий можно подробно описать все бизнес-процессы компании. Ниже мы подробно разберем обе эти методологии, но сначала остановимся на том, какую из них выбрать. Бизнес-процессы первого уровня представляют в виде дерева или сети процессов. При описании процессов второго уровня в зависимости от процесса может использоваться как методология диаграмм потоков объектов (DFD), так и диаграмм потоков работ (WFD). Если бизнес-процесс глобален и его невозможно представить в виде временной последовательности подпроцессов, то используют методологию DFD. В противном случае целесообразно использование WFD.

На практике чаще всего поступают так:

- методологию DFD применяют при описании процессов на первом и втором уровнях (к этой группе процессов, как правило, относят закупку сырья, продажу продукции, производство продукции, управление финансами и т. д.);

<sup>1</sup> Data Flow Diagram переводится как «диаграмма потоков данных». Потоки данных (изображаемые стрелками на диаграмме) представляют объекты в процессе их передвижения от одного действия (подпроцесса) к другому. Поэтому авторы используют название «диаграмма потоков объектов».

<sup>2</sup> У диаграмм потоков работ имеется и другое название – диаграмма алгоритмов.



**Рисунок 3.3.** Описание процесса в виде диаграммы потоков объектов (DFD)

- методология WFD применяется на третьем и более нижних уровнях описания (к этой группе относятся выставление счета, подготовка договора, изготовление детали и т. д.);
- DFD-схемы, используемые на более высоких уровнях, декомпозируются на DFD- или WFD-схемы на более низких;
- WFD-схемы, используемые на более низких уровнях описания, декомпозируются только на WFD-схемы.

### 3.2.4. Методология диаграмм потоков объектов (DFD)

Методология диаграмм потоков объектов (DFD), как уже было сказано, используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. Она показывает подпроцессы, входящие в состав описываемого бизнес-процесса, ответственных и исполнителей, а также входы и выходы каждого из подпроцессов (рис. 3.3). Входы и выходы представляют собой информационные или материальные потоки. При этом выходы одного подпроцесса могут являться входами для других.

Входы и выходы бизнес-процесса на диаграмму потоков объектов переносятся со схемы окружения процесса. При этом они являются внешними, входы процесса на DFD-схеме поступают извне – от поставщика процесса, а выходы уходят наружу – к клиенту процесса. Для завершения описания бизнес-процесса остается описать только внутренние информационные и материальные потоки. Каждый из них одновременно является выходом одного и входом другого подпроцесса. Кроме того, на DFD-схеме указываются ответственные и исполнители подпроцессов, подразделения и должности.

**Рисунок 3.4.** Пример несовпадения последовательности подпроцессов с направлением движения информационных потоков



Нужно помнить, что DFD-схема бизнес-процесса отражает только материальные и информационные потоки, не указывая временной последовательности подпроцессов. Последняя в большинстве случаев совпадает с направлением движения потоков. Однако это верно не всегда. Бывают ситуации, в которых последовательность выполнения подпроцессов не совпадает с направлением движения информационных или материальных потоков (рис. 3.4.). Здесь информационный поток (документ) движется от подпроцесса 1 к подпроцессу 2, хотя подпроцесс 2 начал выполняться раньше подпроцесса 1. Именно поэтому методология DFD целесообразна для описания бизнес-процессов верхнего уровня или макропроцессов, когда в общем случае невозможно указать временную последовательность подпроцессов. Причина затруднений может заключаться в том, что подпроцессы выполняются одновременно, а также в неоднозначности их очередности, вызванной вариативностью деятельности.

### Пример 3.2. Бизнес-процесс верхнего уровня с неопределенной последовательностью

В качестве иллюстрации приведен пример бизнес-процесса на рисунке 3.5.



**Рисунок 3.5.** Пример бизнес-процесса верхнего уровня с различной последовательностью выполнения подпроцессов

Компания осуществляет закупку продукции у поставщика, ее хранение на складе и продажу клиенту. В зависимости от наличия продукции на складе разная и очередность операций закупки и продажи. Так, если на момент обращения клиента на складе имеется необходимая продукция, значит закупка произошла раньше продажи. Если же продукции на складе не оказалось, но клиент готов ждать, то продажа начинается раньше, чем производится закупка, а заканчивается позже. Поэтому при описании данного бизнес-процесса и аналогичных ему целесообразно использовать методологию DFD, которая не делает акцента на временную последовательность подпроцессов.

Дадим несколько рекомендаций использования методологии DFD для описания бизнес-процессов. Подпроцессам рекомендуется присваивать номера или идентификаторы, а при формулировке их названий использовать следующие правила.

#### **Правило 1. Название процесса = Действие + Объект, над которым действие осуществляется.**

Например, если описывается процесс продажи продукции, то его нужно назвать «Продажа продукции». В данном случае «продажа» – действие, а «продукция» – объект, над которым производится действие. При этом желательно конкретизировать, какая именно продукция.

### **Правило 2. Название процесса должно быть лаконичным.**

Это повышает эффективность дальнейшей работы по его оптимизации. Идеально, если название процесса будет состоять из двух-трех слов. В крайнем случае допускается в названии не более 50 символов. В сложных ситуациях рекомендуется помещать в глоссарий полное название, соответствующее краткому.

Подобные правила используются и при определении названий материальных и информационных потоков. Правило 2 остается без изменений, а первое изменяется.

### **Правило 3. Название потока = Объект, представляющий поток + Статус объекта.**

Например, если речь идет о продукции, отгруженной клиенту, то название потока будет «Продукция отгруженная» или «Продукция, отгруженная клиенту». В данном случае «продукция» – объект, представляющий поток, а «отгруженная клиенту» – статус объекта.

### **3.2.5. Декомпозиция бизнес-процесса**

При описании бизнес-процесса может выявляться большое количество подпроцессов, что делает схему громоздкой и сложной. Поэтому при описании процесса по методологии DFD рекомендуется использовать правило «7».

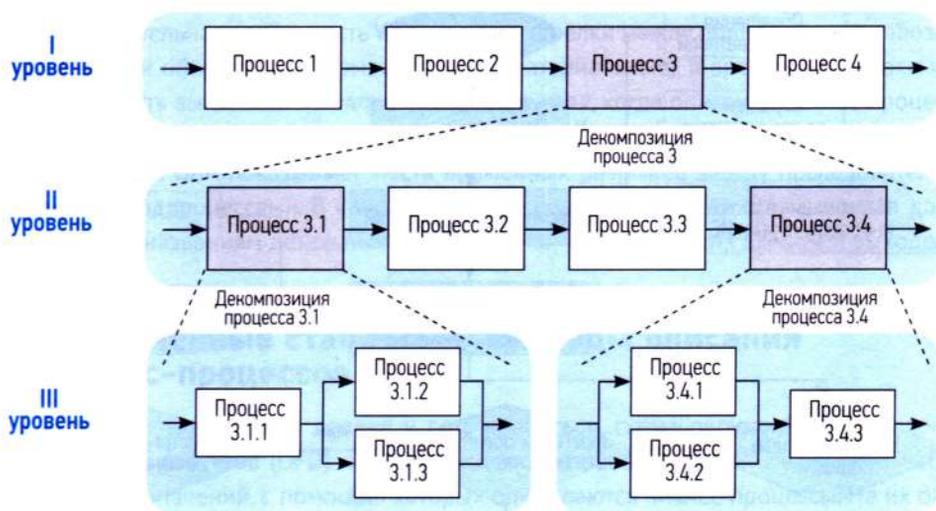
### **Правило «7». Нужно выбрать такой уровень детализации процессов, при котором он будет состоять не более чем из семи подпроцессов.**

Если число подпроцессов будет больше семи, качественно анализировать схему будет сложно. Такое количество подпроцессов обусловлено тем, что человек может эффективно оперировать одновременно не более чем семью различными объектами. Другая крайность – когда степень детализации мала, то есть число процессов, скажем, три-четыре; следовательно, выделенные подпроцессы будут более объемными и затруднят анализ.

Если для достижения целей описания и оптимизации бизнес-процесса требуется более подробная детализация, ее нужно сделать посредством декомпозиции отдельных подпроцессов. При этом подпроцессы описывают в виде отдельных схем нижнего уровня. На рисунке 3.6 приведен пример трехуровневой декомпозиции бизнес-процесса.

### **3.2.6. Методология диаграмм потоков работ (WFD)**

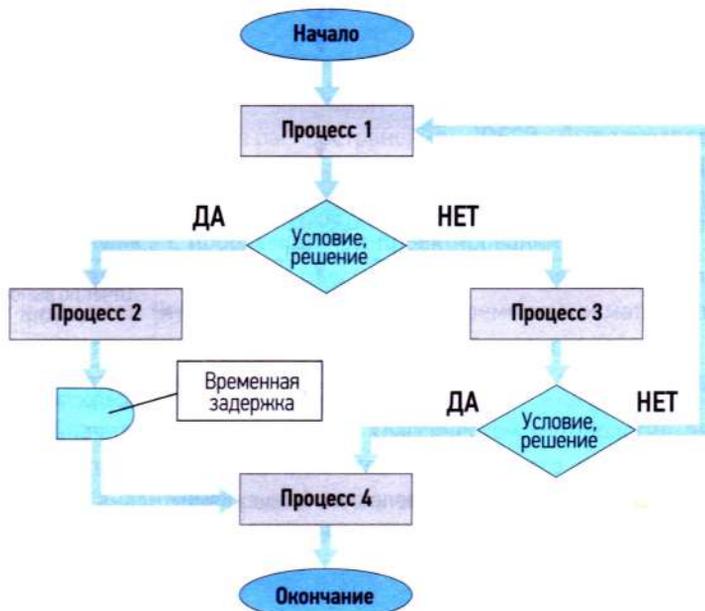
Методология диаграмм потоков работ (WFD) используется при описании бизнес-процессов нижнего уровня. Это удобно, так как в ней появляются дополнительные объекты, описывающие процесс: логические операторы, события начала и окончания процесса, а также элементы, показывающие временные задержки (рис. 3.7).

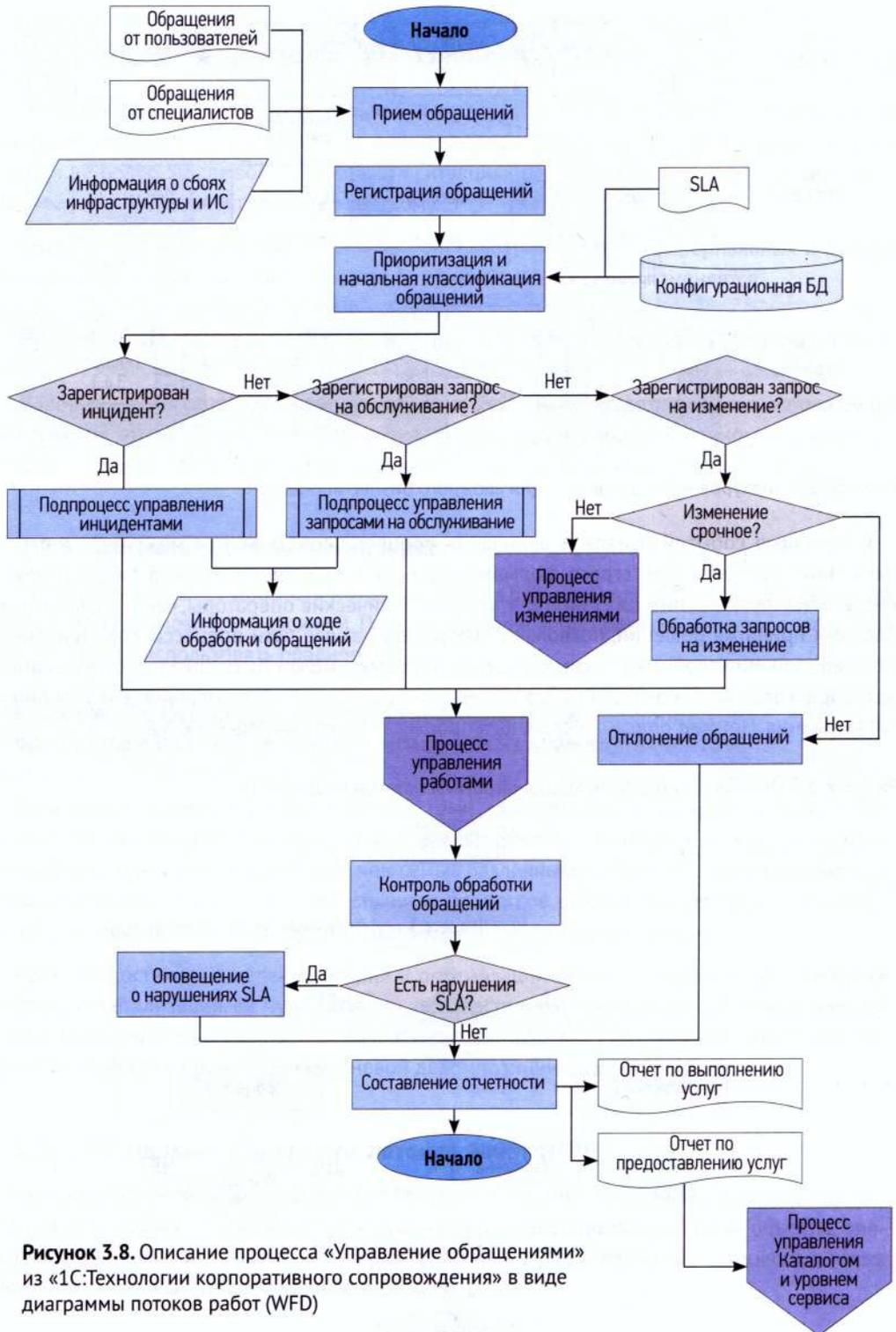


**Рисунок 3.6.** Трехуровневая декомпозиция сложного бизнес-процесса

С помощью событий начала и окончания процесса показываются моменты начала и окончания процесса. Для строго формализованных процессов, например бюджетирования, в качестве событий может выступать время. Логические операторы, часто называемые блоками принятия решений, позволяют отобразить разные пути процесса, определяемые теми или иными условиями. Таким способом, например, может быть описано согласование договора, когда в зависимости от его суммы выбираются последовательность и участники согласования. Пример описания сложного процесса показан на рисунке 3.8.

**Рисунок 3.7.** Описание процесса в виде диаграммы потоков работ (WFD)





**Рисунок 3.8.** Описание процесса «Управление обращениями» из «1С:Технологии корпоративного сопровождения» в виде диаграммы потоков работ (WFD)

Важная отличительная особенность WFD-схемы – стрелки между подпроцессами, обозначающие не потоки объектов (информационные и материальные), а временные потоки или последовательность выполнения подпроцессов. В случаях, когда описание бизнес-процесса проводится с целью его дальнейшей временной оптимизации, используются элементы «временные задержки». Они показывают места временных разрывов между последовательно выполняемыми подпроцессами. В классической методологии WFD не показываются документы, так как по названиям деталей работ понятно, что является их входом и выходом.

### 3.3. Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов

Классические методологии – дерево и сеть процессов, схема окружения, методологии диаграмм потоков объектов (DFD) и диаграмм потоков работ (WFD). Они содержат набор символов или обозначений, с помощью которых описываются бизнес-процессы. На их базе разработано множество методов и стандартов описания бизнес-процессов. Как правило, они представляют собой незначительные видоизменения дерева и сети процессов, схемы окружения, методологий DFD и WFD, а различаются преимущественно названиями диаграмм и видами используемых объектов. В этом разделе мы рассмотрим основные современные стандарты и методы описания бизнес-процессов:

- стандарт IDEF0;
- нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов (DFD);
- метод цепочки добавленной стоимости (VAD);
- стандарт IDEF3;
- метод цепочки процессов, управляемой событиями (EPC);
- метод Swimmer Lanes;
- метод и нотация BPMN.

#### 3.3.1. Стандарт IDEF0

Первый метод, получивший широкое распространение, – IDEF0 – был закреплен в качестве стандарта. Язык, ставший основой этой методологии, разработан американскими военными для тиражирования бизнес-процессов на предприятиях аэрокосмической промышленности. В свое время они столкнулись с проблемой: при проектировании заводов им каждый раз приходилось создавать заново одинаковые подсистемы управления, что требовало дополнительного времени и ресурсов. Чтобы избежать ненужных временных и материальных затрат, был разработан язык, с помощью которого можно было бы описать типовые подсистемы управления и использовать наработанный опыт при строительстве нового завода.

Стандарт IDEF0 незначительно отличается от классической методологии диаграмм потоков объектов (DFD) описания бизнес-процессов. Основное его отличие – присутствие в языке дополнительной аналитики: предлагается показывать не просто входы, как в методологии DFD, а входы трех типов: вход, управление и механизм.

**Таблица 3.2.** Название и размещение входных и выходных объектов в стандарте IDEF0

Название входных и выходных объектов		Размещение входных и выходных объектов на диаграмме относительно процесса
Русский вариант	Английский вариант	
Вход	<b>I</b> nput	подходит к процессу слева
Управление	<b>C</b> ontrol	подходит к процессу сверху
Выход	<b>O</b> utput	исходит от процесса справа
Механизм	<b>M</b> echanism	подходит к процессу снизу



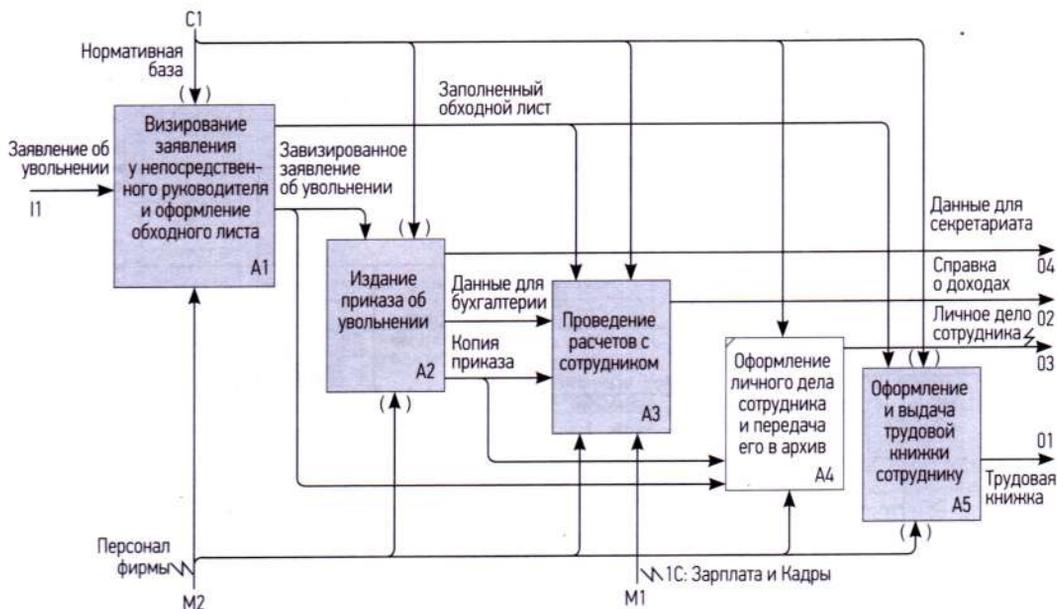
С помощью входа показывают объекты – информационные и материальные потоки, которые преобразуются в бизнес-процессе. Управление отражает объекты – материальные и информационные потоки, которые не преобразуются в процессе, но нужны для его выполнения. Механизмы – все те ресурсы, при помощи которых процесс выполняется: технические средства, люди, информационные системы и т. д. Выход бизнес-процесса полностью соответствует по смыслу выходу процесса, описанному в методологии DFD.

Четыре типа объектов, применяемых для описания входов и выходов в стандарте IDEF0 (в английском варианте образуют сокращение ICOM), размещаются в строго отведенных местах относительно процессов, называемых функциональными блоками (табл. 3.2).

### Пример 3.3. Описание процесса «Изготовление детали» в стандарте IDEF0

Контекстная IDEF0-диаграмма процесса «Изготовление детали», который выполняет токарь, показана на рисунке 3.9. Входом процесса является заготовка – она физически преобразуется. Для того чтобы токарь начал изготавливать деталь, ему необходимо задание или план. А также чертеж с размерами детали. Без чертежа, задания (или плана) изготовление детали не начнется, но в ходе выполнения процесса они не преобразуются. Согласно стандарту IDEF0, их относят к управлению. Чтобы изготовить деталь, необходимы токарь и станок – их относят к механизмам. Выходом или результатом процесса является деталь.

**Рисунок 3.9.** Контекстная IDEF0-диаграмма процесса «Изготовление детали»

**Рисунок 3.10.** IDEF0-диаграмма бизнес-процесса «Увольнение персонала»

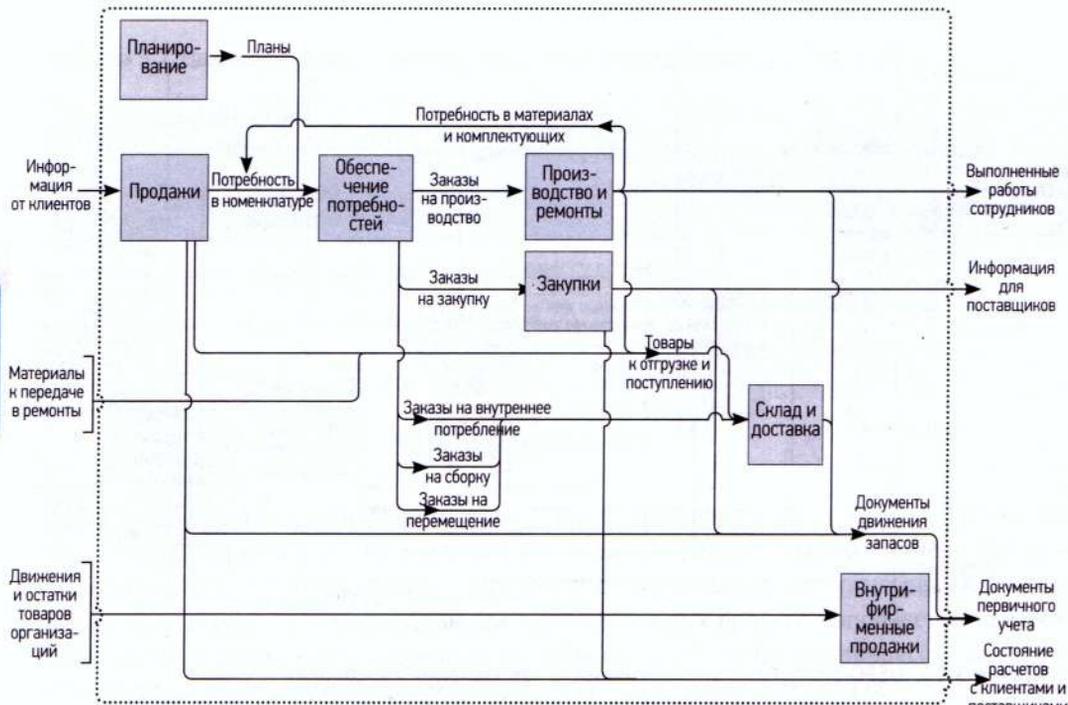
Стандарт IDEF0 получил большое распространение в США и активно используется в России. Широкое распространение стандарта IDEF0 в России обусловлено большим количеством книг и различных информационно-методических материалов по нему. Кроме того, программные продукты, поддерживающие стандарт, не очень сложны в освоении. Однако у описания бизнес-процессов в стандарте IDEF0 есть и недостатки.

1. Описания отличаются большим количеством информации (рис. 3.10), что затрудняет восприятие и создает сложности при принятии решений на их основе как у руководителей, так и у рядовых сотрудников.
2. Отнесение объекта к одному из типов входов может быть неоднозначным. Вопросы типа: «Правильно ли, что этот объект отнесен к входу? Может, его лучше отнести к управлению?» вполне допускаются, анализ входов процесса не всегда прост. Это играет на руку тем, кто не хочет заниматься описанием и оптимизацией бизнес-процессов.

Практика показала, что описание по стандарту IDEF0 лучше всего использовать в не слишком больших проектах, где необходимо оптимизировать бизнес-процессы в одной или нескольких областях. И где основные участники проекта описания и оптимизации – технические специалисты в предметных областях, а руководители и рядовой персонал привлекаются к разработке и чтению схем в минимальной степени.

Нередко при описании процессов в стандарте IDEF0 схемы упрощаются, на рисунке 3.11 показана достаточно легкая для восприятия IDEF0-диаграмма процесса верхнего уровня. В ней мало пересечений и изгибов стрелок, в результате описание читабельно и стрелки легко визуально проследить. Приемы упрощения IDEF0-диаграмм:

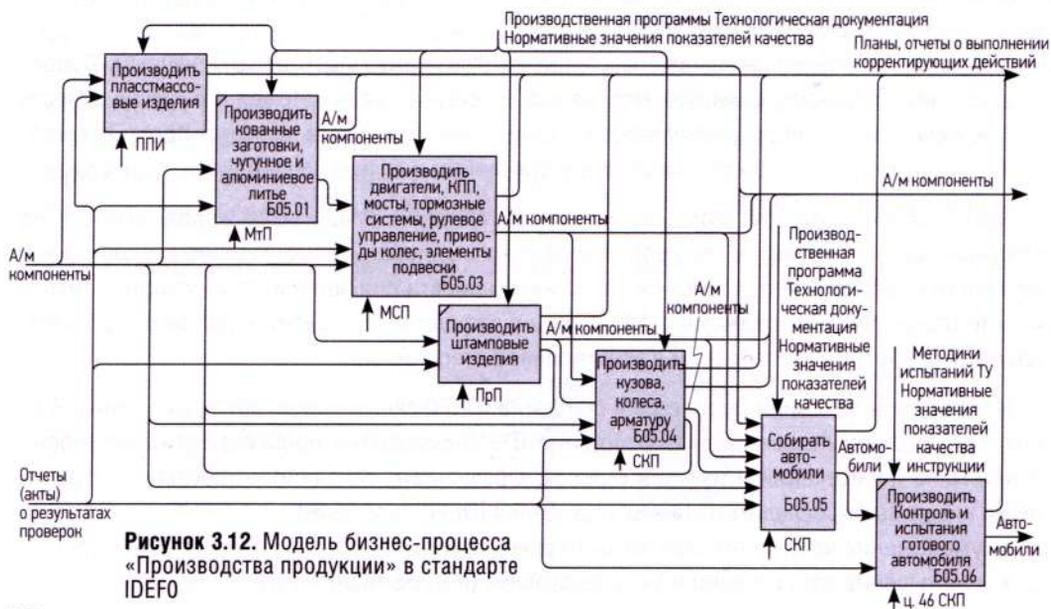
- уменьшение количества стрелок (интерфейсных дуг);
- уменьшение пересечений и загибов стрелок (интерфейсных дуг).



**Рисунок 3.11.** IDEF0-диаграмма процесса верхнего уровня «Продажи, производство, закупки и склад» системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0»

### Пример 3.4. Повышение наглядности и упрощение модели бизнес-процесса в стандарте IDEF0

На рисунке 3.12 представлена модель бизнес-процесса «Производства продукции», разработанная в стандарте IDEF0. Эту модель можно упростить, сделав ее более наглядной (рис. 3.13).



**Рисунок 3.12.** Модель бизнес-процесса «Производства продукции» в стандарте IDEF0

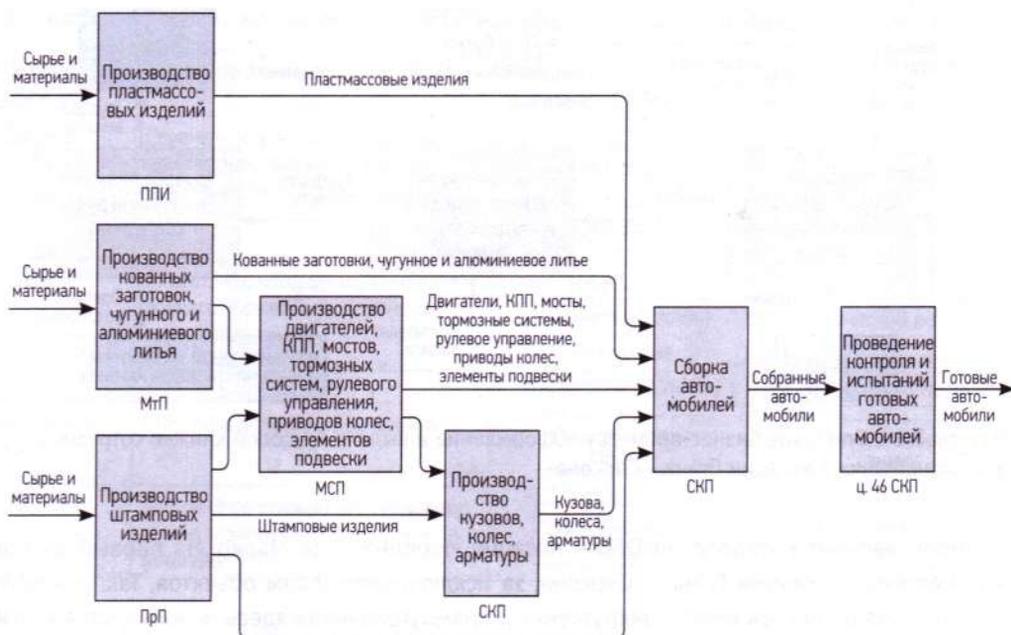


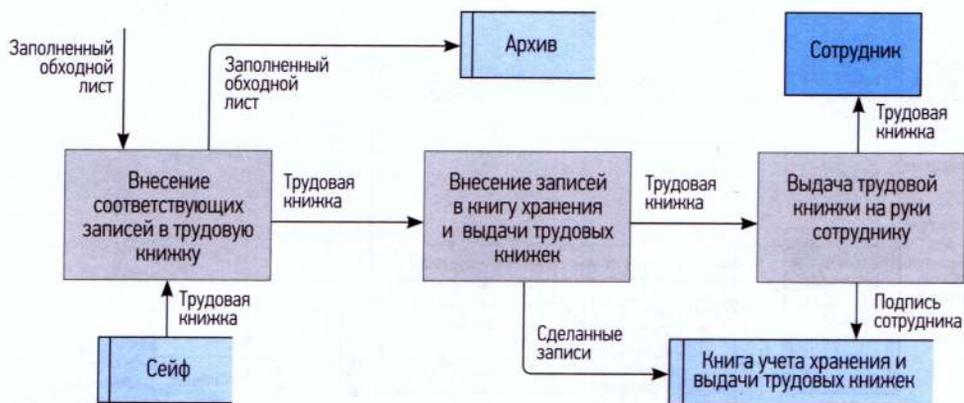
Рисунок 3.13. Упрощенная модель бизнес-процесса «Производства продукции» в стандарте IDEF0

### 3.3.2. Нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов (DFD)

Помимо IDEF0 на основе классической методологии диаграмм потоков объектов (DFD) были разработаны и получили распространение и другие методы описания бизнес-процессов. Мы расскажем о двух немного отличающихся вариантах, называемых нотациями Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко.

В нотации **Гейна – Сарсона** к классической методологии DFD добавлен объект, отражающий места хранения информации или материальных ресурсов. Например, архив (хранение документов), база данных (хранение информации), склад (хранение материальных ресурсов). Этот объект получил название «хранилище данных». В нотации Гейна – Сарсона также используется элемент, показывающий внешние по отношению к процессу объекты, с которыми бизнес-процесс взаимодействует (их называют внешними сущностями).

На рисунке 3.14 приведен пример описания бизнес-процесса «Оформление и выдача трудовой книжки сотруднику при увольнении» в нотации Гейна – Сарсона. На этой схеме в качестве хранилищ данных выступают: сейф, где хранятся трудовые книжки, и архив, куда помещается заполненный обходной лист. В качестве внешней сущности выступает сотрудник, который увольняется и получает выход бизнес-процесса – трудовую книжку.



**Рисунок 3.14.** Описание бизнес-процесса «Оформление и выдача трудовой книжки сотруднику при увольнении» в нотации Гейна – Сарсона

Второй вариант методологии DFD – нотация Йордона – Де Марко. На первый взгляд, она аналогична нотации Гейна – Сарсона, за исключением форм объектов. Так, для обозначения подпроцессов вместо закругленных прямоугольников здесь используются круги, немного изменены и другие объекты: хранилище данных и внешние сущности (рис. 3.15). Существенное отличие нотации Йордона – Де Марко от нотации Гейна – Сарсона – два типа потоков объектов: логический и управляющий. По аналогии со стандартом IDEF0 логические потоки преобразуются подпроцессами, а управляющие потоки, необходимые для выполнения подпроцессов, не преобразуются. Однако эта возможность нотации Йордона – Де Марко очень редко используется на практике. В таблице 3.3 приведены названия, обозначения и смысл элементов, используемых при построении DFD-схем бизнес-процесса в рассмотренных нотациях.

**Рисунок 3.15.** Описание бизнес-процесса «Оформление и выдача трудовой книжки сотруднику при увольнении» в нотации Йордона – Де Марко



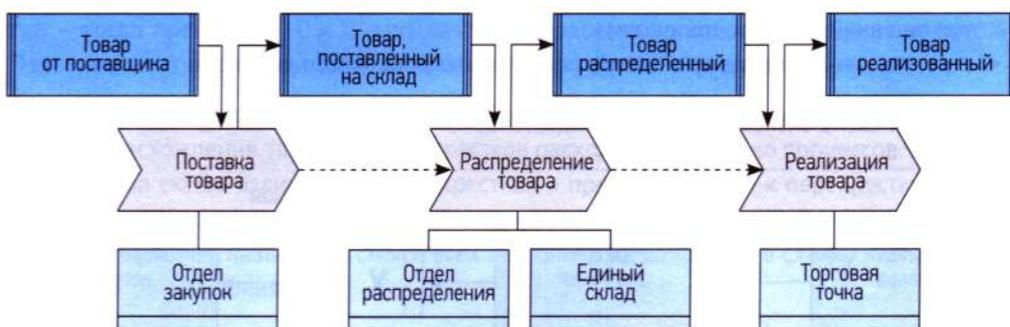
**Таблица 3.3.** Элементы методологии DFD в нотациях Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко

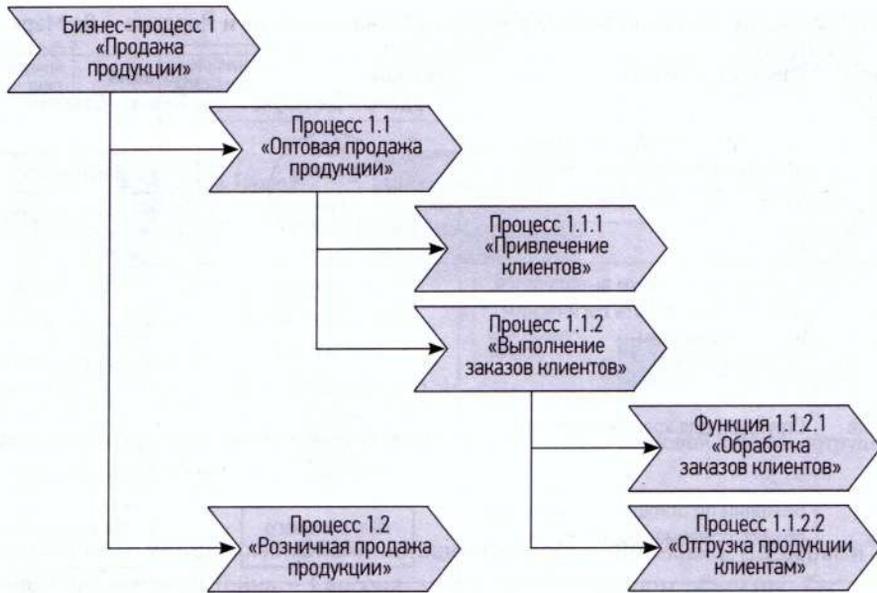
Название элемента	Описание элемента	Нотация Йордона – Де Марко	Нотация Гейна – Сарсона
Процесс	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности (операций, работ)		
Поток	Объект, над которым выполняется процесс. Может быть логическим или управляющим		 Понятие управляющего потока отсутствует
Хранилище данных	Структура для хранения потоков		
Внешняя сущность	Внешний по отношению к процессу объект, обменивающийся с ним потоками		

### 3.3.3. Метод цепочек добавленной стоимости (VAD)

Метод цепочек добавленной стоимости (Value added chain diagram, VAD) является вариантом классической методологии диаграмм потоков объектов (DFD) и используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. Отличие этого метода от других в том, что информационные и материальные потоки на схеме изображаются не стрелками, а объектами. При этом для каждого типа потока используется свой объект. Также, в отличие от классической методологии, используются логические связи между подпроцессами, которые позволяют отобразить последовательность их выполнения. Такой последовательностью может быть, например, временная (хотя она характерна для методологии WFD).

На рисунке 3.16 приведен пример диаграммы цепочки добавленной стоимости, построенной при описании бизнес-процесса верхнего уровня «Закупка и розничная торговля аудио- и

**Рисунок 3.16.** Описание процесса методом цепочек добавленной стоимости (VAD)



**Рисунок 3.17.** Описание процесса в виде иерархического дерева (вариант использования метода цепочек добавленной стоимости)

видеопродукцией» компании, занимающейся производством и продажей аудио- и видеопродукции и торгового оборудования (см. пример 2.3). Однако на практике VAD-диаграмма часто строится в упрощенном виде, в виде иерархического дерева, как показано на рисунке 3.17.

### 3.3.4. Стандарт IDEF3

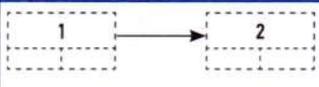
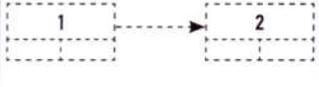
Для описания временной последовательности и алгоритмов выполнения подпроцессов стандарт IDEF0 не подходит. Для решения этой задачи в семействе стандартов IDEF был разработан стандарт IDEF3. Этот стандарт является развитием методологии диаграмм потоков работ (WFD) и предназначен для описания бизнес-процессов нижнего уровня. IDEF3 предусматривает следующие объекты (рис. 3.18):

- логические операторы, с помощью которых показывают альтернативы и места принятия решений в бизнес-процессе;
- стрелки, указывающие временную последовательность подпроцессов.

**Рисунок 3.18.** Схема бизнес-процесса в стандарте IDEF3



Таблица 3.4. Типы связей между процессами в стандарте IDEF3

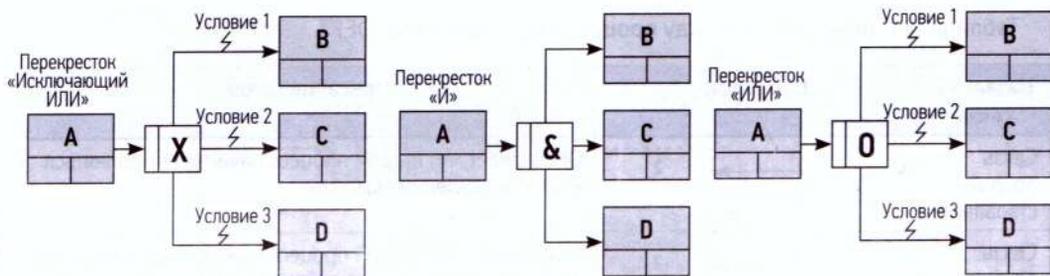
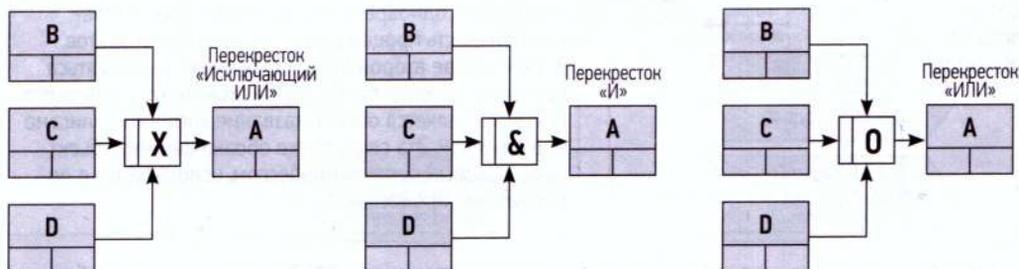
Название связи	Вид связи	Описание связи
Связь предшествования		Обозначает, что второй процесс начинает выполняться после завершения первого.
Связь отношения		Обозначает, что второй процесс может начаться и даже закончиться до того момента, когда закончится выполнение первого процесса.
Связь потоков объектов		Обозначает одновременно как временную последовательность процессов, так и сам поток объектов. В этом случае второй процесс начинает выполняться после завершения первого. При этом выходом первого процесса является объект, название которого написано над стрелкой. Эта связь также обозначает, что объект, порождаемый первым процессом, используется в последующих процессах.

В отличие от классической методологии WFD, в стандарте IDEF3 связи между работами делятся на три типа. Их обозначения, названия и описания приведены в таблице 3.4. Логические операторы в стандарте IDEF3, называемые перекрестками, также делятся на несколько типов: «Исключающий ИЛИ», «И» и «ИЛИ». Перекресток «Исключающий ИЛИ» обозначает, что после завершения процесса А выполняется только один из трех расположенных параллельно процессов – В, С или D, в зависимости от выполнения одного из трех условий. Перекресток «И» обозначает, что после завершения процесса А начинают выполняться одновременно три параллельно расположенных процесса – В, С и D. Что касается перекрестка «ИЛИ», то он обозначает, что после завершения процесса А может запуститься любая комбинация трех параллельно расположенных процессов – В, С и D. Например, может запуститься только один из них, могут запуститься все три процесса или двойные комбинации процессов: В и С, С и D, В и D. Перекресток «ИЛИ» является самым неопределенным, так как предполагает несколько возможных сценариев реализации бизнес-процесса и применяется для описания менее формализованных ситуаций.

Перекрестки «И» и «ИЛИ» подразделяются на синхронные и асинхронные. Синхронный тип – когда процессы В, С и D запускаются одновременно после завершения процесса А. Перекрестки асинхронного типа не предъявляют требований к одновременности.

Приведенные на рисунке 3.19 схемы взаимосвязи процессов и перекрестков называются схемами расхождения, так как от перекрестков расходятся несколько процессов. Существует и другой тип схемы взаимосвязи перекрестков и процессов, когда к перекрестку подходит несколько процессов, они называются схемами схождения (рис. 3.20). В таблице 3.5 приведены обозначения, названия и смысл всех типов перекрестков, как в схемах схождения, так и в схемах расхождения.

Последним отличием стандарта IDEF3 от классической методологии WFD является использование на схеме бизнес-процесса элемента «объект ссылки». Благодаря ему показы-


**Рисунок 3.19.** Применение перекрестков в случае схемы расхождения

**Рисунок 3.20.** Применение перекрестков в случае схемы схождения

важется прочая важная информация, необходимая при описании бизнес-процесса. На практике при помощи объекта ссылки обычно показывают:

- внешних субъектов – клиентов и поставщиков бизнес-процесса;
- внутренних субъектов – ответственных и исполнителей бизнес-процесса;
- входные и выходные информационные и материальные потоки;
- информационные системы и прочие ресурсы, используемые в процессе.

**Таблица 3.5.** Обозначения, названия и смысл перекрестков в методологии IDEF3

Название перекрестков		Обозначение перекрестков	Смысл перекрестков	
			Схема расхождения	Схема схождения
Исключающий ИЛИ		X	Только один последующий процесс запускается.	Только один предшествующий процесс должен быть завершен.
И	Асинхронный	&	Все последующие процессы запускаются.	Все предшествующие процессы должны быть завершены.
	Синхронный	&	Все последующие процессы запускаются одновременно.	Все предшествующие процессы должны быть завершены одновременно.
ИЛИ	Асинхронный	O	Один или несколько последующих процессов запускаются.	Один или несколько предшествующих процессов должны быть завершены.
	Синхронный	O	Один или несколько последующих процессов запускаются одновременно.	Один или несколько предшествующих процессов должны быть завершены одновременно.

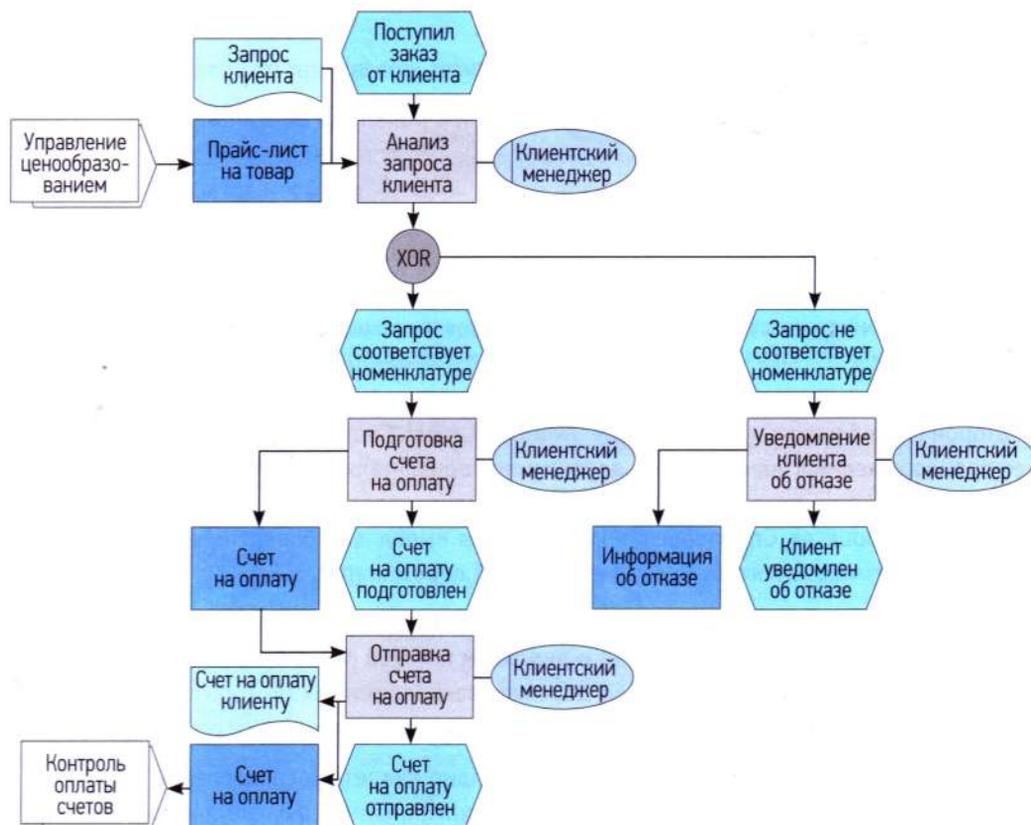


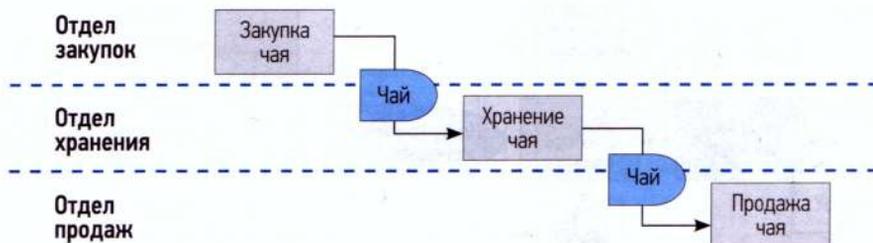
Рисунок 3.21. Описание процесса «Обработка запроса клиента» методом цепочки процессов, управляемой событиями (ЕРС)

### 3.3.5. Метод цепочки процессов, управляемой событиями (ЕРС)

Метод цепочки процессов, управляемой событиями, (ЕРС) является одним из вариантов классической методологии диаграмм потоков работ (WFD) и используется для описания бизнес-процессов нижнего уровня. Этот метод отличается от классической методологии WFD тем, что в модели имеется объект, который называется событием. С помощью него отображаются факт или время, инициирующие начало выполнения подпроцесса, а также факт или время его завершения. На рисунке 3.21 приведен пример описания процесса «Обработка запроса клиента» методом цепочки процессов, управляемой событиями.

### 3.3.6. Метод Swimmer Lanes

Существует два способа указания ответственных и исполнителей на схеме бизнес-процесса. Первый способ многократно демонстрировался ранее – ответственных и исполнителей показывали рядом с соответствующим подпроцессом: например, в виде подписи – в классической методологии диаграмм потоков объектов (DFD), в виде стрелки-механизма – в стандарте IDEF0 и т. д.



**Рисунок 3.22.** Пример описания бизнес-процесса «Торговля чаем» для функциональной организационной структуры компании «Эврика» методом Swimmer Lanes

Второй способ используется в методе Swimmer Lanes<sup>1</sup>. Согласно этому методу схема бизнес-процесса делится на несколько дорожек по горизонтали (или по вертикали). Каждая дорожка соответствует определенному структурному подразделению или должности участника бизнес-процесса. Структурные подразделения выполняют определенные подпроцессы, которые размещаются в зоне соответствующей дорожки (рис. 3.22).

Отметим, что метод Swimmer Lanes не является альтернативой классическим методологиям диаграмм потоков объектов (DFD) и диаграмм потоков работ (WFD). Напротив, и DFD-, и WFD-схему можно построить в виде дорожек, расположенных по горизонтали либо по вертикали – в зависимости от предпочтений писателей и читателей диаграмм.

Благодаря методу Swimmer Lanes можно наглядно увидеть распределение ответственности в бизнес-процессе, а также степень его организационной фрагментарности, которая подробно будет рассмотрена в следующих главах книги. Одним из недостатков метода Swimmer Lanes является то, что при его использовании труднее отследить временную последовательность подпроцессов, в том числе главное направление процесса, что актуально при его временной оптимизации.

### 3.3.7. Метод и нотация BPMN

Метод и нотация BPMN (Business Process Model and Notation) вобрала в себя ключевые возможности уже рассмотренных нами методов и нотаций моделирования бизнес-процессов. BPMN применяется для моделирования процессов как верхнего, так и нижнего уровней и часто используется для решения задач автоматизации процессов.

Метод и нотация BPMN содержит следующие ключевые элементы: события трех видов, процессы, логические операторы, которые называются шлюзами, а также связи предшествования, связи потоков сообщений и ассоциативные связи. На рисунке 3.25 показаны элементы нотации BPMN, которые чаще всего применяются для разработки схем бизнес-процессов. На рисунках 3.26 и 3.27 приведены примеры описания процессов верхнего и нижнего уровней в нотации BPMN.

<sup>1</sup> Переводится как «плавательные дорожки».

## Методы описания процессов, применяемые западными компаниями

Большинство западных компаний в проектах по оптимизации деятельности организаций применяют два метода описания бизнес-процессов. Первый применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня и является аналогом классической методологии диаграмм потоков объектов (DFD), второй – для описания процессов нижнего уровня и соответствует принципам классической методологии диаграмм потоков работ (WFD). Описание процессов верхнего уровня и принципы его построения показаны на рисунке 3.23. Описание бизнес-процессов нижнего уровня (рис. 3.24) использует метод Swimmer Lanes для отображения распределения ответственности в процессе.

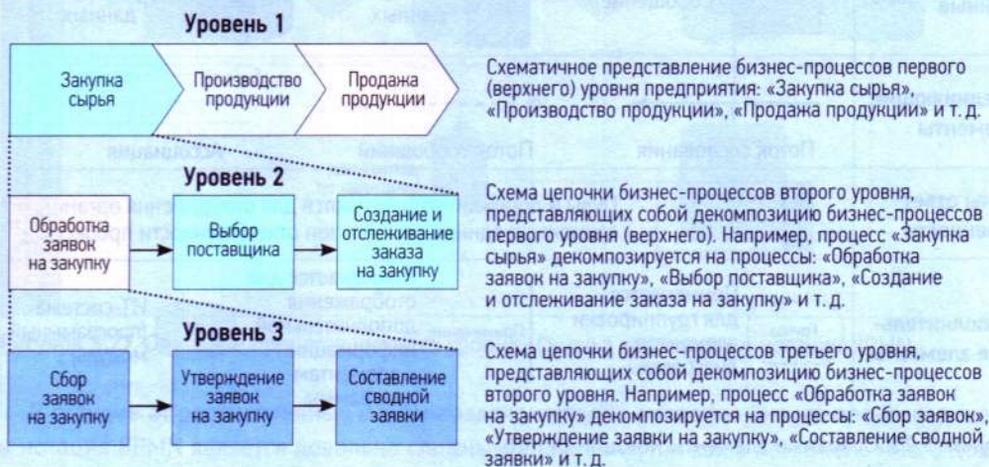
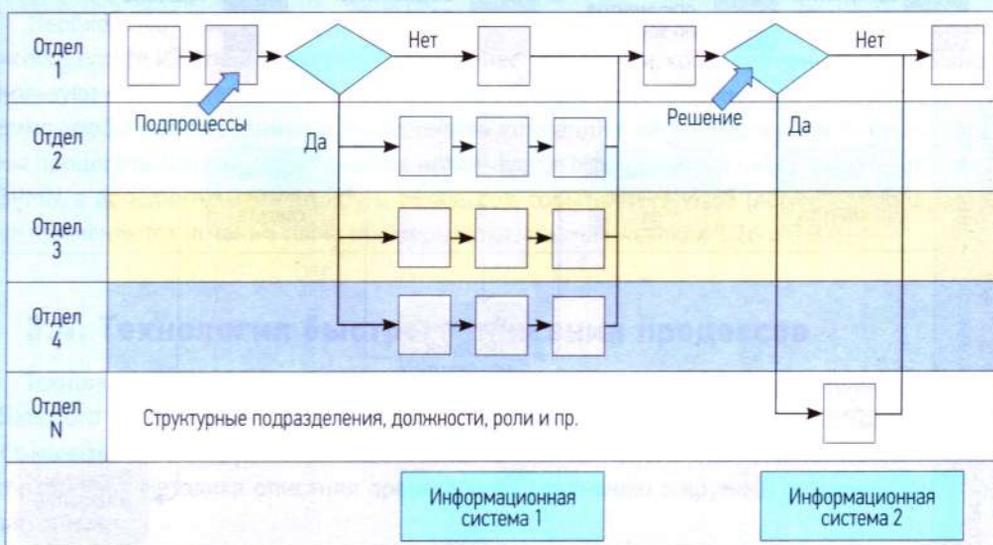


Рисунок 3.23. Описание бизнес-процессов верхнего уровня, применяемое западными компаниями

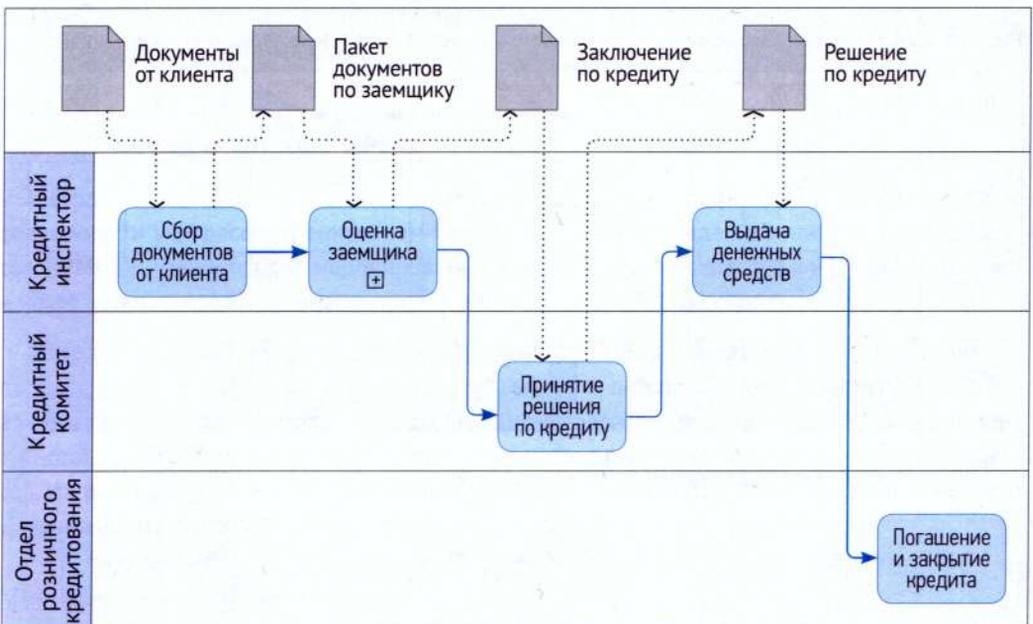
Рисунок 3.24. Описание бизнес-процессов нижнего уровня, применяемое западными компаниями



Категории	Элементы				
События	Начальное	Промежуточное	Завершающее		
Процессы	Процесс	Декомпози- тированный процесс	Группа процессов	Внешний процесс	
Шлюзы	Исключающий ИЛИ	Исключающий ИЛИ (с маркером)	Параллельный И	Не исключающий ИЛИ	Сложный
Данные	Сообщение	Объект данных	Хранилище данных		
Соединяющие элементы	Поток следования	Поток сообщений	Ассоциация		
Зоны ответ- ственности	Пулы и дорожки – применяются для отображения органи- зационных единиц, ролей и зон ответственности процесса				
Дополнитель- ные элементы	Группа Применяется для группировки элементов диаграммы	Примечание	ИТ-система (программный модуль) Применяется для отображения дополнительной информации к элементам диаграммы		

Рисунок 3.25. Основные элементы нотации BPMN

Рисунок 3.26. Описание процесса верхнего уровня «Автокредитование» в нотации BPMN



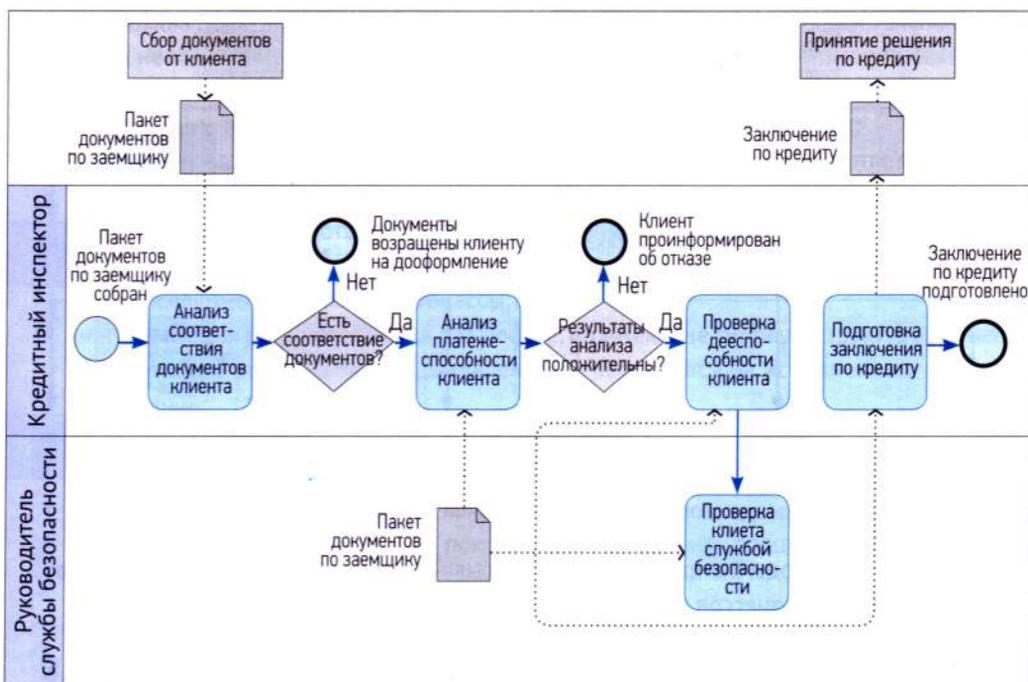


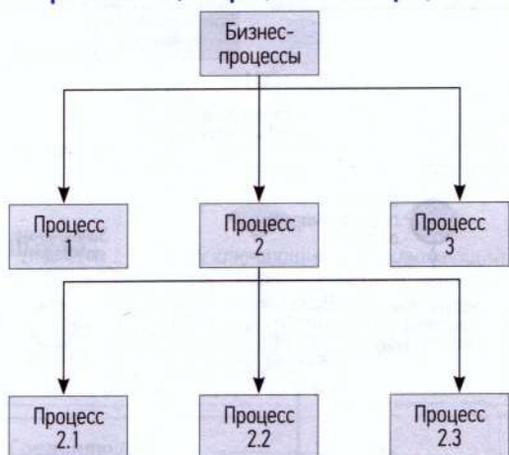
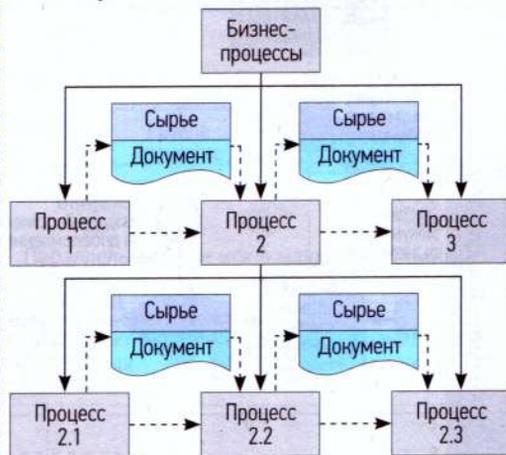
Рисунок 3.27. Описание процесса нижнего уровня «Оценка заемщика» в нотации BPMN

В отличие от рассмотренных в этом разделе методов описания бизнес-процессов, метод и нотация BPMN является довольно сложным для чтения, так как в нем очень много дополнительных атрибутов для элементов процессов, событий и шлюзов (логических операторов). Однако благодаря этим атрибутам можно отобразить все аспекты бизнес-процесса для его последующего выполнения в информационной системе.

Необходимо отметить, что BPMN-схемы, с большим количеством атрибутов, чаще всего используются ИТ-специалистами. Тем не менее есть случаи, когда компании эффективно используют метод и нотацию BPMN для описания и улучшения процессов, даже когда необходимо, чтобы все сотрудники и руководители компании с легкостью читали и понимали схемы процессов. В таких случаях всегда используется ограниченный набор элементов нотации BPMN, а дополнительные атрибуты процессов, событий и шлюзов (логических операторов) не применяются (именно такие примеры показаны на рисунках 3.26 и 3.27).

### 3.4. Технология быстрого описания процессов

Технология быстрого описания процессов предназначена для одновременного описания большого количества процессов предприятия (или может быть даже всех) в короткие сроки и с минимальными трудозатратами. Главным в этой технологии является то, что используется упрощенная методика описания процессов по сравнению с другими современными методами.

**Вертикальное (быстрое) описание процессов**

**Горизонтальное описание процессов**

**Рисунок 3.28.** Вертикальное и горизонтальное описания бизнес-процессов

Классические методы (например, IDEF0) описывают следующие элементы процесса:

- перечень подпроцессов и их вертикальную иерархию;
- входы и выходы подпроцессов;
- последовательность подпроцессов.

В этом случае модель описания процессов наряду с вертикальными иерархическими связями содержит еще и горизонтальные связи между подпроцессами, поэтому такой подход часто называют горизонтальным описанием процессов (рис. 3.28). Однако не все задачи нуждаются в столь детальном описании. Существует другой подход – вертикальное (быстрое) описание процессов, при котором рассматривается только перечень подпроцессов, их вертикальная иерархия, а также распределение ответственности организационных единиц. Подпроцессы и распределение ответственности за них часто представляются в виде матрицы ответственности (табл. 3.6).

**Таблица 3.6.** Пример вертикального описания процесса «Управление обращениями» в виде матрицы RACI из «1С:Технологии корпоративного сопровождения».

Работы процесса	Роли участников процесса				
	Руководитель Service Desk	Оператор Service Desk	Руководитель рабочей группы	Исполнитель (специалист N-й линии поддержки)	Пользователь
1. Прием обращений	О	В	–	–	К
2. Регистрация обращений	О	В	В	В	В И
3. Классификация обращений	О	В	К	–	–
4. Обработка обращений	–	–	О К	В	И
5. Контроль и мониторинг обращений	О К И	В	К	–	И
6. Закрытие обращений	О И	В	И	–	И

**Обозначения:** В – выполняет или ответственный исполнитель (Responsible); О – несет ответственность за процесс на вышестоящем уровне (Accountable); К – консультирует (Consulted); И – информируется (Informed).

Как показала практика, вертикальное описание процессов занимает значительно меньше времени и не так затратно по сравнению с техникой горизонтального описания. Технологии вертикального описания вполне достаточно для решения следующих задач:

- обеспечение прозрачности и наведение порядка в компании в целом;
- устранение «провисших» или «бесхозных» процессов, у которых нет ответственных;
- устранение дублирования или коллективной ответственности за процессы, когда у процесса несколько ответственных и «у семи нянек дитя без глазу»;
- устранение дублирования процессов, когда различными подразделениями выполняются абсолютно одинаковые процессы;
- централизация процессов, когда различные, но имеющие типовую структуру процессы, выполняемые различными подразделениями, передаются на исполнение в одно подразделение;
- проектирование организационной структуры компании;
- реорганизация, в частности объединение нескольких компаний;
- расчет и оптимизация численности персонала;
- разработка системы ключевых показателей на уровне процессов, подразделений и должностей.

### 3.5. Семь золотых правил описания бизнес-процессов

Сами по себе методологии описания бизнес-процессов несложны, но их эффективное применение является непростой задачей. Подводные камни, встречающиеся при описании процессов, могут свести эффективность этой работы к нулю. Чаще всего эти проблемы обусловлены человеческим фактором. Опыт описания процессов в российских компаниях показал, что зачастую персонал не заинтересован в этих работах.

Причина понятна – описание бизнес-процессов дает ответы на вопросы «кто чем занимается?» и «кто за что отвечает?». Это делает работу компании прозрачной, подконтрольной руководству и управляемой. Прозрачность в первую очередь выгодна руководителям. Это позволяет стимулировать персонал компании активнее работать на цели организации. Кроме того, описание бизнес-процессов позволяет выявить излишки финансовых, материальных, временных и трудовых ресурсов. Неудивительно, что всегда есть сотрудники, которые каким-либо образом отказываются открывать реальную информацию о деятельности предприятия.

Чтобы уменьшить подобное сопротивление и повысить эффективность работ по описанию бизнес-процессов, рекомендуется использовать следующие золотые правила, разработанные на основе практического опыта.

#### **Правило 1. Составляйте, уточняйте и подтверждайте схемы бизнес-процессов вместе с их владельцами и участниками.**

К работе по описанию бизнес-процессов нужно активно привлекать специалистов, которые в них участвуют и отвечают за эффективность их выполнения. Во-первых, это ускорит работу и повысит качество результатов, так как участники процесса знают его лучше других. Во-вторых, именно на основе разработанных описаний в дальнейшем будет проводиться

оптимизация бизнес-процессов. А одним из главных правил эффективного проведения изменений является вовлечение на ранних стадиях в эти работы сотрудников, непосредственно участвующих в процессах, и тех, чью деятельность затронут изменения.

### **Правило 2. Используйте простые и наглядные подходы при описании бизнес-процессов.**

При массовом описании бизнес-процессов и последующем их анализе рекомендуется использовать простые, наглядные подходы и нотации описания бизнес-процессов. Эти подходы должны быть понятны как руководителям любого уровня, так и рядовым сотрудникам, не являющимся глубокими специалистами в области методологий бизнес-моделирования. Опыт описания бизнес-процессов (и в российских, и в западных компаниях) показал, что если подходы и нотации описания бизнес-процессов непонятны, то и заинтересованные лица теряют интерес к процессу, что ставит под угрозу достижение целей проекта.

### **Правило 3. Используйте язык, понятный владельцам и участникам бизнес-процессов.**

При описании бизнес-процессов нужно использовать язык и терминологию, которые приняты в организации. У каждой компании своя специфика, есть свои устоявшиеся названия бизнес-процессов, документов и отделов. Поэтому рекомендуется использовать терминологию, привычную вашей компании, такие схемы процессов будут более понятными и узнаваемыми для всех участников. Это сэкономит много времени и сил при их согласовании, анализе и оптимизации.

### **Правило 4. Создавайте схемы деятельности, а не организационных структур, то есть не используйте оргструктуру для выделения процессов.**

При описании процессов нужно абстрагироваться от существующей организационной структуры и не использовать ее как средство выделения бизнес-процессов. Бизнес-процессы должны строиться на основе стратегии, а организационная структура подстраивается под них, но не наоборот. Только когда описаны все бизнес-процессы, на них «накладывается» организационная структура. Если она «не стыкуется» с процессами, значит она не оптимальна. Если пренебречь правилом и в качестве основы для выделения процессов использовать

### **Пример 3.5. Где заканчивается процесс «Поставка товара от поставщика»?**

В одной компании сотрудники описывали бизнес-процесс «Поставка товара от поставщика». При проведении этих работ встал вопрос о границах процесса. Одна группа специалистов предложила в качестве конечной границы рассматривать событие, когда поставленный товар уже находится в свободной продаже. Другая группа – специалисты отдела закупок, в большей степени участвовавшие в процессе, считали, что границей процесса является событие, когда товар закуплен и доставлен к воротам склада. Во втором случае для определения границ процесса использовалась существующая организационная структура. Однако когда вопрос о границах процесса встал, степень оптимальности структуры была непонятна. Исходя из этого, можно сделать выводы, что определение границ проекта на основе текущей организационной структуры было ошибочным.

существующую структуру, то вероятность разработки описаний процессов, не соответствующих действительной ситуации в компании, достаточно велика.

#### **Правило 5. Не смешивайте понятия «как есть» и «как надо».**

При описании бизнес-процессов нельзя смешивать понятия «как есть» и «как надо». Согласно технологии оптимизации процессов, в первую очередь необходимо описать процесс «как есть». Поэтому нужно описывать только те процессы и организационную структуру, которые существуют на самом деле, даже если они не оптимальны. Часто при опросе сотрудники, чья деятельность описывается, начинают забегать вперед и рассказывать вещи, сильно отличающиеся от действительности. Когда их спрашивают, почему они поступают таким образом, они отвечают: потому что, по их мнению, так и должно быть. В результате построенные схемы бизнес-процессов не соответствуют действительности, а это не дает возможность эффективно провести оптимизацию процессов.

#### **Правило 6. Избегайте излишней детализации процессов, особенно на схеме «как есть».**

Одной из проблем, возникающих при описании бизнес-процессов, является нарушение оптимального уровня детализации, что, в свою очередь, приводит к значительному увеличению объема работ. В результате излишней детализации участники проекта оказываются перегружены информацией, что в итоге снижает качество работ. В этом случае рекомендуется придерживаться еще одного правила, которое будет подробно рассмотрено в следующей главе книги.

#### **Правило 7. Чем больше изменений планируется провести при улучшении процесса, тем менее детально его нужно описывать в состоянии «как есть».**

Рассмотренные методы описания бизнес-процессов являются всего лишь инструментами для улучшения деятельности, поэтому ни на них, ни на методологиях бизнес-моделирования не нужно заикливаться. В первую очередь важно помнить именно о целях проводимых работ.

#### **Правило 8. Избегайте составления схемы процесса ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям.**

Ситуация, когда акцент делается не на решении проблем, а лишь на разработке схем процессов, встречается довольно часто. Многие компании, улучшающие бизнес-процессы, часто допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде на то, что после разработки детальных процессных схем будут выявлены проблемы, а потом сформулированы цели оптимизации и определены ее пути. Такой подход неэффективен, подобное описание процессов, отнимая много времени и сил, часто не дает почти никаких результатов и в дальнейшем может даже привести к отторжению процессных технологий. Более того, не обозначив цели оптимизации, невозможно выбрать нужный подход и методологию описания, инструменты анализа и улучшения, а также невозможно построить правильную схему бизнес-процесса, способную дать ответы на нужные вопросы.

### Пример 3.6. Спор о накладной

В одной компании описывались процессы с целью подготовки предприятия к внедрению интегрированной информационной системы. При описании процессов использовалась методология IDEF0. Специалисты, занимающиеся описанием процессов, долго решали возникший спорный вопрос – к чему отнести накладную, пришедшую с товаром от поставщика при описании процесса «Приемка товара». Одни считали, что накладная является входом для бизнес-процесса, другие считали ее управлением. На спор ушло две недели рабочего времени, и при этом каждая из сторон осталась при своем мнении. Подобных затрат времени можно было бы избежать, если бы участники спора вспомнили о цели описания процесса.

## 3.6. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов

Для повышения эффективности описания бизнес-процессов нужно выбрать правильные методы и источники информации о существующей деятельности предприятия. Основные методы сбора информации:

- наблюдение;
- проведение рабочих семинаров;
- проведение интервью;
- заполнение вопросников и анкет;
- изучение документации, существующей в организации.

**Наблюдение** является самым точным методом сбора информации о бизнес-процессе. Этот метод также и самый затратный и используется только в тех случаях, когда эффективное применение других методов невозможно по различным причинам. Как правило, наблюдение используется при хронометраже подпроцессов, разработке нормативов, поиске излишков финансовых, материальных, временных и трудовых ресурсов, используемых в бизнес-процессе.

**Рабочие семинары** – самый эффективный метод сбора информации о бизнес-процессе. На семинаре собираются основные участники процесса и совместно разрабатывают его схему. Качество результатов и скорость их получения в этом случае являются высокими. Основным недостатком метода – сложность сбора участников.

Рабочие семинары рекомендуется применять для описания бизнес-процессов верхнего уровня, а также любых сквозных процессов с большим количеством участников из различных структурных подразделений и имеющих много обратных связей. В этих случаях без одновременного присутствия всех участников бизнес-процесса полноценное его описание сделать сложно.

**Интервью** – следующий по эффективности метод (после семинаров). Наиболее ценную и реальную информацию о бизнес-процессе можно получить при личной встрече, когда аналитик, разрабатывающий процессные схемы, последовательно беседует с экспертами, участвующими в бизнес-процессе. Задавая правильные вопросы при проведении индивидуальных встреч, можно получить достоверную информацию. Недостаток данного

метода – большие трудозатраты аналитика, занимающегося описанием, в первую очередь временные. При проведении интервью рекомендуется следовать следующим правилам:

- правильно выберите эксперта-собеседника;
- подготовьтесь к встрече, соберите предварительную информацию по изучаемой теме, обработайте ее, составьте перечень необходимых вопросов, ранжируйте вопросы по приоритетности, разработайте план проведения интервью;
- создайте дружелюбную, располагающую к общению атмосферу;
- поддерживайте и развивайте контакт с собеседником, стимулируйте его говорить на заданную тему;
- задавайте открытые вопросы: когда? как? кто? что? почему? где? сколько? – и активно слушайте;
- не перебивайте собеседника, задавая лишние вопросы;
- удерживайте нужный логический уровень описания деятельности;
- делайте записи;
- подведите итоги и при необходимости уточните полученные сведения;
- поблагодарите собеседника.

Отдельного комментария требует правило удержания нужного логического уровня описания деятельности. Часто во время интервью сотрудники предоставляют или достаточно абстрактную (высокий логический уровень), или слишком детальную (низкий логический уровень) информацию о своей деятельности. В первом случае эксперту нужно понизить логический уровень вопросами типа: «Каким образом выполняется этот процесс?». Во втором, наоборот, необходимо повысить логический уровень с помощью вопросов типа: «Зачем или для каких целей выполняется этот процесс?». **Вопросники и анкеты** – наименее затратный метод сбора информации о бизнес-процессах компании, позволяющий быстро опросить всех или большое число сотрудников. К сожалению, качество собранной информации при таком подходе будет низким, потому что анкетированные часто склонны или преувеличивать что-то, или, наоборот, умалчивать о чем-то и в общем случае формально относятся к заполнению анкет. Практика использования вопросников и анкет показала, что респонденты могут заполнять только несложные вопросники и анкеты, а этого, как правило, недостаточно для полноценного описания бизнес-процессов.

**Документы, существующие в организации**, – еще один источник информации о бизнес-процессах. В большинстве компаний имеются документы, регламентирующие деятельность: «Положения о бизнес-процессах», «Положения о структурных подразделениях» и «Должностные инструкции». В случае, даже если они устарели и (или) фрагментарны, перед началом работ по описанию бизнес-процессов их все равно рекомендуется собрать, структурировать и в дальнейшем использовать как один из источников информации. Многие элементы бизнес-процессов можно понять, изучив формы используемых в компании документов и отчетов.

На практике два последних метода – использование вопросников и анкет, а также сбор и изучение документов – применяют для сбора и обработки предварительной информации о бизнес-процессах. На основе этой информации происходит подготовка к эффективному применению трех первых методов – наблюдения, проведения рабочих семинаров и интервьюирования.

## Глава 4.

# Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Приоритеты, показатели, типы изменений процессов

### 4.1. Методика выбора приоритетных для оптимизации бизнес-процессов

4.1.1. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов

Пример 4.1. Очевидный выбор приоритетного процесса в производственной компании

4.1.2. Оценка важности бизнес-процессов

Пример 4.2. Оценка важности и степени проблемности процессов, когда нет стратегии компании

4.1.3. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

4.1.4. Матрица ранжирования бизнес-процессов

Пример 4.3. Критерий «прочая стратегическая важность бизнес-процесса»

4.1.5. Оценка возможности проведения изменений процесса

Пример 4.4. Выбор приоритетных процессов производственной компании

4.1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов

### 4.2. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов

4.2.1. Ключевые показатели бизнес-процессов

Пример 4.5. Показатель эффективности загрузки оборудования в производственной компании

4.2.2. Внешние показатели бизнес-процессов

4.2.3. Внутренние показатели бизнес-процессов

Пример 4.6. Комплексные показатели бизнес-процессов

4.2.4. Комплексные показатели бизнес-процессов

### 4.3. Два подхода к изменениям в организации – реинжиниринг и постоянное совершенствование

4.3.1. Эволюционные и революционные изменения в организации

4.3.2. Различия между реинжинирингом и постоянным совершенствованием

4.3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов

Пример 4.7. Проведение реинжиниринга в коммерческом банке

4.3.4. Постоянное совершенствование процессов

Пример 4.8. Оптимизация бизнес-процесса путем предотвращения дефектов

В главах 2 и 3 книги был рассмотрен первый из четырех этапов построения и оптимизации деятельности предприятия – разработка модели организации «как есть». В главах 4 и 5 мы рассмотрим **второй и третий этапы – анализ модели «как есть» и разработку модели «как надо»**, но лишь **применительно к бизнес-процессам** (рис. 4.1). В этой главе остановимся на выборе процессов для оптимизации, на разработке показателей их улучшений, а также двух основных подходах к проведению изменений.

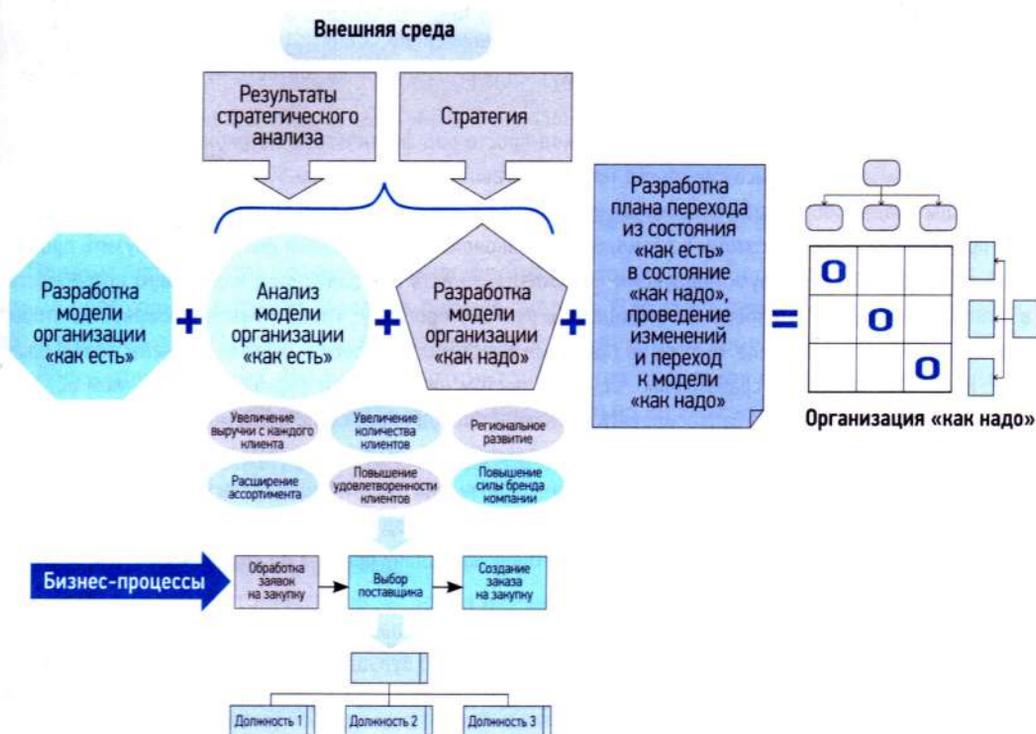


Рисунок 4.1. Второй и третий этапы построения и оптимизации организации

## 4.1. Методика выбора приоритетных для оптимизации бизнес-процессов

На практике топ-менеджеры и руководители компаний нередко уверены в том, что знают, какие именно процессы являются наиболее приоритетными или проблемными, а также в каких из них проще провести изменения. Такая точка зрения, как правило, основана на интуиции и субъективна. Бывает, что этого достаточно и выбор процесса для оптимизации очевиден, как в примере 4.1. Однако часто для принятия качественного и обоснованного решения субъективной оценки недостаточно. Поэтому ниже мы опишем методику выбора приоритетных процессов, которую рекомендуем читателям. Кроме того, помимо повышения объективности решения формализация выбора приоритетных для оптимизации бизнес-процессов необходима еще и потому, что она используется как инструмент групповой работы, а также как средство управления изменениями.

### Пример 4.1. Очевидный выбор приоритетного процесса в производственной компании

*Александр Вепринцев, директор компании «Институт типовых решений – Производство»*

На практике случается, что выбирать процесс, который необходимо оптимизировать, нет необходимости – в цепочке бизнес-процессов легко выявляется узкое место, ограничивающее развитие. Именно такая ситуация была в компании «Цикл», российском производителе садовых и хозяйственных товаров из пластика. Особенность данного бизнеса – выраженная сезонность спроса, это и определило выбор приоритетного процесса для оптимизации, а также повлияло на соответствующие решения. Как именно?

Планировать производство на каждый период просто под фактическую потребность клиентов было недопустимо – летом на высоком спросе производственные мощности не будут справляться, а зимой, в периоды спада, оборудование вынуждено простаивать и незагруженный производственный персонал придется увольнять. Поэтому в периоды спада экономисты-плановики пытались загрузить производство заданиями на выпуск продукции «на склад», то есть про запас, под возможную потребность в пиковые периоды. Планирование сводилось к ручному прогнозу: что нам нужно произвести, чтобы производство не простаивало, выпуск не превысил вместимость склада и были выполнены планы продаж. Некоторое время это срабатывало, однако с ростом деятельности фирмы и увеличением объема клиентских заказов вручную балансировать производство под спрос стало невозможно.

Таким образом, среди нескольких процессов – потенциальных кандидатов на оптимизацию – именно бизнес-процесс производственного планирования однозначно идентифицировали как несущий ограничение для развития предприятия в целом. Оптимизацию и последующую автоматизацию этого процесса выделили как основную (хотя и далеко не единственную) задачу проекта по созданию системы управления производством.

Суть оптимизации – балансировка производства методом планирования уровня остатков по периодам. Вместо ручного прогнозирования (по сути, угадывания) будущей потребности разработана принципиально новая методика планирования на основе действенной и рациональной математической модели:

- прогнозы объемов продаж продукции распределяются в полугодовом горизонте планирования по месяцам, с учетом сезонных изменений спроса, эти значения фиксируются как заданные условия;
- составляется план остатков продукции по месяцам, в том числе с учетом статистики и вместимости складских площадей (этот план является ведущим);
- эскизный план производства по месяцам рассчитывается как функция от ведущего плана остатков и зафиксированного плана продаж;
- по эскизному плану производства определяется прогнозная загрузка оборудования по периодам, в том числе для периодов пика и спада. Если разница в загрузке в диаметрально противоположные периоды – в пределах допустимого норматива, то план утверждается, если же дисбаланс загрузки чрезмерно большой, то ведущий план остатков итерационно корректируется до получения приемлемого соотношения.

На предприятии ограниченный парк оборудования: порядка 45 термопластических станков, на которых выпускается 700–800 позиций деталей, которые нужно периодически переставлять и дозагружать оборудование. И требуется очень точная балансировка загрузки оборудования, чтобы выпустить всю

ту линейку номенклатуры, которая продается в течение одного сезона. Эту балансировку решено было выполнять не вручную на этапе оперативного планирования и расчета внутрицеховых планов, как было ранее, а на этапе объемного планирования производства продукции. Был разработан документ «План остатков», позволяющий управлять уровнем страховых запасов продукции в зависимости от изменения уровня спроса. Корректировка этого плана и дает возможность балансировать производство, обеспечивая равномерную загрузку оборудования.

Такая оптимизация узкого места в системе бизнес-процессов позволила оптимизировать уровень запасов, избежать кризисных перепадов в загрузке производственных мощностей и снять ограничения для текущего развития деятельности фирмы. Оптимизация производственного планирования проходила в рамках проекта построения системы управления производством на базе системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

### 4.1.1. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов

Первым шагом в этапе анализа бизнес-процессов является выбор бизнес-процессов, которые необходимо оптимизировать в первую очередь. Для этого рекомендуется воспользоваться принципом Парето: из всех бизнес-процессов верхнего уровня нужно выбрать 20%, наиболее приоритетных. Анализом и оптимизацией этих процессов следует заняться в первую очередь, так как они могут дать до 80% максимально возможного результата.

Для выбора приоритетных бизнес-процессов на практике используют следующие критерии:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

**Важность бизнес-процесса** определяется степенью его влияния на достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности организации нужно выбрать самые важные процессы, потому что именно их улучшение окажет наибольшее влияние на общий результат.

Если процесс является важным, но при этом его показатели находятся на достаточно высоком уровне, заниматься его оптимизацией нет необходимости. Поэтому имеет смысл оценить **степень проблемности бизнес-процесса**. Из классического определения проблемы как разницы между желаемым (целью) и действительным (текущим состоянием) следует, что проблемность бизнес-процесса – это различие между требуемыми и текущими значениями его ключевых показателей.

Степень проблемности процесса определяется целями организации, а также зависит от амбиций руководства: чем они выше, тем больше величина проблемы, и наоборот. Часто в бизнесе используется следующее правило: для того чтобы быть успешным на рынке, не нужно достигать идеальных показателей операционной деятельности – достаточно быть хотя бы немного лучше, чем конкуренты. Практика показала, что удержание преимущества по ключевым (определяющим конкурентоспособность) показателям деятельности на 5–20% в течение длительного времени позволяет компании значительно обойти своих конкурентов, вплоть до полного захвата рынка. Исходя из этого, степень проблемности бизнес-процессов

целесообразно оценивать не просто как разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевыми показателями компании и ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности определяют результат – доходную часть, то есть преимущества, которые будут получены в результате оптимизации процесса. Однако помимо потенциального дохода при выборе приоритетных процессов необходимо оценивать и затратную часть предполагаемых изменений. Для этого используется третий критерий – **возможность и стоимость проведения изменений в бизнес-процессе**.

То есть для оптимизации нужно выбрать процессы, для улучшения которых потребуется меньше средств, а сам процесс улучшения пройдет наиболее просто. Здесь важно оценить не только финансовые затраты, но и, например, усилия, которые придется приложить для уменьшения сопротивления со стороны персонала, не готового к изменениям. Необходимо рассматривать все отрицательные последствия для организации, которые могут возникнуть при оптимизации бизнес-процесса.

Оценка процессов по трем указанным критериям позволит провести их формализованное и более-менее объективное ранжирование и выбрать наиболее приоритетные для последующего анализа и улучшения. Разумеется, самыми приоритетными будут те, которые оказались самыми важными, самыми проблемными и наименее затратными с точки зрения проведения изменений.

#### 4.1.2. Оценка важности бизнес-процессов

Для оценки важности бизнес-процессов существует простой подход, заключающийся в следующем:

- определяются критические факторы успеха организации;
- сопоставляются бизнес-процессы и критические факторы успеха.

##### А. Определение критических факторов успеха организации

При разработке стратегии миссия компании детализируется на стратегические цели. Из всех сформулированных целей отбираются наиболее важные (не более 10), достижение которых определяет прибыльность и конкурентоспособность компании, их и называют **критическими факторами успеха (КФУ)**.

- В общем случае критические факторы успеха обладают следующими характеристиками:
- являются самыми важными стратегическими целями компании;
  - как правило, начинаются со слов «мы должны» или «нам нужно»;
  - представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

Примеры критических факторов успеха:

- для торговой компании – «мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли»;
- для производственного предприятия – «мы должны иметь самую высокую степень использования производственных мощностей в нашей отрасли».

Очевидно, что определение критических факторов успеха организации с учетом существующих и прогнозируемых тенденций развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей стратегической задачей. Компания, желающая добиться успеха в конкурентной борьбе, должна не просто знать отрасль, в которой работает, а знать ее настолько хорошо, чтобы суметь определить факторы, обеспечивающие успех в долгосрочной перспективе, и выбрать цели, которые способствовали бы реализации выработанной стратегии.

Критические факторы успеха в разных отраслях и для разных бизнесов различны. Кроме того, в одной и той же отрасли под влиянием в ней общей ситуации они могут меняться.

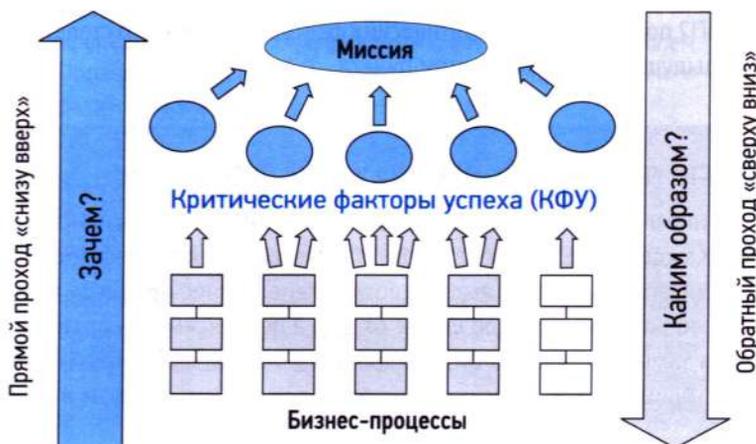
При разработке критических факторов успеха нужно соблюдать правило необходимости и достаточности. Согласно ему каждый фактор, включенный в список, должен быть необходимым для достижения цели компании, а все вместе они должны быть достаточными для ее реализации.

### Б. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Сопоставление бизнес-процессов с критическими факторами успеха – это ответ на вопрос: какие критические факторы успеха поддерживают данный бизнес-процесс? Поскольку важность процесса определяется тем, как сильно он влияет на достижение стратегических целей компании, то, соответственно, чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

При установлении взаимосвязи бизнес-процессов с критическими факторами успеха применяются два прохода: **прямой** – «снизу вверх», от процессов к факторам, и **обратный** – «сверху вниз», от факторов к процессам (рис. 4.2). Для определения взаимосвязи между КФУ и процессами при обратном проходе для каждого фактора нужно ответить на вопрос: какие процессы оказывают основное воздействие на достижение конкретного фактора успеха? Чтобы повысить качество получаемых результатов, а также выявить процессы, необходимые для реализации стратегии, но не существующие в данный момент, на практике рекомендуется проводить как прямой, так и обратный проходы.

Рисунок 4.2. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха



**Таблица 4.1.** Матрица сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха

		Критические факторы успеха (КФУ)								Степень важности (количество КФУ)
		КФУ1	КФУ2	КФУ3	КФУ4	КФУ5	КФУ6	КФУ7	КФУ8	
Бизнес-процессы (БП)	БП1			X		X		X	X	4
	БП2	X	X		X	X	X	X	X	7
	БП3	X	X	X	X	X		X	X	7
	БП4	X		X		X		X	X	5
	БП5		X		X		X		X	4
	БП6		X		X		X		X	4
	БП7	X	X		X	X			X	5
	...									
	БП18	X		X		X		X	X	5
	БП19		X		X	X		X	X	5
БП20		X				X		X	3	

### В. Матрица сопоставления процессов и критических факторов успеха

Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки – выделенным бизнес-процессам (табл. 4.1). Принцип заполнения матрицы следующий: если процесс поддерживает определенный фактор успеха, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строки, ставят крестик. Определение количественной величины степени важности процесса сводится к подсчету крестиков, находящихся в строке рассматриваемого бизнес-процесса.

Предположим, мы выделили восемь факторов успеха (выше мы говорили, что рекомендуется выбирать не более 10). Значит, степень важности процесса может быть от 0 до 8. В таблице 4.1 показано, что бизнес-процесс БП1 поддерживает четыре критических фактора успеха – КФУ3, КФУ5, КФУ7 и КФУ8. Степень его важности, таким образом, составляет 4. Бизнес-процесс БП2 поддерживает 7 критических факторов успеха, его степень важности – 7, и он важнее предыдущего процесса на три пункта.

### Учет важности критических факторов успеха организации

На практике иногда применяется более тонкий метод оценки степени важности бизнес-процессов. Каждому фактору успеха присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. Каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха оценивается тоже по шкале от 0 до 1, в зависимости от своей силы. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическим факторам успеха с учетом их веса.

### 4.1.3. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

Для оценки степени проблемности бизнес-процесса проводится анализ его состояний – желаемого и текущего, с учетом конкурентной ситуации в отрасли. Оценка степени проблемности процесса рекомендуется делать по шкале от 1 до 5 в следующей логике:

- значение 1 присваивается тем процессам, для которых разрыв между желаемым и текущим состояниями отсутствует или минимален (их можно назвать отличными процессами);
- значение 5 присваивается тем процессам, для которых разрыв между желаемым и текущим состояниями наибольший среди рассматриваемой совокупности (их можно назвать плохими процессами);
- значения 2, 3 и 4 присваиваются процессам, имеющим промежуточные по степени проблемности состояния, между отличными и плохими.

Для определения степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать критерии, приведенные в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Шкала и критерии оценки бизнес-процессов и степени проблемности

Оценка процесса	Критерии оценки	Значение степени проблемности
Отлично	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен недостатков. Нет также и операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.	1
Хорошо	Было достигнуто хорошее улучшение показателей процесса по сравнению с планом. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.	2
Удовлетворительно	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по управлению процессом. Были разработаны ключевые показатели процесса.	3
Не очень хорошо	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению процессом.	4
Плохо	Процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению процессом не проводятся.	5

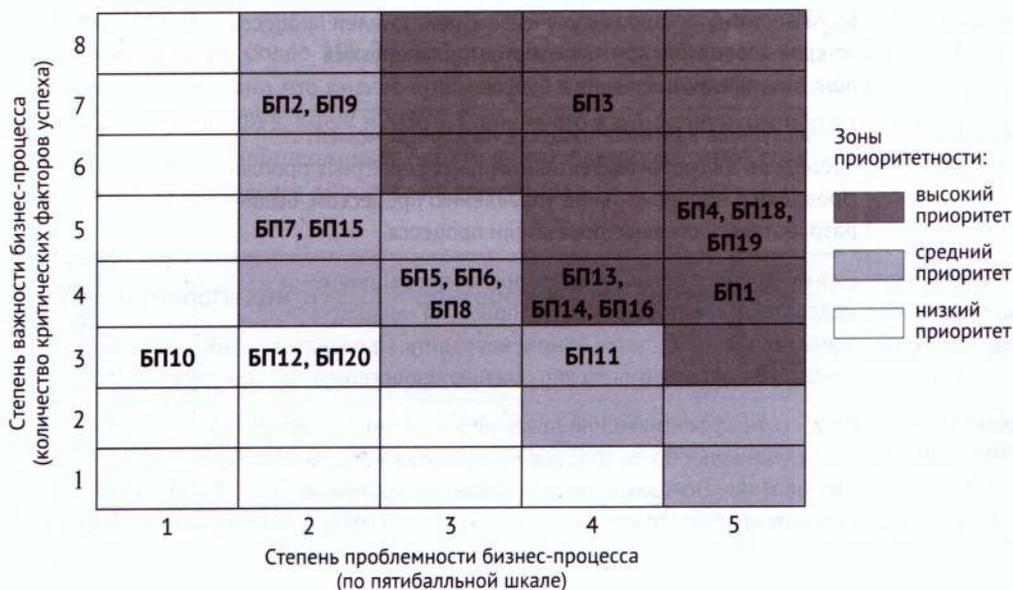
**Таблица 4.3.** Оценка степени проблемности бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Основные проблемы бизнес-процесса	Величина проблемы по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)	Степень проблемности бизнес-процессов по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)
БП1			
БП2			
БП...			

Для улучшения оценки степени проблемности процессов рекомендуется провести их предварительную диагностику: для каждого бизнес-процесса выявить основные проблемы, оценить их величину и на основе этого экспертным путем определить степень проблемности. Полученные результаты рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 4.3).

#### 4.1.4. Матрица ранжирования бизнес-процессов

После оценки важности и проблемности бизнес-процессов строится матрица ранжирования, в которой по вертикальной оси показывается степень важности, по горизонтальной – степень проблемности. Каждый бизнес-процесс помещается в соответствующую ячейку матрицы согласно его оценке (рис. 4.3).

**Рисунок 4.3.** Матрица ранжирования бизнес-процессов


Матрица имеет три зоны: высокого, среднего и низкого приоритетов. Процессы, попавшие в зону нижнего левого угла, являются наименее важными и наименее проблемными. Они имеют низкий приоритет, и в текущий момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, попавшие в зону верхнего правого угла, являются самыми важными и самыми проблемными. Они относятся к высокоприоритетным, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Соответственно бизнес-процессы, находящиеся в промежуточной зоне матрицы, имеют средний приоритет, и к их улучшению нужно приступить после того, как будут оптимизированы бизнес-процессы высокоприоритетной группы.

При этом нужно помнить про принцип Парето и выбрать только 20% из приоритетных процессов. Авторы технологии реинжиниринга рекомендуют выбирать не более трех-четырех бизнес-процессов верхнего уровня при условии, что при выделении процессов их количество составило около 20. Три-четыре процесса из 20 соответствуют диапазону 16–20%, что еще раз подтверждает принцип Парето.

### Коллективная оценка важности и степени проблемности процессов

Как на практике применить приведенный метод выбора приоритетных бизнес-процессов? Сначала рекомендуется собрать группу топ-менеджеров компании, обладающих системным видением организации и компетентных в процессах, происходящих в организации и требующих ранжирования. Каждый из менеджеров заполняет две анкеты: в одной он оценивает степень важности выделенных процессов, во второй – степень их проблемности. А затем происходит обсуждение оценок и выработка единого общего мнения.

На первый взгляд, этот метод кажется достаточно простым и очень субъективным. Действительно, мнение одного человека – это субъективная оценка. Но если во внимание берется мнение группы топ-менеджеров, результаты усредняются, а потом обсуждаются и вырабатывается общее мнение, то получается более-менее объективная оценка. Несмотря на свою простоту, этот метод позволяет за короткое время получить результат, который будет ненамного отличаться от результата, который получается при применении более сложных и затратных с точки зрения времени и ресурсов методов.

И вот первые 20% самых приоритетных процессов улучшены, их степень проблемности стала меньше и они «передвинулись» к левой границе матрицы ранжирования. Теперь можно заняться улучшением следующих 20% процессов, расположенных ближе всего к правому верхнему углу матрицы.

Казалось бы, через пять итераций все бизнес-процессы передвинутся к левой границе, соответствующей минимальной степени проблемности, и работа по оптимизации закончится. На самом деле это не так: пока одни процессы улучшаются и перемещаются к левой границе матрицы, другие процессы ухудшаются и движутся в обратном направлении. Это ухудшение вызвано двумя причинами. Во-первых, по мере работы бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы. Во-вторых, важность процессов зависит от целей компании, а они изменчивы – руководство может начать повышать цели и нормативы как в силу своих амбиций, так и под влиянием постоянных изменений конкурентного рынка. В этом случае будет автоматически повышаться и степень проблемности соответствующих бизнес-процессов.

Сотрудники одной компании, занимающиеся постоянным совершенствованием процессов, жаловались на свое руководство: «Мы только улучшим приоритетные бизнес-процессы, «сдвинем» их к левой границе матрицы ранжирования, как наше руководство объявляет нам благодарность, выплачивает премию и в очередной раз повышает нормативы. После этого все наши бизнес-процессы становятся опять проблемными, автоматически попадают в приоритетную зону, и мы в очередной раз вынуждены заниматься их совершенствованием. Кажется, что эта работа никогда не закончится».

#### **Пример 4.2. Оценка важности и степени проблемности процессов, когда нет стратегии компании**

В качестве примера рассмотрим ранжирование и выбор приоритетных процессов в компании «Эврика» (пример 1.1). Предположим, в компании отсутствует формализованная стратегия и, соответственно, нет критических факторов успеха. Как в этом случае поступать?

##### **Определение важности бизнес-процессов компании «Эврика»**

Даже если в компании нет формализованной стратегии, ее руководитель или собственник всегда знает, чего он хочет. Из этого и надо исходить. Основной стратегической целью компании генеральный директор назвал «зарабатывать деньги – сегодня и завтра». Под понятием «завтра» он обозначил временную перспективу в 3 года.

Несмотря на то что эта формулировка не является полноценной стратегией бизнеса, на ее основе можно определить критерии важности того или иного бизнес-процесса:

- доля в обороте компании, которую обеспечивает этот процесс;
- доля в прибыли компании, которую обеспечивает этот процесс;
- потенциал роста оборота, который обеспечивает этот процесс, в перспективе 3 лет;
- прочая стратегическая важность процесса.

Доли в обороте и прибыли соответствуют первой части стратегической цели – «зарабатывать деньги сегодня», а потенциал роста оборота соответствует второй ее части – «зарабатывать деньги завтра». Помимо этих критериев полезно ввести еще один – «прочая стратегическая важность», чтобы учесть и другие, неформализованные влияния бизнес-процессов на стратегию компании, которые видит директор (подробнее об этом – в примере 4.3).

Поскольку сформулированная стратегия содержала только доходные цели, то для дальнейшего ранжирования были выбраны только те бизнес-процессы компании, которые приносят деньги и, соответственно, являются основными: торговля чаем, торговля одеждой и торговля мебелью. Результаты оценки важности бизнес-процессов на основе выбранных критериев приведены в таблице 4.4.

Из таблицы видно, что бизнес-процесс «Торговля одеждой» по критерию «доля в обороте» наиболее важный, но по критерию «доля в прибыли» уступает бизнес-процессу «Торговля мебелью»: рентабельность мебели выше рентабельности одежды. По критерию «потенциал роста оборота» чай оказался наиболее привлекательным продуктом: рынок чая растет, и директор ожидает, что в течение трех лет продажи чая вырастут в два раза. Наибольшая оценка по критерию «прочая стратегическая важность» была присвоена бизнес-процессу «Торговля одеждой».

Итоговая оценка процессов по всем критериям – интегральная важность – показала, что наиболее важным является бизнес-процесс «Торговля одеждой», а наименее важным – «Торговля мебелью».

Таблица 4.4. Результаты оценки важности бизнес-процессов компании «Эврика»

Бизнес-процесс	Доля в обороте, %	Доля в прибыли, %	Потенциал роста оборота, %	Прочая стратегическая важность процесса по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)	Интегральная важность процесса по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)
Торговля чаем	10	15	100	4	3,1
Торговля одеждой	60	35	30	5	4,2
Торговля мебелью	30	40	20	1	2,8

#### Определение проблемности бизнес-процессов компании «Эврика»

Степень проблемности бизнес-процессов определялась на основе диагностики, анализа существующих проблем и экспертных оценок участников процессов и директора: каждый процесс был оценен по шкале от 1 до 5, после чего рассчитано среднее значение. Полученные результаты приведены в таблице 4.5.

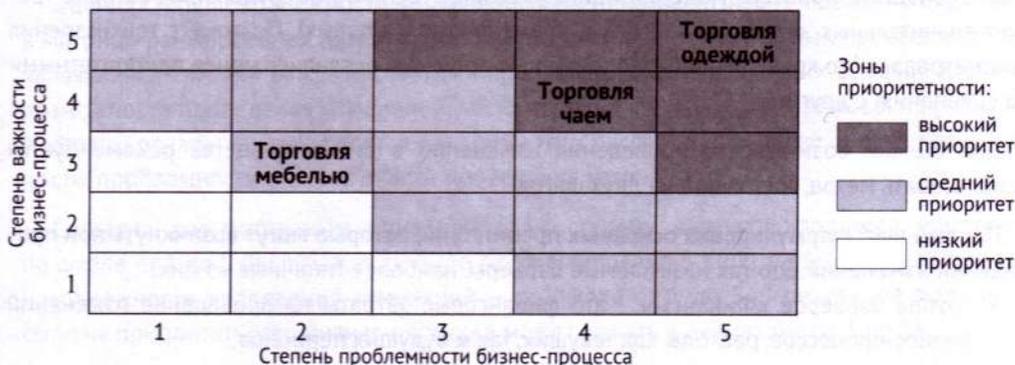
Таблица 4.5. Результаты определения проблемности процессов компании «Эврика»

Бизнес-процесс	Степень проблемности бизнес-процесса по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)
Торговля чаем	4
Торговля одеждой	5
Торговля мебелью	2

#### Ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов компании «Эврика»

На основе результатов определения степеней важности и проблемности процессов компании «Эврика» была построена соответствующая матрица ранжирования (рис. 4.4). Бизнес-процессы «Торговля одеждой» и «Торговля чаем» попали в зону высокого приоритета. Это означает, что именно их нужно улучшать в первую очередь. Однако, принимая во внимание расположение процессов относительно верхнего правого угла и принцип Парето, делается вывод о том, что для компании «Эврика» первоочередной оптимизации подлежит бизнес-процесс «Торговля одеждой».

Рисунок 4.4. Матрица ранжирования бизнес-процессов компании «Эврика»



### Пример 4.3. Критерий «прочая стратегическая важность бизнес-процесса»

При оценке важности бизнес-процессов компании «Эврика» (пример 4.1) был использован критерий «прочая стратегическая важность». Этот критерий довольно часто используется при решении подобных задач, поэтому поясним его сущность на примерах.

Предположим, у доярки три бизнеса: свиньи, куры и коровы. Свиньи давали мясо, куры несли яйца, и оба эти продукта доярка продавала на рынке. Коровы давали молоко, но оно быстро прокисало и раздавалось жителям деревни за бесценок, поэтому этот бизнес был убыточным. Несмотря на это, доярка от него не отказывалась. Когда ее спросили, почему она так поступает, она ответила: «Я коров люблю, любила и любить буду». Этот бизнес давал ей прочую, нефинансовую ценность и, соответственно, обладал прочей стратегической важностью.

Другой пример. Транспортная компания имела побочное бизнес-направление «Торговля хоккеистами». В рамках этого направления организация содержала хоккейный клуб, успешных игроков которого продавала по контракту в иностранные хоккейные клубы. Когда консультанты подняли вопрос, приносит ли этот вид бизнеса прибыль и вписывается ли в единую стратегическую концепцию развития организации, то оказалось, что он убыточен и никак не связан с другими бизнес-направлениями. Тем не менее этот бизнес еще некоторое время существовал, так как обладал прочей стратегической важностью для руководства. А именно – большая часть высшего руководящего состава компании в прошлом играли в хоккей, и поддержка этого бизнес-направления являлась для них своего рода хобби, стимулирующим к эффективному развитию основных прибыльных видов деятельности.

#### 4.1.5. Оценка возможности проведения изменений процесса

После построения матрицы ранжирования процессы нужно оценить по третьему критерию – возможности и стоимости проведения изменений. Бизнес-процесс может быть одновременно важным и проблемным, но проведение изменений в нем может оказаться нецелесообразным ввиду дороговизны или привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Например, некоторая компания, занимающаяся производством электроэнергии, поставила перед собой вопрос: «Нужно ли нам в первую очередь описывать и оптимизировать наши производственные процессы по выработке электроэнергии, учитывая их важность и проблемность?». Анализ показал, что для улучшения ключевых показателей этих процессов необходимо провести модернизацию производственного оборудования, которая требует значительных затрат (финансовых, временных и трудовых). Поэтому с точки зрения рассматриваемого критерия производственные процессы оказались менее приоритетными по сравнению с другими.

Для оценки возможности проведения изменений в бизнес-процессе рекомендуется использовать метод, состоящий из двух шагов.

**Первый шаг: формулировка основных препятствий, которые могут возникнуть при проведении изменений.** Это так называемые барьеры, наиболее типичные из них:

- группа барьеров «**Финансы**» – это финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов, расходы как текущих, так и будущих периодов;

**Таблица 4.6.** Расчет степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах

Бизнес-процесс	Величина барьеров, мешающих изменениям по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)					Степень возможности проведения изменений по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)
	Финансы	Персонал	Законодательство	Прочее	Итого	
БП1						
БП2						
БП3						
БП...						

- группа барьеров **«Персонал»** – это сопротивление изменениям со стороны сотрудников, вовлеченных в бизнес-процессы. Необдуманная борьба с ними может привести к уходу сотрудников и утрате ценных специалистов, ухудшению морально-психологического климата в компании и, в результате, к снижению производительности труда;
- группа барьеров **«Законодательство»** – сюда относятся факторы, связанные с законодательством, которые актуальны в случае перераспределения ответственности между отделами и должностями, изменения принципов и схем оплаты труда, сокращения рабочих мест и т. п.

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть выделены и другие специфические группы барьеров, которые также нужно идентифицировать и определить их состав.

**Второй шаг: оценка величины барьеров** по шкале от 1 до 5 для каждого бизнес-процесса и расчет суммы баллов (табл. 4.6). Суммарная величина баллов по всем группам барьеров может достигать нескольких десятков, и при этом она обратно пропорциональна возможности проведения изменений. Поэтому нужно привести ее к обратной и нормировать в диапазоне от 1 до 5 по каждому бизнес-процессу. Полученное значение и будет отражать возможность проведения изменений в бизнес-процессе.

#### 4.1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов

Оценка степени возможности проведения изменений в бизнес-процессе не отражается в матрице ранжирования (рис. 4.4). Поэтому для выбора приоритетных процессов, то есть являющихся самыми важными, самыми проблемными и обладающих высокой степенью возможности проведения изменений, часто используют таблицу ранжирования (табл. 4.7). Итоговый показатель вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее показателей – важности, проблемности и возможности проведения изменений.

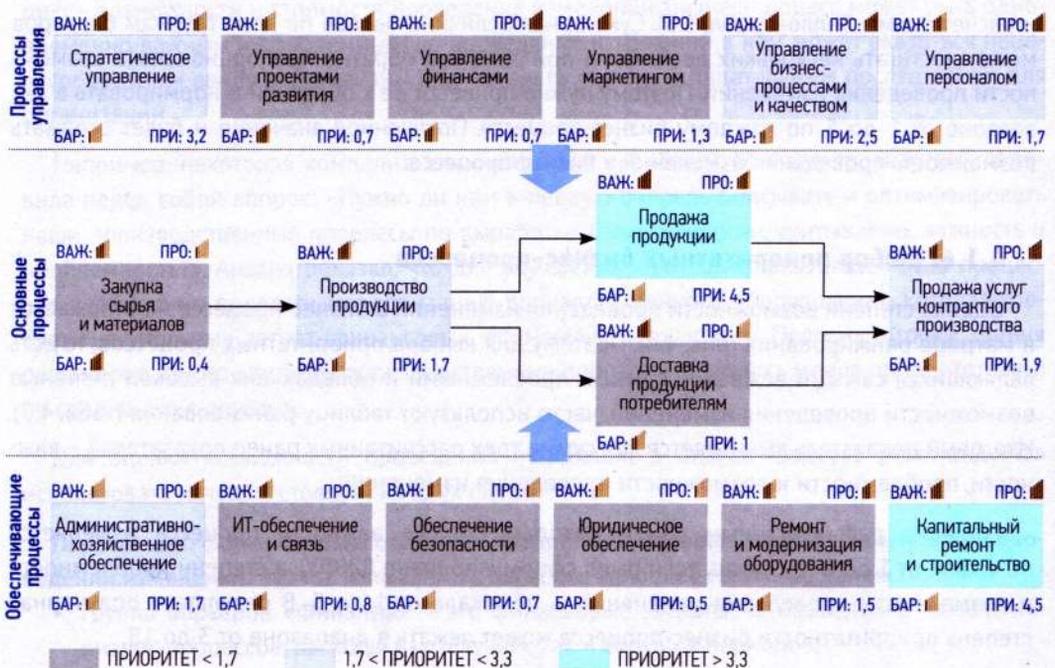
Согласно рассмотренным ранее методам степень важности процесса измеряется по шкале от 1 до 8 (в случае, если было сформулировано 8 КФУ), а степени проблемности и возможности проведения изменений – по шкале от 1 до 5. В результате полученная степень приоритетности бизнес-процесса может лежать в диапазоне от 3 до 18.

**Таблица 4.7.** Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Степень важности (ВАЖ) по шкале от 1 до 8 (1 – наименьшая, 8 – наибольшая)	Степень проблемности (ПРО) по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)	Степень возможности проведения изменений (ВОЗ) по шкале от 1 до 5 (1 – наименьшая, 5 – наибольшая)	Степень приоритетности (ПРИ=ВАЖ+ПРО+ВОЗ) по шкале от 3 до 18 (3 – наименьшая, 18 – наибольшая)
БП1				
БП2				
БП3				
БП...				

### Пример 4.4. Выбор приоритетных процессов производственной компании

На рисунке 4.5 приведен пример результатов анализа, ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов верхнего уровня производственной компании. В группу процессов с наивысшим приоритетом (индекс приоритетности от 3,3 до 5) попали два бизнес-процесса: продажа продукции и капитальный ремонт и строительство. Именно по этим процессам в первую очередь необходимо организовать работы по описанию и улучшению, включающие определение ключевых показателей (KPI), подлежащих улучшению.

**Рисунок 4.5.** Пример результатов анализа, ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов в производственной компании


## 4.2. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов

Определив приоритетные бизнес-процессы, нужно их детально описать, проанализировать, а затем оптимизировать. Важно подчеркнуть, что детальному описанию процессов должна предшествовать формулировка целей их описания и дальнейшей оптимизации (об этом мы уже писали в разделах 2.3.7 и 3.5).

### 4.2.1. Ключевые показатели бизнес-процессов

Цели оптимизации бизнес-процессов рекомендуется формулировать через ключевые показатели, это удобно. На практике для управления бизнес-процессами применяется много различных показателей, но все они образуются из следующих базовых.

#### Внешние показатели:

- результаты бизнес-процесса;
- стоимость бизнес-процесса;
- длительность бизнес-процесса;
- качество результата бизнес-процесса (внешнее качество).

#### Внутренние показатели:

- качество выполнения процесса (внутреннее качество);
- организационная фрагментарность бизнес-процесса;
- информационная фрагментарность бизнес-процесса;
- количество выходов бизнес-процесса.

Приведенные показатели универсальны – они применимы для любой компании и необходимы для эффективного управления абсолютно всеми бизнес-процессами. Классификация показателей на две группы – внешние и внутренние – в определенной степени условна и не единственна, на практике применяются и другие классификации. Тем не менее данная классификация удобна для рассмотрения системы показателей и будет использована далее.

### 4.2.2. Внешние показатели бизнес-процессов

Эта группа содержит показатели, характеризующие итоговый выход или результат бизнес-процесса. Они напрямую влияют на клиентские и финансовые показатели компании: их улучшение приводит к повышению удовлетворенности клиентов, снижению расходов, росту оборота, прибыли и в долгосрочной перспективе – к повышению конкурентоспособности и рыночной стоимости предприятия. Другими словами, улучшение внешних показателей обладает ценностью для внешних, по отношению к бизнес-процессу, субъектов: акционеров и клиентов. Отметим, что в качестве клиентов процесса необходимо рассматривать как внешних потребителей продуктов и услуг компании, так и внутренних клиентов – другие бизнес-процессы и структурные подразделения компании.

**Показатели результата бизнес-процесса.** Эта подгруппа внешних показателей характеризует результат бизнес-процесса. Если бизнес-процесс приносит деньги, то есть имеет

доходную составляющую, то в качестве показателя результата может использоваться доход. Для производственных процессов это может быть объем произведенной продукции. Для бизнес-процесса «Управление персоналом» – количество подобранного персонала, объем проведенного обучения и т. д.

**Показатели стоимости бизнес-процесса.** Показатели этой подгруппы показывают объем ресурсов, потребляемых бизнес-процессами, и являются показателем конкурентоспособности организации. Для любой компании стоимость бизнес-процесса прямым или косвенным образом определяет цену продукции и возможность более широкого охвата различных групп потребителей. Снижение издержек бизнес-процессов и норм потребления ресурсов позволяет компании снизить свои операционные и финансовые риски, а также повысить маневренность в конкурентной борьбе.

**Показатели длительности бизнес-процесса.** Длительность бизнес-процессов также является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность организации. В современной динамичной среде, на рынке с высокой конкуренцией и требовательными потребителями наиболее успешными оказываются компании, бизнес-процессы которых выполняются в максимально короткие сроки. Если срок обработки заказа клиента и отгрузки продукции хотя бы на 5–20% меньше, чем у конкурентов, то у такой компании хорошая конкурентная позиция. Сейчас многие российские предприятия вынуждены снижать время выполнения своих основных бизнес-процессов, в особенности процессов по обслуживанию потребителей. Подобные требования предъявляются и к управленческим процессам, то есть решения должны быть своевременными и максимально быстрыми. От этого зависит выживаемость и конкурентоспособность организаций.

Один из наиболее часто используемых при оптимизации процессов показателей длительности – показатель эффективности операционного цикла (Process Cycle Efficiency, PCE). Он рассчитывается как процентное отношение длительности выполнения подпроцессов, добавляющих ценность для клиента, к длительности цикла всего процесса. Этот показатель всегда меньше 100%, так как в процессах существуют простои, временные потери, которые не добавляют никакой ценности. На практике часто бывает, что показатель PCE процесса не превышает 20%.

**Показатели качества результата бизнес-процесса.** Качество также можно измерить с помощью количественных параметров. Но необходимо учитывать, что показатели качества должны быть определены для каждого конкретного случая, а не как показатели длительности и стоимости, которые универсальны для различных процессов. Например, качество производственных процессов может измеряться процентом брака произведенной продукции. Качество результатов складских бизнес-процессов – процентом пересортицы или ошибок при наборе заказов. Качество результатов процессов продаж – процентом рекламаций или степенью удовлетворенности клиентов, связанной с предпродажным консультированием, обслуживанием и т. д.

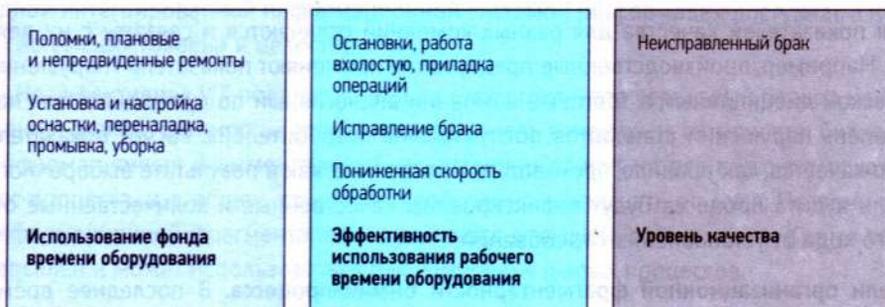
### Пример 4.5. Показатель эффективности загрузки оборудования в производственной компании

*Александр Вепринцев, директор компании «Институт типовых решений – Производство»*

Торговый дом «Ярмарка» – одна из ведущих компаний на рынке круп в России, специализируется на производстве высококачественных натуральных продуктов для правильного питания. Для данного производства существенное влияние на объем выпуска и себестоимость выпуска оказывает эффективность загрузки оборудования. Это характерно для отраслей и предприятий с дорогостоящими автоматизированными производственными линиями, когда избыток производственных мощностей чрезмерно дорог, а простои оборудования приводят к необеспеченности клиентских заказов требуемой продукцией. Таким образом, внеплановые остановки производственных линий, а также неэффективная их загрузка (когда из-за неоптимального распределения заданий на выпуск объем производства оказывается меньше максимально возможного) приводят к прямым потерям.

Для контроля эффективности загрузки оборудования можно применять различные показатели, например время работы оборудования, количество остановок, поломок и т. д. Однако ни один из них в полной мере не показывает, насколько эффективно используются производственные мощности. Специалисты «Ярмарки» решили использовать показатель совокупной эффективности загрузки оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE), рекомендуемый в теории управления производством. Учитываемые показатели и логика расчета совокупной эффективности загрузки оборудования показаны на рисунке 4.6. Отметим, что расчет показателя совокупной эффективности загрузки оборудования был полностью автоматизирован в ходе проекта создания системы управления производством на базе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

**Рисунок 4.6.** Расчет показателя «совокупная эффективность загрузки оборудования»



$$OEE = \frac{\sum \text{Факт. время работы оборудования}}{\sum \text{Фонд времени}} * \frac{\sum \text{Нормативное время операций}}{\sum \text{Факт. время работы оборудования}} * \frac{\sum \text{Нормативное время на операции с положительным результатом}}{\sum \text{Нормативное время операций}}$$

Общая эффективность использования оборудования

### 4.2.3. Внутренние показатели бизнес-процессов

Группа внутренних процессных показателей характеризует структуру бизнес-процесса и отражает причины его неоптимальности. Внутренние показатели напрямую влияют на внешние и являются способом их улучшения. Введение в бизнес-практику внутренних показателей процессов необходимо для предупреждения ошибок. Так как для совершенствования деятельности целесообразнее предупреждение ошибок, нежели их выявление и устранение (см. раздел 4.3.2).

**Показатели качества выполнения бизнес-процесса.** Показатели качества выполнения бизнес-процесса (иногда их называют внутренним качеством) являются универсальными, они применимы для любой компании и необходимы для эффективного управления любыми бизнес-процессами. Если качество результата бизнес-процесса (внешнее качество) характеризует соответствие результата процесса требованиям потребителей, то, по аналогии, внутреннее качество характеризует степень соответствия выполнения этапов процесса установленным для них требованиям.

Требования к процессу разрабатываются на основе требований потребителей к результату. Методики, используемые при этом, будут рассмотрены в главе 5. Компании при построении системы регламентации выбирают различные формы и названия документов, содержащих требования к бизнес-процессам. Наиболее часто применяются следующие названия:

- положение о бизнес-процессе;
- регламент бизнес-процесса;
- стандарт бизнес-процесса;
- технологическая карта процесса;
- требования к бизнес-процессу.

Названия показателей качества для разных компаний отличаются и связаны с их деятельностью. Например, производственные предприятия применяют показатель «нарушение технологической дисциплины», а торговые компании аналогичный по сути показатель называют «степень нарушений стандартов обслуживания потребителей». Расчет показателя внутреннего качества, как правило, производится после того, как в результате выборочного контроля или аудита процесса будут зафиксированы качественные и количественные отклонения его хода от установленных требований.

**Показатели организационной фрагментарности бизнес-процесса.** В последнее время показатель организационной фрагментарности стал активно использоваться на практике. Причина в том, что излишняя фрагментарность процесса – специализация, неоптимальные для процесса организационная структура и распределение ответственности – часто является серьезным барьером на пути сокращения сроков, стоимости, повышения внешнего качества и результативности бизнес-процесса. То есть организационная фрагментарность существенно влияет на все внешние показатели процесса, и в общем случае ее необходимо уменьшать до разумных пределов.

Показатель организационной фрагментарности является универсальным, он может использоваться для измерения любого бизнес-процесса и характеризует его организационную

сложность. Значение этого показателя определяется количеством структурных подразделений компании, участвующих в процессе, а также количеством организационных разрывов в процессе. В разделе 6.3.12 будет подробно рассмотрена методика расчета показателя организационной фрагментарности и его применение при оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры предприятия.

Степень организационной фрагментарности определяет такие характеристики бизнес-процесса, как степень проблемности, результативность, стоимость, длительность и качество результатов. Поэтому данный показатель является опережающим – его контроль и уменьшение позволяют предвидеть и устранять негативные тенденции, а также ухудшение внешних показателей, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации.

**Показатели информационной фрагментарности бизнес-процесса.** Показатель информационной фрагментарности по своему смыслу и методике расчета полностью аналогичен степени организационной фрагментарности. Отличие состоит в объекте измерений: это не организационная, а информационная сложность процесса. Другими словами, данный показатель отражает эффективность информационной поддержки процесса.

Информационная фрагментарность рассчитывается как количество информационных разрывов, деленное на общее количество переходов с одного шага процесса на другой. Информационный разрыв – это смена информационных систем, поддерживающих процесс, при переходе на очередной шаг процесса. Если на каждой смене шагов процесса происходит смена поддерживающих их ИТ-систем, то степень информационной фрагментарности составляет 100%. Нулевой показатель информационной фрагментарности процесса достигается в том случае, когда все процессы компании автоматизированы и поддерживаются одной интегрированной информационной системой (информация доступна), а информация в системе достоверна и целостна.

Неэффективная ИТ-поддержка или ее отсутствие – это серьезный барьер на пути сокращения сроков, стоимости, повышения внешнего качества и активности бизнес-процесса. Информационная фрагментарность существенно влияет на все внешние показатели бизнес-процесса, и в общем случае ее необходимо уменьшать до нуля. Поэтому показателю информационной фрагментарности уделяется повышенное внимание. Кроме того, он универсален и может использоваться для измерения любых процессов.

**Показатели количества выходов бизнес-процесса.** Внутренний показатель количества выходов бизнес-процесса значительно влияет на внешний показатель – качество результатов и удовлетворенность внешнего или внутреннего потребителя. Значение этого показателя – количество сотрудников компании, с которыми внешний или внутренний потребитель процесса взаимодействует в ходе получения результата. Например, в магазине бытовой техники бизнес-процесс «Обслуживание покупателя» имеет три выхода:

- информация о товаре предоставляется продавцом-консультантом в торговом зале;
- чек на оплаченный товар предоставляется кассиром в кассовой зоне;
- товар, полученный по чеку, предоставляется сотрудником отдела выдачи и проверки товара.

Если компания ставит перед собой цель повысить удовлетворенность потребителя, то количество выходов соответствующих бизнес-процессов нужно уменьшать до одного (принцип одного окна). В одном банке, например, определив для себя цель – повышение удовлетворенности потребителя, стратегия процессного совершенствования допускала не более двух выходов для процессов, связанных с обслуживанием клиентов. На практике принцип одного окна по различным причинам (как внешним, так и внутренним) не всегда удается реализовать. В частности, схема с одним выходом может привести к увеличению стоимости бизнес-процесса.

**Внутренние специфичные показатели бизнес-процесса.** Приведенные внутренние показатели универсальны – они применимы для любой компании и необходимы для эффективного управления любыми бизнес-процессами. Однако бывает много случаев, когда причины неоптимальности процесса не выявляются с помощью универсальных показателей. В таких ситуациях требуется разработка специфичных показателей, учитывающих те или иные особенности деятельности компании.

#### 4.2.4. Комплексные показатели бизнес-процессов

На основе рассмотренных базовых показателей бизнес-процессов могут создаваться более сложные или комплексные показатели, которые используются при оптимизации деятельности. Поскольку число их вариантов практически бесконечно, приведем несколько примеров.

##### Пример 4.6. Комплексные показатели бизнес-процессов

Первый пример – показатель эффективности (себестоимости результата), рассчитываемый как отношение стоимости процесса к его результату (выходу). Например, пусть в течение месяца производственный процесс произвел 50 единиц продукции и при этом затраты на его функционирование составили 500 рублей. Тогда производственная себестоимость единицы продукции определяется отношением 500 руб./10 единиц и составляет 50 рублей на одну единицу продукции.

Другой пример – показатель эффективности операционного цикла (Process Cycle Efficiency, PCE). Он рассчитывается как процентное отношение длительности выполнения подпроцессов, добавляющих ценность для клиента, к длительности цикла всего процесса. Этот показатель всегда меньше 100%, так как в процессах существуют простои, которые являются временными потерями и не добавляют никакой ценности. На практике часто встречаются случаи, когда показатель PCE процесса не превышает 20%. Далее в книге будет рассмотрен пример оптимизации основного бизнес-процесса торговой компании, в которой в состоянии «как есть» этот показатель составлял 20%. То есть 80% времени выполнения бизнес-процесса составляли временные разрывы или простои, устраняя которые оптимизировали процесс.

### 4.3. Два подхода к изменениям в организации – реинжиниринг и постоянное совершенствование

#### 4.3.1. Эволюционные и революционные изменения в организации

При оптимизации бизнес-процессов всегда возникает вопрос о том, насколько сильно их нужно менять. Существуют два диаметрально противоположных подхода (рис. 4.7).

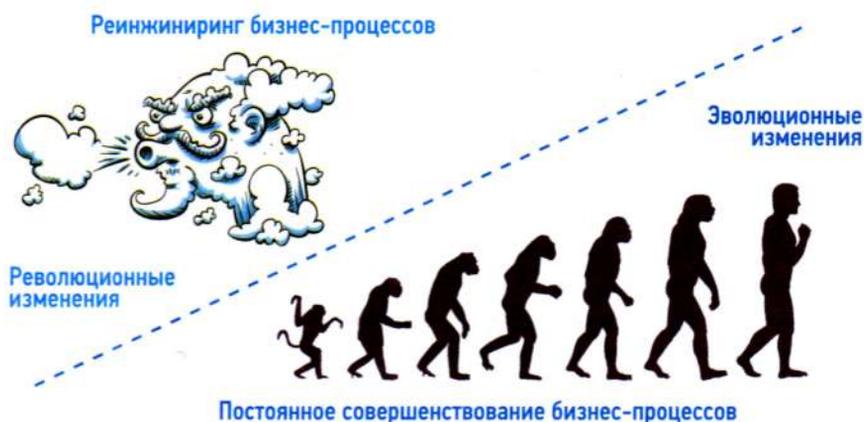


Рисунок 4.7. Два подхода к изменениям в организации

**Первый подход – реинжиниринг бизнес-процессов** (Business Process Reengineering, BPR). Он предполагает сильные и революционные изменения деятельности организации. Его идеологами являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые изначально считали, что только резкая ломка бизнес-процессов является наиболее эффективным методом, позволяющим компаниям повышать свою конкурентоспособность.

**Второй подход – небольшие и эволюционные изменения процессов.** Данный подход предполагает, что конкурентоспособность организации целесообразно повышать проводя небольшие, но постоянные улучшения бизнес-процессов. На этой основе разработана концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM), в которой заложено эволюционное совершенствование деятельности организации. На концепцию эволюционных изменений процессов опираются следующие методологии:

- улучшение бизнес-процессов (Business Process Improvement, BPI);
- постоянное улучшение процессов (Continuous Process Improvement, CPI);
- система менеджмента качества на основе международных стандартов серии ISO 9000.

Несмотря на существующие различия этих двух подходов, они совместимы. На практике при оптимизации деятельности применяют как эволюционные, так и революционные методы – на разных этапах жизненного цикла организации или для разных бизнес-процессов. Предприятия должны освоить как те, так и другие методологии и методы, поскольку по мере своего развития им придется неоднократно осуществлять как реинжиниринг, так и постоянное совершенствование.

**Рисунок 4.8.** Чередование революционных и эволюционных изменений


Обусловлено это тем, что ни одна система не может находиться в состоянии постоянно-го совершенствования бесконечно долго. Согласно принципу Парето эволюционное совершенствование будет давать наибольший эффект на начальной стадии проведения улучшений – по мере приложения первых 20% усилий. После этого рост эффективности начнет ослабевать, и в определенный момент наступит состояние насыщения. Именно здесь «количество» – постоянство изменений, должно перейти в «качество» – кардинальные перемены. Только в этом случае система сможет выйти на совершенно новый качественный уровень, где продолжит развиваться дальше за счет эволюционного совершенствования (рис. 4.8).

Организация тоже является системой, и поэтому все сказанное справедливо и для нее. Практика подтвердила, что компании, постоянно совершенствовавшие свои процессы, примерно через пять лет достигали того состояния, когда очередные улучшения не влекли за собой роста эффективности, то есть наступало состояние насыщения. В такой ситуации возможны два пути: оставить все так, как есть, или перейти на более высокий качественный уровень за счет применения революционных изменений.

### 4.3.2. Различия между реинжинирингом и постоянным совершенствованием

Технологии реинжиниринга и постоянного совершенствования содержат много одинаковых методов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Основные различия обусловлены тем, что один подход – революционный, а другой – эволюционный, и проявляются в основном в организационных аспектах этих технологий (табл. 4.8).

**Изменения.** При реинжиниринге изменения разовые, но значительные. Они серьезно меняют структуру бизнес-процесса и приводят к существенному улучшению его показателей. В ходе одного цикла постоянного совершенствования производятся незначительные изменения, приводящие к небольшим улучшениям, но подобные циклы повторяются многократно.

**Форма управления изменениями.** При проведении реинжиниринга бизнес-процессов используется проектная форма управления, так как это разовая инновационная задача. Она

Таблица 4.8. Различия между технологиями реинжиниринга и совершенствования

Элемент	Реинжиниринг	Совершенствование
Изменения	Значительные, разовые	Незначительные, постоянные
Форма управления изменениями	Проект	Постоянно действующая система
Описание «как есть»	Поверхностное	Детальное
Участие первого руководителя	Значительное	Незначительное
Инициатива	Только сверху	Снизу, поддержка сверху
Стиль управления и принятия решений	Жесткое управление, принятие решений сверху	Мягкое управление, принятие решений снизу
Барьеры	Финансы, персонал, существующие практики работы, культура	Персонал, культура

требует тщательного планирования, формирования эффективной рабочей группы, разработки системы мотивации, обеспечения необходимого уровня и частоты контроля выполнения проекта и т. д. Постоянное совершенствование, как правило, осуществляется силами самих участников бизнес-процесса в рамках их текущей деятельности. То есть совершенствование процесса является постоянной деятельностью, управление которой встраивается в систему управления самого процесса.

**Глубина описания бизнес-процессов в состоянии «как есть».** При реинжиниринге бизнес-процессы в состоянии «как есть» описываются неглубоко, поскольку будут подвергнуты значительным изменениям. Методы постоянного совершенствования бизнес-процессов предполагают их детальное описание, на основании которого проводятся анализ и выработка плана проведения ряда небольших изменений.

**Участие первого руководителя.** При реинжиниринге, ввиду предполагаемых значительных изменений, безусловно, обязательна активная вовлеченность первого руководителя организации. Он должен быть участником проектной группы, что может занимать до 20% рабочего времени. При постоянном совершенствовании степень участия первого лица намного меньше. Он может принимать участие в рабочих встречах примерно один-два раза в месяц. Именно этот аспект постоянного совершенствования рассматривается как основное преимущество перед подходом реинжиниринга.

**Инициатива.** При реинжиниринге бизнес-процессов инициатива, являющаяся причиной изменений, должна идти сверху – от первого руководителя организации – и большому обсуждению не подлежит. При постоянном совершенствовании в организации создаются механизмы, стимулирующие разработку и подачу инициатив снизу, а реализация их впоследствии поддерживается сверху.

**Стиль управления и принятия решений.** При проведении реинжиниринга, сопровождающегося ломкой бизнес-процессов и большими изменениями, допускается жесткое, непопулярное управление. Новые схемы бизнес-процессов навязываются компании

сверху. В этом случае при принятии решений используются принципы старшинства или большинства. Согласно принципу старшинства варианты решений по изменению процессов обсуждаются, но право принятия окончательного решения остается за одним человеком – первым руководителем организации. При использовании принципа большинства принимается решение, за которое проголосовало наибольшее количество участников. При постоянном совершенствовании используется максимально демократичная форма принятия решений, в рамках которой решение вырабатывается совместно всеми участниками рабочей группы.

**Барьеры на пути проведения изменений.** Главными барьерами реинжиниринга, основанного на внедрении новых технологий, требующего инвестиций, являются финансы и персонал, а также устоявшиеся практики работы и культура. При постоянном совершенствовании основным барьером являются только персонал и культура работы компании.

### 4.3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов

Классическое определение реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR), которое дали его создатели Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, следующее:

**реинжиниринг** – это **фундаментальное** переосмысление и **радикальное** перепроектирование **бизнес-процессов** для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность.

Разбиение этого определения на части дает четыре ключевые характеристики реинжиниринга, которые позволяют отличить его от других программ совершенствования бизнеса (табл. 4.9).

**Таблица 4.9.** Четыре ключевые характеристики реинжиниринга

Характеристики	Описание характеристик
Фундаментальность	Реинжиниринг призван определить, во-первых, <b>чем</b> компания действительно должна заниматься, а во-вторых, <b>как</b> она должна это делать. Он игнорирует то, что <b>есть</b> , и нацелен на то, что <b>должно быть</b> .
Радикальность	Обращение к корням явлений <sup>1</sup> . Осуществить реинжиниринг бизнеса – значит создать бизнес <b>заново</b> , а не внести изменения, усовершенствовать, модернизировать.
Бизнес-процессы	Проведение изменений при реинжиниринге направлено на <b>бизнес-процессы</b> . После реинжиниринга работа компании должна быть ориентирована на <b>процессы</b> . В ее системе управления начинает использоваться <b>процессный подход</b> , что, в свою очередь, приводит к изменениям и в организационной структуре.
Существенность	Реинжиниринг призван обеспечить <b>мощный рост</b> результативности, осуществить серьезный <b>прорыв</b> в улучшении ключевых показателей компании.

<sup>1</sup> Radix (лат.) – «корень».

**Фундаментальность** предполагает, что при реинжиниринге затрагиваются и подвергаются изменениям не только ключевые бизнес-процессы верхнего уровня, но и сам фундамент или основы бизнеса, то есть стратегия организации.

**Радикальность** означает, что во время реинжиниринга происходит ломка бизнес-процессов и новая схема процесса значительно отличается от старой.

**Бизнес-процессы** являются объектом изменений при реинжиниринге. Именно в этом и состоит его основное отличие, например, от реструктуризации, при которой объектом изменений является организационная структура. Технологии реинжиниринга основаны на идее о первичности процессов и вторичности организационной структуры – важного, но все-таки средства реализации бизнес-процессов.

**Существенность** означает, что изменения приводят к улучшению ключевых показателей бизнеса в несколько раз и даже на порядки (так определяют Майкл Хаммер и Джеймс Чампи). Часто задают вопрос: «Где граница между реинжинирингом и постоянным совершенствованием по такому критерию, как величина улучшений ключевых показателей?». В примерах, приводимых Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, были достигнуты следующие результаты:

- реинжиниринг бизнес-процессов в компании IBM Credit привел к росту производительности труда в 100 раз и уменьшению времени процессов в 10 раз;
- реинжиниринг в компании Ford позволил сократить численность отдела по оплате счетов поставщиков с 500 человек до 125, то есть производительность повысилась в 4 раза;
- реинжиниринг процесса проектирования новой фотокамеры в компании Kodak привел к сокращению времени процесса в два раза.

Поэтому можно считать, что границами реинжиниринга являются улучшения показателей в 2, 4, 10 и более раз или на 50, 75, 90 и более процентов. В случае же постоянного совершенствования улучшение ключевых показателей бизнес-процессов оказывается в пределах 5–20%. Что касается временного периода, в рамках которого проводился реинжиниринг и достигались приведенные улучшения, то он составлял 6–12 месяцев.

Часто возникает вопрос о распространенности практик реинжиниринга в российских компаниях. Если в качестве критерия использовать подобные значения улучшений, то зачастую реинжиниринг процессов происходит при внедрении крупных информационных систем. Действительно, при этом происходят радикальные изменения бизнес-процессов и достигаются значительные улучшения ключевых показателей. Вообще, практика показала, что реинжиниринг без использования средств ИТ-поддержки практически невозможен.

### Пример 4.7. Проведение реинжиниринга в коммерческом банке

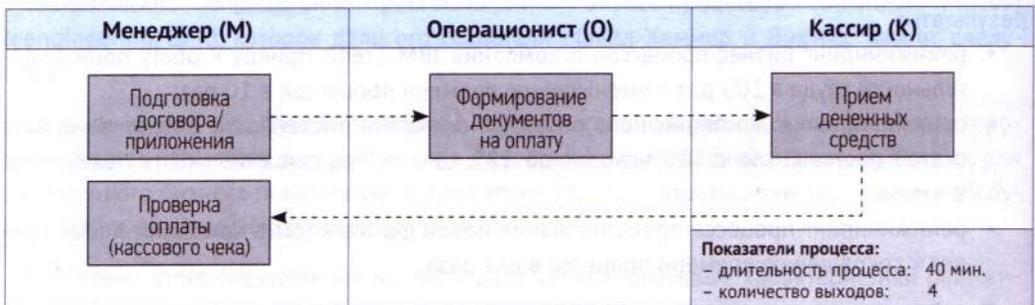
Давайте рассмотрим пример проведения реинжиниринга бизнес-процесса «Заклучение договора аренды сейфовой ячейки» в одном российском коммерческом банке.

#### Процесс до реинжиниринга

Изначально процесс включал четыре шага, приведенных на рисунке 4.9. Первый шаг по подготовке договора/приложения выполнялся менеджером банка, и клиенту требовалось отстоять очередь к нему. Далее клиент направлялся к окну операционного работника банка, где также отстаивал очередь, для того чтобы получить сформированные операционистом документы на оплату. Потом клиент шел к окну кассира банка для оплаты и там опять стоял в очереди. Но на этом процесс не заканчивался – клиенту требовалось вернуться к менеджеру банка и показать ему кассовый чек, чтобы тот удостоверился в том, что оплата была выполнена. И клиенту опять (вот уже в четвертый раз) приходилось стоять в очереди.

Ввиду того что процесс, с точки зрения клиента, имел четыре точки, или окна, контакта с сотрудниками банка (в процессном управлении это называют количеством выходов процесса) и клиенту приходилось отстоять очередь в четырех разных окнах, длительность процесса составляла в среднем 40 минут.

Рисунок 4.9. Процесс до реинжиниринга



#### Первый этап реинжиниринга

Всем было понятно, что такой порядок неудобен для клиентов, а длительность процесса необходимо сокращать. И первым этапом реинжиниринга бизнес-процесса было исключение из него последнего шага – по проверке оплаты (кассового чека), который не давал клиенту никакой ценности и был вызван исключительно отсутствием у клиентского менеджера банка информации о выполненной оплате. После доработки автоматизированной банковской системы клиентский менеджер стал автоматически получать информацию о проведенной клиентом оплате, в результате данный шаг был исключен из процесса (см. рис. 4.10). Количество выходов процесса было уменьшено до трех, а длительность обслуживания снижена до 30 минут.

Рисунок 4.10. Процесс после первого этапа реинжиниринга



### Второй этап реинжиниринга

В этот момент в банке была внедрена электронная очередь, которая заменила живую и в определенной мере уменьшила суматоху среди клиентов и сотрудников банка, связанную с большими очередями. Но это не привело к существенному сокращению длительности процесса обслуживания клиентов банка и увеличению их удовлетворенности, так как сама очередь никуда не делась.

Стало понятно, что нужно вновь продолжать реинжиниринг процесса и уменьшать его фрагментарность, а также количество его выходов (окон). Встал вопрос, насколько целесообразно поддерживать узкую специализацию работников банка в части разделения функций по обслуживанию между операционистами и кассирами. Сторонники узкой специализации в качестве аргументов говорили, что так всегда работали, что это уменьшает операционные риски и что материально ответственные лица должны заниматься только приемом, хранением и выдачей материальных ценностей и ничем другим. Сторонники расширения специализации говорили о плюсах сжатия процесса обслуживания клиентов и выполнения смежных шагов одним работником.

В результате взвешивания плюсов и минусов было принято решение об объединении двух шагов, по формированию документов на оплату и приему денежных средств, на одном должностном лице – операционно-кассовом работнике (их кратко прозвали ОКами). Одновременно с этой организационной инициативой была выполнена доработка автоматизированной банковской системы по формированию документов на оплату. Схема процесса после второго этапа реинжиниринга, изображенная на рисунке 4.11, стала включать уже два выхода (окна), а длительность самого процесса уменьшилась до 20 минут.

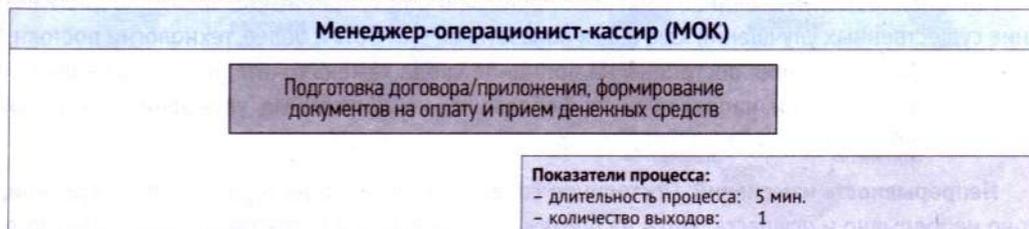
Рисунок 4.11. Процесс после второго этапа реинжиниринга



### Третий этап реинжиниринга

После того как польза от реинжиниринговых методов (на примере совмещения функций операционистов и кассиров в одном операционно-кассовом работнике) стала очевидной, появилась идея провести дальнейшее сжатие процесса до одного шага и все это совместить в одном работнике – менеджере-операционисте-кассире (их кратко прозвали МОКами). Так и поступили, выполнив параллельно с этим доработку автоматизированной банковской системы в части подготовки договора/приложения и формирования документов на оплату.

Рисунок 4.12. Процесс после третьего этапа реинжиниринга



В новой схеме процесса (рис. 4.12) теперь только один шаг, клиент обслуживается в одном окне, а на рабочее место менеджера-операциониста-кассира установлена машина для пересчета и проверки денежных банкнот, а также платежный терминал для оплаты банковской картой. Процесс имеет теперь один выход, а длительность обслуживания клиента снижена до 5 минут. Такое уменьшение длительности было достигнуто, в том числе, за счет дополнительных нововведений, например – за несколько дней до окончания сроков аренды банковской ячейки менеджер-операционист-кассир связывается по телефону с клиентом и выясняет, будет ли тот продлевать договор и когда планирует прийти в банк для этого. На основе полученной от клиента информации перед приходом клиента в банк он готовит новое приложение к договору, что дополнительно уменьшает время процесса обслуживания клиента.

Возникали сомнения, сможет ли один сотрудник совмещать роли менеджера, операциониста и кассира, не окажется ли сильно нагруженным и не будет ли совершать ошибки. Однако в банке клиентские менеджеры этого отделения были заметно недогружены. А после реинжиниринга их удовлетворенность от работы не уменьшилась, а даже повысилась – работа стала более комплексной, у них появились счетные машинки, а после доработки автоматизированной банковской системы они избавились от ручного заполнения документов – все документы формирует система.

Также менеджеры-операционисты-кассиры получили право ставить печать банка на типовой договор аренды сейфовой ячейки, и у клиента отпала необходимость забирать договор позже, в следующий свой приход в банк – в реинжиниринге такое сжатие процесса называют вертикальным, так как процессу не нужно теперь для своего выполнения подниматься на более высокие уровни организационной иерархии (уровни организационной структуры). Еще одним нововведением было уменьшение количества страниц типового договора и приложения, что было достигнуто за счет переработки текста этих документов, уменьшения шрифта и двухсторонней печати на листе – но это уже применение методов постоянного совершенствования, которые будут рассмотрены в главе 5 книги.

#### 4.3.4. Постоянное совершенствование процессов

Основные характеристики технологий постоянного совершенствования:

- процессный подход;
- постепенность изменений;
- непрерывность изменений;
- общая философия организации;
- командная форма работы;
- максимальное предотвращение дефектов.

**Процессный подход.** При постоянном совершенствовании, как и при реинжиниринге, основными изменяемыми объектами являются бизнес-процессы.

**Постепенность изменений.** В отличие от реинжиниринга, ориентированного на достижение существенных улучшений ключевых показателей – от 50% и более, технологии постоянного совершенствования построены на принципе «вода камень точит» (или «тише едешь – дальше будешь»). Они направлены на небольшие, но постоянные улучшения ключевых показателей, в пределах от 5 до 20% в год.

**Непрерывность изменений.** Постоянное совершенствование не ограничено во времени, оно непрерывно и осуществляется на протяжении всей жизни организации. Часто для этого

в компании создается постоянное структурное подразделение; например, этим могут заниматься отдел организационного развития, отдел управления бизнес-процессами, служба качества, отдел бизнес-технологий и т. д.

**Общая философия организации.** Постоянное совершенствование предполагает существование в организации особой философии, принятой всеми – от руководителя до рядового исполнителя. Каждый сотрудник должен думать об улучшении своей работы все время, независимо от ее текущей оценки. Другими словами, философия совершенствования должна стать общей культурой.

**Командная форма работы.** Достижение сотрудниками наилучших результатов на своих рабочих местах на разных этапах процесса не гарантирует его улучшения. Необходимо, чтобы все усилия прикладывались в одном направлении – в том, которое дает наибольшую пользу для компании в целом. При этом как бы ни был талантлив, усерден и умен человек, его возможности всегда ограничены. Хорошим решением в этой ситуации является командная форма организации работ. Работа в команде стимулирует к высказыванию разных идей, к более глубокой проработке вопросов. Она также способствует повышению включенности и заинтересованности исполнителей в конечном результате. Команды специалистов должны работать постоянно. В результате длительной совместной работы и реально достигнутых успехов они заслуживают общественное признание. Их основные задачи состоят в систематизированном поиске проблем, анализе, выработке решений и контроле за реализацией.

**Максимальное предотвращение дефектов.** Вообще говоря, существуют два режима работы с дефектами и проблемами (рис. 4.13). Согласно первому из них, наиболее распространенному в российских компаниях, рабочий цикл включает в себя: усердную работу, совершение ошибок, их выявление и устранение. Это можно назвать работой в режиме «тушения пожара».

Технологии постоянного совершенствования предполагают другой режим – ориентацию на максимальное предотвращение дефектов, акцентирование усилий не на исправлении ошибок, а на их предотвращении. Поэтому второй режим работы включает в себя (обобщенно): усердный труд, анализ и предотвращение ошибок. Его можно назвать работой в режиме максимального предотвращения дефектов. Девиз такой работы: «Делайте правильно всё с первого раза!».

Рисунок 4.13. Два режима работы с дефектами и проблемами



Преимущество второго режима работы подтверждается практикой: затраты на предупредительные меры меньше затрат по устранению ошибок. Таким образом, ориентация на максимальное предотвращение дефектов позволяет снизить суммарные затраты организации. Поэтому смещение акцента с «тушения пожаров» на их предотвращение логично дополняет постоянное совершенствование.

#### Пример 4.8. Оптимизация бизнес-процесса путем предотвращения дефектов

В качестве примера предотвращения дефектов рассмотрим ситуацию в некоторой торговой компании, осуществляющей реализацию продукции через сеть торговых точек. В компании регулярно возникала ситуация, когда товар, пользующийся спросом в одних торговых точках, там отсутствовал, хотя был в других торговых точках, где он не был востребован (рис. 4.14). Предприятие упускало выгоду и несло дополнительные затраты на хранение.

В компании существовал процесс «Перераспределение товара» между торговыми точками, который включал в себя три этапа:

- возврат товара на склад;
- перераспределение товара в информационной системе;
- доставка товара на другие торговые точки.

На первом этапе решения проблемы руководство компании решило улучшить процесс «Перераспределение товара», возникло предложение купить дополнительные автомобили для ускорения этапов, связанных с транспортировкой. Такой вариант решения задачи представляет собой работу в режиме «тушения пожара», поскольку боролся с последствиями, а не с причинами проблемы.

В дальнейшем, в ходе обсуждения, внимание было переключено со следствия, то есть необходимости перераспределения товара, на причину возникновения рассматриваемой проблемы – неэффективное первоначальное распределение товарного запаса. Усилия были перенаправлены с «тушения пожара» на предотвращение дефектов. Выработанное в результате решение предполагало:

- изменение методики расчета коэффициентов, лежащих в основе алгоритма распределения товара;
- изменение самого алгоритма распределения товара;
- соответствующую доработку информационной системы компании.

Эти меры значительно уменьшили существовавшую проблему, после чего руководство компании отказалось от идеи покупки дополнительных автомобилей.

Рисунок 4.14. Схема процесса перераспределения товара между торговыми точками



# Глава 5. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

## 5.1. Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов

5.1.1. Инструменты улучшения показателей процессов

5.1.2. Бенчмаркинг

5.1.3. Базовые и продвинутые методы анализа и оптимизации процессов

## 5.2. Базовые методы анализа бизнес-процессов

5.2.1. Метод пяти вопросов

5.2.2. Метод организации точек контроля в бизнес-процессе

5.2.3. Семь простых инструментов качества (7QC)

5.2.4. Метод причинно-следственного анализа проблем

5.2.5. Типовые причины несоответствия результатов процесса и требований к нему

Пример 5.1. Ненужные справки

Пример 5.2. Склад ночью не работает

Пример 5.3. Совершенствование процесса продаж с помощью семи инструментов качества

Пример 5.4. Анализ стратегических проблем компании, торгующей аудио- и видеопродукцией

## 5.3. Базовые методы оптимизации бизнес-процессов

5.3.1. Метод 5S

5.3.2. Метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации

5.3.3. Метод параллельного выполнения бизнес-процессов

5.3.4. Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе

5.3.5. Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса

5.3.6. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

5.3.7. Метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов

5.3.8. Метод интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков

Пример 5.5. Оптимизация выдачи кредитов с помощью параллельного выполнения процессов

Пример 5.6. Оптимизация формирования товарного запаса с помощью устранения временных разрывов

Пример 5.7. Разработка нескольких вариантов процесса для инжиниринговой и производственной компаний

Пример 5.8. Оптимизация процесса на основе уменьшения выходов для внешнего клиента

Пример 5.9. Оптимизация процесса на основе уменьшения выходов для внутреннего клиента

Пример 5.10. Оптимизация процесса на основе согласования его результатов с требованиями потребителей

## 5.4. Продвинутые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

5.4.1. Метод функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (ФСА)

5.4.2. Метод пооперационной калькуляции себестоимости (Activity Based Costing, ABC)

Пример 5.11. Функционально-стоимостной анализ процесса «Подбор продавцов»

Пример 5.12. Сравнение чистой прибыли торговых точек, рассчитанной традиционным и пооперационным методами

## 5.1. Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов

Существует большое количество методов и инструментов, активно применяемых для анализа и оптимизации бизнес-процессов. Они различаются по заложенным в их основу принципам, ключевым показателям, на улучшение которых направлены, сложности применения и т. д. Условно их можно разделить на несколько групп:

- инструменты улучшения процессных показателей;
- бенчмаркинг (сравнительный анализ бизнес-процессов);
- базовые методы анализа и оптимизации процессов;
- продвинутые методы анализа и оптимизации процессов.

### 5.1.1. Инструменты улучшения показателей процессов

Первое, о чем хочется коротко сказать, – это не изменение бизнес-процессов, а улучшение их показателей без каких-либо существенных их изменений. Для улучшения процессных показателей можно применять различные инструменты и механизмы. Наиболее полезными и часто применяемыми на практике являются следующие:

- информационные технологии, автоматизирующие процессы передачи и управления информационными потоками;
- машинные механизмы, роботы и прочие инструменты, автоматизирующие процессы производства и перемещения материальных потоков;
- система регламентирующей документации по бизнес-процессам;
- система мотивации и оплаты труда персонала на основе ключевых процессных показателей.

По сути, это инструменты работы не с процессом как таковым, а с его важнейшими элементами (активами) – информационными и технологическими системами, а также сотрудниками. Про информационные и технологические системы написано много, и эти инструменты в книге мы обсуждать не будем. Систему регламентирующей документации по бизнес-процессам мы рассмотрим в главе 9.

### 5.1.2. Бенчмаркинг

Немного особняком от этого разделения стоит бенчмаркинг, или сравнительный анализ бизнес-процессов (business-process benchmarking), – он помогает ответить на многие вопросы, связанные с проблемами повышения эффективности деятельности организации. Основная его идея – изучение лучшего опыта и сравнение с ним с целью заимствования лучших показателей, моделей, идей и т. д. Это метод анализа бизнес-процессов, который в первую очередь позволяет компании объективно проанализировать свои сильные и слабые стороны.

Другими словами, **бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса компании с эталонным процессом лидирующей на рынке организа-**

### ции с целью сбора информации, которая поможет определить цели совершенствования и улучшить бизнес-процесс.

Известное философское определение звучит так: «Проводить бенчмаркинг – это значит:

- быть достаточно умным, чтобы признавать, что всегда есть кто-то, кто в чем-то лучше вас;
- быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него всему, а затем догнать и перегнать учителя».

Сравнительный анализ возможен не только в пределах одной отрасли. Напротив, очень часто в различных отраслях используются одни и те же бизнес-процессы, естественно, что необходимым условием анализа является их сопоставимость. Например, сеть гостиниц Marriott ускорила процесс оформления прибывших гостей в 5 раз в результате сравнительного анализа, который она провела с процессом оформления пациентов в регистратурах больниц скорой помощи.

В зависимости от субъектов (с кем сравнивать) и объектов (что сравнивать) сравнения выделяют следующие виды бенчмаркинга.

По **субъектам** сравнения:

- **внутренний бенчмаркинг** – сравнение деятельности подразделений в пределах организации или результатов деятельности одного подразделения в разные периоды времени. То есть компания изучает и распространяет собственный успешный опыт. На практике это часто полезно в компаниях, имеющих филиальную сеть или сеть торговых точек: изучив технологии работы наиболее эффективных филиалов, компания распространяет их на остальные;
- **конкурентный бенчмаркинг** – сравнение компании с прямыми конкурентами; фактически все и всегда занимаются подобными сравнениями, поскольку без этого невозможна разработка стратегии;
- **функциональный бенчмаркинг** – сравнение с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющими функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована компания (например, хранение, транспортировка, обслуживание и т. д.);
- **общий (межотраслевой) бенчмаркинг** – сравнение бизнес-процессов, протекающих в организациях, относящихся к разным отраслям. Например, компания из сферы услуг изучает и внедряет опыт автомобильной промышленности либо заимствует эффективные методы достижения успеха из спорта или военного дела.

По **объектам** сравнения:

- **бенчмаркинг ключевых показателей** – сравнение основных числовых показателей;
- **бенчмаркинг бизнес-процессов** – сравнение хода процесса, помимо сравнения его показателей;
- **стратегический бенчмаркинг** – сравнение стратегических решений и условий их реализации на более высоком уровне.

### 5.1.3. Базовые и продвинутые методы анализа и оптимизации процессов

На основе обобщения успешного опыта построения эффективных бизнес-процессов разработаны различные подходы и методы. Причем часть из них являются универсальными, они подходят для оптимизации любых бизнес-процессов и практически не зависят от специфики бизнеса. Условно их можно разделить на три группы<sup>1</sup>:

- базовые методы анализа бизнес-процессов;
- базовые методы оптимизации бизнес-процессов;
- продвинутые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Для получения наилучшего результата применения методов анализа и оптимизации бизнес-процессов необходимо определить, какие из них целесообразно использовать в первую очередь. Как показывает практика, приоритетную группу составляют методы, несложные в применении и подтвердившие свою эффективность в проектах по улучшению бизнес-процессов российских компаний (будем называть их далее базовыми методами). Применение базовых методов приводит к улучшению одного или нескольких внешних базовых показателей бизнес-процесса: активности, стоимости, времени и качества.

#### **Базовые методы анализа бизнес-процессов:**

- метод пяти вопросов;
- семь простых инструментов качества (Seven basic tools of quality, 7QC);
- метод причинно-следственного анализа;
- метод организации точек контроля в бизнес-процессе.

#### **Базовые методы оптимизации бизнес-процессов:**

- метод 5S;
- метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации;
- различные методы реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) – метод параллельного выполнения бизнес-процессов, метод устранения временных разрывов, метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса, метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса, метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов, метод интеграции бизнес-процессов с процессами клиентов и поставщиков.

Большинство методов оптимизации представляет собой готовые рекомендации по улучшению процессов, построенные на принципах реинжиниринга. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи даже предлагают эти рекомендации записать на одном листе и повесить во всех структурных подразделениях компании. По их мнению, они должны служить корпоративным уставом и персоналу компании необходимо руководствоваться ими при построении своих бизнес-процессов.

<sup>1</sup> Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов можно классифицировать по-разному. Наша классификация сделана для удобства их изучения.

Наконец, далее идут более продвинутые и сложные методы оптимизации бизнес-процессов. Использование этих методов оправданно тогда, когда все возможности базовых методов и инструментов исчерпаны. Поэтому в рамках книги мы опишем только два из продвинутых методов.

#### **Продвинутые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов:**

- методы функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (ФСА);
- метод процессного учета и пооперационной калькуляции себестоимости (Activity Based Costing, ABC);
- технологии пооперационного управления издержками (Activity Based Management, ABM);
- технологии совершенствования бизнес-процессов (Business Process Improvement, BPI);
- принципы и технологии постоянного совершенствования (Continuous Process Improvement, CPI);
- технология развертывания функций качества (Quality Function Deployment, QFD);
- система тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM);
- система менеджмента качества на основе международных стандартов серии ISO 9000;
- система Кайдзен;
- система «Точно в срок» (Just In Time, JIT);
- система бережливого производства (Lean Production);
- программа «6 сигм» (Six sigma);
- методы статистического управления процессами (Statistical Process Control, SPC);
- методы имитационного и динамического моделирования.

## **5.2. Базовые методы анализа бизнес-процессов**

### **5.2.1. Метод пяти вопросов**

Данный метод, как следует из названия, состоит в том, чтобы участники рабочей группы по улучшению процесса последовательно ответили на пять групп вопросов (таблица 5.1). При этом желательно иметь перед глазами схему процесса «как есть». Главная задача метода состоит не в том, чтобы просто ответить на каждый из вопросов, а в том, чтобы дать несколько разных ответов. Группа не должна также ограничивать себя точными формулировками вопросов. Каждый из вопросов можно понять и интерпретировать по-разному, и в этом сильная сторона методики – она позволяет взглянуть на процесс с разных сторон.

**Таблица 5.1.** Пять групп вопросов о процессе

Группа	Главный вопрос	Вопросы
Цель	<b>В чем</b> состоит задача?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зачем выполняется этот процесс?</li> <li>• Для достижения каких стратегических и операционных целей выполняется этот процесс?</li> </ul>
Люди	<b>Кто</b> выполняет?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто выполняет этот процесс?</li> <li>• Почему именно он его выполняет?</li> <li>• Кто мог бы еще выполнить этот процесс?</li> <li>• Кто мог бы выполнить этот процесс лучше?</li> </ul>
Место	<b>Где</b> выполняется?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Где этот процесс выполняется?</li> <li>• Почему он выполняется именно здесь?</li> <li>• Где еще можно выполнять этот процесс?</li> <li>• Где этот процесс можно выполнить лучше?</li> </ul>
Время	<b>Когда</b> выполняется?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Когда выполняется этот процесс?</li> <li>• Почему этот процесс выполняется именно в это время?</li> <li>• Какие есть альтернативы?</li> <li>• Какая альтернатива лучше?</li> </ul>
Технология	<b>Как</b> выполняется?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как этот процесс выполняется?</li> <li>• Почему этот процесс выполняется именно так?</li> <li>• Какими еще способами этот процесс можно выполнить?</li> <li>• Какой способ выполнения процесса лучше?</li> </ul>

**Группа вопросов «Цель».** Это наиболее важная группа вопросов – она затрагивает цели анализируемых процессов, выясняет принципиальную необходимость их существования. Для ответа на них применяется методика целеполагания и соотнесения бизнес-процесса со стратегическими целями организации. Часто оказывается, что некоторый подпроцесс и даже целый процесс на текущий момент не поддерживает никаких целей организации. Это означает, что он является лишним, потому что основной принцип построения эффективной организации в том, что любая деятельность должна преследовать определенную цель.

Наличие ненужных процессов является следствием инертности предприятия. Процесс, введенный однажды для поддержания определенной цели, со временем выполняется уже по инерции. В подобных ситуациях такой инструмент, как целеполагание, очень эффективен, так как позволяет провести инвентаризацию процессов на предмет их необходимости для компании. Распространенная ситуация во многих российских компаниях – подготовка никем не используемой информации (справок, отчетов и т. д.).

### Пример 5.1. Ненужные справки

Специалист финансовой службы некоторой производственной компании с периодичностью раз в неделю готовил для финансового директора три справки. Во время описания процессов выяснилось, что финансовый директор не использует их в своей работе. Оказалось, что два года назад, в первые месяцы своей работы в этой компании, он несколько раз запрашивал данные справки. Позже были разработаны и внедрены системы бюджетирования, управленческого учета, предоставляющие всю необходимую информацию. Однако специалист, предоставивший тогда запрошенные справки, оказался очень исполнительным и продолжал на протяжении всего последующего времени их регулярно готовить.

**Группа вопросов «Люди»** касается тех, кто выполняет бизнес-процессы. Здесь возможны вопросы: «Кто выполняет этот процесс? Почему именно он? Почему не другой? Может быть, другой сделает это более эффективно?» Ответы на эти вопросы порождают много новых идей по совершенствованию схемы распределения ответственности в компании.

**Группа вопросов «Место»** направлена на уточнение территориального места выполнения бизнес-процесса. Здесь возможны вопросы: «Где этот процесс выполняется? Почему именно здесь? Почему не в другом месте?» Вопросы этой группы помогают понять, как надо оптимизировать соответствующий процесс.

**Группа вопросов «Время»** связана с временем выполнения бизнес-процесса. Здесь возможны вопросы: «Когда этот процесс выполняется? Почему именно в это время? Почему не в другое? Какие есть альтернативы? Какая альтернатива лучше?».

### Пример 5.2. Склад ночью не работает

Некоторая торговая компания оценила один из своих бизнес-процессов – доставку товара со склада на торговые точки – как проблемный. Причиной такого решения была неудовлетворенность покупателей, вызванная большим, по сравнению с конкурентами, временем доставки товара. Применяя метод пяти вопросов, рабочая группа сделала акцент на времени. В результате оказалось, что набор заказов на доставку производился в течение дня, в ночное же время склад не работал. Круглосуточный режим работы противоречил устоявшемуся убеждению начальника склада – «склад ночью не работает».

Подобные «незыблемые правила» существуют в компаниях достаточно часто. И в данном случае одним из изменений в рамках оптимизации рассматриваемого процесса было устранение такого правила – склад был переведен на круглосуточный режим работы, что в значительной степени ускорило доставку.

**Группа вопросов «Технология»** фокусируется на технологии и способах выполнения бизнес-процесса. Отвечая на эти вопросы, рабочая группа по улучшению должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы работы.

Практика совершенствования деятельности российских компаний показала, что метод пяти вопросов необыкновенно эффективен и при этом несложен. Главное – выделить для этой работы трудовые и временные ресурсы.

## 5.2.2. Метод организации точек контроля в бизнес-процессе

Точка контроля – это процедура, целью которой является проверка соответствия результатов выполнения подпроцессов сформулированным к ним требованиям. В случае обнаружения несоответствия контрольная точка активирует обратную связь, запускающую процедуру корректировки результата (рис. 5.1). Для выполнения процесса качественно, без проблем, необходимо определить места, требующие контроля, и организовать его. Существует два типа точек контроля: внедренные в бизнес-процесс и «наблюдающие» за процессом.



**Рисунок 5.1.** Метод организации точек контроля в бизнес-процессе

### А. Внедренные в бизнес-процесс точки контроля

Внедренная в бизнес-процесс точка контроля представляет собой процедуру, которая может блокировать дальнейшее протекание процесса, если результат предшествующего подпроцесса не будет удовлетворять требованиям. Например, такой точкой контроля в процессе «Подготовка договора» будет являться процедура проверки договора юридическим отделом (см. рис. 5.2). В этом случае, если условия договора не соответствуют утвержденным требованиям, юридическая служба блокирует дальнейшее выполнение процесса и активирует обратную связь по информированию исполнителя договора об обнаруженных несоответствиях и необходимости его доработки.

Безусловно, организация контроля результатов каждого подпроцесса может привести к значительному удорожанию и увеличению времени выполнения процесса в целом. Эффективным решением в данной ситуации является внедрение точек контроля на основе автоматизированных информационных систем. Например, выставление счета с использованием информационной системы не может быть произведено при незаполненных обязательных полях (или заполненных некорректно), что прекращает дальнейшее выполнение процесса, о чем информируется исполнитель.

Также точки контроля могут быть организованы техническими средствами. Например, если в процессе используется электрическое оборудование, соответствующее современным стандартам качества, то электрическую вилку от прибора, рассчитанного на напряжение 220 вольт, физически невозможно вставить в электрическую розетку с напряжением 380 вольт. Обеспечение соответствия напряжений достигается за счет различных геометрических форм вилки и розетки.

**Рисунок 5.2.** Пример точки контроля, внедренной в бизнес-процесс «Подготовка договора»



### Б. «Наблюдающие» за процессом точки контроля

Точки контроля, «наблюдающие» за бизнес-процессом, организуются параллельно с ним. Они изучают и контролируют его выполнение в течение определенного периода времени или производят периодический выборочный контроль. В этом случае точка контроля не препятствует свободному ходу процесса, но фиксирует информацию о его показателях и возникающих несоответствиях. Статистическая информация анализируется, и по истечении установленного промежутка времени в процесс вносятся корректировки. Обратная связь в этом случае производится по результатам анализа нескольких итераций, а не после каждой неправильной.

Примером подобных точек контроля служит мониторинг бизнес-процесса, фиксирующий его результаты, например затраты за период, после чего собранная информация в виде отчета выдается для владельца бизнес-процесса. Последний на ее основе, в случае наличия планов или нормативов по процессным показателям, проводит план-фактный анализ, по результатам которого разрабатывает корректирующие и предупреждающие воздействия.

### 5.2.3. Семь простых инструментов качества (7QC)

Существуют технологии анализа процессов, представляющие собой связанный набор инструментов и методов, системное и последовательное применение которых позволит найти эффективные решения по оптимизации деятельности. Самые простые и наиболее результативные объединены в группу под названием «Семь простых инструментов качества» (Seven basic tools of quality, 7QC). Эти семь инструментов действительно несложны (рис. 5.3) и предназначены для массового использования как руководителями и специалистами компании, так и рядовыми рабочими. Далее мы опишем каждый из инструментов, причем именно в той последовательности, которая применяется на практике для анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Рисунок 5.3. Семь простых инструментов качества (7QC)



### **Инструмент 1. Контрольный лист**

Контрольный лист используется в самом начале работы для сбора первичной информации об отклонениях в бизнес-процессах: нарушениях стандартов, правил и регламентов работы, сбоях, ошибках, дефектах и т. д. Как правило, отклонение измеряется по дискретной шкале: «было» – «не было» («было» отмечается крестиком, «не было» – никак не отмечается). В итоге по каждому заранее определенному ключевому показателю или фактору бизнес-процесса рассчитывается количество отклонений, что позволяет ранжировать показатели по частоте возникновения несоответствий и выбирать из них приоритетные для дальнейшего улучшения.

### **Инструмент 2. Контрольная диаграмма/карта**

Контрольная диаграмма/карта используется на втором шаге – для анализа выявленных на предыдущем этапе несоответствий по каждому показателю процесса. Количество несоответствий откладывается по вертикальной оси, а различные контрольные выборки – по горизонтальной (рис. 5.3). Контрольные выборки могут делаться как в разное время, так и по разным партиям продукции, торговым точкам и т. д. Другими словами, контрольная диаграмма представляет собой горизонтальную развертку несоответствий по времени или другим параметрам. По поведению кривой можно с рассчитываемой долей вероятности определить, существуют ли в процессе особые причины, вызывающие проблемы по рассматриваемому показателю. Например, если кривая на контрольной карте часто выходит за верхние и нижние пределы, то это означает, что особые причины существуют, они могут быть найдены и устранены. Результатом применения этого инструмента являются выбранные для дальнейшего улучшения проблемные показатели процесса, имеющие небольшое количество основных причин их неоптимальности.

### **Инструмент 3. Диаграмма причин и следствий**

Диаграмма причин и следствий используется для анализа выбранного на предыдущем этапе проблемного показателя бизнес-процесса. В ходе анализа формулируются все возможные причины возникновения проблемы, схожие из них группируются. Найденные причины, в свою очередь, являются следствием других причин и т. д. Детализация происходит до тех пор, пока не будут выявлены причины нижнего уровня, способ устранения которых ясен. Результат применения этого инструмента – структурированный перечень причин, определяющих проблему.

Внешний вид диаграммы напоминает рыбу кость, чем и обусловлено одно из названий этого инструмента – «рыбья кость» (рис. 5.5). Второе часто используемое название – диаграмма Исикавы – произошло от имени японского специалиста К. Исикавы, который предложил и активно применял этот инструмент на практике. Подробнее использование этого инструмента мы опишем в разделе 5.2.4.

### **Инструмент 4. Диаграмма Парето**

Диаграмма Парето используется после того, как был выделен перечень причин, определяющих проблемность анализируемого показателя бизнес-процесса. Далее по принципу Парето «20 на 80» отбираются ключевые причины. В данном случае соотношение 20 на 80

будет строго соблюдаться, так как на втором шаге с помощью контрольной диаграммы были выбраны показатели бизнес-процесса, имеющие особые причины, или, другими словами, подчиняющиеся закону Парето.

Применение принципа Парето для ранжирования и отбора ключевых причин оформляется в виде обычной гистограммы, а также гистограммы, построенной нарастающим итогом (рис. 5.6). Прежде чем построить обычную гистограмму, измеряется влияние каждой причины на проблему. В простейших случаях это делается посредством подсчета доли случаев, когда каждая причина привела к рассматриваемой проблеме. В сложных случаях влияние причины в проблему оценивается экспертно. В итоге причины ранжируются в порядке убывания влияния на проблему и наносятся на диаграмму, которая называется диаграммой Парето.

Для лучшей визуализации 20 процентов причин, определяющих проблему в 80 процентах случаев, удобнее использовать такую же диаграмму, но построенную нарастающим итогом. В заключение из 20 процентов ключевых причин необходимо отобрать только те, которые контролируемы или подвластны улучшениям. И конечно, в первую очередь отбираются причины самые легкие и дешевые с точки зрения устранения. Результатом применения этого инструмента является перечень наиболее значимых и в то же время легких с точки зрения устранения причин, определяющих проблему.

Приведенные выше четыре из семи инструментов просты, они применяются на практике часто и именно в рассмотренной последовательности. Остальные три инструмента сложнее и используются реже, последовательность их применения в различных случаях разная. Часто они используются как вспомогательные – для дополнительного анализа и получения дополнительной информации после использования первых четырех инструментов.

### **Инструмент 5. Гистограмма распределения показателей**

Гистограмма используется для статистического анализа распределения значений ключевых показателей бизнес-процесса и показывает разброс значений показателя – его возможные значения, а также их частоту или вероятность. Величина разброса измеряется среднеквадратичным отклонением показателя; отклонение принято обозначать греческой буквой  $\sigma$  (сигма).

При использовании этого инструмента вводится понятие «допуск», он задается клиентами, конструкторами-технологами, руководством в различных требованиях к процессу. Чем меньше показатель среднеквадратичного отклонения по отношению к допуску, тем стабильнее процесс по рассматриваемому показателю. Следовательно, меньше вероятность того, что допуск будет нарушен, и выше вероятность того, что значение показателя будет соответствовать требованиям. Другими словами, чем больше отношение допуска к среднеквадратичному отклонению, тем выше качество бизнес-процесса. Как видно, среднеквадратичное отклонение является внутренним показателем, отражающим причины падения качества процесса, и через его оптимизацию можно управлять внешними показателями качества.

Простейшим примером разброса между ключевым показателем и допусками к нему является разброс между размерами продукции, полученными в процессе производства и

предусмотренными конструкторско-технологической документацией на основе требований внешнего потребителя. Для торговой компании примером является разброс между фактическим временем доставки продукции клиенту и сроками, указанными в договоре, которые в данном случае играют роль допуска. Результат применения этого инструмента – информация о разбросе ключевого показателя процесса и его соотношение с допуском, который задается внешними требованиями.

### **Инструмент 6. Диаграмма разброса показателей**

Диаграмма рассеяния используется для изучения и анализа силы влияния ключевых показателей или параметров бизнес-процесса друг на друга. По одной оси диаграммы, например горизонтальной, откладывается значение ключевого показателя процесса, который, предположительно, является причиной, а по вертикальной оси – значение показателя, характеризующего проблему-следствие. Чем больше нанесенные на диаграмму измерения ложатся на прямую линию, тем больше вероятность влияния одного показателя на другой. Чем больше наклон прямой, тем больше сила влияния.

Простейшим примером применения этого инструмента в производстве являются случаи исследования зависимости между показателями брака и удовлетворенностью работников в цехах. Диаграмма разброса показывает, что удовлетворенность рабочих сильно влияет на брак. В торговле подобный инструмент часто используется маркетологами, изучающими влияние цены товара на объем продаж и рассчитывающими таким способом показатель эластичности спроса. Результатом применения этого инструмента является понимание причинно-следственных связей в бизнес-процессе и величины влияния одних показателей (связанных с причинами) на другие (отражающие следствия).

### **Инструмент 7. Стратификация (расслоение)**

Стратификация, или разделение данных на слои, по некоторой системе признаков или критериев является одним из наиболее простых статистических методов. Такими критериями могут выступать длительность, сотрудники, месторасположение, погодные условия и т. д. При расслоении данных следует стремиться к тому, чтобы различие внутри группы было как можно меньше, а различие между группами – как можно больше. Проведение подобной сортировки позволяет найти скрытые причины проблемы. Стратификация – основа для других инструментов, таких как анализ Парето или диаграммы рассеяния. Подобное сочетание инструментов делает их более мощными.

### **Пример 5.3. Совершенствование процесса продаж с помощью семи инструментов качества**

Компания, занимающаяся торговлей аудио- и видеопродукцией, после оптимизации основного процесса – поставки продукции от поставщика на торговые точки – сосредоточила внимание на одном из важных и проблемных процессов второго уровня: «Приемка, выкладка и продажа товара на торговых точках» (далее мы будем называть его процессом продаж).

На основе стратегических целей компании для процесса продаж были разработаны ключевые показатели. Владелец процесса – начальник отдела продаж – регулярно планировал целевые значения по-

Таблица 5.2. Фрагмент контрольного листа параметров процесса

№	Контролируемые параметры – требования к процессу	Отметка о нарушении
1	Отсутствие на торговой точке продавца в рабочее время	
2	Отсутствие фирменной одежды на продавце	
3	Отсутствие бейджика на одежде продавца	
4	Неопрятный внешний вид продавца	
5	Наличие картонных коробок с товаром на видном месте	
6	Своевременно не собранный товар для возврата на склад	
7	Наличие неработающих лампочек	
8	Наличие неисправного аудио/видеооборудования	
9	...	

казателей, измерял их фактические значения, проводил план-фактный анализ, а также корректировки и улучшения.

Один из ключевых показателей этого процесса – индекс соответствия стандартам работы торговой точки – являлся внутренним показателем и отражал внутреннее качество процесса. Этот показатель показывает причины, влияющие на внешнее качество процесса. В данном случае степень влияния на внешнее качество, измеряемая с помощью показателя удовлетворенности клиентов и доли повторных покупок, была очень велика. Согласно разработанной стратегии, индекс нужно было повышать. Для этого и были последовательно применены первые четыре инструмента качества.

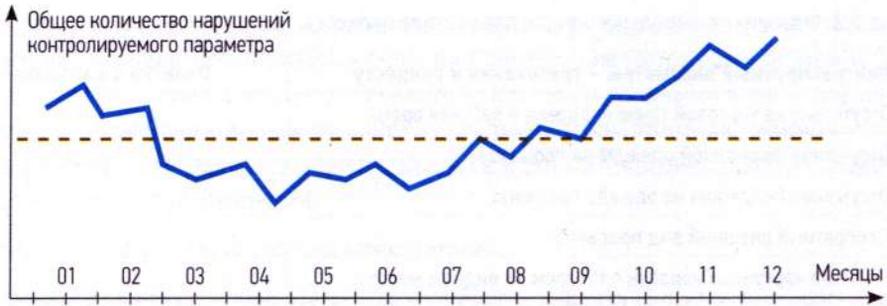
### Шаг 1. Заполнение контрольного листа

Для измерения индекса соответствия стандартам использовался перечень требований, подлежащих обязательному соблюдению сотрудниками каждой торговой точки. Перечень требований был внесен в контрольный лист, заполняемый контролером при проведении регулярной проверки работы торговых точек сети (табл. 5.2). Соблюдение требований оценивалось по шкале: «нарушено» (отмечалось) – «не нарушено» (никак не отмечалось). В дальнейшем результаты проверок использовались финансовой службой для расчета премий продавцов.

### Шаг 2. Построение контрольной диаграммы/карты

Результаты проверок использовались руководителем и аналитиками отдела продаж для анализа и улучшения работы торговых точек. В процессе анализа строились упрощенные контрольные диаграммы, показывающие динамику поведения нарушений во времени и распределение нарушений по торговым точкам. Расчеты нижних и верхних контрольных пределов не производились.

На основе анализа диаграмм по всем контролируемым параметрам были отобраны наиболее проблемные из них и, соответственно, требующие улучшения. В частности, распространенным нарушением являлось отсутствие фирменной одежды на продавце. Характер нарушений – неуклонный рост их числа и периодические всплески – свидетельствовал о наличии постоянно существующих причин такой ситуации (рис. 5.4).



**Рисунок 5.4.** Пример контрольной диаграммы параметра «Отсутствие фирменной одежды на продавце»

### Шаг 3. Построение диаграммы причин и следствий

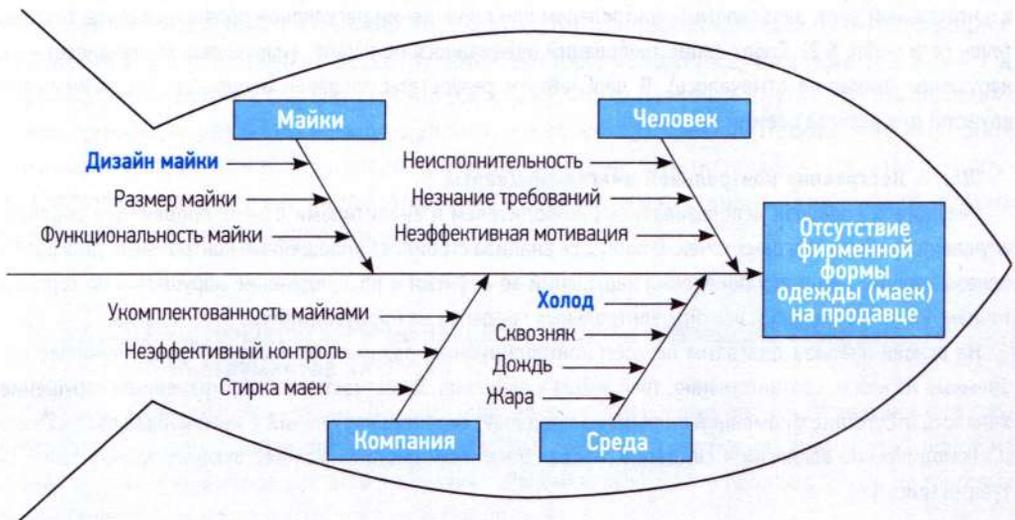
Для первоочередного улучшения был выбран параметр «отсутствие фирменной одежды на продавце». Созданная рабочая группа в ходе мозгового штурма сформулировала возможные причины частого отсутствия на продавцах желтых фирменных маек (основного элемента корпоративной одежды) и объединила их в четыре группы:

Группа причин «человек»:

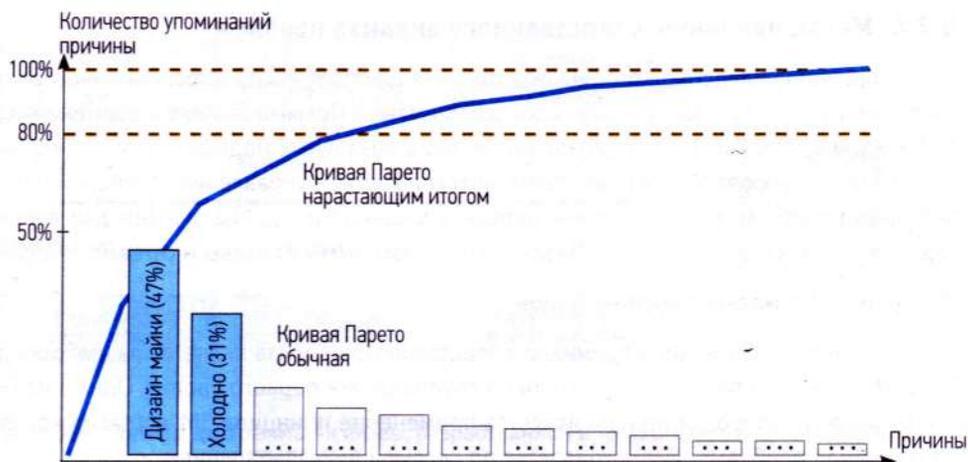
- низкая исполнительская дисциплина продавцов и неприятие ими корпоративных правил;
- незнание требования ношения фирменной одежды;
- незначительное влияние нарушений требования по ношению фирменной одежды на оплату труда продавца.

Группа причин «среда»:

- фирменная одежда не обеспечивает надлежащих условий работы (в местах продаж холодно, жарко и т. д.)



**Рисунок 5.5.** Диаграмма причин и следствий, построенная для проблемы «Отсутствие фирменной одежды на продавце»



**Рисунок 5.6.** Диаграмма Парето для ранжирования причин проблемы отсутствия фирменной одежды на продавце

Группа причин «майки»:

- майки имеют плохой дизайн (некрасивые);
- майки несоответствующих размеров;
- конструктивные особенности маек (нефункциональные, неудобные).

Группа причин «компания»:

- не все продавцы обеспечены фирменной одеждой;
- плохо организовано информирование продавцов о требованиях, предъявляемых к ним;
- информация по уходу за фирменной одеждой до продавцов не доводится, вследствие чего она утрачивает внешний вид.

Результат работы представлен в виде причинно-следственной диаграммы (рис. 5.5). Для определения значимости выявленных причин был проведен выборочный опрос продавцов и по каждой причине подсчитано количество ответов, в которых она указывалась. На основе полученных результатов была построена диаграмма Парето в простом варианте и нарастающим итогом (рис. 5.6).

По частоте ответов и, соответственно, по степени вклада в проблему преобладали плохой дизайн маек и несоответствие их температурным условиям в местах продаж. Решения для устранения этих причин очевидны – улучшить дизайн фирменной одежды и сделать два ее варианта: майки – для теплых помещений, куртки – для холодных.

В качестве вспомогательного инструмента была применена стратификация (инструмент 7). Для предварительного определения причин информация по нарушениям сортировалась по разным критериям и анализировалась. Интересные результаты показала сортировка данных по времени года и полу продавца. Оказалось, что зимой нарушений было больше, чем летом, и это натолкнуло рабочую группу на мысль о том, что на торговых точках недостаточно тепло. Вторая сортировка показала, что продавцы-девушки чаще нарушали требования ношения фирменной одежды по сравнению с коллегами-мужчинами. Это, в свою очередь, позволило сделать вывод о влиянии дизайна маек на проблему.

### 5.2.4. Метод причинно-следственного анализа проблем

Метод причинно-следственного анализа получил широкое распространение в различных областях менеджмента и заслуживает особого внимания. Помимо базового применения для анализа и улучшения бизнес-процессов этот метод в различных модификациях применяется в стратегическом управлении в виде стратегической карты, в управлении групповой работой в виде карт памяти, мозгового штурма, деревьев решений и т. д. Мы опишем два варианта метода причинно-следственного анализа – в виде диаграммы Исикавы и сетевых диаграмм.

#### Диаграммы Исикавы различных видов

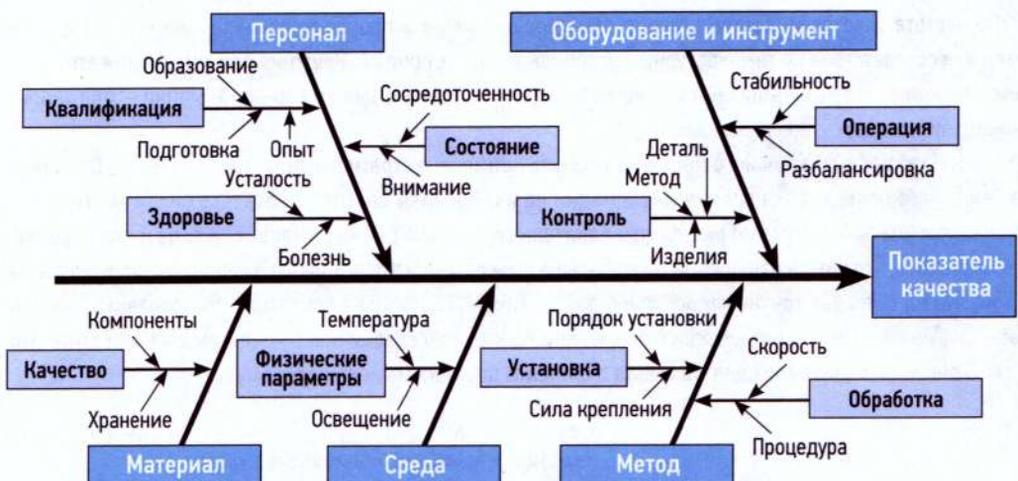
Одним из вариантов метода причинно-следственного анализа является разработка диаграммы Исикавы с использованием типовых групп причин первого уровня. Одним из типовых подходов группировки причин является применение принципа 5М, согласно которому анализируемая проблема рассматривается по следующим направлениям:

- персонал (men);
- оборудование и инструмент (machines);
- материалы (materials);
- методы (methods);
- измерения (measures).

На рисунке 5.7 приведен пример диаграммы Исикавы, построенной по аналогичному модифицированному принципу 4М+Е. Согласно принципу 4М+Е, причины анализируемой проблемы объединяются в следующие группы:

- персонал (men);
- оборудование и инструмент (machines);
- материалы (materials);
- методы (methods);
- среда (environment).

Рисунок 5.7. Пример диаграммы Исикавы, построенной по принципу 4М+Е





**Рисунок 5.8.** Пример диаграммы Исикавы, разработанной в телекоммуникационной компании по принципу 2M+2C+P+E

Приведенный на рисунке 5.7 пример диаграммы Исикавы рекомендуется использовать в качестве типового для анализа и улучшения производственных процессов. На практике это реализуется так:

- типовая диаграмма Исикавы вывешивается на стену в комнате, где происходят совещания рабочей группы по улучшению;
- в ходе мозгового штурма участники группы должны постоянно обращать внимание на типовые группы и причины. Считается, что это стимулирует их мыслительный процесс, делая его более активным, стимулирует творчество и повышает производительность рабочей группы.

Для других отраслей бизнеса или других типов бизнес-процессов, например управленческих, можно и нужно разработать свои принципы структуризации проблемы с целью повышения эффективности работ по анализу и улучшению деятельности. На рисунке 5.8 приведен пример диаграммы Исикавы, разработанной для анализа проблемы недостаточного количества клиентов в одной телекоммуникационной компании. На этой диаграмме анализируемая проблема представлена группами причин согласно принципу 2M+2C+P+E:

- персонал (men);
- оборудование и инструмент (machines);
- клиенты (customer);
- конкуренты (competitor);
- продукт (product);
- среда (environment).

В общем случае диаграмму Исикавы можно применять в произвольном, наиболее удобном виде, группируя причины анализируемой проблемы. При этом предметом анализа могут выступать не только проблемы конкретного ключевого показателя или фактора бизнес-процесса, но и проблемы более высокого уровня, включая стратегические. На рисунке 5.9 приведен подобный пример анализа группы проблем, связанных с неэффективностью процесса бухгалтерского учета на одном из российских заводов.

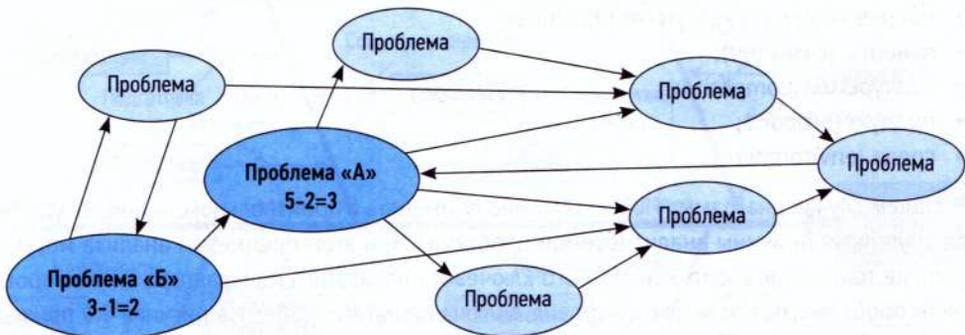


**Рисунок 5.9.** Пример диаграммы Исикавы, разработанной для анализа и улучшения процесса бухгалтерского учета производственного предприятия

### Сетевые диаграммы проблем

Для анализа сложных проблем высокого уровня применение методики древовидного разбиения является недостаточным, так как построение дерева причин подразумевает, что одна причина имеет только одно следствие. На практике все чаще и чаще встречаются случаи, когда одна причина имеет несколько следствий, а в более сложных случаях возникает обратная связь – следствие начинает влиять на причину. Для графического изображения таких ситуаций рекомендуется использовать другую модификацию метода причинно-следственного анализа – сетевые диаграммы проблем (рис. 5.10).

Из рисунка видно, что элементы диаграммы не подразделяются на причины и следствия. Поскольку каждый из них может одновременно являться и причиной, и следствием,



**Рисунок 5.10.** Сетевая диаграмма проблем

то существует только понятие «проблема». Возникает логичный вопрос: как же в такой ситуации определить главные, корневые проблемы, которые нужно устранять в первую очередь? Для этого рассчитывается степень причинности каждой проблемы: из количества проблем, для которых рассматриваемая проблема является причиной (количество выходных стрелок), вычитают количество проблем, для которых рассматриваемая является следствием (количество входных стрелок). Например, у проблемы «А» пять выходных стрелок и две входные, т. е. ее степень причинности составляет  $5 - 2 = 3$ . Следующей на улучшение из изображенных на рисунке будет проблема «Б» – ее степень причинности составляет  $3 - 1 = 2$ .

Усложнить эту методику расчета степени причинности и выбора корневых причин можно за счет введения силы влияния, или толщины стрелки. Таких модификаций существует несколько, но их рекомендуется применять только при крайней необходимости. На практике часто используется простая модификация метода анализа сложных проблем, которая показана на примере.

#### **Пример 5.4. Анализ стратегических проблем компании, торгующей аудио- и видеопродукцией**

В процессе разработки стратегии компании, занимающейся торговлей аудио- и видеопродукцией, команда топ-менеджеров провела стратегический SWOT-анализ, в ходе которого были сформулированы возможности, угрозы, сильные и слабые стороны компании. Слабыми сторонами являлись стратегические проблемы. Для их детального анализа – с целью выявления корневых причин, подлежащих первоочередному улучшению, – была разработана сетевая диаграмма (рис. 5.11).

По каждой проблеме из сетевой диаграммы была рассчитана степень причинности. Для этого была разработана матрица причинно-следственных связей (табл. 5.3). В ходе ее заполнения эксперты – топ-менеджеры компании – устанавливали влияние каждой из проблем, расположенных в строках, на проблемы, расположенные в столбцах (отмечая в соответствующем месте крестиком), которые трактовались как следствия этой причины. Количество крестиков в строке – количество следствий данной причины. Соответственно, после заполнения всех строк количество крестиков в столбце показывало количество причин. Диагональ матрицы оставалась незаполненной, так как она соответствовала влиянию проблемы самой на себя. Разница между количеством следствий и причин являлась степенью причинности проблемы. В таблице 5.4 приведен перечень проблем, ранжированных по количеству следствий, причин и степени причинности. В результате этой работы было принято решение: организовать проекты по устранению проблем с наивысшей степенью причинности.

Рисунок 5.3. Матрица причинно-следственных связей проблем

Проблемы-следствия	Проблемы-причины													Количество следствий у проблемы	Количество причин у проблемы	Степень причинности проблемы				
	Основной бизнес-процесс	Стратегия компании	Оперативное управление, оргструктура и процессы	Открытие новых торговых точек	Анализ и прогнозирование продаж	Стимулирование сбыта	Ассортимент на торговых точках	Учет товара	Учет затрат	Управление товарным запасом	Бюджетирование	Рентабельность торговых точек	Зависы (непродающийся товар)				Персонал компании	Затраты компании	Оборот компании	Прибыль компании
Основной бизнес-процесс	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	3	0
Стратегия компании		X		X		X			X									3	1	2
Оперативное управление, оргструктура и процессы	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16	3	13
Открытие новых торговых точек											X							1	3	-2
Анализ и прогнозирование продаж									X	X								2	3	-1
Стимулирование сбыта												X		X				2	1	1
Ассортимент на торговых точках												X		X				2	4	-2
Учет товара			X	X					X	X								4	1	3
Учет затрат			X	X					X	X								4	1	3
Управление товарным запасом							X					X						2	5	-3
Бюджетирование	X	X											X					3	4	-1
Рентабельность торговых точек													X	X				2	2	0
Зависы (непродающийся товар)													X	X				2	5	-3
Персонал компании	X												X	X				3	1	2
Затраты компании															X			1	6	-5
Оборот компании																X		1	6	-5
Прибыль компании													X					1	3	-2
<b>Количество причин у проблемы</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>0</b>

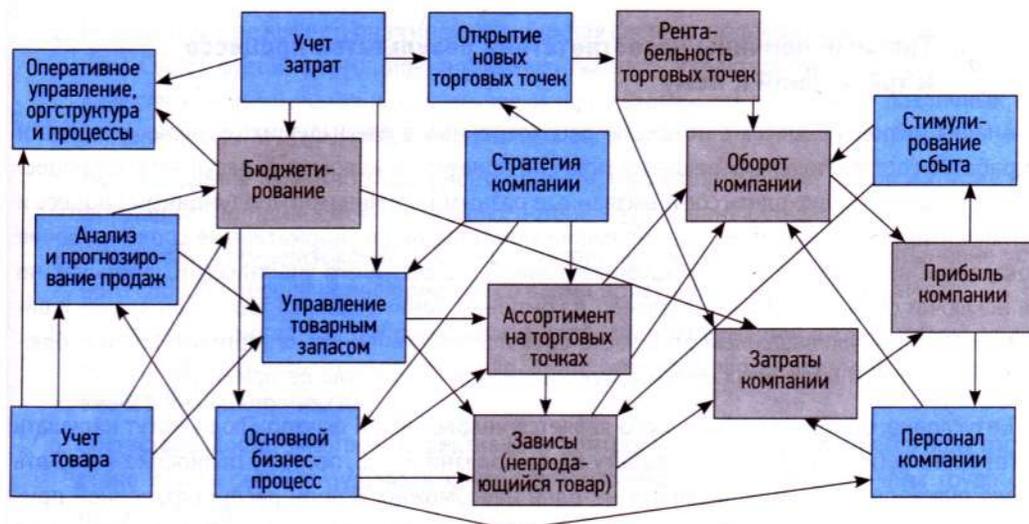


Рисунок 5.11. Сетевая диаграмма стратегических проблем компании, занимающейся торговлей аудио- и видеопродукцией

Таблица 5.4. Проблемы, ранжированные по количеству следствий и причин

Проблемы, ранжированные по количеству следствий	Количество следствий	Проблемы, ранжированные по количеству причин	Количество причин	Проблемы, ранжированные по разнице между количеством следствий и причин, или степени причинности	Степень причинности
Оргструктура и БП	16	Затраты компании	6	Оргструктура и БП	13
Учет товара	4	Оборот компании	6	Учет товара	3
Учет затрат	4	Управление запасами	5	Учет затрат	3
Основной процесс	3	Зависы	5	Стратегия компании	2
Стратегия компании	3	Ассортимент на ТТ	4	Персонал компании	2
Бюджетирование	3	Бюджетирование	4	Стимулирование сбыта	1
Персонал компании	3	Основной процесс	3	Основной процесс	0
Анализ и прогнозирование	2	Оргструктура и БП	3	Рентабельность ТТ	0
Стимулирование сбыта	2	Открытие новых ТТ	3	Анализ и прогнозирование	-1
Ассортимент на ТТ	2	Анализ и прогнозирование	3	Бюджетирование	-1
Управление запасами	2	Прибыль компании	3	Открытие новых ТТ	-2
Рентабельность ТТ	2	Рентабельность ТТ	2	Ассортимент на ТТ	-2
Зависы	2	Стратегия компании	1	Прибыль компании	-2
Открытие новых ТТ	1	Стимулирование сбыта	1	Управление запасами	-3
Затраты компании	1	Учет товара	1	Зависы	-3
Оборот компании	1	Учет затрат	1	Затраты компании	-5
Прибыль компании	1	Персонал компании	1	Оборот компании	-5

### 5.2.5. Типовые причины несоответствия результатов процесса и требований к нему

Анализ бизнес-процесса с помощью рассмотренных в предыдущих разделах методов и выработка соответствующих решений могут не привести к желаемому результату: в процессе иногда будут происходить сбои, вызванные разными причинами. Продуманный процесс и регламентирующий документ, фиксирующий ответственность, нормативные сроки и прочие показатели выполнения процесса, согласованного со всеми его участниками, уменьшат, но не исключат сбои полностью. Например, в компании, занимающейся торговлей аудио- и видеопродукцией, уменьшенный до 8 часов срок поставки новинок на торговые точки соблюдался только в 70 процентах случаев, даже несмотря на наличие регламента.

Безусловно, одной из причин этого является человеческий фактор. Люди могут нарушать договоренности, не выходить на работу из-за болезни и т. д., поэтому полностью избежать сбоев путем применения описанных методов невозможно. Второй распространенной причиной несоответствия фактических параметров процесса требуемым является неэффективная автоматизация, допускающая потерю и искажение информации.

Дальнейшее совершенствование бизнес-процесса возможно только в случае выявления системных причин сбоев. Для этого наилучшим образом подходят семь простых инструментов качества (7QC) и, в частности, метод причинно-следственного анализа. Практика реализации проектов по улучшению бизнес-процессов в российских компаниях показала, что чаще всего причинами несоответствий являются следующие факторы (рис. 5.12).

1. Неоптимальная оргструктура и распределение ответственности в процессе. Наличие организационной фрагментарности, характеризующейся большим количеством организационных разрывов, что часто усугубляется отсутствием их формализации.

**Рисунок 5.12.** Ключевые причины несоответствий в бизнес-процессе



2. Незрелая и неэффективная информационная система, поддерживающая бизнес-процесс. Существует информационная фрагментарность, характеризующаяся большим количеством информационных разрывов и использованием в процессе различных, не связанных друг с другом информационных систем.
3. Использование бумажного документооборота, многократный учет одной и той же информации, что приводит к искажению, потере и удорожанию информации.
4. Отсутствие формализованного обмена информацией, широкое распространение устного способа передачи информации со всеми присущими ему недостатками.
5. Отсутствие стандартизации при сборе и передаче информации, дублирование, сложность, избыточность и одновременная недостаточность форм документов, используемых в бизнес-процессах.
6. Отсутствие достаточного и эффективного контроля исполнения процесса или отсутствие взаимосвязи результатов контроля с системой мотивации и оплаты труда его исполнителей.

**Первые две причины** обусловлены наличием в бизнес-процессах организационных и информационных разрывов, приводящих к большой организационной и информационной фрагментарности. **Третья и четвертая причины** – использование в процессе бумажных носителей и устной информации. **Пятая и шестая причины** вызваны использованием нестандартизированного сбора и передачи информации и отсутствием в процессе точек контроля.

Для устранения причин несоответствия или минимизации степени их влияния на бизнес-процессы необходимо сделать следующее:

- оптимизировать оргструктуру, уменьшить организационные разрывы и фрагментарность бизнес-процессов;
- построить эффективную информационную систему, уменьшить информационные разрывы и фрагментарность;
- внедрить систему электронного документооборота и минимизировать использование бумажных носителей информации;
- формализовать деятельность и минимизировать использование устной информации;
- стандартизировать, упростить и улучшить формы сбора и передачи информации;
- построить эффективную систему контроля процессов, связанную с системой мотивации и оплаты труда исполнителей.

Далее, в разделе «Базовые методы оптимизации бизнес-процессов», мы рассмотрим методы, направленные на минимизацию и устранение четвертой, пятой и шестой причин несоответствия фактических и требуемых результатов процесса. Первые три причины – технологии и методы их устранения – будут подробно рассмотрены в главе 6, посвященной вопросам построения и совершенствования организационной структуры предприятия.

## 5.3. Базовые методы оптимизации бизнес-процессов

### 5.3.1. Метод 5S

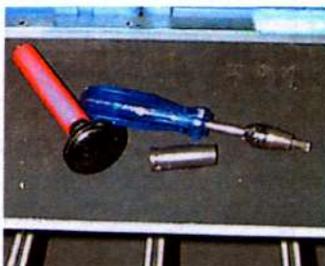
**5S** – метод<sup>2</sup> организации рабочего пространства, целью которого является оптимальная организация рабочих мест, поддержание порядка, чистоты, аккуратности, экономия времени и энергии. Он возник в Японии в середине XX века и получил название по первым буквам японских слов (приведена их транслитерация):

- *seri* (сортировать);
- *seiton* (ставить на место);
- *seisi* (сиять);
- *seiketsu* (стандартизовать);
- *shitsuke* (поддерживать).

Проще говоря, метод 5S предполагает наведение и поддержание порядка на рабочих местах, что приводит к улучшению внешних ключевых показателей бизнес-процессов – активности, стоимости, времени и качества. В российских компаниях метод 5S наиболее активно применяется в процессах производства и складирования. Благодаря ему многие российские заводы снизили издержки, связанные с использованием инструмента, оснастки и оборудования, а также повысили качество производимой продукции, сократили сроки ее изготовления, повысили производительность бизнес-процессов.

На рисунке 5.13 приведен пример оптимизации рабочего пространства по методу 5S на заводе. Здесь в рамках проекта внедрения метода 5S была сформирована группа, изучавшая рабочие места в цехах и фиксирувавшая беспорядок при помощи фотосъемки. Сделанные фотографии обсуждались созданным комитетом по системе 5S, после чего принималось решение о целесообразности наведения порядка и стандартизации на рабочем месте. В случае положительного решения разрабатывалась новая схема и делалась фотография рабочего места «как надо», которая включалась в стандарты и процессные регламенты.

**Рисунок 5.13.** Пример организации размещения инструмента на рабочем месте по технологии 5S: слева – как было, справа – как стало



<sup>2</sup> В узком понимании 5S можно назвать методом оптимизации процессов, однако если его рассматривать широко, как принципы и инструменты поддержания порядка, то 5S – это система.



**Рисунок 5.14.** Пример организации размещения складского оборудования по технологии 5S. Маркировка на полу указывает: местонахождение стенов – слева, зону парковки инструментальной тележки – справа

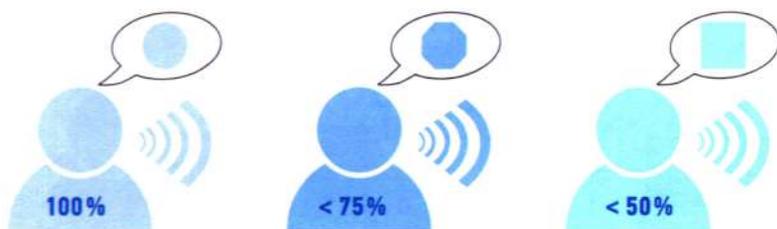
Результаты регулярного аудита и контроля рабочих мест нашли свое отражение в системе оплаты труда. В итоге завод добился соблюдения установленного порядка.

На рисунке 5.14 приведен пример применения технологии 5S в процессах складирования торговой компании. Изначально все внешние показатели процесса были проблемными: низкая проходимость склада, регулярные ошибки при наборе заказа, большое время и высокая стоимость набора. Однако после назначения на должность начальника склада отставного офицера базовые показатели процесса резко изменились в лучшую сторону. Оказалось, что он изучил опыт работы успешных западных компаний, проанализировал его, сравнил с ситуацией в компании – и навел на складе порядок. Тем самым начальник склада применил метод 5S.

### 5.3.2. Метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации

Почему использование в бизнес-процессе устной информации приводит к несоответствиям и неэффективности? Во-первых, устная информация имеет свойство сильно искажаться при передаче от одного участника процесса к другому (рис. 5.15). Особенно велико искажение в управленческих процессах – здесь имеет место передача сложной информации, которая не только теряется, но и значительно меняется при интерпретации ее участниками коммуникаций. Статистика показывает, что при прохождении информации через два звена степень ее искажения достигает более 50 процентов.

**Рисунок 5.15.** Искажение устной информации при ее прохождении



**Вторая причина** обусловлена невозможностью назначения ответственного за устную информацию. Поэтому, руководствуясь соображениями целесообразности, необходимо организовать документирование информационных потоков в рамках процесса. Однако это, в свою очередь, может привести к усилению бюрократии и замедлить ход процесса.

Тем не менее, как показывает практика, рациональная бюрократия оказывается полезной. Она позволяет в первую очередь повысить ответственность всех участников процесса: они начинают осознавать, что их деятельность фиксируется и, соответственно, ошибки имеют документальное подтверждение.

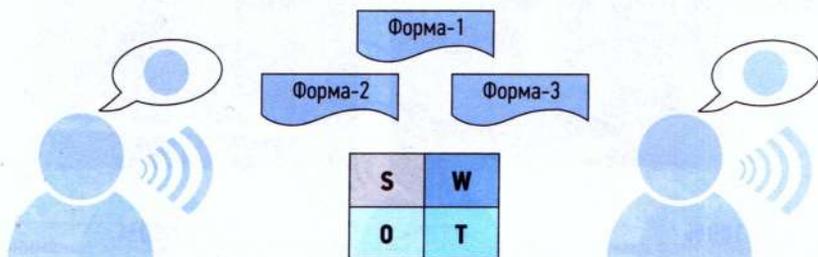
Большинство компаний, в особенности относящихся к малому и среднему бизнесу, недостаточно используют документированный обмен информацией. При увеличении количества участников процесса это приводит к росту несоответствий, возникающих в процессе, и, как следствие, к ухудшению его показателей.

В компаниях достаточно часто отсутствуют типовые формы документов. Например, распространенная ситуация, когда менеджеры отдела продаж при заключении контрактов и проведении расчетов с клиентами используют свои формы документов: договоры, счета, счета-фактуры, акты (при этом документы создаются при помощи различных программных продуктов). Для бухгалтерии подобное разнообразие создает дополнительные сложности. Кроме этого, бывали случаи использования существенно различающихся вариантов договоров при продаже одного и того же продукта.

Одним из способов снижения издержек, уменьшения времени и повышения качества процессов является стандартизация, упрощение и улучшение всех форм документов в сочетании с обеспечением выполнения сотрудниками требований по использованию типовых форм. Подобная стандартизация часто используется и в управлении. Например, при разработке стратегии и проведении стратегического анализа важно, чтобы необходимая информация была представлена в едином формате, понятном всем участникам процесса. Примером такой формы, повышающей скорость и качество принимаемых решений, является SWOT-анализ (рис. 5.16).

Еще одна из областей применения метода стандартизации форм сбора и передачи информации – подбор персонала. Естественно, каждый соискатель представляет свое резюме, содержащее определенную информацию и оформленную определенным образом.

**Рисунок 5.16.** Метод стандартизации и улучшения форм сбора и передачи информации



Служба персонала предлагает заполнить свою анкету, включающую 80 процентов информации резюме. Зачем это делается? Во-первых, с целью получения необходимой информации и отсеивания лишней. Во-вторых, использование анкеты обеспечивает представление информации в едином виде, что ускоряет процесс работы и повышает его качество. Этой же цели служит форма анкеты – последовательность, формулировки вопросов и т. д.

### 5.3.3. Метод параллельного выполнения бизнес-процессов

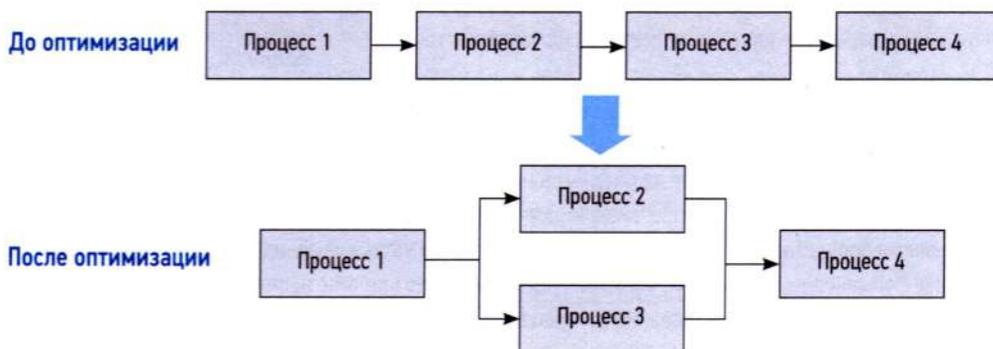
Метод параллельного выполнения бизнес-процессов позволяет сократить общее время процесса. В настоящий момент длительность процессов играет решающую стратегическую роль для компаний, определяет их конкурентоспособность и выживаемость на динамичном рынке. Например, на рынке дистрибуции различных видов продукции идет борьба за сокращение сроков поставки продукции потребителям. Те компании, которые сумели снизить это время до максимально возможного, стали лидерами на своем рынке.

Часто оказывается, что последовательное выполнение процессов было целенаправленно заложено на этапе проектирования. С какой целью? Для того чтобы облегчить управление цепочкой процессов. Однако после описания процессов практически любой организации выясняется, что ряд из них могут выполняться параллельно. Идея метода состоит в выявлении тех процессов, которые могут выполняться параллельно, с последующей организацией работ соответствующим образом (рис. 5.17).

Например, многие компании-лидеры в области автомобилестроения инвестировали большие средства в организацию одновременной разработки новых продуктов. Если раньше бизнес-процесс проектирования и вывода новых автомобилей на рынок составлял от 4 до 6 лет, то сейчас это недопустимо, спрос и потребности потребителей быстро меняются. Применение данного метода позволило сократить это время вдвое, что привело к заметному росту конкурентоспособности.

Оказывается, что при определенных условиях можно организовать параллельное выполнение даже тех шагов процесса, которые по логике вещей должны выполняться последовательно, что показывает пример.

**Рисунок 5.17.** Применение метода параллельного выполнения бизнес-процессов



### **Пример 5.5. Оптимизация выдачи кредитов с помощью параллельного выполнения процессов**

Ряд российских коммерческих банков провели оптимизацию процессов выдачи кредитов. Исторически сложилось так, что первым этапом процесса выдачи кредита корпоративным клиентам была проверка репутации потенциального кредитующего. Обычно эта процедура занимала несколько дней, что в современных условиях явно долго. В случае положительного результата, на втором этапе, на основе финансовой отчетности предприятия проводилась проверка его финансово-хозяйственной деятельности.

Такая последовательность этапов процесса является логически правильной. Она предотвращает напрасное проведение дорогостоящей проверки финансовой отчетности в случае, если за кредитом обратился мошенник. Но такая логика была актуальна ранее, когда доля мошенников была больше. В настоящее время, как показал статистический анализ, вероятность такого события намного меньше и возможные финансовые потери становятся незначительными по сравнению с потерей потенциальных клиентов и упущенной выгодой, возникающими по причине больших сроков выдачи кредитов. В таких условиях оптимизация процесса выдачи кредитов с помощью параллельного выполнения этапов очень эффективна.

### **5.3.4. Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе**

Современные компании на реальное выполнение бизнес-процессов тратят только 20 процентов времени, а остальные 80 процентов – это простои. Показательным является пример оптимизации деятельности одной торговой компании. Подобная ситуация существует на многих российских предприятиях, поэтому устранение временных разрывов является актуальным инструментом, позволяющим существенно сокращать длительность процессов.

### **Пример 5.6. Оптимизация формирования товарного запаса с помощью устранения временных разрывов**

В торговой компании процесс формирования товарного запаса на торговых точках представлял собой цепочку последовательно выполняемых этапов:

- доставка информации о продажах за установленный период в офис, ее учет в информационной базе;
- распределение товара с учетом полученной информации и ассортиментной политики компании;
- сбор заказов на складе и их доставка на торговые точки.

Исходное время бизнес-процесса составляло в среднем 67 часов (рис. 5.18). Поскольку длительность процесса влияла на структуру товарного запаса, а это, в свою очередь, отражалось на обороте, издержках и прибыли, ее сокращение было очень важным. После описания процесса «как есть» была проведена его временная инвентаризация на предмет наличия разрывов. Было установлено, что суммарная длительность всех этапов составляет 26 часов (без учета более мелких внутренних простоев), в то время как общее время процесса – 67 часов. Таким образом, большую часть времени (41 час) занимали временные разрывы – обыкновенные простои, которые существовали по причине неоптимальных календарных графиков работы отделов, задействованных в процессе.

В результате анализа были предложены три более коротких процессных варианта «как надо»

<b>Как есть</b>	23:00	9:00 (+1)	19:00 (+1)	15:00 (+2)	22:00 (+2)	9:00 (+3)	18:00 (+3)	<b>67 часов</b>
	← Доставка информации о продажах в офис		← Распределение товара по торговым точкам		← Доставка товара на торговые точки			
<b>Как надо 1</b>	23:00	9:00 (+1)	19:00 (+1)	6:00 (+2)	9:00 (+2)	17:00 (+2)		<b>42 часа</b>
	← Доставка информации		← Распределение товара		← Доставка товара			
<b>Как надо 2</b>	23:00	2:00 (+1)	6:00 (+1)	9:00 (+1)	17:00 (+3)			<b>18 часов</b>
	← Доставка информации		← Распределение товара		← Доставка товара			
<b>Как надо 3</b>	23:00	3:00 (+1)	6:00 (+1)	12:00 (+1)				<b>13 часов</b>
	← Доставка информации		← Распределение товара		← Доставка товара			

← Выполнение процесса      ← Временной разрыв (простой процесса)      22:00 (+2) – время начала/окончания подпроцесса (22:00 третьего дня от начала отсчета времени)

**Таблица 5.18.** Пример оптимизации длительности процесса на основе метода устранения временных разрывов

(рис. 5.18). Они отличались друг от друга количеством устраняемых временных разрывов и, соответственно, общей длительностью процессного цикла. Самый короткий вариант («как надо 3») составлял 13 часов (приблизительно 20 процентов от 67 часов) – при условии, что все глобальные временные разрывы, а также мелкие простои в подпроцессах будут устранены.

Отметим, что для описания процесса была применена особая методика (рис. 5.18). Разработанная процессная схема компактно описывает только те этапы процесса и отвечает только на те вопросы, которые необходимы для оптимизации. Этот пример явно показывает, как цели оптимизации процесса определяют методологию его описания.

В итоге, на основе анализа этой информации, владельцем бизнес-процесса было принято решение о выборе варианта «как надо 2». Предлагались и другие варианты, с меньшей длительностью процессного цикла, но они были дороже (рис. 5.19). Существовало также ограничение на допустимое изменение качества процесса.

**Таблица 5.19.** Зависимость стоимости бизнес-процесса от его длительности



Часто при оптимизации процессов имеет место эффект разнонаправленного изменения показателей. Он выражается в том, что улучшение одного показателя влечет за собой ухудшение других параметров бизнес-процесса. Например, при уменьшении времени процесса увеличивается его стоимость и ухудшается качество. Улучшение качества приводит к увеличению стоимости и времени. Поэтому одной из важнейших задач рабочей группы по улучшению является определение наиболее сбалансированного набора значений процессных показателей.

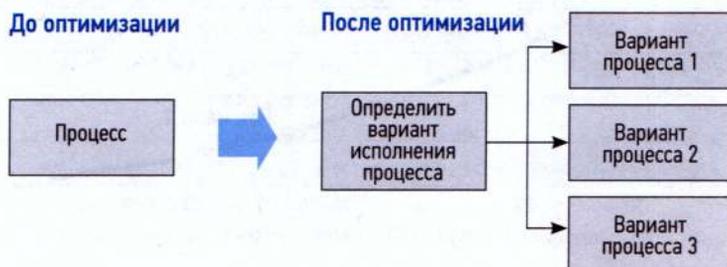
### 5.3.5. Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса

Следующим методом, часто применяемым на практике, является разработка нескольких вариантов выполнения одного и того же бизнес-процесса (рис. 5.20). Использование этого метода актуально в первую очередь для процессов обслуживания внешних потребителей. В условиях сильной конкуренции на рынках потребитель стал более требовательным и информированным о продукции различных производителей. Соответственно, рынок продавца превратился в рынок покупателя. Чтобы лучше соответствовать требованиям различных групп потребителей и выигрывать в конкурентной борьбе, предприятия должны переориентировать сбыт и производство с массового на индивидуальное. Это необходимо для лучшего учета потребностей клиента и, как следствие, повышения его лояльности продавцу. Один из способов достижения этой цели – разработка и внедрение нескольких вариантов бизнес-процесса.

Распространенный случай применения рассматриваемого метода в российских компаниях – сегментация рынка и выделение групп клиентов, для каждой из которых создается свой вариант процесса обслуживания. Если различия между вариантами процесса существенные, то для их реализации могут быть созданы даже отдельные структурные подразделения, например отдел по работе с клиентами «А», отдел по работе с клиентами «Б» и т. д.

Использование метода разработки нескольких вариантов процесса позволяет повышать гибкость организации, качество обслуживания и степень удовлетворенности потребителей. Это, в свою очередь, приводит к увеличению дохода, доли рынка и конкурентоспособности компании. Помимо процессов обслуживания потребителей, применение метода также актуально для других основных, обеспечивающих и управленческих, бизнес-процессов. Много примеров применения этого метода для управленческих бизнес-процессов. Например, при построении процессов управления человеческими ресурсами разработаны различные варианты процедур подбора, обучения и мотивации персонала.

**Рисунок 5.20.** Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса



### **Пример 5.7. Разработка нескольких вариантов процесса для инжиниринговой и производственной компаний**

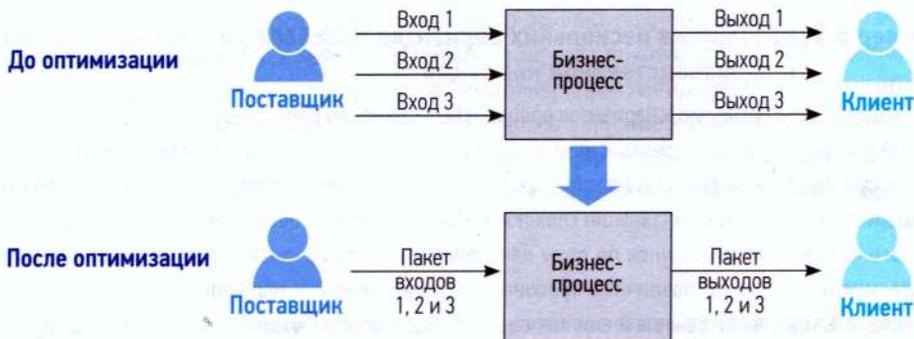
Метод разработки нескольких вариантов процесса был применен для улучшения закупочной деятельности одной российской инжиниринго-строительной компании. Изначально ответственным исполнителем по процессу закупок, которые осуществлялись как в России (закупки строительных материалов и комплектующих), так и за рубежом (закупки сложного технологического оборудования), был отдел поставок. Ввиду того что технологии закупок по двум направлениям были различными, имели разные ключевые показатели и предъявляли различные требования к компетенциям исполнителей, отдел поставок не мог обеспечить идеального выполнения как первого, так и второго вариантов. На основе анализа было принято решение разработать два бизнес-процесса. Причем процесс закупки по России был передан на ответственное исполнение строительному отделу, который являлся основным потребителем его результатов. Итогом такой оптимизации явилось сокращение длительности цикла и уменьшение стоимости процесса закупок, а также повышение его качества и производительности.

Приведем еще один пример разработки двух вариантов процесса закупок. Одно из направлений деятельности российской многопрофильной производственной компании – технологически сложная, наукоемкая продукция по индивидуальным заказам для военной промышленности. Другие виды продукции, включая товары народного потребления, с технологической точки зрения были значительно проще. Ключевой проблемой предприятия являлись большие издержки по основной деятельности, которые необходимо было снижать. В ходе проекта по описанию и анализу бизнес-процессов было обнаружено, что технология процесса закупок комплектующих настроена на самое сложное из производств. Таким образом, получалось, что обычная гайка для изделия «невоенного назначения» также требовала выполнения длительных и сложных процедур поиска, ранжирования и отбора поставщиков, получения различных разрешений, согласований, а также сложного и дорогого входного контроля. Все это занимало много времени, требовало трудозатрат и финансовых ресурсов. В ходе проекта был разработан и внедрен второй – упрощенный, более дешевый и быстрый – вариант процесса закупок комплектующих для простых видов продукции.

Метод разработки нескольких вариантов процесса является одним из принципов реинжиниринга, сформулированных Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, однако он не является чем-то абсолютно новым, а представляет собой обобщение успешного опыта последних десятилетий. Например, метод разработки нескольких вариантов процесса активно применялся в СССР отраслевыми институтами, которые проектировали процессы для заводов и различных отраслей народного хозяйства.

#### **5.3.6. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса**

Если схема описанного бизнес-процесса «как есть» получилась трудной для восприятия, запутанной, содержащей много входов и выходов, можно с большой долей вероятности говорить о том, что процесс неоптимален. То есть он сложен для выполнения и управления им, что неизбежно ведет к ошибкам и несоответствиям. Применение метода уменьшения количества входов и выходов направлено на упрощение процесса и, следовательно, на улучшение всех его показателей и повышение эффективности управления.



**Рисунок 5.21.** Уменьшение входов и выходов бизнес-процесса

В главе 3 книги была рассмотрена разработка схемы окружения процесса, описывающая его входы, выходы, клиентов и поставщиков, которые были классифицированы на первичные и вторичные. Суть метода уменьшения количества входов и выходов состоит в том, чтобы, построив схему окружения процесса «как есть», провести ее анализ на предмет избыточности входов и выходов; после этого нужно разработать новую схему окружения процесса – «как надо», содержащую меньшее количество входов и выходов, связывающих процесс с клиентами и поставщиками (рис. 5.21). Сначала такой оптимизации должны быть подвергнуты первичные входы и выходы. Уменьшить количество входов и выходов можно двумя путями:

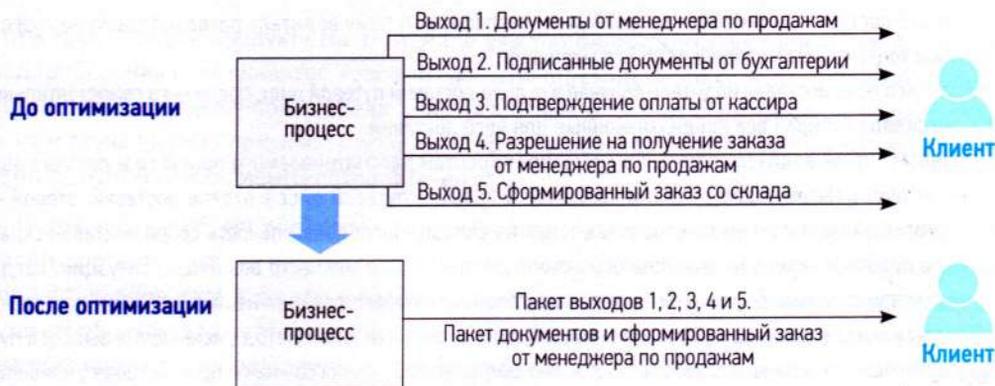
- отказаться от тех, которые не добавляют ценности результату или не имеют ценности для клиента;
- сгруппировать их в пакеты.

Примером пакета является комплект (пакет) документов, который получает клиент в результате некоторого запроса к компании. Этот же бизнес-процесс можно организовать и другим (неоптимальным) способом, при котором клиент будет получать отдельные документы в разное время, от различных сотрудников компании и в разных местах.

### **Пример 5.8. Оптимизация процесса на основе уменьшения выходов для внешнего клиента**

В некоторой компании бизнес-процесс «Выполнение запроса клиента» осуществлялся следующим образом:

- клиент приходил в отдел продаж, формулировал заказ и получал от менеджера по продажам соответствующие документы;
- клиент обращался с полученными документами в бухгалтерию, где на них ставились печать и подпись; клиент в соответствии с документами оплачивал заказ в кассе и получал документ с подтверждением оплаты;
- клиент предоставлял полученный в кассе документ об оплате менеджеру по продажам, который инициировал процесс сбора заказа на складе и выдавал клиенту в подтверждение этого еще один документ – разрешение;
- клиент предъявлял разрешение на получение заказа на складе, ожидал, пока заказ будет сформирован, и получал его.



**Рисунок 5.22.** Пример оптимизации процесса на основе метода уменьшения выходов для внешнего клиента

Схема окружения процесса представлена на рисунке 5.22. Так как территория компании была большой, клиенту в общей сложности пришлось пройти до 500 метров. В сочетании с большой длительностью процесса при такой его организации удовлетворенность клиента оказывалась невысокой.

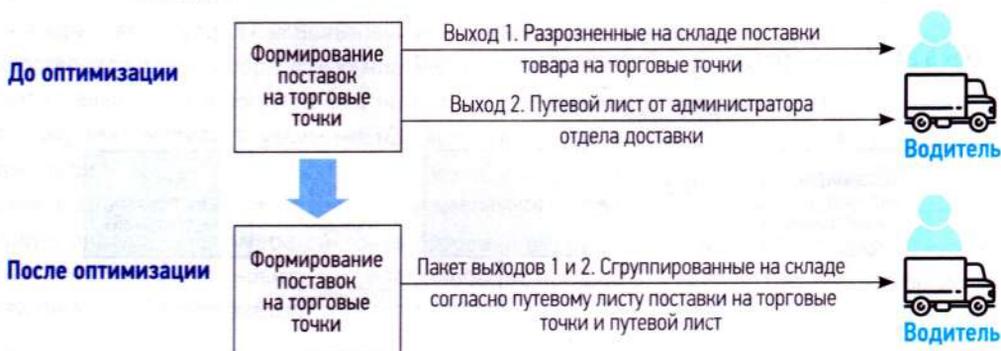
Возможна была и другая схема этого процесса, оптимизированная на основе уменьшения выходов, при которой большинство перечисленных действий мог выполнить менеджер по продажам. Клиент получал бы пакет документов вместе с заказом. Безусловно, вторая схема более предпочтительна с точки зрения удовлетворенности клиента.

### Пример 5.9. Оптимизация процесса на основе уменьшения выходов для внутреннего клиента

Метод уменьшения входов и выходов бизнес-процесса актуален и для процессов, результаты которых потребляют внутренние потребители – структурные подразделения компании. В компании бизнес-процесс «Формирование поставок на торговые точки» осуществлялся следующим образом (рис. 5.23):

- ежедневно отдел распределения формировал заявки на отгрузку на следующий день;
- заявки, содержащие информацию о номенклатуре и количестве товара для каждой торговой точки, передавались на склад;
- склад в соответствии с заявками формировал поставки для каждой торговой точки – коробки с товаром и товаросопроводительные документы;

**Рисунок 5.23.** Пример оптимизации процесса на основе метода уменьшения выходов для внутреннего клиента



- отдел доставки формировал путевой лист, согласно которому водитель развозил товар по торговым точкам, расположенным по его маршруту;
- утром в день доставки водитель получал в отделе доставки путевой лист, после чего самостоятельно на складе собирал все предназначенные для него поставки.

В данном случае водитель являлся внутренним клиентом рассматриваемого процесса и получал два выхода от двух разных подразделений компании. Первый – путевой лист в отделе доставки, второй – несгруппированные поставки для торговых точек на складе. Последовательность сбора поставок складом была произвольная, она не имела привязки к доставке, поэтому часто возникали ситуации, когда водителям приходилось длительное время ждать окончания формирования необходимых им поставок.

В ходе анализа и оптимизации этого бизнес-процесса был применен метод уменьшения выходов путем группировки их в пакеты. Разработали новую схему бизнес-процесса «как надо», которая уменьшила время ожидания водителей. Достигнуто это было за счет того, что склад стал получать информацию как от отдела распределения, так и от отдела доставки и группировать поставки по маршрутам. Водитель при этом получал уже сгруппированные поставки и путевой лист. В случае, если склад не успевал сформировать какие-либо поставки, в целом простаивало меньшее количество водителей, чем ранее.

### 5.3.7. Метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов

Достаточно эффективен и часто применяется на практике метод согласования результатов бизнес-процесса с требованиями его потребителей. Этот метод основан на применении модели «Поставщик – Производитель – Клиент» (рис. 5.24) и заключается в том, что после разработки схемы процесса «как есть» необходимо к каждому подпроцессу последовательно, от конца процесса к началу, применить модель «Поставщик – Производитель – Клиент».

На первом шаге модель применяется к последнему подпроцессу, для чего нужно определить клиента и изучить его потребности. Необходимо отметить, что выход и клиент последнего подпроцесса должны быть первичными. Часто бывают ситуации, когда в процессе выход и клиент последнего подпроцесса являются вторичными. Настройка процесса под требования вторичного клиента является менее приоритетной задачей и должна выполняться во вторую очередь. Необходимо найти подпроцесс, выход и клиент которого являются первичными, и начать применять метод именно с них.

При оптимизации бизнес-процесса продаж нужно, проведя маркетинговые исследования, изучить внешнего потребителя – составить его портрет, сформулировать его потребно-

Рисунок 5.24. Модель «Поставщик – Производитель – Клиент»



сти и требования к продукту. На этом этапе важно понимать, что построить бизнес-процесс под требования всех клиентов невозможно. Если стремиться это сделать, то бизнес-процесс получится в определенной степени универсальным, а значит сложным и неэффективным. В этом случае нужно применить принцип Парето и взять для рассмотрения только приоритетные группы или сегменты потребителей.

После того как будут определены требования к результату процесса, нужно скорректировать соответствующий подпроцесс. Для этого может потребоваться корректировка ресурсов – его входов, которые в то же время являются выходами предшествующего подпроцесса, – таким образом для него будут определены требования потребителя, и так далее. Для внутренних клиентов процесса технология будет такой же, с той лишь разницей, что сформулировать требования внутренних клиентов проще, чем внешних.

Последовательность шагов по согласованию результатов с требованиями идет от конца (или клиента) процесса к его началу (или поставщику). Такой способ имеет смысл применять в случае, если модель ведения и управления бизнесом является «тянущей», то есть строится от требований клиента. Тогда образно говорят, что клиент является паровозом, который стоит впереди состава и тянет за собой вагоны. Большинство бизнесов функционирует именно по такой схеме.

В то же время встречаются бизнесы, которые функционируют и управляются по другой модели – «толкающей». При этом паровозом является поставщик, который стоит в конце состава и толкает вперед вагоны. Многие бизнесы, созданные в России в последние десятилетия XX века, например дистрибуция импортной продукции, оказались в ситуации, когда спрос был неограничен и товары раскупались очень быстро. Соответственно, узким местом такого бизнеса был не клиент, а поставщик, и конкурентная борьба велась за него. Системы управления таких компаний строились по «толкающей» схеме: в первую очередь составлялся план закупок, остальные планы – продаж, товарных запасов и прочие – формировались на его основе. Для таких компаний оптимизацию процессов на основе метода согласования результатов с требованиями нужно проводить в обратном направлении: от начала к концу, то есть от поставщика к клиенту.

Общее в оптимизации процессов одно – она должна начинаться с узкого места. Например, производственные компании, имеющие ограниченные производственные мощности, вынуждены частично формировать требования к процессам продаж и закупок, отталкиваясь от процесса производства.

Интересная ситуация с использованием периодически меняющихся моделей управления существовала в одной торговой компании: у нее были и ограниченная проходимость склада, и значительная сезонность спроса на продукцию. Большую часть года компания работала по «тянущей» модели, и узким местом являлся клиент. В зимний период, когда постоянно происходило затоваривание складских помещений, узким местом становился склад, и компания оперативно меняла модель управления на «тянуще-толкающую». При таком подходе склад в определенной мере диктовал требования процессам закупок и продаж – закупку одних товаров приостановить, а другие, наоборот, продавать в первую очередь, чтобы оптимизировать текущую прибыль.

Несмотря на такие случаи, на развитом конкурентном рынке узким местом всегда будет потребитель. Поэтому при построении бизнеса и улучшении процессов нужно ориентироваться на «тянущую» модель и применять метод согласования результатов с требованиями в направлении от клиента к поставщику бизнес-процесса.

Метод согласования результатов бизнес-процесса с требованиями его потребителей нужно регулярно применять в компаниях, численность которых превышает 20–30 человек, так как уже при таком количестве сотрудников взаимодействие между разными подразделениями начинает терять эффективность. При этом много времени и сил уходит на решение проблем, возникающих из-за недостаточных коммуникаций. В компаниях, где рабочие группы, согласующие требования к бизнес-процессу «как надо», собираются с определенной периодичностью, многие проблемы решаются в рабочем порядке.

### **Пример 5.10. Оптимизация процесса на основе согласования его результатов с требованиями потребителей**

Метод согласования результатов с требованиями потребителей был применен для оптимизации основного процесса поставки товара от поставщика на торговые точки в компании, занимающейся торговлей аудио- и видеопродукцией. Продукцию компании можно классифицировать по номенклатуре: музыка, видео, игры, книги и др. Также ее приходилось классифицировать на две категории: ассортимент и новинки. К новинкам относилась продукция, которая была только что выпущена на рынок. Через две недели она переходила в категорию ассортимента.

В среднем количество новинок не превышало 10, а ассортимент состоял из нескольких десятков тысяч номенклатурных позиций. При этом основной оборот компании делался на новинках, именно они давали компании 60–70 процентов оборота, в то время как ассортимент – только 30–40 процентов.

В компании стояла задача повысить прибыль, и составляющими ее подзадачами были повышение оборота и снижение издержек. Проведя маркетинговые исследования, в компании пришли к выводу, что причиной низкого оборота является большая длительность процесса поставки товара от поставщика на торговые точки – она составляла два-три дня, а в некоторых случаях доходила до пяти дней. Основной бизнес-процесс компании не мог обеспечивать доставку новинок на торговые точки в тот же день, потому что в нем было задействовано много структурных подразделений: отдел закупок, отдел доставки, склад, отдел распределения и отдел продаж.

Кроме того, выяснилось, что спрос и продажи новинок резко падают в течение двух-трех дней. В среднем спрос падал в три – пять раз, а время жизни новинок составляло две недели. Нераспроданные новинки, ставшие ассортиментом, шли в товарный запас, который имел низкую оборачиваемость, обесценивался, что приводило к дополнительным издержкам, которые составляли существенную часть всех издержек компании.

В ходе маркетинговых исследований был составлен портрет потребителя. Его разработали для ключевой группы клиентов, дававшей большую часть оборота, и выглядел он так:

- мужчина, старше 30 лет, с достатком выше среднего, пришедший после работы в супермаркет купить продукты питания и зашедший на торговую точку с целью покупки видеопродукции;
- предпочитает новинки, постоянно информирован о датах выхода новинок и желает купить их в день выхода;

**Таблица 5.5.** Перечень подпроцессов и ответственных процесса поставки товара

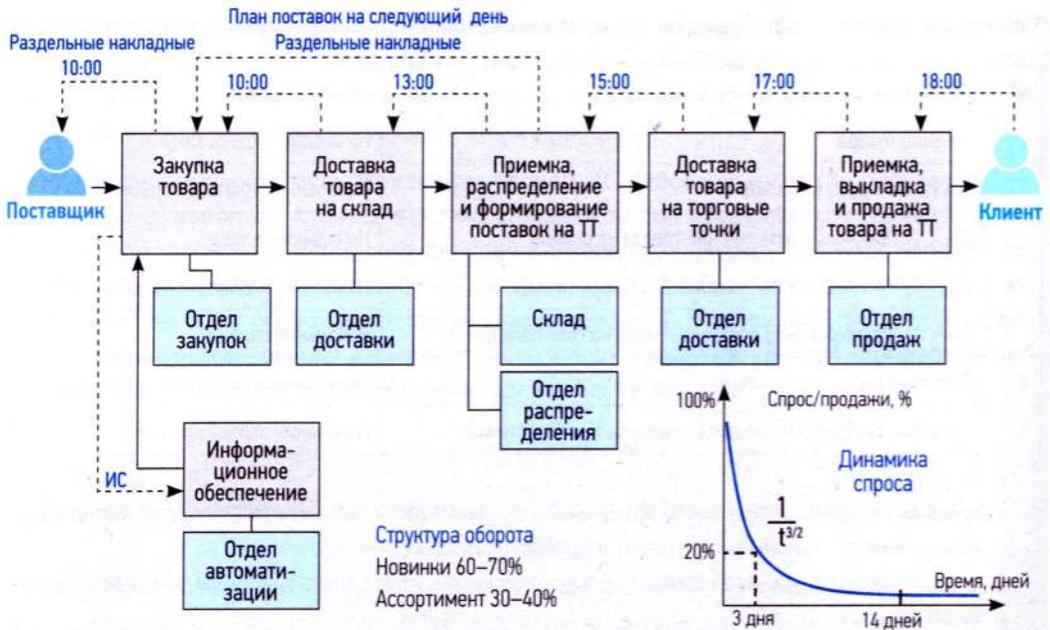
№	Подпроцессы	Ответственный
1	Закупка товара	Начальник отдела закупок
2	Доставка товара на склад	Начальник отдела доставки
3	3.1 Приемка и размещение товара на складе	Начальник склада
	3.2 Распределение товара по торговым точкам	Начальник отдела распределения
	3.3 Формирование поставок товара на торговые точки	Начальник склада
4	Доставка товара на торговые точки	Начальник отдела доставки
5	Приемка, выкладка и продажа товара на торговых точках	Начальник отдела продаж

- основные покупки делает после 18:00, т. е. после завершения рабочего дня, перед возвращением домой, вместе с новинками покупает и другую продукцию;
- цена на новинки для него не имеет большого значения, спрос слабо эластичен, т. е. почти не зависит от цены.

Проведенные маркетинговые исследования также показали, кто является основными конкурентами. Среди них оказались лоточники, продававшие свою продукцию на улицах и в подземных переходах. Время процесса поставки новинок от поставщика на торговые точки было намного большим по сравнению с конкурентами. В отличие от компании, лоточники обеспечивали поставку новинок в течение двух часов после их выхода. Это объяснялось тем, что лоточник был универсальным специалистом, занимаясь и закупкой, и доставкой, и складской обработкой товара, и его продажами. Рассмотрев результаты маркетинговых исследований – анализ потребителя и конкурентов, компания приняла решение об оптимизации основного бизнес-процесса по поставке продукции от поставщика на торговые точки.

В предыдущем разделе был рассмотрен метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса, и в данном случае было принято решение об его использовании: для новинок и ассортимента нужно разработать различные варианты процесса поставки. Дело в том, что компания не смогла бы обеспечить быструю поставку всей продукции, но этого и не требовалось. Быструю доставку решено было обеспечить только для новинок. Далее был применен метод согласования результатов с требованиями для проведения временной оптимизации. В ходе ее проведения сначала был описан процесс поставки товара от поставщика на торговые точки «как есть», включавший подпроцессы, перечень которых с указанием ответственных приведен в таблице 5.5.

Для проведения анализа и оптимизации процесса была сформирована рабочая группа, состоящая из начальников подразделений, участвующих в оптимизируемом процессе и отвечающих за его подпроцессы. В рабочую группу также был включен начальник отдела автоматизации по причине того, что подпроцессы: закупка товара, приемка и размещение товара на складе, распределение товара по торговым точкам, формирование поставок товара для торговых точек – были автоматизированы и поддерживались информационной системой. Таким образом, процесс информационного обеспечения являлся обеспечивающим, а его выходы являлись вторичными входами для этих подпроцессов. Соответственно, начальник отдела автоматизации представлял вторичного поставщика оптимизируемого бизнес-процесса.



**Рисунок 5.25.** Оптимизация процесса на основе согласования результатов с требованиями

Согласно применяемому методу участники группы рассмотрели требования клиента к результатам процесса, последовательно сформулировали требования друг к другу и привели результат своей работы в соответствие с требованиями потребителя (рис. 5.25).

Требование клиента «новинки должны быть в продаже не позже 18:00 в день их выхода» относилось к подпроцессу «Приемка, выкладка и продажа товара на торговой точке». Для обеспечения этого начальник отдела продаж сформулировал требование к отделу доставки: необходимо, чтобы товар был доставлен не позже 17:00. Начальник отдела доставки подтвердил возможность соблюдения таких сроков при условии, что «склад сформирует поставки на торговые точки до 15:00». Требования начальника склада были следующими:

- к отделу доставки – товар от поставщика должен поступать на склад до 13:00;
- к отделу закупок – за день предоставлять складу информацию о планируемом объеме поставляемого товара, а также обеспечить получение от поставщика отдельных накладных на новинки и на ассортимент для более оперативного прихода товара.

Требование доставки товара до 13:00, в свою очередь, могло быть удовлетворено за счет обеспечения отделом закупок отгрузки товара поставщиками к 10:00. В результате проведенной работы начальник отдела закупок смог удовлетворить все предъявляемые к его отделу требования. Также выяснилось, что информационная система компании обладает возможностями, не используемыми сотрудниками отдела закупок, но позволяющими эффективнее формировать заказы поставщикам.

Таким образом, результаты подпроцессов были согласованы с требованием внешнего потребителя. При этом многие из выработанных решений были внедрены в течение нескольких дней. Общий итог – поставка новинок на торговые точки стала осуществляться в день их выхода и до 18:00. В таблице 5.6 приведены формализованные и согласованные требования к бизнес-процессу «как надо», разработанные в ходе рабочей встречи.

Таблица 5.6. Требования к процессу поставки товара «как надо»

№	Подпроцессы	Требования к подпроцессам	Ответственный
5	Приемка, выкладка и продажа товара на торговых точках	Новинки должны быть на торговой точке в день выхода не позже 18:00.	Начальник отдела продаж
4	Доставка товара на торговые точки	Новинки должны быть доставлены на торговые точки в день выхода не позже 17:00.	Начальник отдела доставки
3	3.3. Формирование поставок товара	Поставки новинок на торговые точки должны быть сформированы в день выхода до 15:00.	Начальник склада
	3.2. Распределение товара по торговым точкам		Начальник отдела распределения
	3.1. Приемка товара на складе		Начальник склада
2	Доставка товара на склад	Новинки от поставщика должны быть доставлены в день выхода до 13:00.	Начальник отдела доставки
1	Закупка товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За день должна быть предоставлена складу информация о планируемом объеме поставляемого товара;</li> <li>• новинки и ассортимент должны быть оформлены разными накладными;</li> <li>• поставщик должен быть готов отгружать новинки в день выхода в 10:00.</li> </ul>	Начальник отдела закупки
0-1	Отгрузка товара поставщиком	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставщик должен оформить новинки и ассортимент различными накладными;</li> <li>• поставщик должен быть готов отгрузить новинки в день выхода в 10:00.</li> </ul>	Начальник отдела закупки
0-2	Информационное обеспечение	Необходимо предоставить в отдел закупки новое руководство пользователя по работе с информационной системой.	Начальник отдела автоматизации

Итак, оптимизация основного процесса поставки товара от поставщика на торговые точки была проведена с использованием трех методов:

- разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;
- согласование результатов процесса с требованиями клиентов;
- интеграция процесса компании с процессами клиентов и поставщиков (см. раздел 5.3.8).

### 5.3.8. Метод интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков

В примере 5.10 показано, как было улучшено взаимодействие не только между структурными подразделениями компании, но и между компанией и ее поставщиками. Последние изменения составляют суть еще одного метода оптимизации – интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков. После того как улучшены взаимодействия между



**Рисунок 5.26.** Метод интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков

отделами на основе метода согласования результатов с требованиями, для дальнейшего улучшения бизнес-процесса нужно начать «пробивать стены» между компанией и ее ключевыми контрагентами: клиентами и поставщиками. Именно для этой цели и в такой последовательности применяется метод интеграции процессов компании с процессами внешних клиентов и поставщиков (рис. 5.26).

Оказывается, многие бизнес-процессы могут быть переданы на исполнение поставщикам. В мире существуют примеры, когда компании передавали своим привилегированным поставщикам процессы по управлению товарным запасом и поставке товара. В такой схеме поставщик самостоятельно отслеживает товарные запасы компании по своей продукции, прогнозирует ее потребление и в рамках существующих нормативов товарного запаса принимает решение о поставке своей продукции на склад предприятия. За качественное выполнение этих процессов поставщик получает от компании дополнительные привилегии и долгосрочные гарантии по сотрудничеству.

В настоящее время активно происходит интеграция бизнес-процессов компаний с процессами их клиентов. Например, компании-дистрибьюторы фармацевтических препаратов осуществляют автоматизированную интеграцию с аптечными сетями, являющимися их основными клиентами. Используя специализированное программное обеспечение, аптеки делают заказ на поставку продукции, который автоматически попадает к дистрибьютору и оперативно исполняется. Такая интеграция позволила значительно сократить длительность процесса, его стоимость и повысила качество исполнения процесса обработки запросов аптек.

В качестве клиентов и поставщиков могут выступать не только клиенты и поставщики в обычном понимании, но и любые контрагенты, получающие выходы, а также поставляющие входы для процессов компании. Ярким примером этому является автоматизированная интеграция предприятий с банками по процессам осуществления платежей и получения информации по расчетному счету.

## 5.4. Продвинутые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

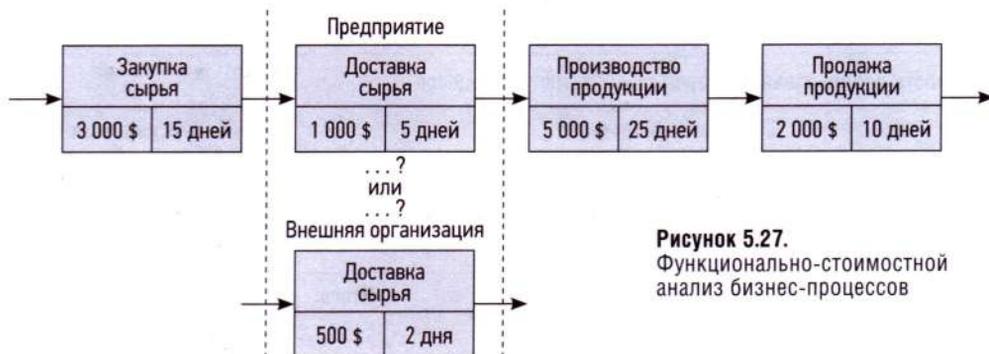
### 5.4.1. Метод функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (ФСА)

Функционально-стоимостной анализ – это метод оценки себестоимости продукта (услуги), при котором учитывается стоимость выполнения всех шагов процесса (рис. 5.27). Для многих организаций ответ на вопрос о стоимости производимых продуктов и услуг или затратах того или иного подразделения не представляет проблемы. Однако вопрос о стоимости того или иного бизнес-процесса в большинстве случаев вызывает затруднение. Одной из распространенных причин этого является отсутствие формализованного описания процессов – основы для проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Поставив в соответствие каждой функции бизнес-процесса ее стоимость, можно проводить следующие виды анализа:

- исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации;
- определение бизнес-процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно, или, наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа;
- проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью.

При проведении функционально-стоимостного анализа учитывается стоимость как временных, так и невременных ресурсов, используемых при выполнении бизнес-процесса. Стоимость временных ресурсов переносится на процесс пропорционально времени выполнения его подпроцессов, или, как принято говорить на языке ФСА-анализа, на основе временных драйверов. В стоимость временных ресурсов обязательно включается тарифная ставка исполнителей процесса, а также стоимость других ресурсов, необходимых для обеспечения рабочих мест. Обычно стоимость всех временных ресурсов в единицу времени, рассчитанную для каждого рабочего места, называют ставкой или стоимостью рабочего места исполнителя. В результате временные ресурсы переносятся на стоимость процесса как произведение времени выполнения подпроцессов и стоимости рабочих мест организационных единиц, выполняющих подпроцессы.



**Рисунок 5.27.**  
Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

### Пример 5.11. Функционально-стоимостной анализ процесса «Подбор продавцов»

Некоторая организация оценила стоимость использования и временные трудозатраты организационных единиц в процессе «Подбор продавцов» (табл. 5.7).

**Таблица 5.7.** Стоимость использования и временные трудозатраты организационных единиц в процессе «Подбор продавцов»

№	Организационные единицы	Стоимость использования, руб.	Временные трудозатраты, час
1	Менеджер по труду	1695	3
2	Менеджер по подбору	1313	2,55
3	Менеджер по оценке	1090	2
4	Юрист	446	0,75
5	Руководитель продаж	432	0,5
<b>Итого:</b>		<b>4976</b>	<b>8,8</b>

Стоимость невременных ресурсов переносится на процесс на основе различных невременных драйверов, каждый из которых индивидуально определяется для каждой из статей затрат – таблица 5.8.

**Таблица 5.8.** Стоимость невременных ресурсов процесса «Подбор продавцов»

№	Код	Процесс и подпроцессы	Затраты	Стоимость, руб.	Драйвер затрат	Величина драйвера затрат	Стоимость невремен. ресурсов, руб.	Общая стоимость невремен. ресурсов, руб.
1	5.4	Подбор продавцов	Затраты на услуги агентств	350 000	Количество подобранных сотрудников за год	0,0083	2905	7278
			Затраты на размещение информации о вакансии на кадровом портале	310 000	Количество подобранных сотрудников за год	0,0083	2573	
2	5.4.3	Тестирование кандидата	Стоимость тестов	300	Количество тестов на тестирование одного продавца	3	900	900

Стоимость использования невременных затрат в процессе

№	Затраты	Стоимость использования, руб.
1	Затраты на услуги кадровых агентств	2905
2	Затраты на размещение информации о вакансии на кадровом портале	2573
3	Стоимость тестов	1800
<b>Итого:</b>		<b>7278</b>

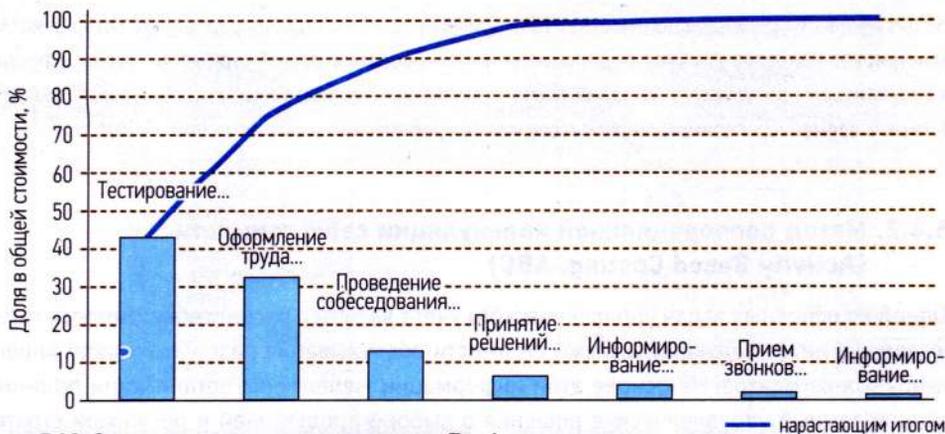
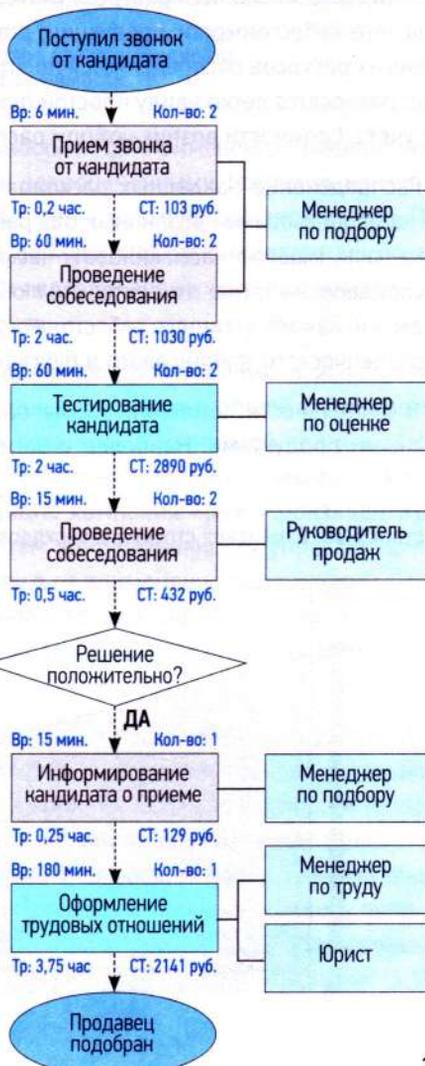


Рисунок 5.28. Стоимостная диаграмма процесса «Подбор продавцов»

Рисунок 5.29. Представление стоимостных и временных параметров процесса «Подбор продавцов» на графической диаграмме

Объект ФСА-анализа: Подбор одного продавца  
 Итого по процессу:  
 – стоимость временных ресурсов: 4976 руб.  
 – стоимость невременных ресурсов: 7278 руб.  
 – стоимость процесса: 12 254 руб.  
 – временные трудозатраты: 8,8 часа

Процессы категории «А» (80% общей стоимости)



На рисунке 5.28 приведена стоимостная диаграмма процесса «Подбор продавцов», которая наглядно демонстрирует наиболее дорогие подпроцессы и формирование общей стоимости подбора продавца. Для визуализации результатов функционально-стоимостного анализа удобно использовать вывод стоимостных и временных параметров процессов на его графическую диаграмму (рис. 5.29).

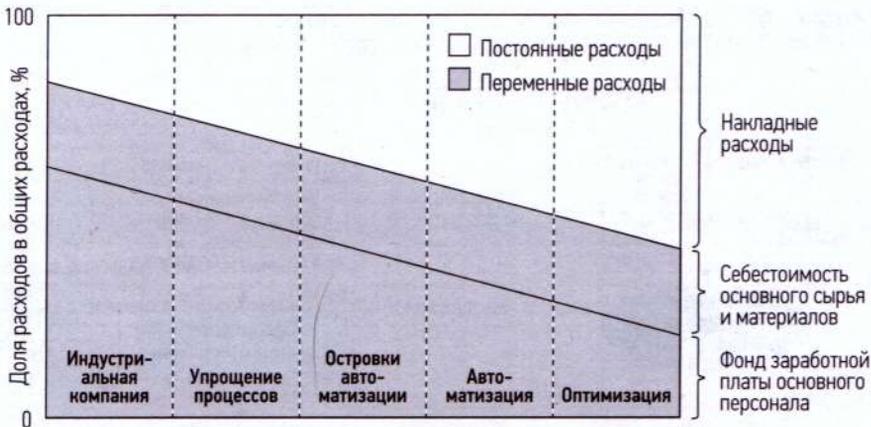
### 5.4.2. Метод пооперационной калькуляции себестоимости (Activity Based Costing, ABC)

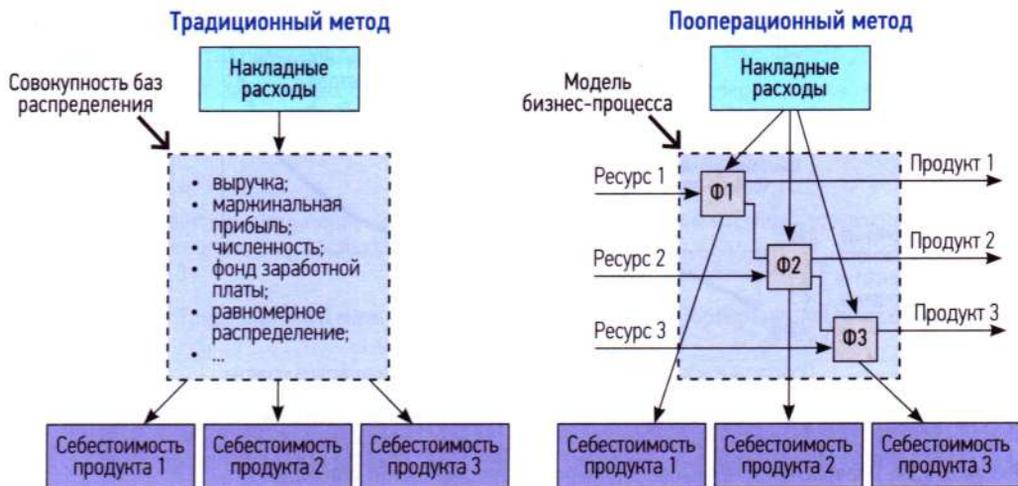
Одной из основных задач управленческого учета является расчет себестоимости готовой и незавершенной продукции, а также стоимости обслуживания различных групп клиентов и рыночных сегментов. На основе этой информации менеджеры организации принимают наиболее важные управленческие решения о выборе продуктовой и ресурсной стратегии компании. Традиционные бюджетные подходы оперируют со стоимостью потребленных в процессе деятельности ресурсов (материалы, зарплата, электроэнергия, аренда и т. д.). При подсчете себестоимости продукции, деталей и обслуживания клиентов стоимость потребленных ресурсов распределяется по этим объектам учета. Прямые затраты на материалы и труд разносятся легко ввиду простой причинно-следственной связи между ними и объектами учета. Сложности возникают при распределении накладных расходов.

Распределение накладных расходов при традиционном финансовом подходе основано на использовании различных баз распределения (объем, маржинальная прибыль, человеко-часы, машино-часы, киловатт-часы, площадь и т. д.). Применение пропорционального распределения затрат относительно любой из вышеперечисленных баз является приближением и искажает истинную себестоимость объектов учета, но проще и удобнее при ведении управленческого, финансового и бухгалтерского учета.

В деятельности компании всегда существует непропорциональное поглощение затрат разными продуктами. Наиболее емкими из всей продуктовой группы оказываются про-

**Рисунок 5.30.** Изменения структуры расходов компаний по мере их развития





**Рисунок 5.31.** Различия в распределении накладных расходов при традиционном и пооперационном методах калькуляции себестоимости

дукты с наименьшим объемом и наибольшей сложностью. При применении традиционных финансовых методов они оказываются значительно недооцененными. Напротив, наименее емкими оказываются продукты с наибольшим объемом и наименьшей сложностью. При применении традиционных финансовых методов они оказываются, соответственно, переоцененными. При этом искажение себестоимости является пропорциональным доле накладных расходов в общей структуре затрат компании.

В последнее время, с учетом автоматизации деятельности компаний и использования современных методов управления, доля накладных расходов в общей структуре затрат компании возрастает и на сегодняшний день сравнима с величиной прямых затрат (рис. 5.30). Соответственно возрастают искажения себестоимости, рассчитываемой на основе традиционных бюджетных подходов. В результате компания может производить реально убыточные продукты и услуги, не зная об этом ввиду неточности управленческой информации. В этом случае необходимо отказываться от применения пропорциональных методов распределения накладных расходов и использовать иные, более адекватные модели распределения или установление причинно-следственной связи между затратами и продуктами.

Наиболее корректные схемы распределения накладных расходов можно разработать на основе описания процессной деятельности компании, а именно на основе детального описания бизнес-процессов. При этом затраты на выполнение каждой функции (операции) бизнес-процесса будут определяться на основе изучения потребляемых функциями ресурсов и их длительности. Себестоимость продукта или обслуживания клиента будет рассчитываться на основе вклада каждой функции процесса в создание данного продукта или обслуживание данного клиента. Такой подход к расчету себестоимости называют пооперационным исчислением себестоимости – Activity Based Costing (ABC) (рис. 5.31).



**Рисунок 5.32.** Перераспределение себестоимости в традиционном подходе

При применении метода ABC искажение истинной себестоимости продуктов и обслуживания клиентов определяется точностью формализации и описания бизнес-процессов, точностью оценки стоимости функций (операций), а также точностью разнесения стоимости функций по объектам учета.

Стоит обратить внимание, что при традиционном финансовом подходе суммарные накладные расходы не искажаются, происходит лишь перераспределение себестоимости между группой с наименьшим объемом и большей сложностью, т. е. недооцененной группой, и группой с наибольшим объемом и меньшей сложностью, т. е. переоцененной группой, как изображено на рисунке 5.32. В случае, если ценообразование в компании происходит на основе метода «себестоимость плюс наценка», то по недооцененной группе продуктов могут быть убытки, а по переоцененным продуктам — низкий оборот ввиду завышенной цены продажи и ввиду того, что у конкурентов, рассчитывающих себестоимость корректным способом, цены устанавливаются ниже.

### Пример 5.12. Сравнение чистой прибыли торговых точек, рассчитанной традиционным и пооперационным методами

На рисунке 5.33 показана чистая прибыль торговых точек некоторой розничной компании, рассчитанная на основе традиционного подхода, применяемого ранее, и пооперационного метода, примененного впервые. На рисунке торговые точки расположены в порядке убывания приносимой ими чистой прибыли, а значение прибыли показано нарастающим итогом. Применение традиционного метода показало, что все торговые точки являются прибыльными. В этом случае в качестве базы разнесения накладных расходов использовалась маржинальная прибыль точки.

Расчет на основе пооперационного метода показал, что менее рентабельные точки являются причиной возникновения большей доли накладных расходов по сравнению с тем, что давал традиционный подход. Было выявлено, что ряд торговых точек являются убыточными и съедают часть прибыли, зара-

ботанной другими точками. На графике это иллюстрирует кривая нарастающей прибыли: она сначала поднимается выше отметки в 100 процентов, а затем опускается до нее. Полученные результаты легли в основу принятия управленческих решений по совершенствованию бизнес-процесса продаж и развитию розничной сети компании.

**Рисунок 5.33.** Сравнение чистой прибыли торговых точек нарастающим итогом, рассчитанной традиционным и пооперационным методами



## Глава 6.

# Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение горизонтальных взаимодействий

### 6.1. Базовые варианты оргструктур

6.1.1. Способы распределения ответственности в оргструктуре

6.1.2. Функциональные оргструктуры

6.1.3. Дивизиональные оргструктуры

6.1.4. Процессные оргструктуры

6.1.5. Проектные оргструктуры

6.1.6. Матричные оргструктуры и их типы

6.1.7. Линейные оргструктуры

6.1.8. Смешанные оргструктуры

Пример 6.1. Базовые варианты оргструктур компании «Эврика»

Пример 6.2. Матричные оргструктуры компании «Эврика»

Пример 6.3. Жесткая матричная оргструктура проектной строительной компании

Пример 6.4. Сбалансированная матричная оргструктура компании, торгующей сложным оборудованием

Пример 6.5. Слабая матричная оргструктура производственной компании

Пример 6.6. Смешанные варианты оргструктур компании «Эврика»

Пример 6.7. Смешанная оргструктура дистрибьютора фармацевтической продукции

Пример 6.8. Смешанная оргструктура производителя одежды и обуви

Пример 6.9. Смешанная оргструктура группы торгово-производственных компаний

Пример 6.10. Смешанная оргструктура поставщика оборудования

### 6.2. Динамика и конструирование оргструктур

6.2.1. Эволюция оргструктур

6.2.2. Переход от старой, индустриальной, к новой модели бизнеса

6.2.3. Выбор типа специализации и конструирование оргструктур

### 6.3. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре

6.3.1. Метод устранения провисания ответственности в оргструктуре

6.3.2. Метод разграничения ответственности в оргструктуре

6.3.3. Метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре

6.3.4. Метод единственной точки контакта, или одного окна

6.3.5. Метод повышения ценности и измеримости результатов работы подразделений

6.3.6. Метод приведения в соответствие полномочий и ответственности в оргструктуре

6.3.7. Метод уменьшения организационной фрагментарности

Пример 6.11. Анализ оргструктуры дистрибьютора фармацевтической продукции на основе матрицы ответственности

Пример 6.12. Передача ответственности за выполнение процессов внешним и внутренним клиентам

Пример 6.13. Нарушение принципа одного окна в компании, занимающейся поставкой и монтажом технологического оборудования

Пример 6.14. Повышение ценности и измеримости результатов работы подразделений компании, торгующей строительными материалами

Пример 6.15. Использование принципа гражданской ответственности

Пример 6.16. Расчет степени организационной фрагментарности в различных ситуациях

Пример 6.17. Оптимизация оргструктуры и распределения ответственности на основе уменьшения организационной фрагментарности

В предыдущей главе книги были рассмотрены технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Среди основных причин, приводящих к ухудшению процессных показателей, первое место заняла неоптимальная оргструктура, поддерживающая бизнес-процессы. В этой главе мы расскажем о следующем шаге построения и оптимизации организации – построении эффективной оргструктуры (рис. 6.1).

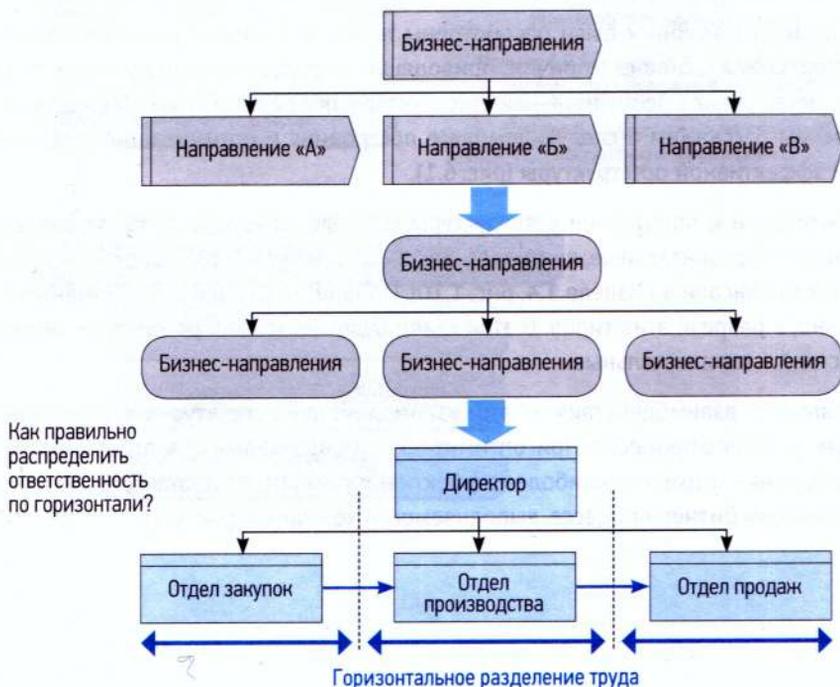
При оптимизации и построении оргструктуры выделяется четыре типа взаимодействий в организации – горизонтальные, вертикальные, взаимодействия с человеком и с внешней средой (о них мы писали в разделе 1.4, рис. 1.10). Проводить улучшения рекомендуется последовательно, в разрезе этих типов. В этой главе будет подробно рассмотрен первый тип взаимодействий – горизонтальные.

Горизонтальные взаимодействия – это взаимодействия структурных подразделений, участвующих в бизнес-процессе. При оптимизации горизонтальных взаимодействий нужно принять решение о том, как наиболее эффективно распределить ответственность между отделами в каждом бизнес-процессе, выполняемом в компании (рис. 6.2).



Рисунок 6.1. Этапы построения и оптимизации организации

Рисунок 6.2. Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре



## 6.1. Базовые варианты оргструктур

### 6.1.1. Способы распределения ответственности в оргструктуре

Системный подход к оптимизации деятельности основан на введении и рассмотрении идеальных или базовых ее вариантов. Базовые варианты оргструктуры определяются полярными способами распределения ответственности структурных подразделений за процессы, выполняемые в компании. Существуют два полярных способа распределения ответственности, о них мы уже писали в разделе 1.3:

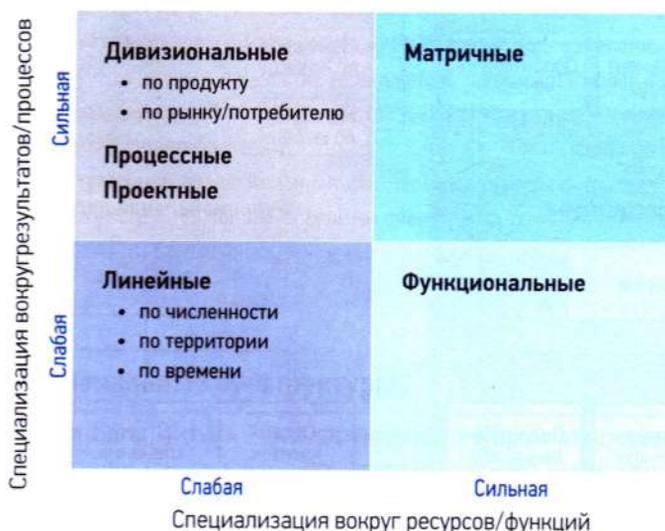
- ответственность может быть распределена по функциям, то есть по узким работам;
- ответственность может быть распределена за результаты (продукты или процессы).

Комбинируя эти способы, получаем четыре базовых варианта распределения ответственности – дивизиональное, матричное, линейное и функциональное (рис. 6.3).

Перечисленные варианты оргструктур являются идеальными (базовыми) и в чистом виде не существуют. Реальные структуры предприятий представляют собой в определенной пропорции смесь базовых вариантов, совмещающая их характеристики, преимущества и недостатки. Количество вариантов реальных структур, которые можно построить для одной организации, достаточно велико. Какой из них выбрать?

Чтобы сделать это правильно, нужно пройти через пошаговую технологию, которая предлагается в этой главе. Для начала целесообразно будет рассмотреть базовые варианты оргструктур на простом примере, и для этих целей хорошо подходит компания «Эврика».

**Рисунок 6.3.** Варианты распределения ответственности и соответствующие им базовые типы оргструктур



### Пример 6.1. Базовые варианты оргструктур компании «Эврика»

Рассмотрим случай, когда предприятие «Эврика» выбрало продуктовую стратегию и выделило следующие бизнес-направления деятельности: торговля чаем, торговля одеждой и торговля мебелью. В рамках такой продуктовой стратегии компания может построить следующие базовые варианты оргструктур (рис. 6.4):

- **продуктовая оргструктура:** созданы департаменты чая, одежды и мебели;
- **функциональная оргструктура:** созданы отделы закупок, хранения и продаж;
- **матричная оргструктура:** созданы функциональные подразделения – отдел закупок, отдел хранения и отдел продаж, а также введены должности продуктовых менеджеров: менеджер по чаю, менеджер по одежде и менеджер по мебели;
- **линейная оргструктура:** созданы структурные подразделения, которые не имеют никаких различий по функциям и каждое из них занимается тремя бизнесами.

Может случиться, что компания «Эврика» выберет для себя другую стратегию, в которой приоритетными бизнес-направлениями деятельности станут не продуктовые направления, а, скажем, по работе на оптовом, розничном и тендерном рынках. В таком случае дерево бизнес-направлений для компании «Эврика» будет выглядеть иначе, чем в предыдущем случае, – оптовая торговля, розничная торговля и тендерная торговля. В рамках рыночной стратегии для компании «Эврика» можно построить следующие базовые варианты оргструктур (рис. 6.5):

Рисунок 6.4. Базовые варианты оргструктур компании «Эврика» при продуктовой стратегии



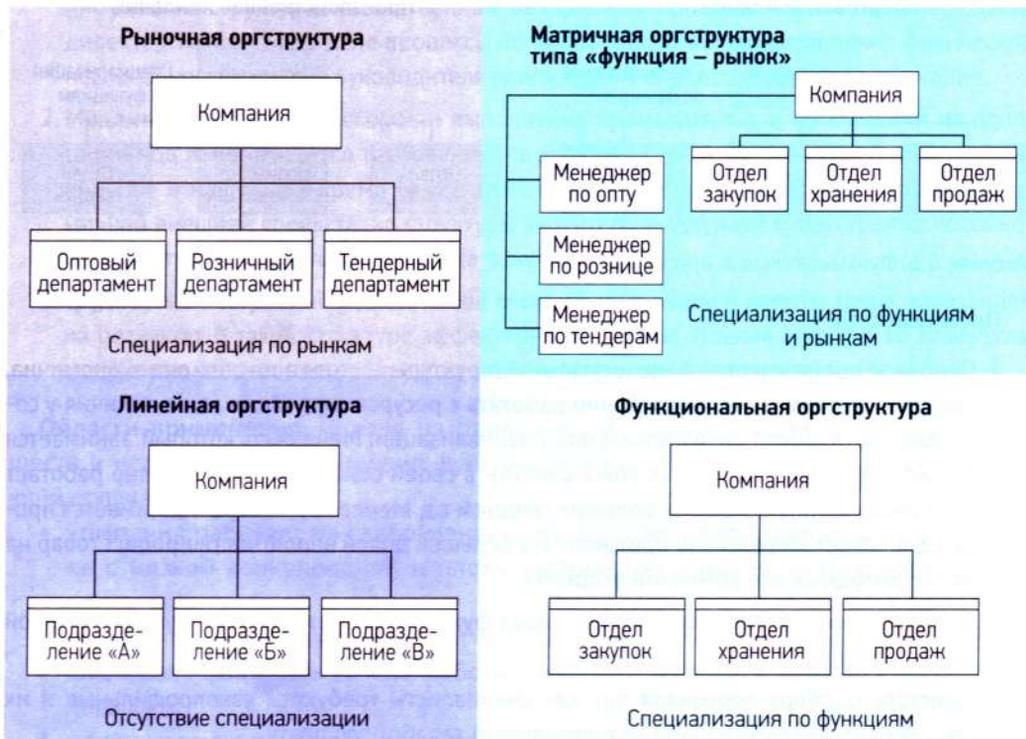


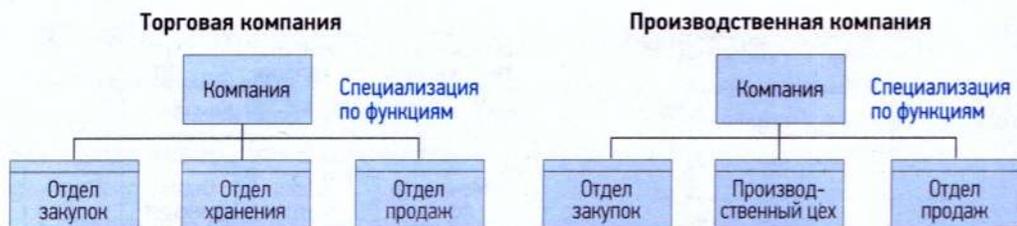
Рисунок 6.5. Базовые варианты оргструктур компании «Эврика» при рыночной стратегии

- в качестве оргструктуры, которая ориентирована на результат, получается не продуктовая, а **рыночная оргструктура**, созданы департаменты: оптовый, розничный и тендерный;
- **функциональная оргструктура**, аналогичная продуктовому варианту стратегии;
- в **матричной оргструктуре** существуют функциональные подразделения, аналогичные продуктовому варианту стратегии, а в качестве менеджеров, ориентированных на результат, появляются рыночные менеджеры, каждый из которых отвечает за свой рынок – менеджер по опту, менеджер по рознице и менеджер по тендерам;
- **линейная оргструктура**, аналогичная продуктовому варианту стратегии.

Эти базовые варианты структур обладают своими преимуществами и недостатками и вследствие этого имеют различные области применения, о чем мы и поговорим ниже.

### 6.1.2. Функциональные оргструктуры

Функциональная оргструктура – это структура, в которой ответственность отделов распределена по функциям (см. рис. 6.6). Этот базовый вариант имеет свои преимущества, недостатки и вытекающие из них области применения. В таблице 6.1 приведен перечень основных преимуществ и недостатков функциональной оргструктуры.



**Рисунок 6.6.** Функциональные оргструктуры

### Преимущества.

1. Основное преимущество функциональной структуры состоит в том, что **она экономична, так как позволяет централизованно работать с ресурсами**, а также из-за наличия у сотрудников глубокой функциональной специализации. Менеджер, который занимается только закупками, становится специалистом в своей области. Он эффективно работает с поставщиками, добивается больших скидок и т. д. Менеджер, который занимается продажами, умеет эффективно продавать и с большей долей вероятности продаст товар на более выгодных для компании условиях.
2. **Высокое качество выполнения отдельных функций** за счет глубокой функциональной специализации.
3. **Простота подбора персонала**, так как специалисты требуются узкопрофильные и их проще найти на рынке труда за приемлемую заработную плату.

### Недостатки.

1. Основной недостаток, который делает функциональные структуры менее эффективными, заключается в том, что в такой структуре **нет ответственного за сквозные процессы и конечный результат**. Например, в процессе торговли чаем в компании «Эврика» участвуют три различных структурных подразделения, в результате чего возникают проблемы, приводящие к снижению качества конечного продукта. Теоретически в функ-

**Таблица 6.1.** Преимущества и недостатки функциональной оргструктуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия на ресурсах за счет их централизованного использования</li> <li>• Высокое качество выполнения отдельных функций за счет глубокой функциональной специализации</li> <li>• Легкость поиска и подбора персонала с узкой специализацией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Никто не отвечает за сквозные процессы компании верхнего уровня и результат в целом. В свою очередь это приводит к возникновению проблем и конфликтов на стыках функциональных подразделений, а также к тому, что эффективность работы отделов зачастую достигается в ущерб общей эффективности компании</li> <li>• Отсутствие гибкости, медленное выполнение процессов, медленное принятие решений и проведение изменений под изменяющиеся требования рынка и внешней среды</li> <li>• Сложность построения эффективной системы мотивации и оплаты труда, ориентированной на результат</li> </ul>

циональных структурах ответственный за сквозные процессы есть – это генеральный директор. На самом же деле процессы остаются «бесхозными» по причине физической неспособности первого руководителя уделять всем процессам должное внимание.

2. **Медлительность** как по скорости выполнения процессов, так и по скорости их адаптации под изменяющиеся требования потребителей, рынка и внешней среды. По этой причине в настоящее время на динамично развивающемся рынке, в условиях динамичной внешней среды такие структуры значительно уступают в конкурентоспособности структурам, ориентированным на результат.
3. **Трудность в построении эффективной системы мотивации и оплаты труда**, завязанной на результат. В такой структуре эффективность работы отделов ставится во главу угла, и эффективность компании в целом значительно страдает от этого.

**Области применения.** Исходя из практического опыта, рассмотренных преимуществ и недостатков, применение функциональной структуры оптимально в следующих случаях:

- компания работает на слабо меняющемся, устоявшемся, консервативном рынке с низкой конкуренцией и плохо информированными, нетребовательными клиентами;
- стратегия компании не содержит амбициозных целей роста и развития;
- ключевым фактором успеха работы компании на рынке являются низкие издержки;
- на рынке труда существует нехватка профессиональных, образованных специалистов, готовых развиваться, брать на себя ответственность и проявлять лидерство;
- в компании недостаточно развит процесс управления человеческими ресурсами, а именно процедуры подбора, обучения, мотивации и развития персонала, управления корпоративной культурой и др.

### 6.1.3. Дивизиональные оргструктуры

При распределении ответственности структурных подразделений компании за результаты – продукты и рынки – получают продуктовые и рыночные оргструктуры (рис. 6.7). Их преимущества и недостатки противоположны функциональной оргструктуре и приведены в таблице 6.2.

**Рисунок 6.7.** Дивизиональные продуктовые и рыночные оргструктуры



### Преимущества.

1. Главное преимущество структур, ориентированных на результат, – **в них есть ответственный за сквозные основные процессы верхнего уровня и результат в целом.**
2. **Гибкость и мобильность таких структур**, что способствует их выживанию в современных условиях. Такие структуры мобильны как по скорости выполнения процессов, так и по скорости их адаптации под изменяющиеся требования потребителей, рынка, внешней среды, а также действия конкурентов.
3. **Возможность управлять деятельностью, которая сильно диверсифицирована либо по продуктам, либо по рынкам.** Соответственно, если деятельность компании сильно диверсифицирована по продуктам, целесообразно использовать продуктовую оргструктуру. Если бизнес сильно дифференцирован по рынкам и компания работает во многих рыночных сегментах, сильно различающихся по своим свойствам, то в таком случае целесообразен рыночный вариант.
4. В компании с оргструктурой, ориентированной на результат, **проще построить эффективную систему мотивации**, так как каждый департамент можно мотивировать на конечный финансовый результат, который он выдает на выходе.

### Недостатки.

1. Основным недостатком дивизиональных продуктовых и рыночных структур является **дублирование работ и отсутствие возможности экономии на централизации и специализации.**
2. Возникновение такого явления, как «продуктивизм», или продуктовая конкуренция, выражающаяся в том, что каждый продуктовый департамент стремится лоббировать свой продукт и оттянуть на себя как можно больше общих корпоративных ресурсов при их распределении. Соответственно, в рыночном типе оргструктуры существует конкурен-

Таблица 6.2. Преимущества и недостатки продуктовых и рыночных оргструктур

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ответственный за сквозные основные процессы верхнего уровня компании и результат в целом</li> <li>• Гибкость, высокая скорость выполнения процессов, быстрое принятие решений и проведение изменений под изменяющиеся требования потребителей, рынка, внешней среды и действия конкурентов</li> <li>• Возможность управлять сильно диверсифицированной деятельностью, специализация и концентрация на продукте для продуктовой структуры и на потребителе для структуры рыночной</li> <li>• Легкость построения эффективной системы мотивации, ориентированной на результат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дублирование работ и отсутствие возможности экономии на ресурсах</li> <li>• Низкое качество выполнения некоторых узкоспециализированных сложных функций</li> <li>• Продуктовая/рыночная конкуренция, конфликты, возникающие при распределении общих ресурсов</li> <li>• Повышенные требования к знаниям и квалификации персонала, сложность подбора руководителей и специалистов</li> </ul>

ция за общие корпоративные ресурсы, используемые при обслуживании различных групп потребителей.

3. Более **высокие требования к знаниям и умениям персонала**. Руководители продуктовых и рыночных департаментов должны быть широкопрофильными, уметь разбираться и управлять различными функциями. Таких сотрудников сложнее найти на рынке труда за аналогичную стоимость, а воспитание внутри организации требует времени.
4. Низкое качество выполнения некоторых узкоспециализированных и сложных функций по причине широкой специализации.

**Области применения.** Опыт показывает, что преимущественно только такие структуры в настоящее время могут выживать и эффективно развиваться на динамично развивающемся рынке, так как они являются более гибкими и ориентированы на результат.

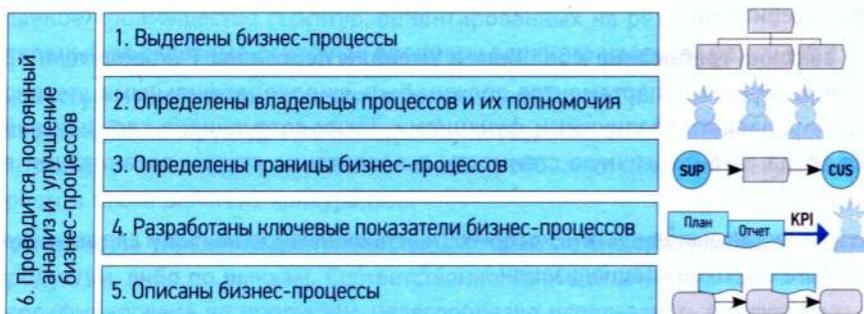
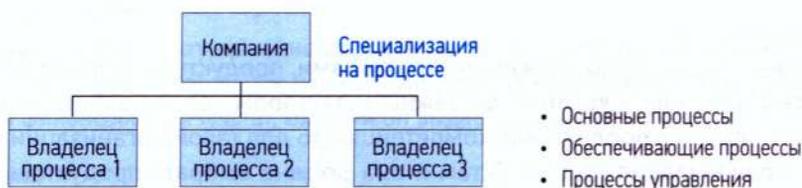
В результате если:

- компания работает со сложными продуктами, продукты компании сильно дифференцированы и критически важным фактором успеха работы компании на рынке является продуктовая компетенция, то для такой организации необходима специализация по продуктам и она должна выбрать продуктовый вариант оргструктуры;
- компания работает на сложных рынках, рынки компании сильно дифференцированы и критическим фактором успеха компании является рыночная компетенция, то организация должна выбрать специализацию на рынках и иметь рыночную структуру.

#### 6.1.4. Процессные оргструктуры

В последнее время в мире широкое распространение получил процессный подход к управлению. Для его реализации предприятия разрабатывают и внедряют систему процессного управления, структура и элементы которой приведены на рисунке 6.8. Основным элементом системы процессного управления является назначение ответственных или владельцев бизнес-процессов, предоставление им необходимых полномочий или, другими словами, создание процессной оргструктуры.

Процессная оргструктура – это структура, в которой ответственность звеньев распределена по бизнес-процессам (рис. 6.9). Ответственного за процесс в процессной компании часто называют владельцем или хозяином процесса с целью подчеркнуть и усилить его роль, полномочия и ответственность.

**Рисунок 6.8.** Структура и элементы системы процессного управления

**Рисунок 6.9.** Процессные оргструктуры


Рассматривая дивизиональные продуктовые и рыночные варианты оргструктур, мы отметили, что в них есть ответственные за сквозные основные процессы верхнего уровня. Такими ответственными являются руководители продуктовых и рыночных департаментов, которые отвечают перед гендиректором за свои продуктовые направления или основные процессы, а также за достижение по ним целевых значений ключевых показателей.

На первый взгляд кажется, что процессные и дивизиональные структуры – это одно и то же. На самом деле понятие «процесс» шире понятий «продукт», «рынок» и включает их в себя. В зависимости от стратегии компании бизнес-процессы верхнего уровня могут быть выделены, или нарезаны, как по продуктам, так и по рынкам. Более того, помимо основной деятельности процессы верхнего уровня выделяются в обеспечивающей и управленческой деятельности и за них также назначаются ответственные или владельцы. Завершающим отличием процессных структур от дивизиональных является то, что процессы верхнего уровня состоят из подпроцессов, или процессов второго уровня, а те, в свою очередь, делятся на процессы третьего уровня и т. д.

За все процессы, любого уровня, должны быть назначены ответственные. В результате в процессной структуре помимо владельцев, отвечающих перед первым руководителем за процессы верхнего (первого) уровня, существуют владельцы второго и более нижних уровней. Например, даже токарь, изготавливающий деталь и отвечающий за качество своей работы, является владельцем своего процесса  $n$ -го<sup>1</sup> уровня и при полномасштабном вне-

<sup>1</sup> Значение уровня этого подпроцесса может быть различным и зависит от специфики процесса производства и метода его описания и детализации. Обычно при описании бизнес-процессов производственных предприятий подпроцессы этого типа лежат на глубине 4–7-го уровней.

дрении системы процессного управления он, как владелец, должен знать границы своего процесса, знать своего внешнего или внутреннего потребителя, а также изучать его требования. На основе этого он должен регулярно мониторить и измерять свой процесс, анализировать его структуру и улучшать его с целью удовлетворения и даже превосхождения требований потребителя.

**Преимущества.** Из вышеописанного следует, что процессная оргструктура является обобщением всех видов структур, ориентированных на результат, а дивизиональные продуктовые и рыночные структуры – ее частные случаи. Следовательно, процессная структура включает в себя все преимущества и недостатки дивизиональных базовых вариантов. Кроме того, у нее есть и дополнительные преимущества.

1. **Развитая вширь и вглубь ориентация на результат** за счет выделения обеспечивающих и управленческих процессов с определением их владельцев, а также выделения процессов нижних уровней с аналогичным назначением ответственных.
2. Гибкость, связанная с тем, что **процессная оргструктура может принимать различные формы, наиболее подходящие для конкретного бизнеса** и даже процесса. В большинстве случаев она имеет форму матричной оргструктуры, принимая различные жесткие, сбалансированные, мягкие и прочие формы, плавно вписываясь в отраслевую принадлежность бизнеса, его стратегию и даже подстраиваясь под специфику каждого бизнес-процесса. В следующем разделе, посвященном матричным оргструктурам, эти вопросы будут рассмотрены подробнее.

**Недостаток** у процессной структуры один. Он является расплатой за ее преимущество – инновационность – и связан с тем, что **для ее внедрения нужно предпринять ряд усилий для поиска и воспитания реальных владельцев бизнес-процессов**, а также определить для них оптимальные механизмы и полномочия по управлению процессами. В первую очередь это касается владельцев бизнес-процессов верхнего уровня, так как эти процессы являются сквозными и проходят через несколько структурных подразделений. Владелец такого процесса должен управлять цепочкой подпроцессов, команда которой является межфункциональной, да и к тому же большинство членов команды ему напрямую не подчиняются. Для этого владельцам приходится предоставлять различные механизмы управления процессом: легитимные, финансовые, информационные, ресурсные полномочия, а также лидерские компетенции. Развитие у владельцев лидерских качеств, навыков командообразования, постановки целей и задач, навыков эффективного контроля и организации обратной связи является критическим фактором успеха внедрения процессного управления и построения процессной оргструктуры. На эту задачу уходит не менее года в лучшем случае. В таблице 6.3 приведен перечень преимуществ и недостатков процессной оргструктуры.

**Область применения** процессного управления и процессной структуры, по сути, не ограничена. Этот подход актуален для тех, кто желает активно совершенствоваться и развиваться, повышать свою конкурентоспособность и занимать лидирующие позиции на рынке. Фактором, ограничивающим внедрение процессной структуры, является неготовность компании к ее внедрению, что связано как с текущим недостаточным кадровым потенциалом, так и с недостаточным наличием знаний и опыта ее внедрения.

**Таблица 6.3.** Преимущества и недостатки процессной оргструктуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает в себя преимущества дивизиональных продуктовых и рыночных оргструктур</li> <li>• Развитая вширь и вглубь ориентация на результат за счет выделения основных, обеспечивающих и управленческих процессов с определением их владельцев, а также выделения процессов нижних уровней с аналогичным назначением ответственных</li> <li>• Гибкость, связанная с возможностью оргструктуры адаптироваться и принимать различные формы, наиболее подходящие для конкретного бизнеса и даже процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает в себя недостатки дивизиональных продуктовых и рыночных оргструктур</li> <li>• Предъявляет повышенные требования к кадровому потенциалу, развитию лидерства и корпоративной культуры предприятия</li> <li>• Требуется создание дополнительных механизмов, позволяющих владельцам управлять сквозными процессами и межфункциональной командой, состоящей из сотрудников различных подразделений, значительная часть которых не подчиняется владельцу напрямую</li> </ul>

### 6.1.5. Проектные оргструктуры

Другим типом оргструктур, ориентированных на результат, являются проектные структуры. Их еще называют целевыми, а также временными, потому что проект можно рассматривать как бизнес-процесс, только реализуемый один раз. В дополнение к регулярной деятельности в компаниях возникают новые задачи, которые нужно решить, а для этого необходимы высокоответственные лидеры. Это происходит как из-за изменений внешней среды, так и при возникновении внутренних проблем. Действующая оргструктура компании такую новую задачу эффективно решить не может, потому что она к ней не приспособлена, так как создавалась для поддержания регулярных бизнес-процессов. Под конкретную новую задачу приходится создавать временные рабочие группы или временные локальные структуры, которые получили название проектных (рис. 6.10). В настоящее время проектные структуры получили большое распространение в мире в целом и в российских компаниях в частности.

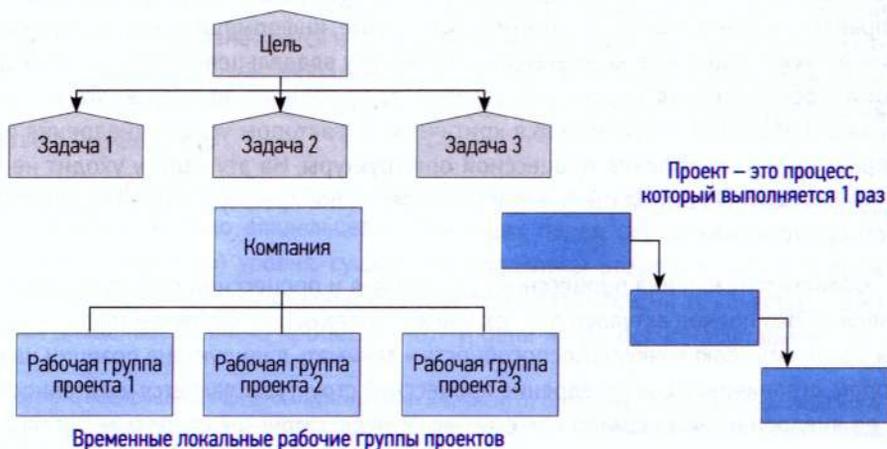
**Рисунок 6.10.** Проектные оргструктуры


Таблица 6.4. Преимущества и недостатки проектной оргструктуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает в себя преимущества процессных оргструктур</li> <li>• Концентрация всех усилий на решении единственной уникальной задачи</li> <li>• Обладает высокой гибкостью, оперативностью и позволяет решать задачи в сжатые сроки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает в себя недостатки процессных оргструктур</li> <li>• Увеличение затрат вследствие мобилизации усилий и внимания на решение каждой уникальной задачи</li> <li>• Предъявляет повышенные требования к профессиональным компетенциям, широкопрофильности и личностным навыкам менеджера проекта</li> </ul>

Проектные типы оргструктур, наряду с процессными, продуктовыми и рыночными, имеют много общих преимуществ и недостатков (они приведены в таблице 6.4). Но ввиду их временности и ситуационности появляется ряд специфических:

- **концентрирует все усилия на достижении той цели**, которую поставили;
- **обладает высокой гибкостью и оперативностью**.

**Недостатки**, специфичные для проектной структуры:

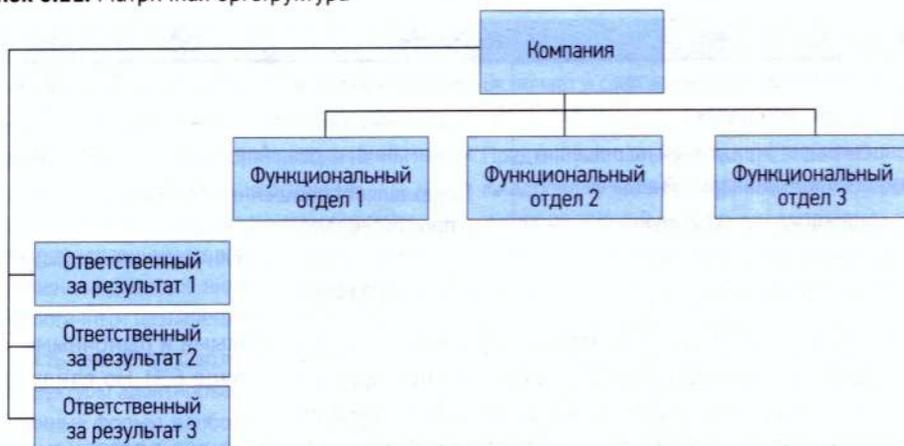
1. Этот тип оргструктуры **более дорогой**, так как требует мобилизации усилий и внимания на решение каждой уникальной задачи. При проектной форме организации деятельности в силу ее временности возникают дополнительные работы – как по формированию, так и по расформированию проектной команды и др.
2. **Более высокие требования к проектному менеджеру**, в отличие от операционного. Такими требованиями являются: повышенное лидерство, широкопрофильность, быстрая обучаемость и пр. Именно поэтому многие компании, не найдя такого человека, пытаются решать новые задачи в рамках действующей оргструктуры, что неэффективно.

**Область применения** проектных структур – решение разовых и инновационных задач, которые комплексны и являются жесткими как по своим целям, так и по срокам выполнения.

### 6.1.6. Матричные оргструктуры и их типы

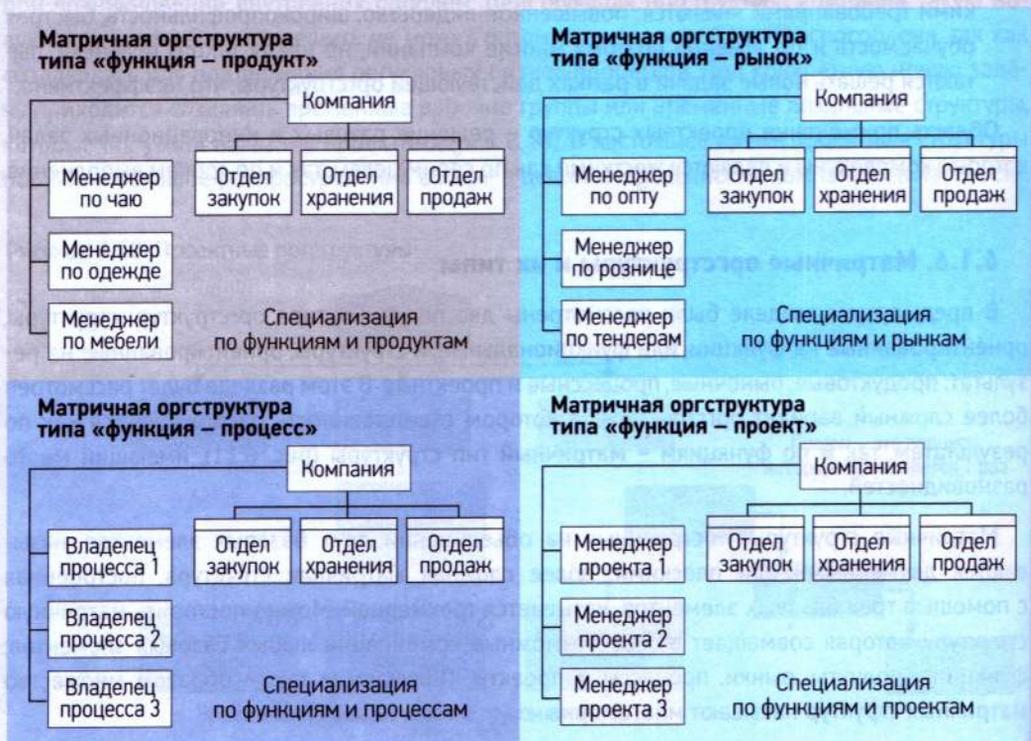
В предыдущем разделе были рассмотрены два полярных типа оргструктур: структуры, ориентированные на функции, или функциональные, и структуры, ориентированные на результат: продуктовые, рыночные, процессные и проектные. В этом разделе будет рассмотрен более сложный вариант оргструктуры, в котором ответственность распределяется как по результатам, так и по функциям – **матричный** тип структуры (рис. 6.11), имеющий много разновидностей.

Матричные структуры, построенные на объединении двух базовых элементов, называются двумерными или плоскими. Более сложная матричная структура, построенная с помощью трех базовых элементов, называется трехмерной. Можно построить матричную структуру, которая совмещает в себе возможные комбинации любых базовых элементов: функции, продукты, рынки, процессы и проекты. Получаемое таким образом множество матричных структур называют многомерным.

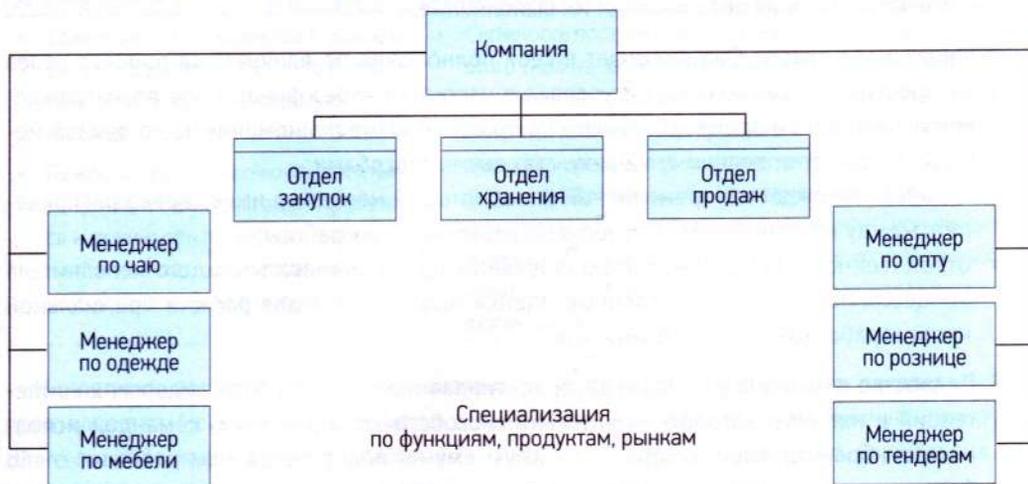
**Рисунок 6.11.** Матричная оргструктура


### Пример 6.2. Матричные оргструктуры компании «Эврика»

На рисунке 6.12 приведены примеры четырех типов матричных структур, спроектированных для компании «Эврика». Эти типы матричных структур наиболее часто встречаются на практике и соответствуют следующим объединениям базовых элементов, используемых при их построении: «функция – продукт», «функция – рынок», «функция – процесс» и «функция – проект».

**Рисунок 6.12.** Четыре типа матричной оргструктуры на примере компании «Эврика»


**Рисунок 6.13.** Трехмерная матричная оргструктура компании «Эврика» типа «функция – продукт – рынок»



Для компании «Эврика» можно построить и более сложную, трехмерную матричную структуру (рис. 6.13). В такой структуре существуют функциональные подразделения, отвечающие за функции: закупка, хранение, продажи. В ней существуют менеджеры, которые курируют продуктовые направления: менеджер по чаю, менеджер по одежде, менеджер по мебели, а также рыночные менеджеры, каждый из которых курирует свой рынок: менеджер по опту, менеджер по рознице и менеджер по тендерам. Подобная структура иногда встречается на практике в российских компаниях, чья деятельность сильно дифференцирована как по продуктам, так и по рынкам, на которых они работают.

В зависимости от распределения полномочий между функциональными менеджерами и менеджерами, ответственными за результат, матричные структуры подразделяют на:

- жесткие;
- сбалансированные;
- слабые.

В слабой матрице полномочия функциональных менеджеров превалируют над полномочиями менеджеров, ответственных за результат. В сбалансированной матрице они равны, а в жесткой матрице полномочия менеджеров, ответственных за результат, начинают превалировать над функциональными.

В общем случае имеющиеся полномочия являются одними из важных механизмов власти, с помощью которых менеджер, ответственный за результат, управляет его достижением. Существует три универсальных механизма власти, наиболее часто используемых при построении матричной оргструктуры: легитимная власть, финансовая власть и лидерство.

1. **Легитимная, или законодательная, власть.** Этот тип власти представляет собой наличие полномочий по изданию законов, регулирующих выполнение процесса по достижению результатов, за которые отвечает менеджер, ориентированный на результат. В бизнесе

такие законы обычно представлены регламентами, планами работ, приказами и т. д. Их издание инициирует ответственный за результат менеджер, после чего система корпоративного контроля обеспечивает их выполнение.

- 2. Финансовая власть.** Она включает в себя полномочия по влиянию на процесс через распределение финансовых ресурсов, а в частности через финансовое вознаграждение исполнителей процесса. Обычно на практике такие полномочия часто даются менеджеру, ориентированному на результат двумя способами:
  - заранее утверждается премиальный фонд, который менеджер имеет право распределять между исполнителями процесса по результатам их работы;
  - ответственному за результат предоставляется право оценивать каждого исполнителя процесса, после чего поставленные оценки используются для расчета премиальной части заработной платы исполнителя.
- 3. Лидерство** и наличие у менеджера, ориентированного на результат, лидерских компетенций и навыков, которые значительно способствуют управлению командой исполнителей, большая часть которых напрямую ему не подчиняется. При решении слабо формализуемых и ситуационных задач там, где легитимная и финансовая власть дает сбои и даже может быть бессильна, механизм управления через лидерство спасает ситуацию и является доминирующим. Этот механизм также включает право, даваемое менеджеру, ориентированному на результат в рамках выполнения оговоренных работ, коммуницировать и общаться с исполнителями процесса напрямую, в обход их прямых функциональных руководителей.

Эта типология полномочий дает язык, с помощью которого можно более точно и структурно определить жесткие, сбалансированные и слабые варианты матричных структур. На этом языке **жесткая матрица** – это структура, в которой менеджер, ответственный за результат, использует все три типа власти: легитимную, финансовую и лидерство. В **слабой матричной структуре** используется только один компонент – легитимные полномочия. Вся коммуникация менеджера, ответственного за результат, с исполнителями процесса из функциональных отделов в слабой матрице происходит формализованно, через регламенты, планы, приказы и т. д. Прямое общение с участниками процесса не является доминирующим. **Сбалансированная матрица** находится посередине между двумя полярными вариантами и характеризуется применением двух или трех неполных механизмов власти. В примерах 6.3, 6.4 и 6.5 три различных типа матричных структур с различным количеством полномочий у менеджера, ответственного за результат, рассмотрены подробно.

#### Преимущества.

1. Матричная структура **объединяет преимущества и компенсирует недостатки тех базовых структур, из которых она образована.**
2. Матричный тип оргструктуры является **гибким и может принимать различные формы, наиболее подходящие для конкретного бизнеса** и даже процесса. Такая оргструктура способна принимать различные жесткие, сбалансированные, мягкие и прочие промежуточные формы, плавно вписываясь в отраслевую принадлежность бизнеса, его стратегию и даже подстраиваясь под специфику каждого бизнес-процесса.

Таблица 6.5. Преимущества и недостатки матричной оргструктуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совмещает преимущества и компенсирует недостатки тех типов базовых оргструктур, которые образуют матрицу.</li> <li>• Гибкость, связанная с возможностью матричной структуры адаптироваться и принимать различные формы, наиболее подходящие для конкретного бизнеса и даже процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность построения и управления оргструктурой этого типа из-за наличия двойного (множественного) подчинения, приводящего к конфликтам между менеджерами различных направлений матрицы. Следствием этого являются более высокие требования к структуризации, формализации и регламентации деятельности персонала, а также более высокие профессиональные и личностные требования к персоналу, корпоративной культуре организации, формализации и регламентации деятельности предприятия</li> </ul>

**Недостатки** являются следствием сложности матричной структуры, это расплата за ее преимущества. Не все компании могут с ходу построить и внедрить матричную структуру. Для того чтобы такая структура работала слаженно, необходимо выполнить два условия.

1. В матричной структуре **должны быть четко прописаны функции и распределены ответственность и полномочия между функциональными руководителями и менеджерами, ответственными за результат.** Это вызвано тем, что в такой структуре появляется двойное подчинение, хотя и по разным видам деятельности. Поэтому для успешного функционирования матричной схемы предъявляются повышенные требования к структуризации, формализации и регламентации деятельности компании и персонала.
2. **Более высокие требования к персоналу и корпоративной культуре компании.** Не все функциональные руководители и менеджеры, ответственные за результат, готовы слаженно работать в матрице. Для этого в них нужно развить лидерство, повысить сплоченность команды и изменить соответствующим образом корпоративную культуру.

В таблице 6.5 приведен перечень преимуществ и недостатков матричной оргструктуры.

**Область применения** матричных структур – это случаи, когда для успешной работы компании на рынке критическим фактором успеха является одновременная специализация по двум и более объектам: продукту, рынку (клиенту), процессу и проекту.

### Пример 6.3. Жесткая матричная оргструктура проектной строительной компании

Жесткая форма матричной структуры применяется в различных проектно-ориентированных компаниях, чья основная деятельность состоит из выполнения коммерческих проектов: строительных, инжиниринговых, консалтинговых и т. д. Такая матрица соответствует типу «функция – проект» и образуется из двух базовых вариантов структур: функциональной и проектной. Другими словами, в такой матричной структуре специализация и ответственность распределены как по функциям, так и по проектам. На рисунке 6.14 приведен пример жесткой матричной структуры типа «функция – проект» строительной компании.

Функциональная часть оргструктуры строительной компании состоит из департаментов, выполняющих и отвечающих за соответствующие функции (подпроцессы) (табл. 6.6). Деятельность строительной компании включает в себя несколько одновременно выполняемых проектов, представляющих собой вза-

**Рисунок 6.14.** Пример жесткой матричной структуры строительной компании


имосвязанную цепочку функций (подпроцессов), которые выполняет каждый из департаментов. Ни один из департаментов компании самостоятельно деньги не зарабатывает. Деньги зарабатываются только на проектах, в которых совместно участвуют несколько функциональных отделов. Все проекты отличаются друг от друга составом выполняемых работ. Никто не может точно спрогнозировать, из каких работ будет состоять следующий проект, так как это определяет клиент, делая соответствующий запрос.

Именно по этой причине для этой компании невозможно построить чисто проектную оргструктуру, в которой заранее было бы расписано, что подразделение «А» будет отвечать, например, за проекты №1, №14 и №68, а подразделение «Б» – за проекты №2, №12 и №34 и т. д. Так как проекты появляются и исчезают и последующий проект не похож на предыдущий, то при такой большой ситуационности возможен только вариант одновременного создания временной структуры под реализацию конкретного запроса клиента в виде проектной рабочей группы. Для этого и нужна проектная составляющая в оргструктуре рассматриваемой компании.

Вторая причина наличия функциональной специализации в оргструктуре – это сложность и разнопрофильность выполняемых работ. Например, строительные работы, работы по поставке оборудования,

**Таблица 6.6.** Подразделения строительной компании и их функции

№	Подразделения	Функции (подпроцессы)
1	Департамент строительства	Выполнение строительных работ
2	Департамент оборудования	Поставка оборудования
3	Сервисный департамент	Выполнение пусконаладочных и сервисных работ
4	Финансовый департамент	Выполнение финансовых расчетов

пусконаладочные и сервисные работы, а также финансовые расчеты для этой компании являются сложными, требуют профессионализма и поэтому выполняются различными департаментами, в которых работают специалисты, имеющие высокий уровень компетенций для их выполнения.

Для того чтобы такие проектные структуры создавались оперативно, необходимо, чтобы персонал и прочие ресурсы всегда были под рукой, при этом для такого рода бизнеса требуются высокопрофессиональные строители, сервисные инженеры, которых найти на рынке труда за короткие сроки практически невозможно. К тому же их нужно обучать внутренним специфическим знаниям и навыкам, на что уйдет не один месяц. Для таких целей и существует функциональная составляющая их матричной оргструктуры.

Под каждый запрос клиента организуется проект, за который назначается ответственный менеджер. После оценки привлекательности запроса для компании и целесообразности его выполнения назначенный менеджер проекта, исходя из предмета запроса и требуемой технологии работ, формирует проектную группу и набирает в нее необходимых специалистов из соответствующих функциональных департаментов.

В случае, если потребитель желает, чтобы ему выполнили строительные работы, поставили оборудование и при этом еще оказали сервис, то выполняется проект №1. В рабочую группу набираются специалисты из департамента строительства, департамента оборудования, сервисного департамента, которые при реализации проектов напрямую взаимодействуют между собой и также со специалистами финансового департамента (рис. 6.14).

Другой потребитель, который обращается в строительную компанию и хочет, чтобы были выполнены строительные работы, было поставлено оборудование, а от сервиса отказывается, инициирует проект №2, за который ответственным назначается другой менеджер. Соответственно под этот запрос в рамках существующей матричной структуры быстро выстраивается новый проект и формируется другая рабочая группа.

Таким образом, компания может выстроить любую схему проекта под любой запрос в рамках своей компетенции и сформировать временную локальную оргструктуру для его реализации. Такой вариант оргструктуры является достаточно гибким, адаптивным и относится к жесткой форме матричной структуры.

Отнесение такой оргструктуры к жесткой матрице обусловлено наличием больших полномочий проектного менеджера при выполнении проектов. Согласно тройной типологии власти, рассмотренной в прошлом разделе, менеджер проекта использует в своей деятельности все три элемента: легитимный, финансовый и лидерство.

1. Именно он разрабатывает и утверждает календарный план-график работ по проекту, который далее рабочая группа выполняет. Именно он принимает решение о распределении ответственности в проекте и издает различные проектные регламенты и распоряжения.
2. Он активно, напрямую коммуницирует с участниками проекта. Вывозя их на объект, он в обход их функциональных руководителей ставит им оперативные задачи, ведет контроль их исполнения и оказывает управляющие воздействия на команду проекта.
3. Менеджер проекта имеет и финансовые рычаги воздействия на рабочую группу. Согласно положению о мотивации и оплате труда персонала, в конце проекта финансовый департамент рассчитывает фактическую прибыль по нему. Далее часть прибыли направляется на премирование участников проектов и рассчитанная величина премии сообщается проектному менеджеру. Он, в свою очередь, оценивает исполнителей, определяет коэффициенты их трудового участия, пропорционально которым премия распределяется между ними. После проверки результатов распределения премиального фонда директором компании и ее возможной корректировки финансовый департамент выплачивает вознаграждение участникам проекта, включая менеджера.

В заключение следует отметить, что без проявления лидерства ни один проект не завершается в срок в рамках установленного планового бюджета. Причина – большая ситуационность проектной деятельности, вызванная наличием различных проектных рисков, включая риски срыва поставок стройматериалов поставщиками и т. д. Для успешной реализации проекта нужно уметь оперативно реагировать на возникшие отклонения от плана, перераспределять ресурсы и т. д. Поэтому все менеджеры, управляющие выполнением строительных проектов, обладают властью и силой под названием «лидерство».

#### **Пример 6.4. Сбалансированная матричная оргструктура компании, торгующей сложным оборудованием**

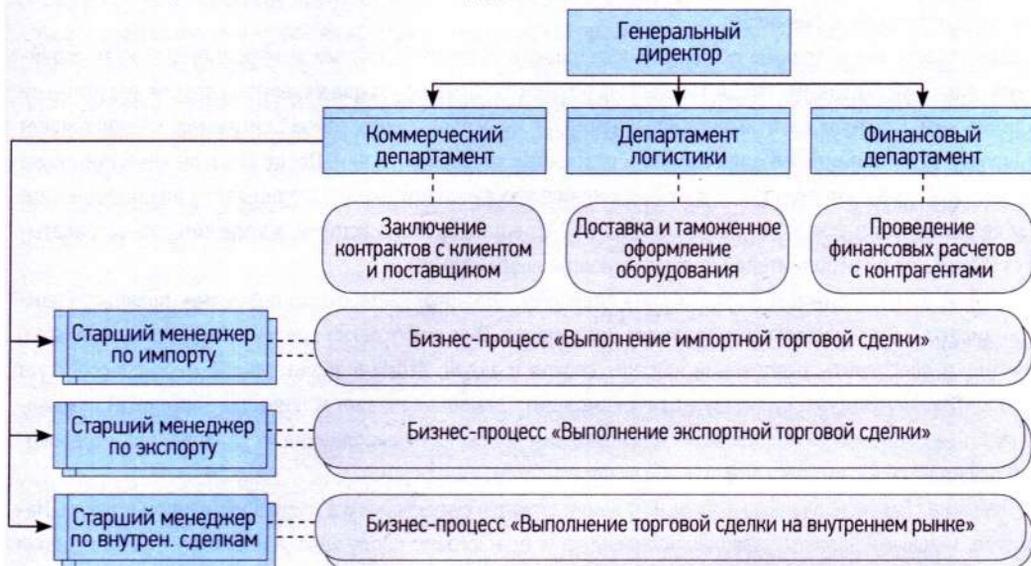
Сбалансированная матричная структура соответствует типу «функция – процесс» и образуется из двух базовых вариантов структур: функциональной и процессной. Другими словами, в такой матрице специализация и ответственность распределены как по функциям, так и по процессам. Сбалансированная форма матричной структуры отличается от жесткой меньшими полномочиями, которые имеет менеджер, отвечающий за результат. Согласно тройной типологии власти, в такой структуре менеджер использует два или три неполных механизма управления из трех возможных: легитимного, финансового и лидерского. В отличие от жесткой матрицы, работающей в проектно-ориентированных компаниях, сбалансированная форма целесообразна для компаний, чей бизнес регулярен, но имеет проектную составляющую. Это означает, что каждый вариант (экземпляр) процесса имеет свою новизну, повышенную сложность и требует более детального контроля, а также индивидуального подхода к управлению.

К таким типам бизнесов относятся, например, торговые компании, продающие сложное и дорогое оборудование. Каждая продажа хоть и делается по типовой схеме, тем не менее обладает определенной долей уникальности, является для компании важным событием, а также требует индивидуального внимания и детального контроля. В такой компании к каждой сделке применяют базовые инструменты проектного управления. А именно – назначается ответственный, оценивается ее себестоимость и калькулируется итоговая цена для клиента. Далее разрабатывается план сделки, после чего ее выполнение контролируется поэтапно. После завершения сделки оценивается ее эффективность, проводится анализ отклонений, делаются выводы и мотивируются исполнители.

На рисунке 6.15 приведен пример сбалансированной матричной структуры типа «функция – процесс» компании, занимающейся торговлей технологическим оборудованием по трем направлениям: импорту, экспорту и торговлей на внутреннем рынке. Функциональная часть оргструктуры торговой компании состоит из следующих департаментов, выполняющих и отвечающих за соответствующие функции (подпроцессы), входящие в состав основных бизнес-процессов (табл. 6.7). Эти департаменты активно участвуют в трех основных бизнес-процессах, которые приносят компании прибыль, их перечень с указанием ответственных владельцев приведен в таблице 6.8.

**Таблица 6.7.** Подразделения и их функции в торговой компании

№	Подразделения	Функции (подпроцессы)
1	Коммерческий департамент	Заключение контрактов с клиентом и поставщиком
2	Департамент логистики	Доставка и таможенное оформление оборудования
3	Финансовый департамент	Проведение финансовых расчетов с контрагентами

**Рисунок 6.15.** Пример сбалансированной матричной оргструктуры компании, занимающейся торговлей технологическим оборудованием**Таблица 6.8.** Основные процессы и ответственные (владельцы) торговой компании

№	Бизнес-процессы	Ответственные (владельцы)
1	Выполнение импортной торговой сделки	Старший менеджер по импорту
2	Выполнение экспортной торговой сделки	Старший менеджер по экспорту
3	Выполнение сделки на внутреннем рынке	Старший менеджер по внутренним сделкам

Для понимания механизмов функционирования этой сбалансированной матрицы достаточно рассмотреть процесс выполнения любой сделки, например импортной. После поступления запроса от российского клиента на поставку импортного оборудования старший менеджер по импорту, отвечающий за клиента, согласно запросу находит поставщика и требуемое оборудование. После согласования спецификации оборудования, финансовых, транспортных и юридических условий старший менеджер по импорту заключает с клиентом и поставщиком контракты на поставку оборудования. После заключения контрактов они передаются на исполнение в департаменты логистики и финансов. На основе контрактов с покупателем и поставщиком департамент логистики организывает с привлечением транспортных экспедиторов и таможенных брокеров процесс таможенного оформления и доставки оборудования от поставщика до ворот российского покупателя. Одновременно финансовый департамент на основе условий контрактов проводит финансовые расчеты с клиентом, поставщиком, транспортным экспедитором, таможенным брокером и другими контрагентами.

Ответственным за сделку от момента получения клиентского запроса до момента ее полного завершения и выполнения условий контрактов является старший менеджер по импорту. Он же является единственной точкой контакта с потребителем и поставщиком. В случае изменения требований потребителя, например, по срокам или невозможности поставщика выполнить свои обязательства в огово-

ренное время старший менеджер по импорту регулирует возникшую ситуацию, корректирует общий план сделки, подписывает дополнения к контрактам и доводит их до внутренних исполнителей – департаментов логистики и финансов.

Для управления сквозным процессом выполнения импортной сделки и эффективного взаимодействия с другими отделами старший менеджер по импорту использует два механизма власти: легитимный и лидерский. В рамках легитимного управления он, на основе подписанных контрактов, разрабатывает и доводит до исполнителей план сделки и различные требования к ней. После этого он коммуницирует с исполнителями напрямую в обход их функциональных руководителей. Запрашивает у них информацию о ходе выполнения этапов. В случае отклонений проводит рабочую встречу, в ходе которой разрабатывает и доводит до исполнителей корректирующие воздействия.

Все старшие менеджеры, управляющие сделками, обладают лидерскими навыками, прекрасно коммуницируют с исполнителями и проводят переговоры. Они могут легко сплотить межфункциональную команду и обеспечить выполнение жестких сроков и задач. Этому в значительной мере способствует корпоративная культура, существующая в компании. Она подчеркивает и повышает авторитет коммерсантов, как сотрудников, приносящих для компании прибыль. Невыполнение их справедливых требований осуждается и считается значительным нарушением.

Положительно сбалансированные формы матричных структур существуют и в производственной отрасли. Например, таковыми являются заводы, производящие не массовую продукцию, а индивидуальные изделия на заказ. В таких случаях под каждый заказ планируются и оцениваются необходимые ресурсы, рассчитывается плановая себестоимость и на ее основе потребителю предлагается итоговая цена. Далее процесс производства партии контролируется по шагам, остальные процедуры совпадают с вышеописанными.

### **Пример 6.5. Слабая матричная оргструктура производственной компании**

Наиболее распространенной формой матричной оргструктуры является слабая матрица. Эта форма соответствует типу «функция – процесс» и образована из двух базовых вариантов структур: функциональной и процессной. По аналогии со сбалансированной формой в такой матрице специализация и ответственность распределены как по функциям, так и по процессам. Слабая форма матричной структуры отличается от сбалансированной еще меньшими полномочиями, имеющимися у менеджера, отвечающего за результат. Согласно тройной типологии власти, в такой структуре менеджер использует только первый механизм управления (легитимный).

В отличие от жесткой матрицы, работающей в проектно-ориентированных компаниях, и сбалансированной формы, применяемой компаниями, чей бизнес регулярен, но имеет проектную составляющую, слабая форма целесообразна для функционирования обычных регулярных предприятий. К таким типам бизнесов относятся все торговые и производственные компании, финансовые и банковские учреждения, а также организации сферы услуг, чьи процессы регулярны и обладают низкой степенью ситуативности.

Для того чтобы менеджер, ответственный за результат, в такой матрице мог эффективно управлять процессом, достаточно описать и регламентировать процесс и довести утвержденный генеральным директором регламент до исполнителей процесса из различных функциональных служб. Нужно заранее создать в компании систему контроля выполнения регламентов, регулярно проводить аудит их выполнения, а также связать результаты контроля с системой мотивации и оплаты труда исполнителей.

Право издавать законы в виде процессных регламентов – это и есть легитимная власть и полномочия, которыми нужно наделить владельца процесса в слабоматричной компании. Все остальное, а именно

оперативный контроль и обеспечение выполнения регламентов, должна обеспечить система контроля. В такой системе владельцу процесса остается только вести тактический и стратегический контроль процесса посредством рассмотрения отчетов по выполнению процессных показателей. В случае их ухудшения или систематического невыполнения владелец должен провести анализ ситуации и определить причины план-фактного отклонения. После нужно устранить причины, изменить процессные законы и посредством корректировки регламентов довести их до исполнителей. Образно говоря, в слабой матричной структуре владелец или менеджер, ответственный за результат, общается с участниками процесса с помощью издания законов через процессные регламенты. В большинстве случаев для эффективного управления такого механизма бывает достаточно и предоставление ответственному финансовых и лидерских рычагов если и требуется, то не в больших объемах.

На рисунке 6.16 приведен пример слабой матричной структуры типа «функция – процесс» производственной компании. Функциональная часть оргструктуры этой компании состоит из следующих департаментов, выполняющих и отвечающих за соответствующие функции (подпроцессы), входящие в состав рассматриваемых бизнес-процессов (табл. 6.9). Эти департаменты активно участвуют в различных бизнес-процессах компании. Далее в качестве примера рассмотрены четыре процесса, перечень которых с указанием ответственных или владельцев приведен в таблице 6.10.

Одним из элементов процессной системы управления является назначение ответственных за бизнес-процессы. В рассматриваемой производственной компании, как и во многих организациях, процессную систему управления построили в рамках действующей функциональной структуры. Для этого ввели должности процессных менеджеров, или владельцев процессов, назначили их ответственными за процессы и предоставили им легитимные полномочия по управлению процессами. При таком способе построения

**Таблица 6.9.** Подразделения и их функции в производственной компании

№	Подразделения	Функции (подпроцессы)
1	Департамент закупок	Закупка материалов
2	Департамент производства	Производство продукции
3	Департамент продаж	Продажа продукции
4	Департамент маркетинга	Маркетинговые функции
5	Финансовый департамент	Финансовые функции

**Таблица 6.10.** Рассматриваемые процессы и владельцы в производственной компании

№	Бизнес-процессы	Должность, играющая роль владельца
1	Обслуживание потребителя	Директор департамента продаж
2	Разработка новых продуктов	Директор департамента маркетинга
3	Бюджетирование деятельности	Финансовый директор
4	Стратегическое управление	Генеральный директор



**Рисунок 6.16.** Пример слабой матричной оргструктуры производственной компании

процессной системы управления в форме слабой матрицы функциональные менеджеры остаются в компании и функциональная составляющая структуры не меняется. При этом оргструктура прирастает за счет введения института и ролей владельцев бизнес-процессов. В слабой матрице под созданные роли не набираются новые сотрудники, эти роли распределяются по действующим функциональным руководителям.

Так как в сквозных процессах верхнего уровня участвуют разные функциональные отделы, то важной задачей становится выбор одного функционального руководителя, который будет владельцем всей цепочки подпроцессов. Такое решение принимается генеральным директором индивидуально по каждому бизнес-процессу. Критериями, помогающими сделать правильный выбор, являются следующие:

- целесообразно владельцем назначить руководителя отдела, который выполняет большую часть бизнес-процесса и, соответственно, лучше всех знает его структуру и специфику;
- близость руководителя функционального отдела к клиенту процесса – внешнему или внутреннему;
- возможность и компетенции функционального менеджера эффективно управлять сквозным процессом, что значительно определяется его статусом и позицией в компании, а также существующими полномочиями и управленческими компетенциями.

В приведенном примере производственной компании (рис. 6.16) первый процесс верхнего уровня **«Обслуживание потребителя»** является сквозным, в нем принимает участие много различных функциональных служб. Большинство запросов потребителей обрабатывается по схеме на заказ. Это означает, что под каждый запрос клиента, которого приводит в компанию отдел маркетинга, прделывается следующая работа: отдел продаж прорабатывает запрос и заключает контракт с покупателем, департамент закупок ищет поставщиков, заключает контракты с ними и закупает материалы, департамент производ-

ства проводит работы по допроектированию изделия, после чего на основе скорректированных чертежей продукция изготавливается и отгружается потребителю. В ходе процесса финансовый департамент на основе контрактов проводит финансовые расчеты с покупателем и поставщиками.

Владельцем этого процесса является директор департамента продаж (табл. 6.10), и в слабой матричной структуре он выполняет две основные функции:

- регулярное изучение требований потребителя к срокам, качеству и прочим параметрам выхода процесса;
- развертывание требований клиента на процесс, а именно разработка требований к операциям процесса, разработка временных нормативов и проведение оптимизации процесса. Результатом является процессный регламент «Положение о процессе обслуживания потребителя», который согласовывается с участниками процесса, утверждается первым руководителем и доводится до исполнителей. Далее с помощью механизмов контроля, существующих в компании, обеспечивается выполнение разработанного регламента.

Владельцем второго процесса – **«Разработка новых продуктов»** – является директор департамента маркетинга. Этот процесс тоже сквозной, и в нем также участвуют различные функциональные отделы. В ходе разработки нового продукта департамент закупок прорабатывает вопросы закупки сырья для нового изделия. Департамент производства готовит производство, а продавцы – площадку для продаж. Всю работу координирует департамент маркетинга, а специалисты по финансам проводят расчеты с контрагентами. По аналогии с предыдущим случаем владелец процесса преимущественно использует легитимный элемент власти для управления процессом. Им был разработан и внедрен регламент процесса разработки новых продуктов, где были прописаны обязанности каждого функционального отдела. Помимо «Положения о процессе разработки нового продукта», для каждого конкретного случая разработки департамент маркетинга готовит дополнительный легитимный документ – план работ. В нем детализируются работы, уточняются ответственные, сроки и прочие параметры процесса для каждого случая разработки нового изделия.

Третий процесс производственной компании под названием **«Бюджетирование деятельности»** также является сквозным. В нем участвуют все структурные отделы компании, разрабатывающие в ходе процесса операционные бюджеты по своим зонам ответственности. Далее бюджеты стекаются в финансовый департамент, который находится в подчинении финансового директора. Здесь они корректируются, консолидируются, и на их основе разрабатываются основные бюджеты компании. Владелец данного процесса является финансовый директор, и он управляет процессом через разработанный им регламент «Положение о процессе бюджетирования».

Четвертый приведенный на рисунке 6.16 процесс называется **«Стратегическое управление»**. Он, как и три предыдущих, является сквозным, так как эффективное стратегическое управление требует вовлечения всех функциональных служб в работы по стратегическому анализу, разработке и реализации стратегии. Ввиду особой важности этого процесса его владельцем является генеральный директор. Несмотря на наличие прямой административной власти над всеми отделами, генеральный директор также разработал и использовал для управления процессом регламент «Положение о стратегическом управлении», в котором были прописаны шаги процесса, сроки и ответственные за их выполнение.

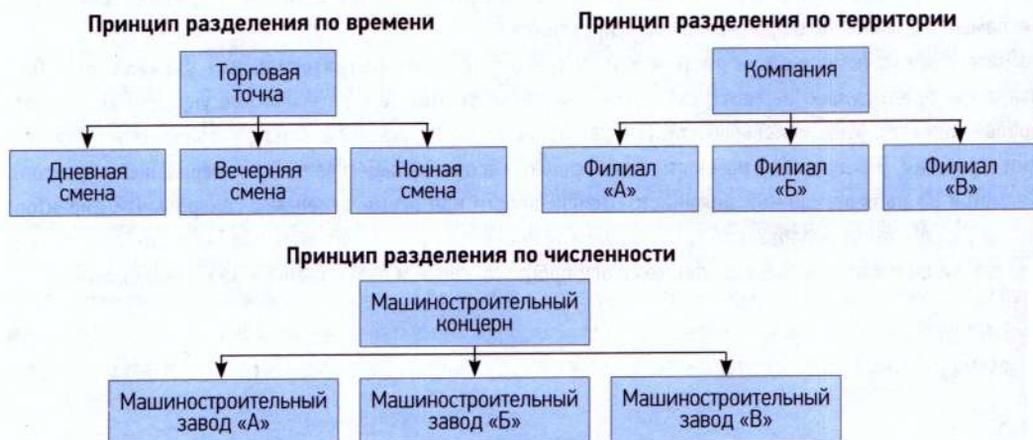
### 6.1.7. Линейные оргструктуры

Последний базовый вариант оргструктуры, возникающий при рассмотрении горизонтальных взаимодействий, – линейная оргструктура. Линейная оргструктура – это структура, в которой между подразделениями нет никаких различий по выполняемым функциям (рис. 6.17). Многие считают, что линейные структуры ушли в прошлое, но практика показывает, что они и сейчас имеют право на существование.

Зачем создаются линейные оргструктуры?

1. Часто компания вынуждена создавать такие структуры после увеличения численности сотрудников выше критической отметки. Есть такое понятие, как норма управляемости, которая рассматривается в двух аспектах: применительно к количеству подчиненных у руководителя и применительно к численности всех сотрудников в организации. Оказывается, чем большее количество сотрудников в компании, тем больше она становится неустойчивой и неуправляемой. Согласно норме управляемости применительно к общей численности персонала, в мире при создании организаций применяются нормативы по количеству сотрудников. Например, при соблюдении этого правила в некоторых зарубежных странах машиностроительные заводы численностью больше чем 1000 человек не строят. Иначе функционирование такого предприятия будет неэффективным и неустойчивым. В таком случае при существующей потребности в продукции, для производства которой требуется одновременно работа, например, 3000 человек, создается группа из трех заводов по 1000 человек на каждом (рис. 6.17).
2. Необходимость линейного разделения, например, по территории. Примером линейного разделения являются торговые точки или филиалы компании, имеющие различное географическое месторасположение. Все они представляют собой линейные подразделения, так как выполняют одинаковые функции.
3. Необходимость разделения работы по времени. Цех производственного предприятия, работающий в три смены, вынужден создавать линейные бригады, одни из которых работают в первую смену, другие во вторую, а остальные в третью смену (рис. 6.17).

Рисунок 6.17. Линейные оргструктуры



### Преимущества.

1. **Простота оргструктуры и, соответственно, легкость управления**, обусловленная тем, что департаменты компании выполняют одинаковые функции.
2. **Позволяет разложить и диверсифицировать работу по различным исполнителям** – если один департамент сработал плохо, есть вероятность, что другой департамент сработает лучше. Линейная структура уменьшает зависимость от конкретных департаментов, персонала и страхует возможные риски.
3. **Позволяет создать и поддерживать внутреннюю конкуренцию в организации**. Многие руководители специально создают линейные департаменты, чтобы повысить общую активность организации, а также посмотреть, какой из них будет лучше работать, от какого стоит отказаться, а кого стоит поддержать. Наличие умеренной внутренней конкуренции позволяет организации повысить свою эффективность.
4. Позволяет решить вопрос нормы управляемости всей организацией.

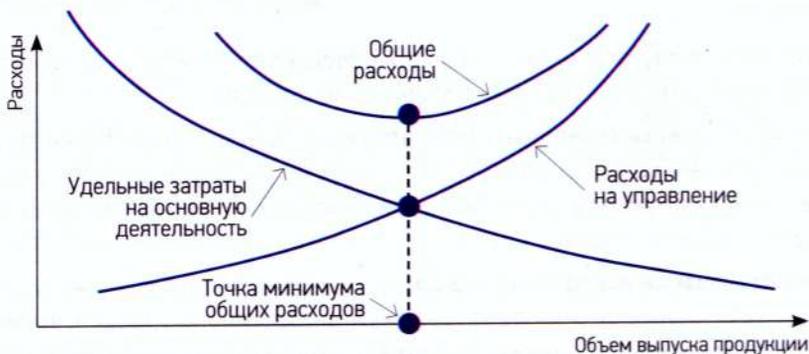
### Недостатки.

1. **Отсутствует какая-либо специализация**, каждый департамент занимается одним и тем же, и ему приходится выполнять широкий спектр работ. Отсутствие специализации приводит к более низкому качеству выполнения отдельных функций.
2. Такие структуры **работают только в случае простых, однотипных процессов** и, как правило, на низовых уровнях организации. Выполнять сложные процессы с помощью линейной структуры невозможно, придется создавать группу экспертов, имеющую функциональную оргструктуру, где каждый эксперт выполняет только свои, специализированные функции.
3. Линейные структуры создают дополнительный уровень иерархии, который увеличивает путь прохождения информации от подчиненных к руководителям. При этом информация всегда искажается.

В таблице 6.11 приведен перечень преимуществ и недостатков линейной оргструктуры.

**Таблица 6.11.** Преимущества и недостатки линейной оргструктуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота оргструктуры, департаменты выполняют одинаковые функции</li> <li>• Позволяет диверсифицировать работу по различным департаментам и исполнителям</li> <li>• Позволяет создать внутреннюю конкуренцию и объективно определить успешных и неуспешных</li> <li>• Позволяет решить проблему нормы управляемости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие специализации как по функциям, так и по результатам: продуктам, потребителям и т. д.</li> <li>• Работает в случае простых, однотипных процессов и, как правило, на низовых уровнях иерархии</li> <li>• Создает дополнительный уровень иерархии</li> </ul>

**Рисунок 6.18.** Затраты организации в зависимости от ее размеров


**Областями применения** линейных структур являются случаи, когда выполняемые в компании работы нужно разнести по территории и времени. Третья область применения представлена случаем, когда создание одинаковых подразделений продиктовано ростом, который, в свою очередь, приводит к снижению управляемости и эффективности организации. На рисунке 6.18 показаны кривые зависимости затрат организации от ее размера. Оказывается, чем крупнее организация и чем больше она выпускает продукции, тем ниже удельные затраты на производство. Это происходит за счет экономии на специализации, масштабе и опыте.

Тем не менее удельные управленческие затраты на координацию участников бизнес-процессов и управление значительно возрастают при увеличении размера компании. При определенных размерах эти затраты становятся столь большими, что компания вынуждена делиться на автономные части – дивизионы.

Самым устойчивым положением организации на представленной на рисунке 6.18 кривой является точка минимума суммарных затрат. Если такие кривые построить для организации и привязать их поведение к количеству сотрудников, то оптимальный масштаб управления для всего предприятия определяется путем поиска точки минимума. Оптимальная величина этой точки, или норматив управляемости, зависит от специфики бизнеса.

### 6.1.8. Смешанные оргструктуры

Рассмотренные матричные, линейные, функциональные и дивизиональные структуры являются идеальными вариантами и в чистом виде не существуют. На практике бывают смешанные структуры, представляющие собой комбинацию этих базовых вариантов. Смешанную оргструктуру можно определить как структуру, иерархическое дерево которой строится с использованием различных критериев декомпозиции. Смешанные оргструктуры образно можно представить как совмещение элементарных базовых вариантов на разных либо на одинаковых уровнях иерархии. В качестве критериев декомпозиции выступают следующие: линейность, функция, продукт, рынок, процесс и проект.

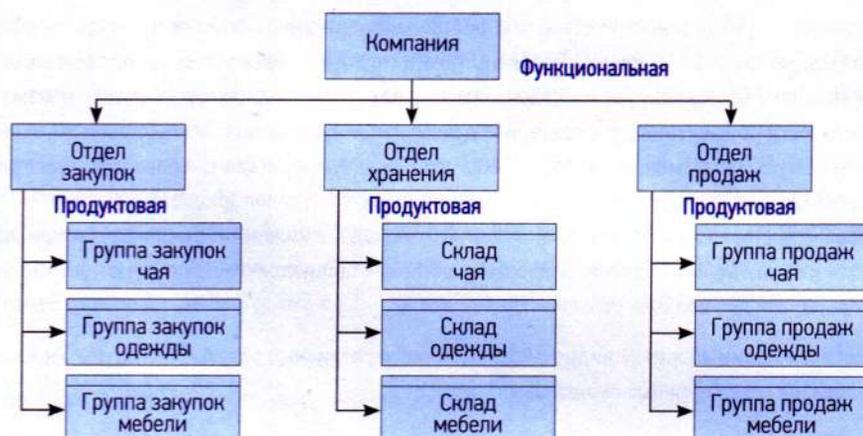
Смешанные не стоит путать с матричными структурами, так как в матрице всегда существует множественное подчинение. Матричную структуру образно можно представить как

наложение одного базового элементарного варианта оргструктуры на другой. Например, матрица типа «функция – продукт» представляет собой наложение продуктовой оргструктуры на функциональную.

### Пример 6.6. Смешанные варианты оргструктур компании «Эврика»

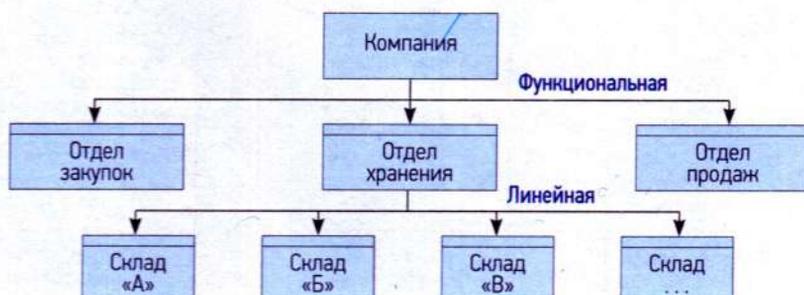
Смешанную структуру компании «Эврика» можно построить, если на верхнем уровне организовать подразделения функциональным способом из функциональных отделов, а далее оргструктуру каждого отдела построить с использованием продуктового подхода из продуктовых подразделений (рис. 6.19). В этом случае произошло совмещение функциональной структуры верхнего уровня с продуктовой структурой нижнего уровня. Такой смешанный вариант далее будет называться вертикальной функционально-продуктовой структурой.

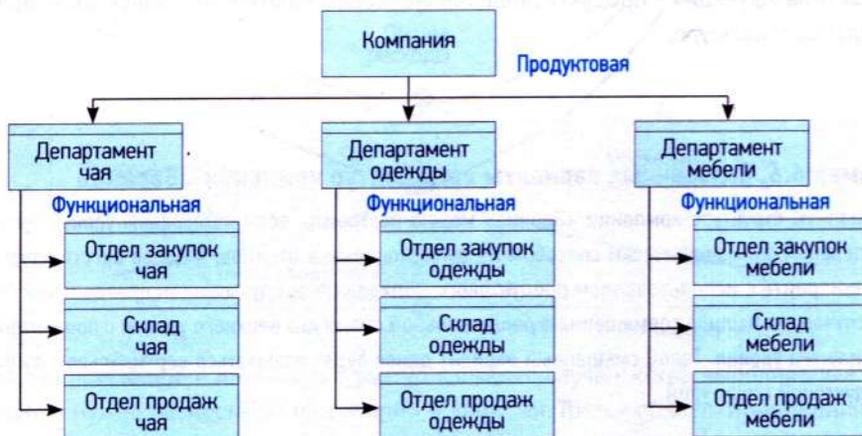
Рисунок 6.19. Смешанная функционально-продуктовая оргструктура компании «Эврика»



На рисунке 6.20 приведен другой пример смешанной функционально-линейной структуры компании «Эврика». Ее верхний уровень построен на основе функционального подхода, а структура отдела хранения – на основе линейного.

Рисунок 6.20. Смешанная функционально-линейная оргструктура компании «Эврика»

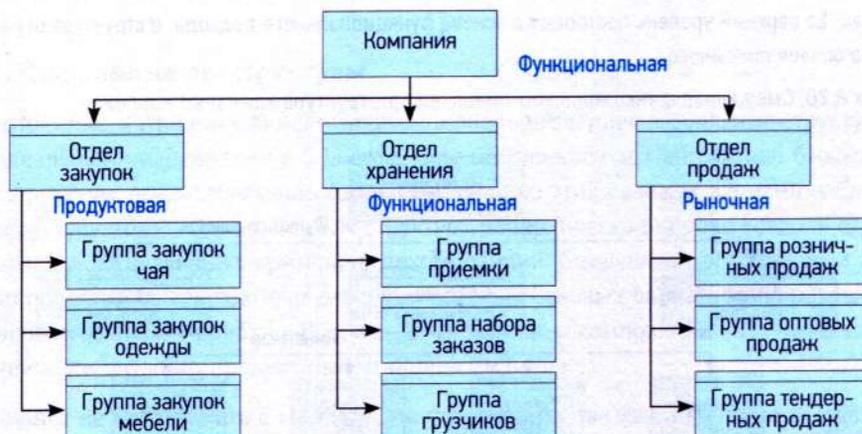


**Рисунок 6.21.** Смешанная продуктово-функциональная оргструктура компании «Эврика»


Для компании «Эврика» можно построить еще один вариант смешанной оргструктуры – продуктово-функциональную (рис. 6.21). Верхний уровень такой структуры разбивается по продуктам, а нижний – по функциям. В этом случае по сравнению с предыдущим вариантом произошло изменение последовательности применения двух критериев декомпозиции: «функция» и «продукт».

Для компании «Эврика» можно построить еще и смешанную функционально-продуктово-функционально-рыночную оргструктуру с различными типами структур отделов (рис. 6.22). В такой структуре верхний уровень построен на основе функционального подхода, а нижний – с использованием различных подходов для различных отделов. Отдел закупок имеет продуктовую структуру, отдел хранения – функциональную, а отдел продаж – рыночную.

На примере компании «Эврика» видно, что, комбинируя различные базовые структуры, можно получить многообразие всевозможных смешанных структур.

**Рисунок 6.22.** Смешанная оргструктура компании «Эврика»


### Пример 6.7. Смешанная оргструктура дистрибьютора фармацевтической продукции

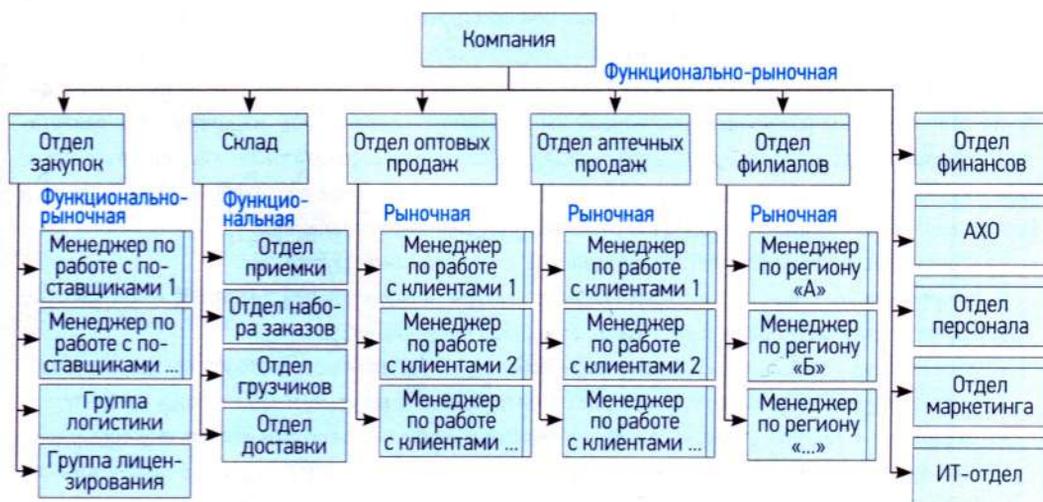
На рисунке 6.23 приведен пример оргструктуры компании, занимающейся дистрибуцией фармацевтической продукции. При построении верхнего уровня этой структуры были одновременно совмещены два подхода – рыночный и функциональный. Три структурных подразделения: отдел оптовых продаж, отдел аптечных продаж и отдел филиалов – разделили между собой ответственность за рынки, а остальные подразделения поделили ответственность за функции. В этом случае произошло совмещение двух базовых подходов к структуризации на одном уровне. Такая структура верхнего уровня имеет горизонтальный функционально-рыночный тип.

На втором уровне – уровне отделов – используются разные типы структуризации. Например, отделы оптовых и аптечных продаж, а также отдел филиалов построены по рыночному принципу. Каждый менеджер отделов оптовых и аптечных продаж отвечает за своего клиента. Каждый менеджер отдела филиала отвечает за работу группы филиалов своего региона.

В случае с отделом филиалов стирается грань между рыночной и линейной специализацией. С одной стороны, каждый региональный менеджер отвечает за свой регион и можно утверждать, что структура отдела филиала рыночная, но, с другой стороны, функции, выполняемые каждым из них, одинаковы, на основе чего можно утверждать, что структура этого отдела линейная. Подобные случаи, когда стираются грани между базовыми вариантами структур, не редкость, и в таких случаях не важно, к какому из вариантов их отнести.

Отдел закупок делится по функционально-рыночному признаку. Он состоит из функциональных групп, каждая из которых выполняет узкие функции, а также включает менеджеров по работе с поставщиками, ответственность между которыми поделена по поставщикам. Менеджеры по работе с поставщиками выполняют одинаковые функции, и их специализация является рыночной. И последнее основное подразделение, приведенное на рисунке 6.23, – склад – имеет внутреннюю функциональную оргструктуру.

Рисунок 6.23. Смешанная оргструктура компании-дистрибьютора фармпродукции



### Пример 6.8. Смешанная оргструктура производителя одежды и обуви

На рисунке 6.24 приведен пример смешанной оргструктуры компании, занимающейся производством одежды, обуви и их продаж на различных рынках. На уровне основных отделов оргструктура имеет следующие типы:

- отдел закупок – линейный тип;
- производственный блок – продуктивно-функциональный тип;
- отдел продаж – рыночный тип.

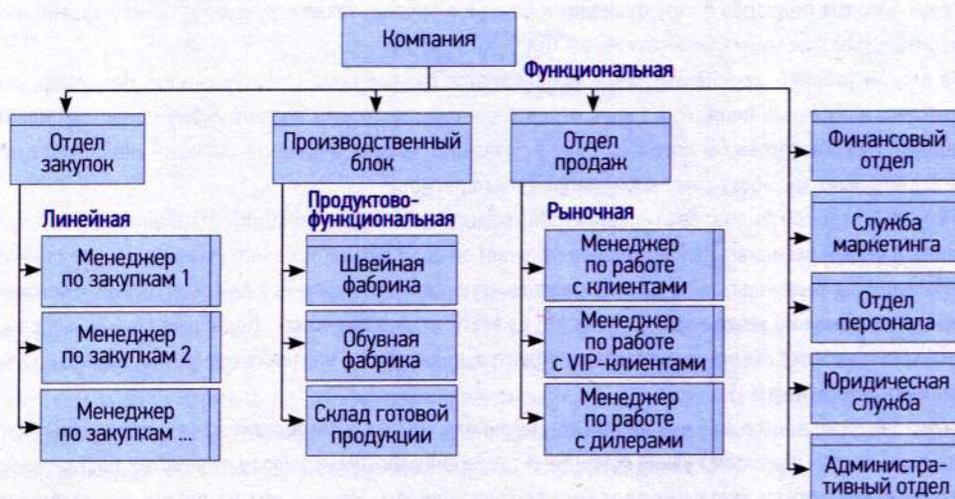


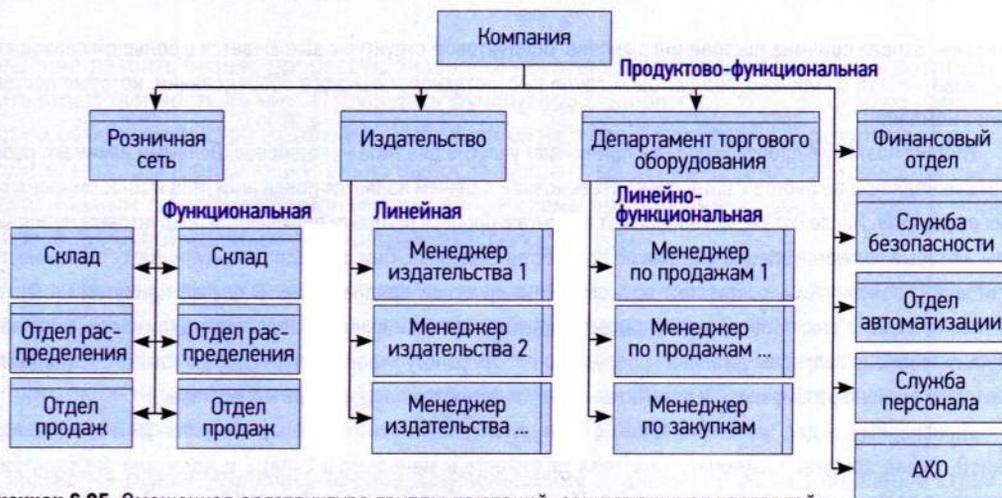
Рисунок 6.24. Смешанная оргструктура компании-производителя одежды и обуви

### Пример 6.9. Смешанная оргструктура группы торгово-производственных компаний

Приведенный на рисунке 6.25 пример смешанной оргструктуры относится к группе компаний, занимающихся торговлей и производством аудио- и видеопродукции и торгового оборудования. Верхний уровень оргструктуры является продуктивно-функциональным. В нем выделены три бизнес-подразделения, отвечающих за различные продуктовые направления: розничная сеть, издательство и департамент торгового оборудования. Другие структурные подразделения верхнего уровня: финансовый отдел, отдел маркетинга, служба безопасности, отдел автоматизации, служба персонала и АХО – являются функциональными и централизованно обеспечивают три бизнес-направления.

На втором уровне каждое бизнес-подразделение имеет свой тип оргструктуры:

- розничная сеть – функциональный тип оргструктуры, обусловленный простотой и массовостью бизнеса, а также выбранной стратегией лидерства в издержках;
- издательство – линейный тип оргструктуры, обусловленный сложностью и проектно-ориентированностью бизнеса, а также необходимостью специализации по каждому издательскому продукту;
- департамент торгового оборудования имеет линейно-функциональный тип оргструктуры, обусловленный необходимостью специализации по клиентам и специализации по функции импортной поставки продукции.



**Рисунок 6.25.** Смешанная оргструктура группы компаний, занимающихся торговлей и производством аудио- и видеопродукции и торгового оборудования

### Пример 6.10. Смешанная оргструктура поставщика оборудования

В компании, занимающейся поставкой и монтажом технологического оборудования, верхний уровень оргструктуры относится к функциональному типу (рис. 6.26). На втором уровне основных подразделений применяются различные базовые подходы. Например, оргструктура отдела оборудования построена на основе двух элементов: рынок и продукт. В отдел продаж входят менеджеры, которые работают с клиентами, и их ответственность распределена по клиентам, а также входят продуктовые менеджеры, специализирующиеся на продуктовых группах.

Такая двойная специализация в отделе продаж возникла по причине того, что в стратегии компании было заложено увеличение доли рынка, для достижения которой выбран путь усиления работы с кли-

**Рисунок 6.26.** Смешанная оргструктура компании-поставщика оборудования



ентами. Вторая причина построения рыночно-продуктовой структуры заключается в большой сложности и уникальности различных продуктовых групп высокотехнологического оборудования, которые поставляет компания.

Именно поэтому в процессе продаж принимают участие два типа менеджеров. Первыми начинают работать менеджеры по работе с клиентами. Их основной задачей является поиск клиентов и информирование их о продукте. После получения запроса от клиента в процесс продажи включаются продуктовые менеджеры, которые являются специалистами по проработке запросов. Они проводят калькуляцию себестоимости, готовят спецификации, составляют итоговое коммерческое предложение. В случае принятия клиентом положительного решения о покупке задача продуктового менеджера – подготовить договоры и проконсультировать по вопросам установки оборудования. Эту работу хорошо могли сделать только специалисты, которые отлично разбираются в продукте, – такими являются продуктовые менеджеры.

Инженерный отдел имеет линейную структуру и состоит из инженеров с одинаковой специализацией. Склад компании включает два типа должностей: менеджеры склада и водители-экспедиторы, которые подчиняются начальнику склада. Менеджеры склада выполняют одинаковые функции, водители-экспедиторы – тоже, что определило линейно-функциональную оргструктуру склада.

## 6.2. Динамика и конструирование оргструктур

### 6.2.1. Эволюция оргструктур

Для совершенствования и построения эффективной оргструктуры предприятия необходимо рассмотреть процесс эволюции оргструктур (рис. 6.27). Самыми первыми стали применяться линейные оргструктуры. Булавочная фабрика, в которой ремесленники делали одинаковые булавки от начала до конца, является примером линейной структуры. Этот пример привел Адам Смит, которого считают создателем функциональных организаций.

Перед фабрикой булавок встала задача увеличения объема производства. Для этого требовалось привлечение дополнительной рабочей силы. К сожалению, в то время простой рабочий не мог за короткий промежуток времени освоить процесс производства булавок от начала до конца, как это делали ремесленники. Выходом из сложившейся ситуации было

Рисунок 6.27. Эволюция оргструктур



решение разбить бизнес-процесс производства булавок на простые операции и распределить ответственность по ним. Получилась функциональная оргструктура, в которую набрали новых рабочих и быстро их обучили выполнению несложных операций. В результате производительность фабрики значительно выросла. Такое повышение объема производства было невозможным при ремесленной или линейной схеме организации труда, и поэтому в мире широко стали применяться функциональные оргструктуры.

По мере развития общества продукты усложнялись, делились на все большее количество операций, функциональные структуры стали громоздкими и негибкими, что привело к снижению их конкурентоспособности в то время, когда внешняя среда стала динамичной и произошло насыщение рынков. На смену им пришли дивизиональные структуры, которые строились по принципам продуктовой либо рыночной специализации.

Позже на рынке усилилась борьба за уменьшение издержек, и дивизиональные структуры уступили место матричным, которые представляли собой, с одной стороны, достаточно гибкую организацию, а с другой – структуру, которая минимизирует издержки за счет централизованного использования ресурсов. В настоящее время происходит постепенный переход к процессным структурам, где любой вид деятельности, включая управление и обеспечение, рассматривается как набор взаимосвязанных продуктов или бизнес-процессов и распределение ответственности происходит по ним.

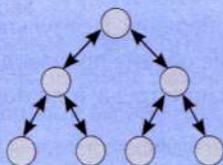
Последней современной тенденцией является движение к проектно-ориентированным организациям, и существует мнение, что в XXI веке все компании станут такими. Объясняется это тем, что внешняя среда будет меняться еще сильнее и динамичнее, конкуренция усилится, а запросы потребителей станут столь различными, что один и тот же клиент в разное время будет делать разные запросы. Для того чтобы быть конкурентоспособным на таком рынке, нужно уметь под каждый индивидуальный запрос потребителя оперативно спроектировать новый процесс, построить новую структуру и полученный запрос эффективно выполнить.

У всех оргструктур есть преимущества и недостатки. Понимая тенденции в эволюции структур, каждая компания должна для себя определить, на каком этапе эволюционного развития ей сейчас лучше находиться.

### **6.2.2. Переход от старой, индустриальной, к новой модели бизнеса**

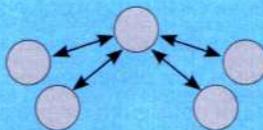
В настоящее время процесс эволюции организаций находится на пороге перехода от старой, или индустриальной, модели бизнеса к новой (рис. 6.28). Различия между старой и новой моделями обусловлены изменением системных элементов, образующих бизнес, и показаны в таблице 6.12.

Если вспомнить про преимущества и недостатки рассмотренных базовых вариантов структур, оказывается, что действительно в современных условиях компании должны меняться и переходить к новой модели бизнеса. Раньше конкурентоспособными были компании, процессы которых были разбиты на простые операции, для их выполнения требовались сотрудники, обладающие немногочисленными знаниями и навыками. Для

**Старая, индустриальная, модель бизнеса**


- Простые операции
- Сложные бизнес-процессы
- Немногочисленные навыки и знания
- Небольшие объемы и сроки обучения
- Нет ответственности за процесс в целом

 Реструктуризация  
и реинжиниринг

**Новая модель бизнеса**


- Сложные операции
- Простые бизнес-процессы
- Универсальные навыки и знания
- Долговременное и постоянное обучение
- Ответственность за процесс в целом

**Рисунок 6.28.** Переход от старой, индустриальной, к новой модели бизнеса

приобретения персоналом соответствующих компетенций требовались небольшие объемы и сроки обучения, и в компаниях старой формации отсутствовала ответственность за процесс в целом. Сейчас это все меняется на противоположное – операции становятся сложными, сотрудники выполняют более широкий спектр работ. При этом количество сотрудников, участвующих в процессе, сокращается и процессы становятся более простыми и гибкими. Чтобы это было возможным, сотрудники должны обладать универсальными знаниями и навыками, для чего их нужно много и постоянно обучать.

В новой модели бизнеса появляется ответственность за бизнес-процессы в целом. На самом деле и в функциональных структурах такая ответственность есть, только ответственным за большинство процессов являлся генеральный директор. В современной динамичной среде первый руководитель не способен эффективно отвечать за все бизнес-процессы. Поэтому в рамках новой модели бизнеса создается институт владельцев, каждый из которых должен управлять своим бизнес-процессом и отвечать за него. Другими словами, в новой модели бизнеса происходит попроцессное делегирование ответственности и соответствующих полномочий.

**Таблица 6.12.** Различия между старой, индустриальной, и новой моделями бизнеса

Элемент	Модели бизнеса	
	Старая, индустриальная	Новая
Операции сотрудника	Простые	Сложные
Бизнес-процессы	Сложные	Простые
Знания и навыки сотрудников	Немногочисленные и специализированные	Многочисленные и универсальные
Обучение сотрудников	Небольшое и кратковременное	Большое и долговременное
Ответственность	Отсутствует ответственность за процесс в целом	Существует ответственность за процесс в целом

### 6.2.3. Выбор типа специализации и конструирование оргструктур

Первый шаг конструирования организации – это проектирование ее структуры из базовых блоков. При анализе базовых оргструктур были рассмотрены различные типы распределения ответственности. Поэтому, когда встает вопрос, какой вариант оргструктуры выбрать, его надо переформулировать следующим образом: «Какой тип распределения ответственности или какой тип специализации выбрать?».

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно определить фактор, который является критическим с точки зрения достижения стратегических целей и обеспечения конкурентоспособности компании:

- если в стратегии сформулировано, что в качестве критических факторов успеха выступает требование о необходимости хорошо работать с определенным рыночным сегментом, тогда нужно выбрать рыночную специализацию и, соответственно, рыночную структуру;
- если для обеспечения конкурентоспособности стратегия предписывает сделать акцент на работу с продуктом, нужно выбирать продуктовую специализацию и соответствующую ей продуктовую оргструктуру;
- для решения инновационных и комплексных стратегических задач нужно организовать специализацию по этим задачам и выбрать проектную структуру;
- если главной целью являются низкие издержки, то необходимо выбрать функциональную специализацию и функциональный тип оргструктуры.

Поэтому выбор типа специализации и, соответственно, оргструктуры основан на том, какой фактор (функция, продукт, рынок, процесс или цель) наиболее важен с точки зрения выполнения стратегии организации (рис. 6.29).

В результате рассмотрения типов специализации и базовых вариантов структур следует вывод, что реальная оргструктура строится из элементарных базовых вариантов, или блоков: функциональных, продуктовых, рыночных, проектных и процессных. Поэтому проектирование оргструктуры образно представляется как работа с организационным конструктором по построению организации из элементарных блоков, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками.

Рисунок 6.29. Выбор типа специализации на основе стратегии

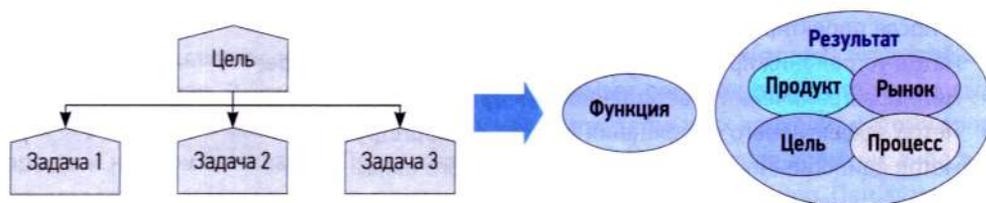




Рисунок 6.30. Организационный конструктор

При проектировании встают вопросы: «Какие блоки выбрать и в какой последовательности их применять для того, чтобы оргструктура получилась наиболее эффективной?». В этом случае рекомендуется использовать следующее правило – **зная преимущества и недостатки каждого из блоков, а также зная стратегические цели компании, нужно выбрать именно те блоки и такую их последовательность, которые наиболее полно соответствуют выбранной стратегии и обеспечат достижение стратегических целей** (рис. 6.30).

Есть другой подход к конструированию эффективной оргструктуры – это **бенчмаркинг, или копирование успешного опыта**. Для этого нужно найти ряд успешных компаний, бизнес которых наиболее похож на рассматриваемый, посмотреть, как он устроен, и полученные знания использовать для проектирования оргструктуры. При копировании успешного опыта нужно не забыть адаптировать его к специфике проектируемой организации, так как успешно работающие схемы могут стать неэффективными даже при небольшом изменении условий их применения.

### 6.3. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре

Для того чтобы спроектированная оргструктура была эффективной, необходимо блоки, составляющие конструкцию, умело состыковать. Это следующий шаг при конструировании оргструктуры. Для этого используются методы оптимизации оргструктуры, которые применяются после проектирования ее основной конфигурации:

- метод устранения провисания ответственности в оргструктуре;
- метод разграничения ответственности в оргструктуре;
- метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре;
- метод единственной точки контакта, или одного окна;
- метод повышения ценности и измеримости результатов работы подразделений;
- метод приведения в соответствие полномочий и ответственности в оргструктуре;
- метод уменьшения организационной фрагментарности.

Удобным инструментом анализа оргструктуры на основе методов организационной оптимизации является матрица ответственности. С ее помощью делается исходная «фотография» схемы распределения ответственности. На матричной схеме распределения ответственности можно увидеть слабые места, которые могут отрицательно влиять на эффективный ход процессов. Такой инструмент позволяет изучить исходную ситуацию и провести ее анализ, а в завершение презентовать и доходчиво объяснить новую схему – «как надо». В свою очередь, это повышает эффективность работ по внедрению изменений в практическую деятельность предприятия.

Матрица ответственности часто применяется для анализа оптимальности оргструктуры, но нужно помнить, что оптимальной является та оргструктура, которая обеспечивает наилучшие процессные показатели. К сожалению, невозможно построить такую оргструктуру, которая обеспечивала бы благоприятную среду для наилучшего выполнения всех ключевых показателей по всем бизнес-процессам.

Каждый из базовых вариантов структур обладает своими преимуществами и недостатками. Это означает, что каждый тип оргструктуры способствует достижению одних ключевых показателей по определенным процессам в ущерб другим. Поэтому, прежде чем заниматься оптимизацией оргструктуры, необходимо знать, какие цели и показатели деятельности являются приоритетными на ближайший период времени, а именно на период стратегического планирования. Для этого нужно знать причинно-следственные связи между стратегическими целями, а также перечень процессов, наибольшим образом влияющих на их достижение. Другими словами, специалистам по организационному проектированию для качественного выполнения своей работы по оптимизации нужно предоставить стратегию компании вместе с информацией по описанию и анализу бизнес-процессов. Только на ее основе можно построить оргструктуру и распределение ответственности, которые оптимальным образом обеспечат достижение процессных показателей и выполнение стратегии.

### 6.3.1. Метод устранения провисания ответственности в оргструктуре

После описания бизнес-процессов и оргструктуры необходимо схему распределения ответственности «как есть» проверить на соответствие классическому принципу построения организации – **в организации не должно быть провисших бизнес-процессов и каждый процесс должен быть за кем-то закреплен, иметь своего ответственного**. Этот принцип достаточно очевидный и понятный, но в то же время именно он чаще всего нарушается. Как правило, этому есть две основные причины.

**Процессы выделены, но формально не прописаны и не формализована ответственность за их выполнение.** В компании руководство принимает решение о том, что нужно выполнять определенные процессы, но при назначении ответственных подходит к этому вопросу просто и неформализованно. Происходит это либо в силу отсутствия времени, либо в силу использования демократичного стиля управления, либо и того и другого. При этом подразделениям просто дается понять, чем им следует заниматься, но подробно не объясняется, что им конкретно нужно делать, что должно быть на выходе и за что они будут нести ответ-

ственность. Сотрудникам не объяснили четко, что от них требуется, а также не было проведено их обучение, которое требуется при внедрении сложных бизнес-процедур. К тому же отсутствовала система контроля выполнения процессов подразделениями и сотрудниками. Если распределяемые таким образом процессы выгодны и интересны подразделениям, то они их подхватывают, самостоятельно прорабатывают и в дальнейшем регулярно выполняют. Если же процесс неинтересен и при этом еще невыгоден, то подразделение игнорирует и забывает про него. Через некоторое время, если об этом кто-нибудь вспоминает и пытается проконтролировать этот вопрос, то подразделение, получившее процесс, легко выходит из сложившейся ситуации, ссылаясь на свою текущую занятость или на то, что они не поняли, что им поручили.

**Неопределенность процессов.** В компании устанавливается, что, например, отдел закупок отвечает за процесс закупки сырья, а отдел хранения – за процесс складской обработки. Это доводится до соответствующих отделов (которые с этим соглашаются), разрабатывается соответствующий регламент, который подписывается всеми заинтересованными сторонами, и структурные подразделения начинают его регулярно выполнять. В итоге оказывается, что никому не понятно, что конкретно подразумевается под процессом «Закупка сырья» и что является его выходом. Поэтому у подразделений имеется шанс сбросить с себя пограничные работы и потом разумно и убедительно это обосновать. Если же другое подразделение, взаимодействующее с первым, эти работы не захотело подхватить в силу иного понимания процесса или по другим причинам, в бизнес-процессе образуется «дырка», или скрытое провисание. В большинстве случаев скрытое провисание возникает на стыках различных структурных подразделений, участвующих в одном бизнес-процессе. Например, в одной компании отдел закупок считал, что границей его ответственности является доставка товара на склад сырья, а служба производства считала, что процесс закупок заканчивается приемкой и размещением сырья на складе, после чего оно становится годным для отпуска в производство.

Для решения подобных проблем используется метод ликвидации провисания процессов, согласно которому берется матрица распределения ответственности «как есть» и изучается на предмет провисания. Одним из необходимых условий правильности такой матрицы

**Рисунок 6.31.** Устранение провисания ответственности за процессы в оргструктуре



является правило, гласящее, что в каждой строчке, соответствующей определенному процессу, должен стоять символ ответственности (О). Там, где обнаружено провисание процесса, нужно принять решение о назначении ответственного (рис. 6.31). В случае обнаружения скрытого провисания процесса нужно использовать инструмент горизонтального описания бизнес-процессов – с целью четкого описания входов и выходов для каждого из его подпроцессов.

### 6.3.2. Метод разграничения ответственности в оргструктуре

Вторым классическим методом оптимизации оргструктуры является использование принципа, согласно которому **не должно быть больше одного ответственного за один и тот же бизнес-процесс**. Эффективный практический менеджмент доказал, что любую задачу можно выполнить качественно и в срок, соблюдая три важных условия:

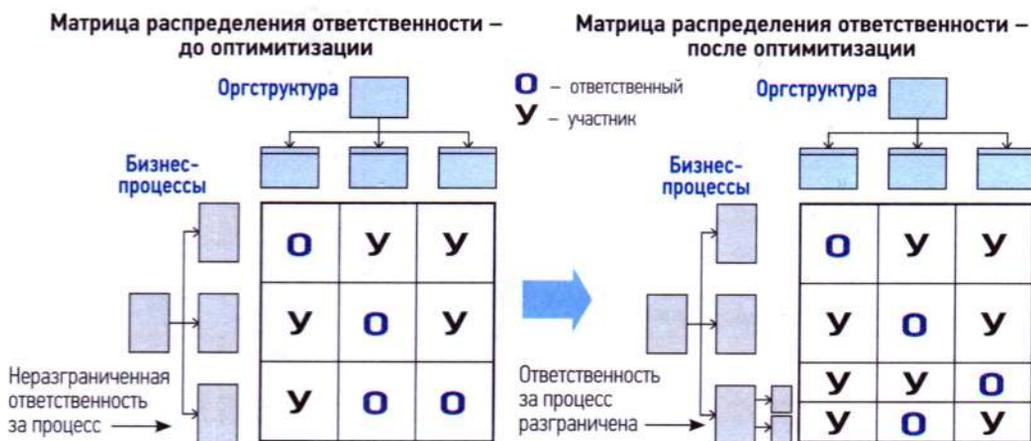
- задача должна быть четко сформулирована;
- должно быть указано, что является входом и выходом этой задачи;
- за нее должен быть назначен ответственный, и только один.

Однако в компаниях часто встречается другая типичная ситуация – в выполнении многих процессов участвует несколько подразделений, и никакое из них не отвечает за конечный результат. Иногда подразделения говорят, что за результат они отвечают все вместе. В менеджменте применительно к распределению ответственности выражение «все» означает «никто».

Для разрешения проблем этого типа используется метод разграничения ответственности, согласно которому берется матрица распределения ответственности «как есть» и изучается на предмет наличия в ней неразграниченной ответственности. Одним из необходимых условий является правило, гласящее, что в каждой строчке матрицы, соответствующей определенному процессу, должен стоять символ ответственности (О), притом только один. Там, где обнаружено два символа ответственности, нужно принять одно из двух решений по разграничению ответственности:

- процесс разбивается на подпроцессы и для каждого из них определяется ответственный (рис. 6.32);

Рисунок 6.32. Разграничение ответственности за процессы в оргструктуре



- выбирается и назначается один ответственный за весь процесс – из тех подразделений, ответственность между которыми не была разграничена. Во втором случае нужно не забыть дать назначенному ответственному соответствующие полномочия по управлению другими участниками бизнес-процесса (которые в матрице обозначаются символом У).

### Пример 6.11. Анализ оргструктуры дистрибьютора фармацевтической продукции на основе матрицы ответственности

Рассмотрим пример разработки и анализа матрицы ответственности для компании, занимающейся дистрибуцией фармацевтической продукции. Предположим, компания, дистрибьютор фармацевтической продукции, при разработке стратегии выделила следующие стратегические виды деятельности:

- торговля фармацевтическими препаратами на аптечном рынке Москвы и Московской области;
- оптовая торговля фармацевтическими препаратами;
- торговля фармацевтическими препаратами через филиалы;
- торговля фармацевтическими препаратами через представительства.

На рисунке 6.33 приведена процессная сеть фармкомпании, содержащая девятнадцать процессов верхнего уровня, структурированных в три группы, а также показаны основные взаимосвязи между ними. Для поддержания стратегических направлений деятельности и зарабатывания прибыли компания выполняла шесть основных бизнес-процессов (процессы В1 – В6). Для поддержания инфраструктуры и обеспечения эффективности основной деятельности в компании выполнялись шесть обеспечивающих процессов (S1 – S6). Последняя группа управленческих процессов занималась важными ресурсами

**Рисунок 6.33.** Сеть бизнес-процессов верхнего уровня компании, занимающейся дистрибуцией фармацевтической продукции



предприятия: планировала работу с финансами, клиентами и персоналом; отслеживала фактическое выполнение планов, проводила план-фактный анализ и регулировала основную деятельность. В состав этой группы входили семь управленческих процессов (M1 – M7).

Оргструктура верхнего уровня состояла из десяти руководителей, напрямую подчинявшихся генеральному директору:

- 01.** Директор департамента закупок и маркетинга;
- 02.** Директор по логистике;
- 03.** Директор департамента финансов;
- 04.** Начальник аптечного отдела и отдела автоматизации;
- 05.** Начальник регионального отдела;
- 06.** Директор юридического департамента;
- 07.** Заместитель генерального директора по организационным вопросам;
- 08.** Начальник отдела АХО;
- 09.** Советник генерального директора по безопасности;
- 10.** Руководитель региональной сети.

По названиям должностей можно понять область функциональной деятельности служб, которые им подчиняются. Дополнительной расшифровки требуют только должности руководителей под номерами 02 и 07. Первому из них, директору по логистике, подчинялся склад, а второму, заместителю генерального директора по организационным вопросам, подчинялись транспортный и строительные отделы.

Каждый из представленных руководителей являлся ответственным за ряд процессов верхнего уровня и отвечал перед генеральным директором за достижение процессных показателей. Так как процессы верхнего уровня являются сквозными и проходят через службы, подчиняющиеся различным руководителям, то каждый из них является участником других бизнес-процессов. Распределение ответственности и участия топ-менеджеров в процессах компании (матрица ответственности) показано в таблице 6.13.

При рассмотрении матрицы фармкомпании в глаза бросаются пять подозрительных мест, которые в дальнейшем были дополнительно проанализированы на предмет оптимальности.

1. Подозрительный фрагмент матрицы находится на пересечении столбца, относящегося к директору департамента финансов, и строки процесса «Оптовая продажа фармпрепаратов» (координаты этой ячейки – В4/03). Это означает, что директор департамента финансов отвечает за оптовые продажи, что является несвойственным для этой должности, так как его основная специализация связана с финансами. Подобное неэффективное распределение ответственности приводило к плохим показателям процесса оптовых продаж, который являлся одним из самых проблемных. Такая ситуация произошла по причине того, что компания в течение нескольких месяцев не могла найти директора по продажам с нужными компетенциями. В результате провисший процесс пришлось взять на буксир финансовому директору, который оказался наиболее активным лидером и согласился помочь компании. Несмотря на то что он решал проблему с отсутствием ответственного, это являлось «тушением пожара», а не устранением самой проблемы. В результате анализа данная ситуация была признана неоптимальной, и было запланировано ее исправление.
2. Подозрительный на неоптимальность фрагмент матрицы – это ячейка с координатами S2/04. В ней указано, что за процесс «ИТ-обеспечение и связь» отвечает начальник аптечного отдела и автоматизации. Это второе несвойственное распределение ответственности, если учесть, что основной задачей руководителя являлось управление аптечными продажами. Отрицательным следствием стало то, что автоматизация деятельности всей компании была неэффективной и при этом

**Таблица 6.13.** Матрица распределения ответственности и участия топ-менеджеров в бизнес-процессах компании первого уровня

Организационная структура первого уровня	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0. Генеральный директор	01. Директор департамента закупок и маркетинга	02. Директор по логистике	03. Директор департамента финансов	04. Начальник аптечного отдела и отдела автоматизации	05. Начальник регионального отдела	06. Директор юридического департамента	07. Заместитель гендиректора по организационным вопросам	08. Начальник отдела АХО	09. Советник генерального директора по безопасности	10. Руководитель региональной сети
Бизнес-процессы первого уровня: В – основные; S – обеспечивающие; М – управленческие.											
1 В1. Закупка фармпрепартов		0	У	У			У	У		У	
2 В2. Складирование фармпрепартов			0					У			
3 В3. Продажа фармпрепартов на аптечном рынке Москвы и МО			У	У	0		У	У		У	
4 В4. Оптовая продажа фармпрепартов			У	0			У	У		У	
5 В5. Продажа фармпрепартов через филиалы			У	У		0					
6 В6. Продажа фармпрепартов через представительства			У	У		0	У			У	
7 S1. Административно-хозяйственное обеспечение				У			У	У	0		
8 S2. ИТ-обеспечение и связь				У	0		У	У			
9 S3. Юридическое обеспечение			У	У			0	У		У	
10 S4. Обеспечение безопасности				У	У			У		0	
11 S5. Транспортное обеспечение				У			У	0			
12 S6. Ремонт и строительство				У			У	0			
13 М1. Стратегическое управление	0	У	У	У	У	У					У
14 М2. Управление финансами	У	У	У	0	У	У	У	У	У	У	У
15 М3. Управление маркетингом	У	0		У	У	У	У	У			У
16 М4. Управление процессами	0	У	У	У	У	У		У			
17 М5. Управление персоналом	У	У	У	У	У	У	0	У	У	У	У
18 М6. Управление товарным запасом		0	У	У	У	У		У			
19 М7. Развитие региональной сети	У	У		У		У	У	У		У	0

Обозначения: 0 – ответственный за процесс; У – участник процесса

дополнительная обязанность в области ИТ отнимала временные ресурсы руководителя от развития продаж и завоевания аптечного рынка. Подобная ситуация вызвана тем, что на ближайший год компания запланировала автоматизацию процессов аптечных продаж и для этого ИТ-отдел отдала в подчинение аптечному руководителю. В результате анализа эта ситуация была также признана неудовлетворительной, и было запланировано ее исправление.

3. Процессы, связанные с региональной работой, имели различных ответственных – процессы B5 «Продажа фармпрепаратов через филиалы» и B6 «Продажа фармпрепаратов через представительства» находились под управлением начальника регионального отдела, а процесс M7 «Региональное развитие», в рамках которого происходило открытие новых филиалов и представительств, входил в подчинение руководителя региональной сети. В результате такой схемы управления один руководитель открывал филиалы и представительства, после чего передавал их второму на эксплуатацию и зарабатывание прибыли. Проблемой являлось то, что второй топ-менеджер в случае невыполнения плановых показателей всегда ссылаясь на первого и обвинял его в неправильных решениях по месту расположения или сроков открытия филиала либо в других неправильных действиях. В итоге проблема поднималась до гендиректора и поглощала большую часть его рабочего времени. Бенчмаркинг успешного опыта показал, что в других, эффективных компаниях с подобной спецификой и стратегией за развитие региональной сети и продажи отвечал один руководитель. Именно он полностью отвечал перед первым руководителем за прибыль, заработанную в регионах, а также за другие региональные показатели. Подобная ситуация была признана неудовлетворительной и включена в план улучшения.

4. Недостаток структуры, приводящий ко многим проблемам, заключался в отсутствии должного внимания к управлению персоналом. В ячейке матрицы с координатами M5/O6 показано, что ответственным за работу с персоналом был директор юридического департамента. Следствием этого являлась неразвитость и проблемность следующих подпроцессов:

- подбор персонала;
- обучение и развитие персонала;
- управление мотивацией и оплатой труда;
- управление карьерой и кадровым резервом.

В свою очередь, неразвитые процедуры приводили к проблемности таких показателей, как:

- доля закрытых вакансий;
- доля сотрудников, соответствующих требованиям;
- текучесть кадров;
- удовлетворенность персонала, в том числе системой мотивации и оплаты труда.

По мнению экспертов, проводивших анализ оргструктуры, именно этот недостаток являлся причиной провисания ответственности за большинство процессов компании и их плохого выполнения. В ходе реорганизации направление по решению этой проблемы получило наивысший приоритет.

5. Последняя проблемная зона структуры была связана с неэффективной деятельностью по управлению процессами, которая приобрела большое стратегическое значение. Все работы по описанию, анализу и оптимизации бизнес-процессов, включая оргструктуру, координировались первым руководителем без достаточного вовлечения в нее функциональных служб. Помимо этого в компании не хватало необходимых компетенций и опыта для выполнения этой инновационной работы. В ходе анализа оргструктуры были запланированы мероприятия по исправлению ситуации. Они включали определение эффективного владельца бизнес-процесса, обучение и вовлечение в него всех функциональных служб.

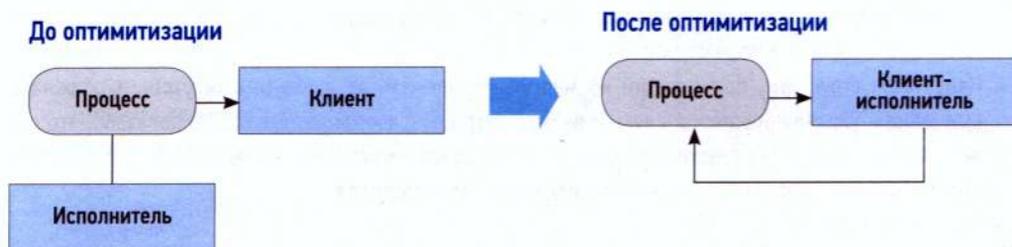
Другие, более мелкие зоны неоптимальности структуры фармкомпания с помощью матрицы ответственности были не видны или видны слабо. Для их обнаружения и детального анализа в дальнейшем было проведено описание бизнес-процессов.

### 6.3.3. Метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре

Следующим методом оптимизации является метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре. Если встал вопрос, кого назначить ответственным за тот или иной процесс, то для ответа на него рекомендуется использовать данный метод. Он базируется на следующем правиле – **процесс хорошо сделает тот, кто в дальнейшем будет использовать его результаты.**

Субъект, использующий результаты процесса, называется клиентом процесса, он бывает внутренним и внешним. Многие компании применяют этот метод к внешним клиентам, и процессы компании, которые, казалось бы, должна делать сама компания, передаются на исполнение внешним потребителям (рис. 6.34).

Рисунок 6.34. Метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре



#### Пример 6.12. Передача ответственности за выполнение процессов внешним и внутренним клиентам

Сначала приведем примеры передачи процессов внешним клиентам. Фирмы, торгующие товарами, применили этот метод по отношению к внешним клиентам и позволяют им заходить на склад и самим забирать то, что они хотят купить. Другими словами, процесс набора заказа был передан на исполнение самому потребителю.

Многие продуктовые супермаркеты также используют эту форму работы. Покупатели, пришедшие в магазин, набирают в торговом зале те продукты, которые им нужны. Подобная форма торговли нравится клиенту больше, чем обычная. Если не учитывать ряд издержек такой формы, она не только снижает расходы компании благодаря передаче процессов на исполнение клиентам, но и повышает продажи, а также удовлетворенность потребителей.

Существуют также случаи передачи процессов на исполнение внутренним потребителям. Большинство компаний использует следующий подход к организации закупок: многие виды мелких, разнородных и незначительных по объему закупок, на которых нельзя много сэкономить за счет централизации, отдаются на откуп сотрудникам компании, для которых они закупаются. Например, закупка специализированной литературы и журналов для сотрудников различных подразделений компании осуществляется не службой закупок, а секретарями отделов-потребителей. При этом за выполнение данной работы секретарю дополнительную прибавку к заработной плате не дают, так как она это делает для своего отдела в рамках своих должностных обязанностей. Соответственно, снижаются издержки компании и повышается удовлетворенность внутреннего потребителя, так как секретарь отдела с большей вероятностью купит то, что надо, нежели сотрудники другого подразделения.

Интересный пример применения метода эффективного выполнения процессов в оргструктуре был в одной производственно-торговой компании. Она имела сильно различающиеся бизнес-направления и один централизованный отдел закупок, в состав которого входил склад. Отдел закупок занимался закупками продукции для всех бизнес-направлений, кроме одного – по сборке и продаже эксклюзивной мебели. При закупке продукции каждое бизнес-направление формировало заявки на закупку, содержащие сроки, количество и спецификацию продукции, которую нужно закупить, и передавало заявки в отдел закупок. Мебельное бизнес-направление отличалось от всех остальных тем, что его менеджеры зачастую не могли достаточно хорошо формализовать спецификацию или описание мебели. Это было вызвано тем, что продаваемая мебель обладала большим разнообразием как по форме, так и по цветовой гамме и разобраться в этом специалисту по закупкам было не по силам. Даже если спецификация была хорошо формализована, специалисты по закупкам практически всегда закупали не то, что хотели их внутренние потребители из мебельного направления. Также при доставке мебели от поставщика на склад менеджеры склада не могли самостоятельно осуществить проверку доставленной продукции как по количеству, так и по качеству.

Поэтому руководством компании был применен метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре и принято решение возложить исполнение процессов закупки и приемки мебели на внутренних потребителей, то есть менеджеров мебельного направления, так как лучше них самих эти процессы выполнить никто не мог. В результате менеджеры по мебели осуществляли закупку, а при доставке продукции от поставщика шли на склад, где осуществляли ее приемку, а иногда и разгрузку, так как боялись, что грузчики склада могут ее повредить.

Многие из них жаловались, что приемка – это чисто складской процесс, заниматься им должен склад, а не они и что такое распределение ответственности не вписывается ни в какую организационную концепцию. Подобные жалобы и возражения постоянно возникают в организации при оптимизации деятельности. Такие суждения основаны на консервативных стереотипах, которые прочно укоренились в компаниях и при этом считаются священными и незыблемыми. В таких случаях нужно поставить под сомнение существование стандартных организационных концепций. Ведь эффективной является та структура, которая оптимальна для конкретной компании в конкретный момент времени и которая обеспечивает достижение именно ее целей.

При оптимизации деятельности нужно трезво смотреть на вещи с точки зрения их эффективности и не стоит полностью доверяться существующим стереотипам – они могут свести на нет эффективность работ по оптимизации. По этой причине рекомендуется в состав рабочей группы по улучшению включить внешних по отношению к компании специалистов. В результате рассмотренный метод оптимизации предлагает при анализе деятельности подвергать сомнению сложившиеся способы организации труда и в случае обнаружения неэффективных стереотипов отказаться от них.

#### **6.3.4. Метод единственной точки контакта, или одного окна**

В главе 5, посвященной анализу и оптимизации бизнес-процессов, был рассмотрен метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса (раздел 5.3.6). Этот метод предлагает заняться упрощением процесса и, в частности, уменьшением количества его выходов, которые получает потребитель. Для решения этой задачи рекомендуется отказаться

от лишних выходов, а нужные выходы сгруппировать в пакеты и передавать их клиенту одновременно. Метод единственной точки контакта, или одного окна, является развитием этого способа улучшения деятельности и затрагивает вопросы эффективного распределения ответственности за предоставление результатов процесса их потребителю.

С одной стороны, клиент является потребителем результатов, или выходов, бизнес-процесса, а с другой стороны, потребитель является поставщиком входов, которые запускают процесс. Другими словами, по мере выполнения бизнес-процесса сотрудники компании получают от клиента входы – запросы и прочую информацию – и передают потребителю результаты – продукт и информацию. Поэтому метод единственной точки контакта, или одного окна, затрагивает вопрос ответственности за организацию взаимодействий между процессом и его потребителями.

Согласно этому методу при распределении ответственности в оргструктуре по каждому процессу нужно назначить одного сотрудника, который будет осуществлять взаимодействие с клиентом, а также отвечать за взаимодействие с ним в ходе выполнения процесса (рис. 6.35). Как показала практика, необходимость единственной точки контакта объясняется тем, что клиенту удобно общаться с одним человеком со стороны компании, так как сотрудник помнит историю взаимоотношений и не просит клиента по нескольку раз предоставлять одну и ту же информацию. Клиент знает, к кому можно обратиться в случае проблем, и чувствует себя спокойно. В результате такой схемы возрастает удовлетворенность и лояльность потребителя.

Этот метод имеет первостепенное значение для процессов, клиенты которых являются внешними, так как внешние потребители более свободны в своем выборе и в случае, если им что-то не понравится, они с легкостью могут уйти к конкурентам. Тем не менее данный метод рекомендуется применять и для процессов, клиентами которых являются внутренние подразделения организации.

Многие компании утверждают, что они эффективно работают без использования этого метода, и считают, что его применение приведет только к ухудшению эффективности работы организации. Объясняют это тем, что организация контактов через одного человека – это дорогое удовольствие, при этом один человек может не обладать необходимым набором знаний и компетенций, чтобы эффективно поддерживать взаимодействие с клиентом по всем вопросам.

**Рисунок 6.35.** Метод единственной точки контакта, или одного окна



Перед принятием решения об организации единственной точки контакта нужно рассмотреть области его применения. Из вышеописанного следует, что метод эффективен в случаях, когда:

- клиент является узким местом для компании;
- на рынке существует большая конкуренция и рынок является рынком покупателя, а не продавца;
- стратегия компании содержит цели повышения удовлетворенности потребителей и их удержания;
- компания не делает основную ставку в своей деятельности на активное использование таких форм конкуренции, как ценовая (демпинг), а также прочие нерыночные формы.

В случае, если эти условия не выполняются, метод одного окна излишен. Тем не менее на развитых рынках эти условия выполняются всегда и метод одного окна необходимо использовать при построении организации. Что касается вопросов компетенции сотрудника, ответственного за контакт, то этот вопрос решается поиском и подбором соответствующих людей и их обучением. При взаимодействии с клиентом по сложным вопросам ответственный может привлекать других высокопрофессиональных специалистов, подобно руководителю, который управляет сложными процессами, при этом не являясь глубоким специалистом по многим из них.

### **Пример 6.13. Нарушение принципа одного окна в компании, занимающейся поставкой и монтажом технологического оборудования**

Иногда от принципа одного окна можно отказаться. В основном процессе компании, состоящем из двух этапов, были задействованы два структурных подразделения: отдел оборудования и инженерный отдел. На первом этапе отдел оборудования заключал контракт с клиентом на поставку оборудования, после чего производил его закупку, организовывал доставку и отгрузку клиенту. На втором этапе подключался инженерный отдел, который производил монтаж оборудования и осуществлял пусконаладочные работы.

Ответственным за работу с клиентом на первом этапе являлся менеджер отдела оборудования, который вел работу по проработке запроса, подписанию и согласованию договора, закупке и доставке технологического оборудования. Как только оборудование передавалось клиенту и подписывался акт приемки-передачи, для дальнейшей работы по данному контракту и общению с клиентом назначался новый ответственный, из инженерного отдела. Такая смена ответственности негативно сказывалась на дальнейшем ходе работ, так как оказывалось, что инженер не обладает полной информацией о дополнительных договоренностях заказчика и менеджера по работе с клиентами. В контракте, который подписал менеджер отдела оборудования, часто были пропущены моменты, касающиеся инженерных работ, что также приводило к проблемам и недовольству со стороны потребителя.

На вопрос, почему в едином процессе существует смена ответственности, приводящая к тому, что с клиентом в ходе процесса несогласованно общаются два сотрудника из различных подразделений, директор компании ответил следующее: «Дело в том, что сейчас наша стратегия заключается в расширении рынка. Более того, мы являемся монополистами на рынке. И тот факт, что с потребителем общаются два разных сотрудника, а также вытекающие из этого проблемы, включающие недовольство клиента, для нас сейчас не страшны. Зато менеджер по работе с клиентами при такой схеме процесса

после отгрузки оборудования становится свободным, неотягощенным бременем ответственности, идет дальше вперед и заключает новые контракты. Если же он будет общаться и дальше, ему будет некогда эффективно заниматься продажами».

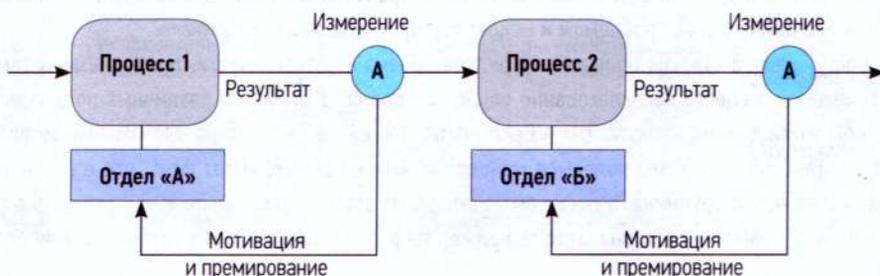
В силу сложившихся обстоятельств метод единственной точки контакта в этой компании не применялся, потому что стратегия была следующая: расширение рынка и привлечение новых потребителей. По прошествии нескольких лет рынок компании сильно изменился, возросла конкуренция, рентабельность бизнеса стала снижаться. В результате компания пересмотрела свою маркетинговую стратегию и оптимизировала схему распределения ответственности в своей оргструктуре на основе метода единственной точки контакта.

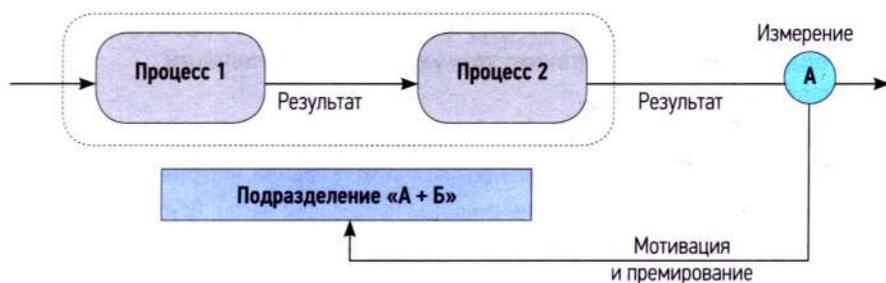
### 6.3.5. Метод повышения ценности и измеримости результатов работы подразделений

Следующим методом оптимизации оргструктуры является метод повышения ценности и измеримости результатов работы структурных подразделений. Согласно ему ответственность должна быть распределена таким образом, чтобы результаты деятельности каждого структурного подразделения обладали ценностью и были измеряемыми. Дальнейшим развитием метода является внедрение системы мотивации и оплаты труда структурных подразделений на основе результатов их работы (рис. 6.36). В идеале на последующем этапе этот метод должен быть применен и к каждому сотруднику. В настоящее время результаты работ структурных подразделений измеряются с помощью ключевых показателей деятельности – KPI (Key Performance Indicator); каждому из них присваивается вес, и наиболее значимые из них включаются в систему оплаты труда.

На практике часто встречаются виды деятельности, конечный результат которых очевиден, обладает ценностью и формализуем, но при этом внутренняя структура процесса строгой формализации не поддается. Другими словами, деятельность трудно описать в виде цепочки подпроцессов с указанием измеряемых входов и выходов для каждого из них, а между подпроцессами, входящим в состав бизнес-процесса, существует много обратных связей. В таком случае делить процесс на подпроцессы и распределять их по различным подразделениям нецелесообразно. Это приведет к тому, что у структурных подразделений не будет четкого понимания того, за что конкретно они отвечают и на что конкретно их стимулируют. Они будут постоянно перекладывать вину за плохой конечный результат друг на друга, и при большом количестве обратных связей много времени и сил будет уходить

Рисунок 6.36. Измерение результатов работ, мотивация и оплата труда





**Рисунок 6.37.** Горизонтальное сжатие бизнес-процесса

на устранение конфликтов, возникающих при взаимодействии отделов. В подобных случаях целесообразно все подпроцессы отдать на исполнение одному структурному подразделению. Такой подход часто называют горизонтальным сжатием бизнес-процесса (рис. 6.37).

Таким сложно формализуемым видом деятельности является принятие сложных нетиповых решений, который можно разбить на три подпроцесса: сбор информации, ее анализ и принятие решения. Если одно подразделение назначить ответственным за сбор информации, второе – ответственным за ее анализ, а третий отдел назначить ответственным за принятие решений на основе результатов первого и второго, то такой процесс с большой долей вероятности будет неоптимальным, а качество решений – низким. В случае, если решение окажется ошибочным, трудно определить подпроцесс, который явился причиной неоптимальности – то ли это был сбор информации, то ли анализ, то ли подпроцесс принятия решения был выполнен недостаточно хорошо. Поэтому наиболее оптимальным вариантом является подход, когда за все отвечает один руководитель.

В итоге первый аспект рассмотренного метода относится к эффективному распределению ответственности и позволяет устранить проблемы взаимодействий, в результате чего улучшаются такие показатели, как стоимость и время. Второй аспект метода заключается в построении системы мотивации и оплаты труда, которая применительно к каждому структурному подразделению и сотруднику позволяет повысить их эффективность. Это обусловлено двумя факторами:

- есть тип сотрудников, которые хотят, чтобы их труд оценивался по достоинству. Такие сотрудники желают и готовы эффективнее работать за большее вознаграждение – материальное и нематериальное;
- есть тип сотрудников, которые работают эффективнее ради дополнительного вознаграждения не стремятся, но они избегают самого факта выявления их неэффективности, за которым может последовать и наказание.

Эти типы внутренних мотиваций персонала называют положительным и отрицательным. Применение второго аспекта метода позволяет воздействовать как на положительные, так и на отрицательные мотивы поведения человека, в результате чего персонал начинает работать более эффективно. Чтобы мотивы поведения персонала совпадали с целями компании, в ряде организаций вводят внутренние трансфертные цены. С помощью этого механизма результаты деятельности структурных подразделений оценивают в финансовом выражении и связывают с системой оплаты труда.

### **Пример 6.14. Повышение ценности и измеримости результатов работы подразделений компании, торгующей строительными материалами**

В компании, которая занимается торговлей строительными материалами, изначально большая часть управленческого и обеспечивающего персонала ежемесячно получала премии, которые были пропорциональны общему финансовому результату работы компании за прошедший месяц. Другими словами, их переменная часть вознаграждения не была связана с индивидуальными результатами работы.

До определенного момента времени такая система оплаты труда всех устраивала. Компания стремительно росла и даже запустила собственное производство. После того как компания стала производственной и количество сотрудников увеличилось в два-три раза за счет появления новых производственных процессов, доходы компании стали расти медленнее, чем расходы. При этом ухудшалась эффективность работы отделов: их деятельность стала более спокойной и размеренной, ежемесячно увеличивались расходы.

Выходом из сложившейся ситуации было применение метода повышения ценности и измеримости результатов работы структурных подразделений. Компанию виртуально разделили на две: торговую и производственную, и между процессом производства продукции и ее продажами ввели трансфертную цену на готовую продукцию. Для каждой компании были назначены разные руководители, финансовые результаты стали рассчитываться по каждой компании в отдельности, и соответствующим образом была выстроена система мотивации и оплаты труда. Помимо этого в каждой из компаний была внедрена оценка эффективности деятельности структурных подразделений и персонала, связанная с системой мотивации и оплаты труда.

В новой оргструктуре руководители отделов двух компаний стали уменьшать расходы, сократили свою численность и повысили производительность труда. При этом оборот компании продолжал расти. В результате такой реорганизации новая схема оргструктуры привела к значительному росту показателя общей выработки, который рассчитывался как отношение общего оборота компании к общей среднесписочной численности сотрудников.

### **6.3.6. Метод приведения в соответствие полномочий и ответственности в оргструктуре**

Следующий метод, который нужно использовать при распределении ответственности, – это приведение в соответствие полномочий и ответственности. Часто в организациях имеет место следующая ситуация: сотрудника назначают ответственным за процесс, но полномочия, необходимые для того, чтобы он смог эффективно его выполнить и достичь запланированных результатов, ему в полном объеме не предоставляют (рис. 6.38).

Такие полномочия должны быть даны, и в рамках внедрения процессной системы управления они предоставляются. Сотрудник, который находится в конце бизнес-процесса и отвечает за его конечный результат, должен обязательно обладать процессными полномочиями. А именно – он должен иметь реальные права и возможности воздействовать на всех участников бизнес-процесса, включая подразделения, которые линейно подчиняются другим функциональным руководителям.

Дать полномочия – это значит дать власть, а власть бывает разная и имеет несколько составляющих: легитимная власть, финансовая власть, власть, основанная на лидерстве, и т. д. Тройная типология власти, рассмотренная в предыдущих разделах, предлагает сначала предоставить ответственному легитимные механизмы управления. Делается это посредством



**Рисунок 6.38.** Ответственность превышает полномочия

предоставления права издавать процессные регламенты и различные законы. В случае, если легитимной власти недостаточно, то ответственному нужно дать еще одну составляющую власти – финансовую, обладая которой он сможет инициировать процесс наложения штрафов на непослушных и поощрения успешных. Если и этого не хватает для управления процессом, тогда нужно применить власть, основанную на лидерстве. В концепции процессного управления лидерство является одним из ведущих элементов, который необходимо использовать в компании.

### Пример 6.15. Использование принципа гражданской ответственности

В одной компании для повышения эффективности взаимодействия структурных подразделений, участвующих в основном бизнес-процессе, руководство приняло решение реализовать принцип гражданской ответственности. По словам руководства, этот принцип заключался в следующем: «Представьте, что на автомобиль, припаркованный возле многоэтажного дома, упал с крыши кирпич и повредил его. Кто виноват? Кто будет нести ответственность за случившееся? Кто будет устранять повреждения? С точки зрения Уголовного кодекса никто не виноват, так как никто это нарочно не делал. Но с точки зрения Гражданского кодекса владелец здания должен нести ответственность и возместить нанесенный ущерб».

Аналогичный принцип был введен и в этой организации – подразделение, выполняющее последний подпроцесс основного бизнес-процесса, должно было отвечать за его конечный результат, несмотря на то что предыдущие подпроцессы выполнялись в других отделах. В компании была введена система штрафов, и начальника конечного подразделения процесса штрафовали в случае, если конечный результат процесса не соответствовал установленным требованиям по срокам и качеству.

Например, отдел продаж штрафовали за продажи ниже плана, хотя при этом начальник отдела продаж уверял, что причиной этого является отсутствие товара в местах продаж, потому что отдел закупок его не закупил, склад вовремя не собрал поставки, а отдел доставки вовремя их не доставил. В ответ руководство рекомендовало начальнику отдела продаж делать так, чтобы закупщики закупили необходимый товар, склад вовремя собирал, а отдел доставки вовремя доставлял товар в места продаж.

Оказывается, внедрив принцип гражданской ответственности, руководство компании, само не подозревая, сделало первый шаг на пути внедрения процессной системы управления в своей организации. Проблема была в том, что не был сделан второй шаг, а именно предоставление соответствующих полномочий.



**Рисунок 6.39.** Полномочия превышают ответственность

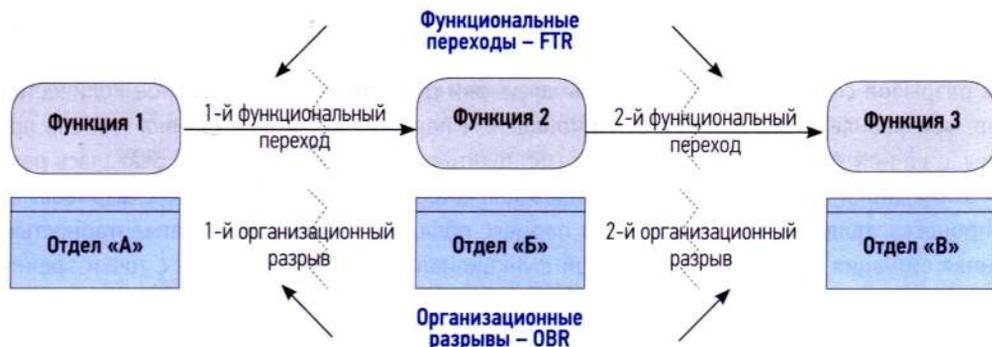
При распределении ответственности в организации встречается другой, противоположный предыдущему вариант несоответствия полномочий и ответственности, когда полномочия превышают ответственность. В таком случае сотрудник имеет право принимать решения и воздействовать на другие отделы, но за это он ответственности не несет (рис. 6.39). Такая ситуация также неоптимальна, так как приводит к безответственности. Итак, при распределении ответственности внутри компании нужно использовать следующее правило: ответственность и полномочия, которыми обладают структурные подразделения и сотрудники, должны соответствовать друг другу.

### 6.3.7. Метод уменьшения организационной фрагментарности

В главе 5, посвященной анализу и оптимизации бизнес-процессов, были рассмотрены типовые причины, приводящие к снижению эффективности деятельности компании (раздел 5.2.5). Одной из них является неоптимальная оргструктура, приводящая к большому количеству организационных разрывов в бизнес-процессах и их большой фрагментарности.

Эта причина является столь распространенной и сильно влияющей на оптимальность деятельности, что многие школы процессного управления уделяют ей первостепенное внимание. Например, один из принципов реинжиниринга, который сформулировали его идеологи, звучит так: «Уменьшайте количество различных структурных подразделений и сотрудников, участвующих в выполнении одного бизнес-процесса». Другие специалисты по реинжинирингу этот принцип называют горизонтальным сжатием процесса, мы будем называть его методом уменьшения организационных разрывов и фрагментарности.

Практика показала, что чем меньше сотрудников участвует в процессе и чем реже происходит смена ответственности, тем меньше несоответствий возникает в процессе и тем лучше его ключевые показатели – активность, стоимость, длительность и качество. Для применения этого метода нужно уметь рассчитывать степень организационной фрагментарности бизнес-процессов. Этот показатель измеряется для улучшаемого процесса в состоянии «как есть», а также для различных вариантов «как надо». Полученные результаты измерений позволяют принять наиболее правильное решение о выборе оптимальной схемы деятельности. Рассмотрим методику расчета показателя степени организационной фрагментарности (OFRAG).



**Рисунок 6.40.** Функциональные переходы и организационные разрывы в бизнес-процессе

Первым шагом расчета степени организационной фрагментарности является определение количества организационных разрывов (OBR), существующих в бизнес-процессе. Организационными разрывами называются места, в которых происходит смена ответственности между различными структурными подразделениями или сотрудниками, участвующими в процессе. Количество организационных разрывов можно посчитать, разработав перед этим схему бизнес-процесса (рис. 6.40).

Например, на схеме процесса мы видим два организационных разрыва. При переходе от первой функции ко второй в процессе происходит смена ответственности, которая переходит от отдела «А» к отделу «Б». Это первый организационный разрыв. Второй разрыв существует при переходе от второй функции процесса к третьей. В этом случае ответственность переходит от отдела «Б» к отделу «В».

После определения количества организационных разрывов на схеме бизнес-процесса нужно посчитать количество функциональных переходов (FTR), которое определяется количеством переходов от одной функции процесса к другой при выполнении полного процессного цикла. В примере, приведенном на рисунке 6.40, функциональных переходов два. Это переходы от первой функции процесса ко второй и от второй к третьей. В общем случае, например, если процесс представляет линейную последовательность из 10 функций, то количество функциональных переходов составляет 10 минус 1 и равняется 9.

Степень организационной фрагментарности – OFRAG – рассчитывается как отношение количества организационных разрывов (OBR) к количеству функциональных переходов (FTR) процесса, умноженное на 100% (рис. 6.41).

**Рисунок 6.41.** Расчет степени организационной фрагментарности бизнес-процесса (OFRAG)

$$\text{OFRAG} = \frac{\text{OBR}}{\text{FTR}} \times 100\%$$

OBR – количество организационных разрывов

FTR – количество функциональных переходов

Отсутствие фрагментарности ←  $0\% \leq \text{OFRAG} \leq 100\%$  → Полная фрагментарность

При расчете степени организационной фрагментарности существуют две полярные точки, задающие диапазон ее возможных значений. Минимальное количество организационных разрывов составляет ноль – то есть когда они отсутствуют. Максимальное количество разрывов равняется количеству функциональных переходов. Соответственно, степень организационной фрагментарности может составлять от 0 до 100%. Если она оказалась равной 100%, это значит, что количество разрывов, которое может быть для рассматриваемого процесса, является максимальным и процесс обладает наибольшей фрагментарностью. Данная ситуация характерна для чистой функциональной оргструктуры, и с точки зрения процессного подхода к управлению это самый неоптимальный вариант. Если степень фрагментарности равняется 0%, то это означает отсутствие разрывов, что характерно для чистой процессной структуры, и с точки зрения процессного управления такая ситуация считается наиболее оптимальной.

На каждом функциональном переходе может произойти смена ответственности, и количество функциональных переходов в процессе равняется максимально возможному количеству организационных разрывов. Поэтому степень организационной фрагментарности можно еще определить как процентное соотношение существующего количества разрывов в процессе к максимально возможному.

### Пример 6.16. Расчет степени организационной фрагментарности в различных ситуациях

**Пример 1.** Бизнес-процесс состоит из трех функций, каждую функцию выполняют различные подразделения (рис. 6.42). Количество организационных разрывов равняется 2, количество функциональных переходов равняется тоже 2, а степень организационной фрагментарности составляет 100%. Это ситуация наибольшей фрагментарности, и с точки зрения процессного подхода к управлению это самый неоптимальный вариант.

**Рисунок 6.42.** Расчет степени организационной фрагментарности процесса для примера 1



**Пример 2.** Бизнес-процесс состоит из трех функций, и все функции выполняет одно подразделение (рис. 6.43). В этом случае организационные разрывы отсутствуют, то есть их количество составляет 0, количество функциональных переходов равняется 2, а степень организационной фрагментарности составляет 0%. Это ситуация, в которой фрагментарность процесса отсутствует, и с точки зрения процессного управления это самый оптимальный вариант.

Рисунок 6.43. Расчет степени организационной фрагментарности процесса для примера 2

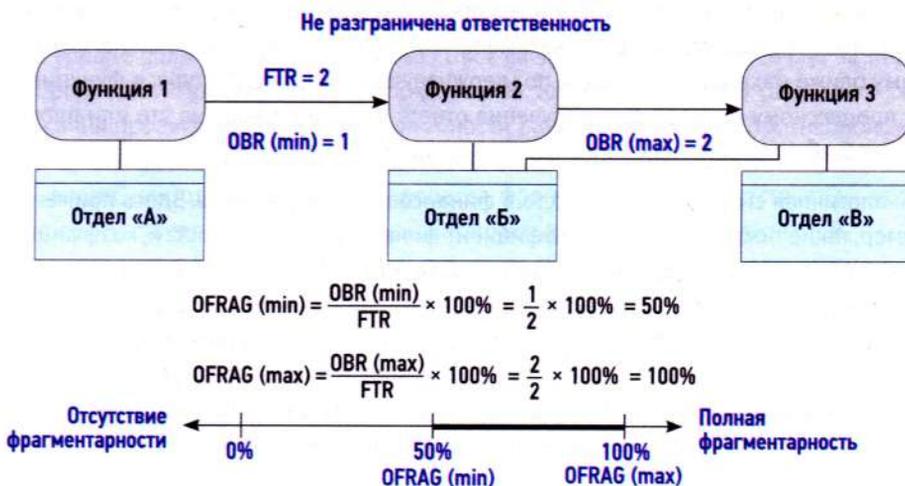


**Пример 3.** Процесс состоит из трех функций, при этом первые две выполняет одно подразделение, а третью функцию выполняет другой отдел (рис. 6.44). В этом случае количество организационных разрывов равняется 1, количество функциональных переходов равняется 2, а степень организационной фрагментарности составляет 50%. Это ситуация средней фрагментарности, и с точки зрения процессного управления является промежуточной между чисто функциональным и процессным подходами.

Рисунок 6.44. Расчет степени организационной фрагментарности процесса для примера 3



Рисунок 6.45. Расчет степени организационной фрагментарности процесса для примера 4



**Пример 4.** Бизнес-процесс состоит из трех функций, которые выполняют три подразделения (рис. 6.45). В этом случае задача по расчету степени организационной фрагментарности сформулирована неточно, так как в примере приведенного процесса не разграничена ответственность отделов «Б» и «В» за выполнение третьей функции. Соответственно, если входные условия для решения задачи сформулированы неточно, то решение также будет неточным и представляет диапазон всевозможных вариантов.

Неточность или диапазон входных условий происходят из того, что ответственность на схеме процесса не разграничена, в частности не видна граница ответственности между подразделениями «Б» и «В» при выполнении третьей функции. Предполагаемых вариантов распределения ответственности большое количество, и они лежат в диапазоне, имеющем следующие границы.

1. Первая граница определяется исходя из представления, что отдел «Б» ничего не выполняет при реализации третьей функции, или делает нулевую работу. В этом случае рассматриваемый пример аналогичен первому примеру, в котором было два организационных разрыва, два функциональных перехода и степень организационной фрагментарности составила 100%.
2. Вторая ситуация обратна предыдущей, и вторая граница определяется исходя из представления, что отдел «В» ничего не выполняет при реализации третьей функции, или делает нулевую работу. В этом случае четвертый пример аналогичен третьему примеру, в котором был один организационный разрыв, два функциональных перехода и степень организационной фрагментарности составила 50%. Поэтому ответ для четвертой задачи следующий – степень фрагментарности процесса лежит в диапазоне от 50 до 100%.

Отсюда вывод – чтобы правильно рассчитать показатель организационной фрагментарности, в схеме процесса нужно четко разграничить ответственность. Согласно рассмотренному ранее методу разграничения ответственности в оргструктуре, у каждого бизнес-процесса должен быть только один ответственный. В случае, если при анализе диаграммы процесса «как есть» этот принцип нарушен, то показатель организационной фрагментарности представляет собой диапазон значений. При этом величина разброса показателя OFRAG представляет собой еще один показатель –  $\Delta(\text{FRAG})$ , который характеризует проблему точности разграничения ответственности в оргструктуре и также используется при ее оптимизации.

Как использовать показатель степени организационной фрагментарности бизнес-процесса при проведении оптимизации деятельности компании? Абсолютная величина фрагментарности большого значения не имеет, так как по ее значению можно только сказать, к чему ближе находятся процесс и поддерживающая его оргструктура: к функциональному или процессному подходу. Для получения ответа на вопрос, хорошо это или плохо, информации об абсолютном значении фрагментарности недостаточно.

Аналогичная ситуация имеет место в финансовом менеджменте. Здесь применяются, например, такие показатели, как: коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент абсолютной ликвидности и прочие показатели. Для того чтобы на их основе делать какие-либо заключения и тем более принимать управленческие решения, необходимо знать либо отраслевые нормативы, либо значения этих показателей по предприятиям-аналогам, включая конкурентов, либо нужно отслеживать их динамику и знать значения показателей за прошлые периоды. Другими словами, ценностью обладает не абсолютная величина показателя, а ее отклонение от эталона сравнения, или относительное значение. Точно такая же ситу-

ация имеет место при использовании степени фрагментарности процессов и оргструктуры, их поддерживающей, – практический смысл имеет не сама величина показателя, а ее отличие от эталонов сравнения.

**Области применения.** Наиболее просто получать и сравнивать фрагментацию по одному процессу в различных его состояниях: «как есть» и «как надо». Поэтому первая область применения методики расчета степени фрагментарности – **это проекты совершенствования, в которых в качестве эталона сравнения берется значение фрагментарности варианта процесса «как есть».** Если при изменении оргструктуры и распределения ответственности схема процесса «как надо» имеет меньшее значение фрагментарности, то это положительный фактор, который говорит, что со значимой вероятностью оптимизированный процесс будет иметь более высокие показатели качества, длительности и стоимости. Если же степень фрагментарности увеличилась – это отрицательный фактор, свидетельствующий о возможном ухудшении внешних показателей процесса, и предвестник возможного возникновения организационных проблем при функционировании новой схемы.

Вторая область применения показателя организационной фрагментарности – **проекты бенчмаркинга, в которых процессы компании сравниваются с предприятиями-аналогами, имеющими схожий бизнес.** Если оказывается, что в оптимизируемой компании коэффициент фрагментарности больше, чем у предприятий-аналогов, то это отрицательный фактор, позволяющий сделать предположение, что большая фрагментарность является одной из причин, определяющих проблемность процессов и конкурентоспособность компании на рынке. В случае, если степень фрагментарности меньше, это положительный сигнал, который говорит, что в этом отношении все нормально и причину проблем нужно искать в других элементах процессов и оргструктуры.

**Особенности использования.** Необходимо отметить, что при сравнении двух вариантов процессов на предмет фрагментарности нужно обеспечить, чтобы оргструктура обоих вариантов была описана на одном и том же уровне – уровне департаментов, либо отделов, либо сотрудников. Например, в примере 6.16 во втором случае оргструктура процесса описана на уровне отделов (рис. 6.43). Отдел «А» отвечает за все три функции, и степень фрагментарности является минимальной из возможных, равняется 0%, или, другими словами, фрагментарность отсутствует. Если оргструктуру и распределение ответственности в этом процессе описать на уровне должностей, то может оказаться следующее: Иванов отвечает за первую функцию процесса, Петров за вторую, а Сидоров за третью функцию. В результате такой схемы описания процесса степень фрагментарности становится полярно противоположной предыдущему случаю. Она становится максимальной из возможных значений и составляет 100%. Как видно, для одного и того же процесса фрагментарность отсутствует на уровне отделов, но присутствует и даже может быть максимальной на уровне должностей.

Для того чтобы можно было адекватно сравнивать различные варианты процесса на предмет фрагментарности, помимо одинакового уровня описания оргструктуры необходимо, чтобы и нарезка процессов на функции в разных вариантах была одинаковой. В результате видно, что эффективное применение метода анализа фрагментарности возможно в проектах изменений, когда технологическая схема и последовательность функций процес-

са не меняются, а происходящие изменения затрагивают только оргструктуру, которая поддерживает процесс и схему распределения ответственности за функции, его составляющие.

Отметим, что ряд программных продуктов по описанию бизнес-процессов и оргструктуры поддерживают рассмотренный метод уменьшения организационных разрывов и автоматически рассчитывают показатель фрагментарности различных схем процессов для того, чтобы выбрать наиболее правильный вариант. В случае, если в модели процесса не разграничена ответственность структурных подразделений, программный продукт в качестве расчетов выдает диапазон значений.

### Углубленный анализ организационной фрагментарности

Существует и углубленный анализ организационной фрагментарности, при котором необходимо также учитывать организационную удаленность ответственных и исполнителей шагов бизнес-процесса. Это обусловлено тем, что вероятность появления сбоя и величина потерь в месте организационного разрыва тем выше, чем дальше в организационной структуре находятся соответствующие организационные единицы.

На рисунке 6.46 приведен пример углубленного анализа организационной фрагментарности процесса складирования, учитывающий организационную удаленность исполнителей процесса. На каждом организационном разрыве рассчитывается удаленность организационных единиц как количество шагов между соответствующими графами схемы оргструктуры. В результате углубленного анализа рассчитывается показатель суммарной организационной удаленности, а также средняя организационная удаленность на один организационный разрыв.

**Рисунок 6.46.** Анализ организационной фрагментарности процесса складирования



### **Пример 6.17. Оптимизация оргструктуры и распределения ответственности на основе уменьшения организационной фрагментарности**

В компании, занимающейся производством и продажей аудио- и видеопродукции и торгового оборудования, была проведена оптимизация оргструктуры и распределения ответственности на верхнем уровне, и для принятия решения о выборе новой организационной схемы был использован показатель фрагментарности.

В примере 5.10 мы рассмотрели оптимизацию основного процесса этой компании на основе метода согласования результатов с требованиями потребителей. В ходе оптимизации была сокращена длительность основного процесса с целью обеспечения поставок новинок от поставщиков на торговые точки к 18:00 в день их выхода. После оптимизации процесса был разработан регламент, в котором было прописано распределение ответственности отделов, задействованных в этом процессе, и сроки выполнения работ. Тем не менее даже после внедрения регламентов в процессе периодически происходили сбои, временные задержки и в 30% случаев новинки не попадали на торговые точки в установленный срок.

В главе 5 были рассмотрены основные причины возникновения подобных несоответствий (раздел 5.2.5). Анализ причин невыполнения нормативных сроков в 30% случаев привел к первой типовой причине – организационной структуре, неоптимально поддерживающей процесс. Наблюдения показали, что показатель своевременности поставок товара периодически испытывает всплеск, что указывало на наличие особой причины. Дальнейший анализ статистики по нарушениям и их сопоставление с другими событиями помогли обнаружить следующую закономерность – количество нарушений резко возрастало, когда генеральный директор уезжал в командировку во Францию, где он открывал новый бизнес по торговле аудио- и видеопродукцией. Это означало, что в его отсутствие в компании просто не находилось ответственного лидера, способного «сшивать» сквозной процесс и обеспечивать своевременность поставки продукции.

В результате с помощью причинно-следственного анализа (раздел 5.2.4) были выделены два ключевых фактора, определявших неоптимальность существующей оргструктуры. Первый фактор – наличие большого количества организационных разрывов в процессе и его большая фрагментарность. Второй фактор был связан с отсутствием ответственного лидера, способного эффективно управлять большой организационной фрагментарностью.

#### **Схема распределения ответственности в оргструктуре на верхнем уровне в состоянии «как есть»**

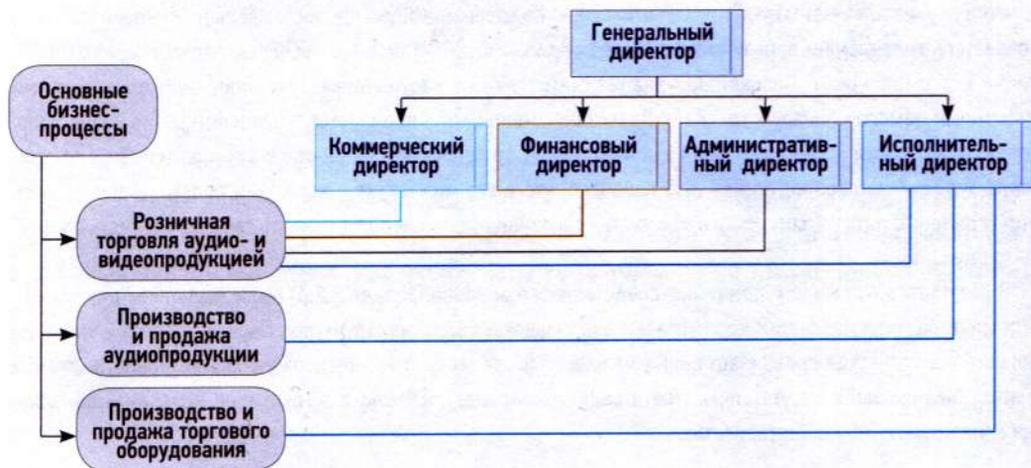
Напомним, что компания имела три бизнес-направления и соответствующие им три основных бизнес-процесса:

- розничная торговля аудио- и видеопродукцией;
- производство и продажа аудиопродукции;
- производство и продажа торгового оборудования.

Оргструктура компании верхнего уровня включала следующих топ-менеджеров, которые подчинялись генеральному директору: коммерческий директор, финансовый директор, административный директор и исполнительный директор. Распределение ответственности и участие топ-менеджеров в основных бизнес-процессах верхнего уровня в состоянии «как есть» показано в таблице 6.14. На рисунке 6.47 в графическом виде приведена схема взаимосвязи основных процессов и оргструктуры верхнего уровня этой компании.

**Таблица 6.14.** Распределение ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как есть»

№	Бизнес-процессы	Ответственные	Участники
1	Розничная торговля аудио- и видеопродукцией	Генеральный директор	Коммерческий директор; финансовый директор; административный директор; исполнительный директор
2	Производство и продажа аудиопродукции	Исполнительный директор	Исполнительный директор
3	Производство и продажа торгового оборудования	Исполнительный директор	Исполнительный директор

**Рисунок 6.47.** Схема распределения ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как есть»


Оказывается, что в первом процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией», в котором ранее была проведена оптимизация сроков, участвовали все четыре директора: коммерческий, финансовый, административный и исполнительный. Владельцем, или ответственным за процесс, являлся генеральный директор, которому все четыре директора подчинялись напрямую. Этим и объяснялись сбои и временные задержки, имевшие место в процессе. Казалось бы, почему возникают сбои? Вроде бы ранее обо всем договорились и внедрили процессный регламент, согласно которому сбоев быть не должно. В завершение создали систему контроля исполнения регламента и связали ее с системой мотивации и оплаты труда.

Такая проблемная ситуация объясняется просто. На стыках отделов, участвующих в процессе и подчиняющихся четырем директорам, нередко возникали несоответствия по причине различных факторов. Наиболее часто это происходило по причине человеческого фактора. Вторым по значимости являлся фактор, связанный с неопределенностью внешней среды и непредвиденными отклонениями хода процесса от стандартного, прописанного в регламенте. В таких сложных ситуациях от топ-менеджеров тре-

бовались умения и дополнительные усилия по поиску ситуационных решений. Им следовало конструктивно общаться и эффективно взаимодействовать между собой, что было сложно, особенно в периоды отсутствия на рабочем месте владельца процесса, которым был первый руководитель. В результате, несмотря на то что в регламенте было прописано, что новинки должны поступать на торговые точки к 18:00 в день выхода, они попадали на торговые точки на следующий день. В те моменты, когда гендиректор надолго уезжал в командировку во Францию, процессы в компании еще сильнее тормозились и новинки попадали на торговые точки даже через два-три дня.

Помимо описанной проблемы, действующая оргструктура имела еще один недостаток. В бизнес-направлении «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» исполнительный директор отвечал за подпроцесс доставки товара, и ему подчинялся отдел доставки, состоявший в основном из водителей. Преимущественно отдел доставки обслуживал розничное направление, и исполнительный директор играл в нем скорее роль администратора, в обязанности которого входило планирование маршрутов и формирование путевых листов, контроль своевременности доставки и расхода бензина, а также выполнение большого количества прочих мелких работ. Из приведенных выше таблицы и схемы распределения ответственности за основные процессы видно, что исполнительный директор также является ответственным за два других основных бизнес-процесса: «Производство и продажа аудиопродукции» и «Производство и продажа торгового оборудования». Эти процессы верхнего уровня представляли собой хоть и небольшие, но целые бизнес-направления. Каждое из них имело своих клиентов, поставщиков, производило свой продукт и приносило компании прибыль.

В итоге этот недостаток оргструктуры заключался в том, что один руководитель совмещал выполнение абсолютно разнородных работ, относящихся к различным бизнес-процессам. Первая работа – это сложная стратегическая работа по управлению и развитию двух совершенно различных бизнес-направлений, вторая – рутинная работа по администрированию и оперативному управлению процессом доставки товара в рамках третьего розничного бизнес-направления. В таблице 6.15 существующая схема распределения ответственности и участия директоров в процессах верхнего уровня компании в состоянии «как есть» изображена в виде матрицы ответственности.

**Таблица 6.15.** Матрица распределения ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как есть»

Оргструктура верхнего уровня		0	1	2	3	4
		Генеральный директор	Коммерческий директор	Финансовый директор	Административный директор	Исполнительный директор
Бизнес-процессы верхнего уровня						
1	Розничная торговля аудио- и видеопродукцией	○	У	У	У	У
2	Производство и продажа аудиопродукции					○
3	Производство и продажа торгового оборудования					○

Обозначения: ○ – ответственный за процесс; У – участник процесса

### Схема распределения ответственности в оргструктуре на нижнем уровне в состоянии «как есть»

При детализации и описании бизнес-процесса «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как есть» были описаны подпроцессы, из которых он состоит. Процессы второго уровня, их перечень, а также участники и ответственные за их выполнение представлены в таблице 6.16.

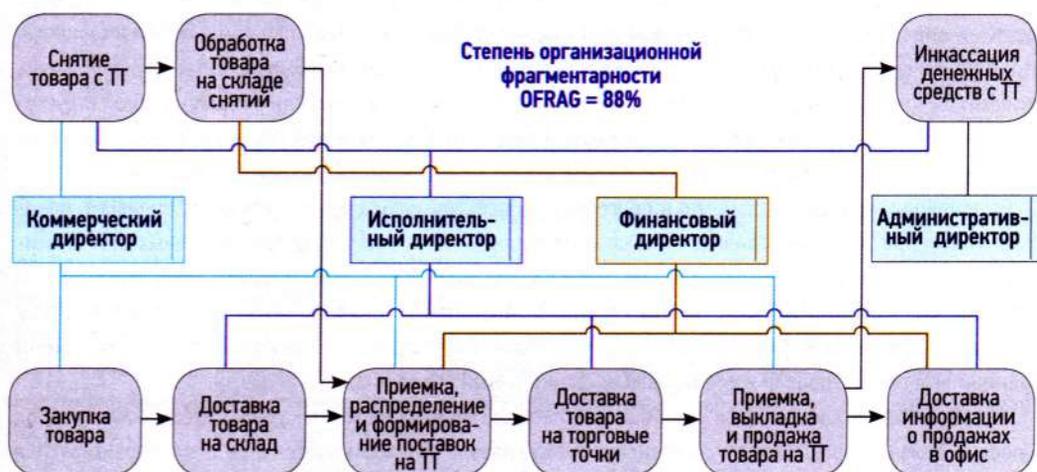
**Таблица 6.16.** Распределение ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как есть»

№	Подпроцессы	Ответственные	Участники
1	Закупка товара	Коммерческий директор	Коммерческий директор
2	Доставка товара на склад	Исполнительный директор	Исполнительный директор
3	3.1 Приемка и размещение товара на складе	Финансовый директор	Финансовый директор
	3.2 Распределение товара по торговым точкам	Коммерческий директор	Коммерческий директор
	3.3 Формирование поставок товара для торговых точек	Финансовый директор	Финансовый директор
4	Доставка товара на торговые точки	Исполнительный директор	Исполнительный директор
5	Приемка, выкладка и продажа товара на торговых точках	Коммерческий директор	Коммерческий директор
6	Доставка информации о продажах в офис и внесение ее в БД	Финансовый директор	Финансовый директор; исполнительный директор
7	Снятие товара с торговых точек	Коммерческий директор	Коммерческий директор; исполнительный директор
8	Обработка товара на складе снятий	Финансовый директор	Финансовый директор
9	Инкассация денежных средств с торговых точек	Административный директор	Административный директор; исполнительный директор

Перечень подпроцессов, приведенный в таблице, на четыре подпроцесса больше перечня, приведенного в примере 5.10. В этом случае при описании процесса «как есть» добавились четыре подпроцесса (6, 7, 8 и 9). Дело в том, что при описании процессов приходится абстрагироваться от лишней и ненужной информации и рассматривать только те элементы процесса, которые важны для его улучшения согласно сформулированным целям. При проведении временной оптимизации процесса были важны только те подпроцессы, которые лежат на его критическом пути, определяющем его время (подпроцессы с номерами 1, 2, 3, 4 и 5). В случае оптимизации оргструктуры подобное абстрагирование не делается, иначе ряд структурных подразделений окажется с неполным перечнем своих функций. Это, в свою очередь, может привести к неправильному расчету оптимальной численности подразделений, а иногда и к постановке вопроса о целесообразности их существования. Поэтому в проекте реорганизации пришлось показать все подпроцессы, входящие в состав бизнес-процесса.

Более наглядно распределение ответственности между директорами компании в процессе «как есть» представлено в графическом виде на рисунке 6.48. Визуально показано, как часто происходит смена ответственности директоров за подпроцессы. Рассчитанный показатель организационной фрагментарности в состоянии «как есть» составил 88%. Такой коэффициент более всего соответствует функциональной оргструктуре. В таблице 6.17 существующая схема распределения ответственности и участия директоров в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как есть» изображена в виде матрицы.

**Рисунок 6.48.** Схема распределения ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как есть»



**Таблица 6.17.** Матрица распределения ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как есть»

Бизнес-процессы верхнего уровня		Оргструктура верхнего уровня				
		0	1	2	3	4
		Генеральный директор	Коммерческий директор	Финансовый директор	Административный директор	Исполнительный директор
1	Закупка товара		○			
2	Доставка товара на склад					○
3	3.1 Приемка и размещение товара на складе			○		
	3.2 Распределение товара по торговым точкам		○			
	3.3 Формирование поставок товара для ТТ			○		
4	Доставка товара на торговые точки					○
5	Приемка, выкладка и продажа товара на ТТ		○			
6	Доставка информации о продажах в офис			○		У
7	Снятие товара с торговых точек		○			У
8	Обработка товара на складе снятий			○		
9	Инкассация денежных средств с торговых точек				○	У

Обозначения: ○ – ответственный за процесс; У – участник процесса

### **Схема распределения ответственности в оргструктуре на верхнем уровне в состоянии «как надо»**

Основной целью проекта реорганизации было улучшение показателей процесса «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» посредством уменьшения организационных разрывов и фрагментарности. Это, в свою очередь, потребовало изменения оргструктуры – в ней должен был появиться руководитель, который бы отвечал перед генеральным директором за процесс целиком. Если в существующей структуре владельцем этого процесса являлся сам первый руководитель, то в новой структуре соответствующие ответственность и полномочия должны были быть переданы на нижний уровень управления.

Было принято решение о том, что в долгосрочной перспективе за все три основных процесса, представляющих три различных бизнес-направления, должны быть назначены три различных ответственных. Каждый из них должен сосредоточиться на одном виде деятельности, эффективно управлять им и обеспечить значительный рост показателей по своему бизнес-процессу. Такой вариант оргструктуры приведен в примере 6.9, рисунок 6.25. К нему компания перешла спустя один год, а в текущий момент времени был спроектирован и реализован промежуточный вариант оргструктуры.

Это обусловлено следующими причинами. В первой главе книги мы показали классический подход к проектированию организации, согласно которому сначала разрабатывается стратегия, проектируются процессы и только потом под них строится оргструктура. Классический подход является правильным, но работает строго только при одном важном условии – когда рынок труда не является узким местом и позволяет привлечь специалистов с нужными компетенциями для выполнения новых бизнес-процессов. Вторым важным условием применимости классического подхода является отсутствие каких-либо других ограничений и внешних требований, которые приводят к возникновению обратных связей в цикле организационного проектирования.

Однако на практике узким местом чаще всего является дефицит компетентных кадров. В краткосрочной перспективе это начинает влиять и даже определять построение процессов, оргструктуры и распределение ответственности. Другими словами, элементы процессов и оргструктуры строятся под имеющиеся в наличии человеческие ресурсы, их компетенции и иногда даже под внутренние мотивы ключевых сотрудников.

В этом проекте реорганизации была аналогичная ситуация – уменьшить до нуля степень организационной фрагментарности в краткосрочной перспективе не получилось. Аналогичная ситуация возникла и с назначением двух владельцев по двум другим основным процессам. Чтобы это сделать, нужно было найти или воспитать ответственных с нужными компетенциями. На эту работу был отведен один год, а на текущий момент был выбран первый переходный вариант оргструктуры, который был построен в том числе и на основе существующих ограничений, а именно на наличии в компании кандидатов на новые должности и их опыте работы.

Разработанная новая схема распределения ответственности и участия директоров в основных процессах компании представлена в таблице 6.18. В новой оргструктуре была введена должность директора розничной сети, который стал единственным ответственным за бизнес-процесс «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией». Эту должность занял бывший финансовый директор, который лучше всех работал со статистической информацией и показателями деятельности компании.

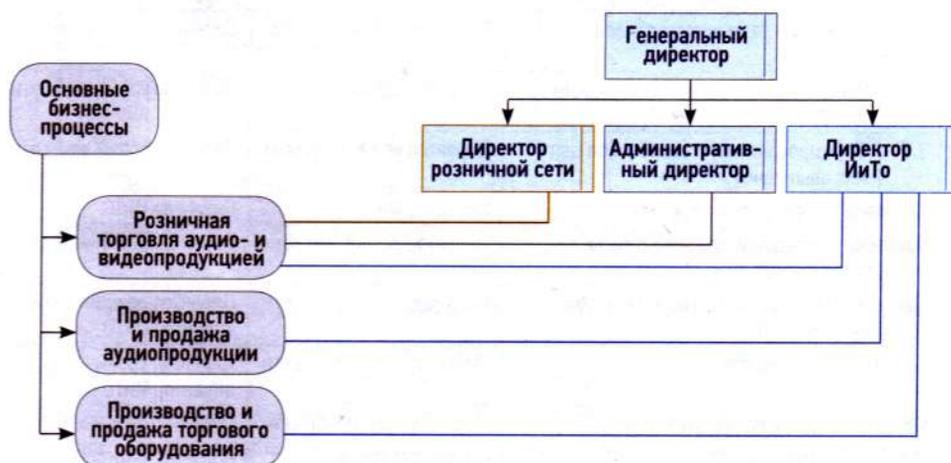
В качестве участников в процессе остались два других топ-менеджера. Службы, которые им подчинялись, выполняли в процессе специфические работы, требующие особых компетенций, и поэтому эти подпроцессы оставили под их управлением. А именно, в процессе остался участвовать административный директор, так как он отвечал за важный подпроцесс инкассации денежных средств. Также было

**Таблица 6.18.** Распределение ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как надо»

№	Бизнес-процессы	Ответственные	Участники
1	Розничная торговля аудио- и видеопродукцией	Директор розничной сети	Директор розничной сети; административный директор; директор ИиТО
2	Производство и продажа аудиопродукции	Директор ИиТО	Директор ИиТО
3	Производство и продажа торгового оборудования	Директор ИиТО	Директор ИиТО

принято решение на ближайшие полгода оставить отдел доставки в подчинении исполнительного директора, как наиболее компетентного среди руководителей компании в этом вопросе. Его должность в новой оргструктуре стала называться по-другому – директор издательства и торгового оборудования, или сокращенно – директор ИиТО (рис. 6.49). Коммерческий директор был исключен из этой схемы, так как гендиректор увез его во Францию, где он стал развивать новый бизнес по торговле аудио- и видеопродукцией.

В результате реорганизации количество директоров, участвующих в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией», было уменьшено с четырех до трех. Все они находились на одном уровне иерархии и линейно подчинялись гендиректору. Один из них был назначен владельцем этого процесса. Он стал отвечать перед первым руководителем за прибыль и прочие показатели по розничному бизнес-направлению. Как владелец процесса, он получил легитимные полномочия по управлению процессом, в рамках которых разработал регламент бизнес-процесса и положения о структурных подразделениях, в нем участвующих. С помощью внедренных процессных и структурных регламентов, а также прочих легитимных полномочий он стал управлять сквозным процессом и, в частности, отделами доставки и инкассации, которые находились в прямом подчинении директора ИиТО и административного директора. В таблице 6.19 новая схема распределения ответственности и участия директоров в процессах верхнего уровня компании представлена в матричной форме.

**Рисунок 6.49.** Схема распределения ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как надо»

**Таблица 6.19.** Матрица распределения ответственности и участия в основных процессах компании верхнего уровня в состоянии «как надо»

		Оргструктура верхнего уровня			
		0	1	2	3
<b>Бизнес-процессы верхнего уровня</b>		<b>Генеральный директор</b>	<b>Директор розничной сети</b>	<b>Административный директор</b>	<b>Директор ИиТО</b>
1	Розничная торговля аудио- и видеопродукцией		О	У	У
2	Производство и продажа аудиопродукции				О
3	Производство и продажа торгового оборудования				О

 Обозначения: **О** – ответственный за процесс; **У** – участник процесса

**Схема распределения ответственности в оргструктуре на нижнем уровне в состоянии «как надо»**

Новая детальная схема распределения ответственности в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией», разработанная на переходный период, приведена в таблице 6.20. Участвовать в основном процессе стали три директора. Директор розничной сети являлся ответственным за большинство подпроцессов. Два других топ-менеджера – директор ИиТО и административный директор – отвечали за выполнение трех подпроцессов, требующих особых компетенций: доставка товара на склад, доставка товара на торговые точки и инкассация денежных средств с торговых точек.

В результате реорганизации количество организационных разрывов уменьшилось. Это привело к уменьшению степени организационной фрагментарности бизнес-процесса с 88 до 63% (рис. 6.50), что является положительным индикатором проведенных преобразований оргструктуры и распределе-

**Таблица 6.20.** Распределение ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как надо»

№	Подпроцессы	Ответственные	Участники
1	Закупка товара	Директор розничной сети	Директор розничной сети
2	Доставка товара на склад	Директор ИиТО	Директор ИиТО
3	3.1 Приемка и размещение товара на складе	Директор розничной сети	Директор розничной сети
	3.2 Распределение товара по торговым точкам	Директор розничной сети	Директор розничной сети
	3.3 Формирование поставок товара для торговых точек	Директор розничной сети	Директор розничной сети
4	Доставка товара на торговые точки	Директор ИиТО	Директор ИиТО
5	Приемка, выкладка и продажа товара на торговых точках	Директор розничной сети	Директор розничной сети
6	Доставка информации о продажах в офис и внесение ее в БД	Директор розничной сети	Директор розничной сети; директор ИиТО
7	Снятие товара с торговых точек	Директор розничной сети	Директор розничной сети; директор ИиТО
8	Обработка товара на складе снятий	Директор розничной сети	Директор розничной сети
9	Инкассация денежных средств с торговых точек	Административный директор	Административный директор; директор ИиТО

**Рисунок 6.50.** Схема распределения ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как надо»



**Таблица 6.21.** Матрица распределения ответственности и участия в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» в состоянии «как надо»

Бизнес-процессы верхнего уровня		Оргструктура верхнего уровня			
		0 Генеральный директор	1 Финансовый директор	2 Административный директор	3 Директор ИиТО
1	Закупка товара		○		
2	Доставка товара на склад				○
3	3.1 Приемка и размещение товара на складе		○		
	3.2 Распределение товара по торговым точкам		○		
	3.3 Формирование поставок товара для ТТ		○		
4	Доставка товара на торговые точки				○
5	Приемка, выкладка и продажа товара на ТТ		○		
6	Доставка информации о продажах в офис		○		У
7	Снятие товара с торговых точек		○		У
8	Обработка товара на складе снятия		○		
9	Инкассация денежных средств с торговых точек			○	

Обозначения: ○ – ответственный за процесс; У – участник процесса

ния ответственности. В таблице 6.21 новая схема распределения ответственности и участия директоров в процессе «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» изображена в форме матрицы.

Дальнейший статистический анализ хода выполнения новой схемы процесса «Розничная торговля аудио- и видеопродукцией» показал, что произошло значительное улучшение показателя своевременности поставки новинок от поставщиков на торговые точки. Среднее значение доли опозданий уменьшилось с 30% в состоянии «как было» до 10% в состоянии «как стало».

## Глава 7.

# Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение вертикальных взаимодействий

### 7.1. Методы оптимизации вертикальных взаимодействий

#### 7.1.1. Метод единоначалия

Пример 7.1. Функциональное (процессное) подчинение по процессу бюджетирования

#### 7.1.2. Метод оптимизации масштаба управляемости и стандартная норма управляемости

Пример 7.2. «Шунтирование» оргструктуры с узким масштабом управляемости на производственном предприятии

#### 7.1.3. Классификация оргструктур по масштабу управляемости

### 7.2. Централизованные и децентрализованные структуры

#### 7.2.1. Степень централизации

Пример 7.3. Как новые технологии позволяют перейти к совмещению централизации с децентрализацией

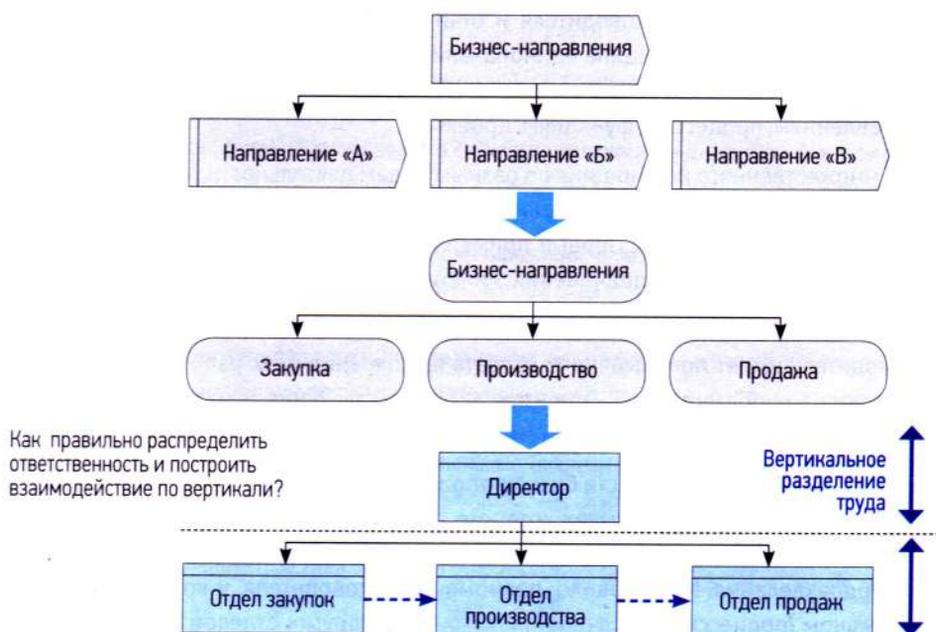
#### 7.2.2. Метод сочетания централизации и децентрализации

Пример 7.4. Описание и оптимизация процессов при централизации кадрового учета и начисления заработной платы сотрудникам

При построении оргструктуры помимо горизонтальных взаимодействий необходимо построить и вертикальные – между различными уровнями управления, между руководителями и подчиненными (рис. 7.1). При решении этой задачи возникают следующие вопросы: как провести распределение ответственности по вертикали? Какую степень централизации выбрать? Сколько подчиненных должно быть у руководителя? и т. д. Ответы на эти вопросы заложены в следующих методах построения вертикальных взаимодействий в оргструктуре, которые будут подробно рассмотрены в этой главе:

- метод единоначалия;
- метод оптимизации масштаба управляемости;
- метод сочетания централизации и децентрализации.

**Рисунок 7.1.** Оптимизация вертикальных взаимодействий в оргструктуре



## 7.1. Методы оптимизации вертикальных взаимодействий

### 7.1.1. Метод единоначалия

Первый принцип построения организационной вертикали является классическим, и его еще в начале XX века сформулировал Анри Файоль. Он называется принципом единоначалия и звучит так: «Каждый работник должен получать приказы только от одного непосредственного руководителя и отчетываться только перед ним» (рис. 7.2).

Рисунок 7.2. Принцип единоначалия



Услышав формулировку этого принципа, многие сразу зададут вопрос: «А как же тогда функционирует матричная оргструктура, в которой происходит двойное подчинение?». Матричная структура не противоречит принципу Файоля, если его дополнить следующим образом: «Каждый работник по одному виду деятельности должен получать приказы только от одного непосредственного руководителя и отчетываться только перед ним». Согласно современной формулировке принципа единоначалия, возможно двойное, тройное и любое множественное подчинение, но только по разным, непересекающимся видам деятельности: бизнес-направлениям, процессам, функциям, проектам.

Примеры множественного подчинения по разным видам деятельности были рассмотрены в предыдущих главах книги, при рассмотрении процессной системы управления и различных типов матричных оргструктур. Первый пример множественного подчинения – это применение в компании двух видов подчинения: линейного и функционального (процессного).

**Линейное подчинение** – это подчинение сотрудника основному руководителю, при котором руководитель имеет полномочия требовать выполнения всех работ в рамках оговоренных должностных обязанностей. При этом линейный руководитель имеет наибольшие права, связанные с поощрением, наказанием либо увольнением сотрудника.

Для повышения качества и скорости бизнес-процессов в компаниях вводят **функциональное (процессное) подчинение**, в рамках которого сотрудники по определенным функциям (процессам) в заранее определенном объеме также подчиняются другому руководителю, из другого подразделения. Как правило, полномочия руководителя, у которого находятся в функциональном (процессном) подчинении сотрудники других отделов, невелики и ограничиваются возможностью требовать от сотрудника соблюдения сроков и качества исполнения определенных подпроцессов, входящих в состав бизнес-процесса, за которые процессный руководитель отвечает.

Примером функционального (процессного) подчинения может служить подчинение продавцов главному бухгалтеру по работам, связанным с оформлением бухгалтерских документов. В рамках этого подчинения главный бухгалтер может напрямую, в обход линейного руководителя, взаимодействовать с продавцом и требовать от него правильности оформления и своевременного предоставления бухгалтерских документов: договоров, актов, счетов, счетов-фактур и других оговоренных документов (рис. 7.3).

Рисунок 7.3. Двойное, линейное и функциональное (процессное) подчинение

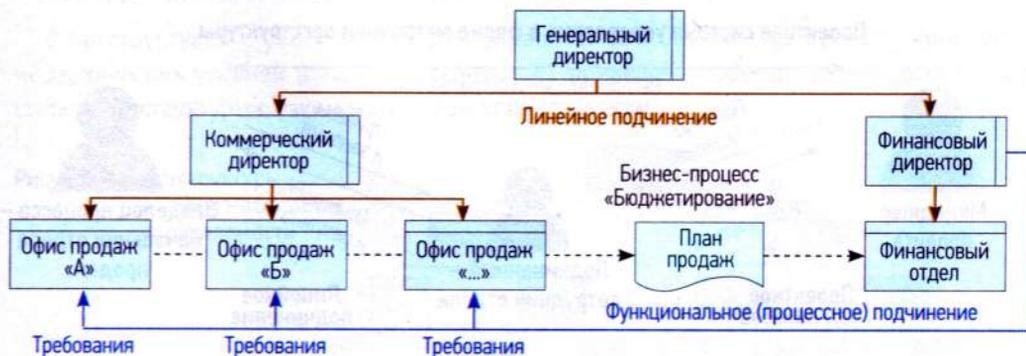


### Пример 7.1. Функциональное (процессное) подчинение по процессу бюджетирования

В телекоммуникационной компании, занимающейся предоставлением услуг сотовой связи, существуют офисы продаж, в которых продаются услуги сотовой связи, мобильные телефоны, аксессуары и другие продукты. Все офисы продаж входят в службу коммерческого директора. Менеджеры по продажам линейно подчиняются управляющему своего офиса, а каждый управляющий линейно подчиняется коммерческому директору.

В компании был сформирован процесс бюджетирования, владельцем которого определен финансовый директор, а основным исполнителем – финансовый отдел. Менеджеры по продажам являются одними из основных участников этого процесса и формируют планы продаж на последующий период. Для того чтобы процесс бюджетирования был оперативным, качественным и незатратным, специалистам из финансового отдела были даны полномочия напрямую взаимодействовать с продавцами и требовать от них своевременного предоставления планов продаж в требуемом формате. Соответственно, менеджеры по продажам должны выполнять функциональные (процессные) требования финансовой службы по такому виду деятельности, как бюджетирование (рис. 7.4). Было построено процессное управление по процессу «Бюджетирование деятельности» в рамках функциональной оргструктуры. В результате получилась матричная оргструктура типа «функция – процесс».

Рисунок 7.4. Пример функционального (процессного) подчинения в бизнес-процессе «Бюджетирование деятельности»



Можно было бы обойтись и без введения функционального (процессного) подчинения. Но при таком подходе цепочка коммуникаций и формирования управленческих воздействий на менеджеров по продажам в случае нарушения ими сроков предоставления планов была бы намного длиннее и в максимальном варианте включала бы следующие шесть шагов:

- специалист финансового отдела сообщает о задержке сроков начальнику отдела;
- начальник финансового отдела сообщает эту информацию финансовому директору;
- финансовый директор информирует об этом генерального директора;
- генеральный директор поручает решить этот вопрос коммерческому директору;
- коммерческий директор поручает решение вопроса управляющему офису продаж;
- управляющий офиса продаж решает проблему задержки сроков с продавцом.

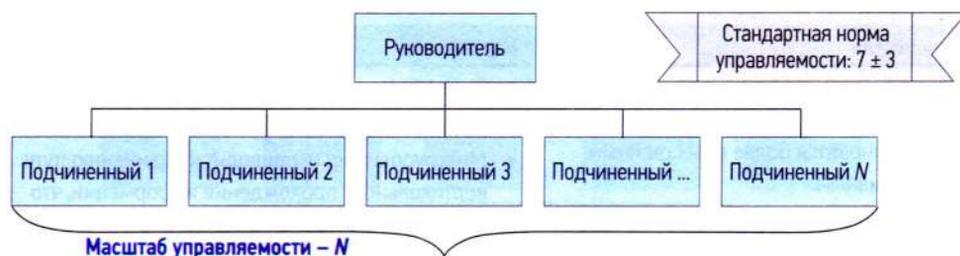
Итак, в случае отсутствия прямых горизонтальных взаимодействий цепочка передачи информации по вертикали составила бы шесть шагов. При передаче планов и других документов информация должна была бы пройти обратный путь по такой же траектории. При введении прямых горизонтальных взаимодействий между сотрудниками финансового отдела и менеджерами по продажам путь сокращается в шесть раз. При этом оперативность процесса увеличивается, а качество повышается за счет уменьшения искажения информации при ее передаче. Также снижаются общие издержки процесса.

Второй пример применения двойного подчинения – создание системы проектного управления в рамках функциональной оргструктуры компании. Любой сотрудник компании может эффективно подчиняться как линейному руководителю, так и проектному менеджеру, но только по разным видам деятельности или процессам, которые необходимо четко разграничить. В данном случае получается матричная оргструктура типа «функция – проект». Чтобы такая схема работала, нужна система регламентов, в которых должно быть четко прописано, по каким работам сотрудник подчиняется линейному руководителю, а по каким работам – руководителю проекта (рис. 7.5). В систему проектных регламентов должны входить бланки, заполняемые и согласуемые функциональными руководителями и менеджерами проектов под каждый проект, где указывается степень загрузки сотрудника в проектах, в которых он принимает участие.

**Рисунок 7.5.** Двойное линейное и проектное подчинение



Рисунок 7.6. Стандартная норма управляемости



### 7.1.2. Метод оптимизации масштаба управляемости и стандартная норма управляемости

Вторым методом, используемым при вертикальном проектировании организации, является применение стандартной величины, или нормы управляемости. Не даром число 7 считается магическим, оно часто используется в менеджменте при разработке стратегии, при создании системы управленческого учета и отчетности. Используется оно и при проектировании оргструктуры. На практике доказано, что руководитель способен эффективно управлять в среднем семью подчиненными. Широкое распространение принципа «семи» объясняется особенностями человеческого сознания, которое одновременно может эффективно оперировать не более чем с семью различными объектами. Естественно, имеются и отклонения, зависящие от специфики бизнеса, которые составляют  $\pm 3$  (рис. 7.6).

### 7.1.3. Классификация оргструктур по масштабу управляемости

От того, какой масштаб управляемости при построении оргструктуры выбрать – маленький или большой, получается еще два, полярно противоположных типа оргструктур. Это структуры с узким масштабом управляемости, в которых каждому руководителю подчиняется небольшое количество сотрудников, и оргструктуры с широким масштабом управляемости, в которых у каждого руководителя в подчинении находится больше семи сотрудников. Стандартная норма управляемости (7) в этом случае выступает пограничной точкой, по разные стороны которой расположены полярные варианты.

#### Оргструктуры с узким масштабом управляемости

В оргструктурах с узким масштабом управляемости получается большее количество иерархических уровней (рис. 7.7). В таблице 7.1 приведен перечень преимуществ и недостатков оргструктуры с узким масштабом управляемости.

Рисунок 7.7. Оргструктуры с узким масштабом управляемости

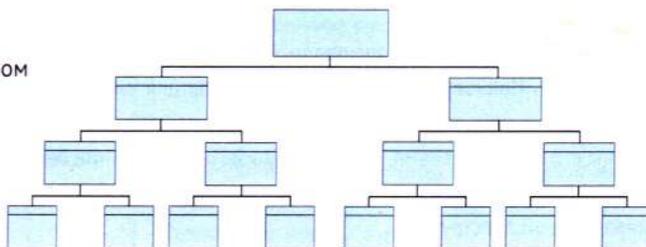


Таблица 7.1. Преимущества и недостатки оргструктуры узкого масштаба управляемости

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководителю легче осуществлять контроль за работой подчиненных, и управление становится более качественным и оперативным</li> <li>Большая возможность сосредоточиться на решении стратегических задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Появление у руководителей стремления к вмешательству в работу подчиненного</li> <li>Многоуровневость приводит к удлинению пути вертикального прохождения информации, что приводит к ее искажению, медлительности организации и ухудшению многих показателей</li> </ul>

**Преимущества:**

- руководителю **легче осуществлять контроль за подчиненными**, так как их у него немного;
- у руководителя **больше возможностей заниматься разработкой стратегии и развитием**, что тоже является немаловажным в современных рыночных условиях.

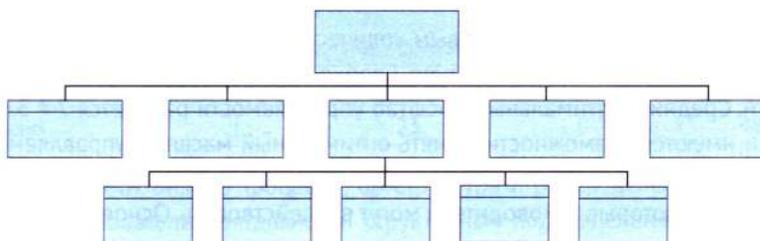
**Недостатки:**

- у руководителя появляется **стремление вмешиваться в непосредственную деятельность подчиненного**;
- в такой оргструктуре, ввиду ее большой иерархичности, **увеличивается путь, по которому проходит информация от подчиненных к руководителю и обратно**, увеличивается длительность бизнес-процессов и искажается информация, что, в свою очередь, приводит к ошибкам и снижению качества работы компании.

**Пример 7.2. «Шунтирование» оргструктуры с узким масштабом управляемости на производственном предприятии**

На одном производственном предприятии, имеющем большую иерархическую структуру, новый генеральный директор внедрил процедуру «шунтирования». По его словам, такая иерархия приводила к большим срокам решения даже простейших задач, а также к потере и искажению информации. Поэтому, когда ему нужно было получить решение по определенному важному вопросу и он знал, что такое решение может выработать Иванов с восьмого уровня управления, то он вызывал его к себе, напрямую формулировал задачу и просил его напрямую отчитаться и предоставить результат. Иначе, по словам гендиректора, если задачу пустить вниз по существовавшей «лестнице», то она будет идти до Иванова две недели, при этом дойдет до него в искаженном виде. После чего Иванов сделает не то, что было нужно, и никому не нужный результат будет еще две недели возвращаться назад первому руководителю.

Безусловно, все вышестоящие руководители Иванова ставились об этом в известность и должны были предоставить Иванову время и прочие ресурсы для выполнения важного задания. По замыслу гендиректора, процедура «шунтирования» была временной мерой, так как тушила пожар, а не устраняла причины его возникновения. На ближайший год в компании была запланирована работа по оптимизации бизнес-процессов, их автоматизации и устранению корневой причины их неоптимальности – сильно иерархичной оргструктуры.

**Рисунок 7.8.** Оргструктуры с широким масштабом управляемости

### Оргструктуры с широким масштабом управляемости

Второй, полярный тип оргструктуры – это структура с широким масштабом управляемости. В такой структуре у каждого руководителя имеется большее количество подчиненных, и она содержит меньшее количество иерархических уровней по сравнению с предыдущим вариантом (рис. 7.8). В таблице 7.12 приведен перечень преимуществ и недостатков оргструктуры с широким масштабом управляемости.

#### Преимущества:

- **короткие коммуникации между подчиненными и руководителями.** В результате информация практически не искажается, что приводит к уменьшению количества ошибок и повышению качества работы компании, поэтому эта структура является более гибкой и оперативно справляется с решением своих задач;
- большее делегирование полномочий и ответственности сотрудникам, что позволяет повышать их компетенцию, инициативность, а это, в свою очередь, способствует развитию организации.

#### Недостатки:

- руководитель такой компании **больше загружен решением текущих задач, у него меньше возможностей заниматься стратегическим развитием;**
- повышение **риска потери контроля над подчиненными;**
- для того чтобы такая структура работала эффективно, **от руководителя требуются очень высокие профессиональные и личностные качества,** при этом в организации должна быть сформирована сильная, квалифицированная команда.

**Таблица 7.2.** Преимущества и недостатки широкого масштаба управляемости

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращается путь вертикального прохождения информации, снижается искажение информации, повышается мобильность организации</li> <li>• Происходит делегирование полномочий подчиненным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перегруженность руководителя при решении оперативных задач и недостаточное внимание к решению стратегических задач</li> <li>• Возможность потери контроля над подчиненными</li> <li>• Повышенные требования к профессиональным и личностным навыкам руководителя, а также к квалификации команды</li> </ul>

## Факторы, влияющие на оптимальный масштаб управляемости

В современных условиях динамичный рынок и внешняя среда вынуждают компании переходить к плоским оргструктурам с малым количеством уровней управления. Чтобы всех сотрудников разместить в плоской структуре, необходимо поддерживать широкий масштаб управляемости. Средний, оптимальный масштаб управляемости равняется  $7 \pm 3$ . У руководства компании имеются возможности менять оптимальный масштаб управляемости в сторону его увеличения. Чтобы понять, как это сделать, нужно рассмотреть факторы, которые его определяют и на которые руководители могут воздействовать. Основных факторов – три (рис. 7.9):

- стратегия и внешняя среда организации;
- персонал компании;
- система управления предприятием.

1. **Стратегия компании и окружающая ее внешняя среда.** Продуктивно-рыночный элемент стратегии определяет бизнес-направления организации, а они определяют бизнес-процессы, которые нужно выполнять. Бизнес-направления определяют сложность процессов, их схожесть и территориальную разобщенность. Чем сложнее и разнороднее бизнес-направления, а также чем сильнее и динамичнее изменения внешней среды, тем сложнее бизнес-процессы компании. Соответственно, для эффективного управления ими требуется меньшая норма управляемости.
2. **Персонал.** Чем выше уровень компетенций руководителя и подчиненных, чем выше лояльность сотрудников по отношению к организации, тем большую норму управляемости можно использовать, что позволит построить более плоскую оргструктуру.
3. **Система управления.** Чем лучше структурирована и формализована организация, чем больше формализованы и документированы стратегические цели и ключевые пока-

Рисунок 7.9. Факторы, влияющие на оптимальный масштаб управляемости



Таблица 7.3. Нормативы масштаба управляемости

Уровень организации	Тип бизнеса	
	Штучное производство	Массовое производство
Высшее звено	4	7
Нижнее звено	23	48

затели компании, бизнес-процессы, оргструктура и распределение ответственности и ключевые показатели деятельности структурных подразделений и сотрудников, связанные с системой мотивации и оплаты труда, тем большую норму управляемости можно использовать, что позволит построить более плоскую оргструктуру.

На фактор, относящийся к стратегии компании и ее внешней среде, воздействует стратегическое управление. На факторы, относящиеся к персоналу и системе управления, можно воздействовать более оперативно при построении организации, определяя тем самым масштаб управляемости и иерархичность оргструктуры.

Существуют нормативы, полученные на основе изучения опыта функционирования различных предприятий. Процессы, реализуемые предприятиями, представлены в виде двух типов: сложных, характерных для бизнесов, занимающихся штучным производством, и простых – для бизнесов, предусматривающих массовый тип производства. Уровни управления представлены в виде высшего и низшего звеньев организации (табл. 7.3). Согласно статистике, для штучного производства на высшем уровне первому руководителю организации рекомендуется иметь 4 подчиненных, на низшем – 23. Для массового производства у руководителя верхнего уровня должно быть 7 подчиненных, на нижнем уровне эта цифра достигает 48.

Анализ оргструктур 90-х годов XX века показал, что максимальное количество уровней управления в среднем достигало 12 уровней для производственных компаний и 9 уровней для компаний непромышленной сферы. Начиная с конца двадцатого века изменения внешней среды резко усилились. Это заставило различные компании воздействовать на вышеприведенные факторы и уменьшать иерархию своих оргструктур, делая их более плоскими. Поэтому в настоящее время происходит постепенное увеличение стандартной нормы управляемости, о которой говорилось выше. Можно утверждать, что ее значение  $7 \pm 3$  характерно для конца прошлого столетия, а в настоящее время к этой цифре можно смело добавить один-два пункта.

## 7.2. Централизованные и децентрализованные структуры

### 7.2.1 Степень централизации

Важный аспект распределения ответственности между руководителем и подчиненными – централизованные и децентрализованные типы оргструктур (рис. 7.10). Это еще один вид классификации способов вертикального распределения ответственности за принимаемые в компании решения. Структуры, в которых большинство решений принимается на верхнем уровне, относят к типу централизованных. Структуры, в которых полномочия по принятию решений переданы на нижние уровни организации, относят к типу децентрализованных.

**Рисунок 7.10.** Централизованные и децентрализованные оргструктуры


При выборе вариантов централизации и децентрализации при построении оргструктуры используется показатель «степень централизации». С его помощью можно охарактеризовать различные промежуточные варианты организации. Степень централизации характеризует количество и важность решений, принимаемых на верхнем уровне управления, а также количество контроля над работой подчиненных и исполнением решений на нижних уровнях организации.

Два полярных варианта оргструктур – централизованные и децентрализованные – имеют преимущества и недостатки, противоположные друг другу. Иначе говоря, преимущества первого типа являются недостатками другого, и наоборот. Поэтому достаточно рассмотреть преимущества и недостатки, например, централизованного варианта оргструктуры. В таблице 7.4 приведен перечень преимуществ и недостатков централизации.

В каких случаях выбрать централизацию, а в каких – децентрализацию? Для этого нужно рассмотреть основные области применения этих вариантов структур. Централизованные оргструктуры целесообразны:

**Таблица 7.4.** Преимущества и недостатки централизации

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>Централизация улучшает контроль и координацию выполнения специализированных процессов, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений</li> <li>Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом</li> <li>Централизация позволяет более эффективно работать с ресурсами и оптимально распределять их между структурными подразделениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управлять особо крупными организациями централизованно тяжело из-за огромного количества требующейся для этого информации</li> <li>Централизация отнимает право принимать решения у того структурного подразделения и сотрудника, которые ближе всего стоят к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех с ней знакомы</li> <li>Централизация сдерживает инициативу персонала и уменьшает мотивацию</li> <li>Централизация сдерживает профессиональный рост низовых сотрудников</li> </ul>

Таблица 7.5. Области применения централизации и децентрализации

Централизация	Децентрализация
<ul style="list-style-type: none"> <li>Капиталоемкость, важность и сложность принимаемых решений</li> <li>Необходимость повышенного контроля какой-либо деятельности и интеграции ее результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупная компания</li> <li>Большая диверсификация бизнеса</li> <li>Большая величина и динамизм изменений внешней среды</li> <li>Стремление (мотивация) частей организации к самостоятельности</li> <li>Высокий уровень компетенции персонала</li> <li>Развитые информационные технологии</li> </ul>

- если бизнес компании капиталоемкий, в нем имеются сложные проблемы и нужно принимать важные решения, последствия которых значительны для организации;
- в бизнесах, требующих повышенного контроля деятельности сотрудников.

Децентрализованные оргструктуры используются в следующих случаях:

- если компания крупная, то децентрализация является одним из способов, позволяющих поддержать ее эффективность;
- если бизнес компании сильно диверсифицирован как по продуктам, так и по рынкам; в таком случае децентрализация необходима, так как управлять сильно различающимися объектами из одного центра невозможно ввиду большого объема разнородной информации;
- если налицо большая величина и динамизм изменений внешней среды, требуется большая оперативность; концентрация принятия решений в центре значительно ее снизит, поэтому решения должны приниматься на местах, которые непосредственно взаимодействуют с внешней средой;
- если бизнес компании таков, что в нем работают преимущественно сотрудники, для которых принятие решений является важным элементом мотивации;
- если компания обладает высокопрофессиональным и интеллектуальным кадровым ресурсом, его нужно эффективно использовать во благо организации, что является возможным при децентрализации;
- информационные технологии позволяют перейти к децентрализации и использовать ее преимущества без ущерба для других аспектов деятельности организации.

В таблице 7.5 приведен перечень основных областей применения централизации и децентрализации при построении оргструктуры.

### 7.2.2. Метод сочетания централизации и децентрализации

Пик моды на децентрализацию пришелся на 70-е годы XX века. В это время многие крупные компании перешли к дивизиональной оргструктуре, дивизионы которой обладали большой самостоятельностью при принятии как оперативных, так и стратегических решений. Это было вызвано тем, что в тот период рынок превратился из рынка продавца в рынок покупателя. Возросла конкуренция, увечилась сила и динамизм внешней среды, выросли

запросы потребителей. Для работы в таких условиях требовалась оперативность в принятии решений, для чего центр их принятия перемещался ближе к потребителю.

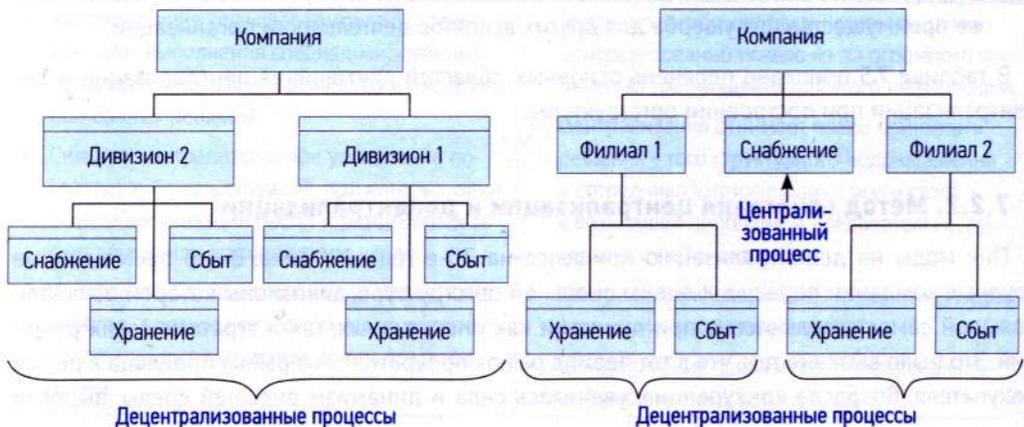
При переходе к дивизиональным структурам было потеряно одно из главных преимуществ централизации – экономия на масштабе и стандартизации. Но другого выхода не было. Параллельно изменениям внешней среды в мире появлялись новые технологии – информационные, технологии быстрой доставки и пр. В настоящее время развитие этих технологий привело к тому, что стало возможным частично вернуться к централизации с ее преимуществами, совместив их с преимуществами децентрализации. В рамках такого совмещения получили распространение оргструктуры, сбытовые подразделения которых децентрализованы (рис. 7.11), что позволяет оперативно и качественно обслуживать клиента, находясь с ним рядом. А производство, хранение, закупка и управление ресурсами становятся централизованными, что позволяет более эффективно управлять ресурсами и оптимизировать издержки.

В итоге в современных условиях при построении оргструктур целесообразно сочетать централизацию и децентрализацию, согласно чему эффективная оргструктура должна представлять собой сбалансированное совмещение децентрализованной деятельности по продажам и обслуживанию клиентов и централизованной деятельности по управлению наиболее важными ресурсами предприятия.

### Пример 7.3. Как новые технологии позволяют перейти к совмещению централизации с децентрализацией

Раньше компании с дивизиональной оргструктурой, создаваемой по географическому принципу, имели в регионах дивизионы или филиалы, которые были полностью самостоятельны и имели сбытовые подразделения, склады и отделы закупок. Другого выхода не было, так как требовалась оперативность. В настоящее время, в связи с появлением современных информационных технологий, такой процесс, как закупка товара, может быть централизован и выполняться в центре, далеко от филиалов. Менеджеры по закупкам, работающие в центральном офисе, могут оперативно видеть складские остатки в филиалах и своевременно

Рисунок 7.11. Сочетание централизации и децентрализации при построении оргструктур



закупать продукцию, а технологии быстрой доставки позволяют отгружать продукцию в филиалы быстрее. Более совершенное и детальное планирование дает возможность заблаговременно спланировать потребности филиалов. Централизация процесса закупки и управления товарным запасом позволила снизить как издержки на закупку, так и общий товарный запас и издержки по его обеспечению.

### Пример 7.4. Описание и оптимизация процессов при централизации кадрового учета и начисления заработной платы сотрудникам

*Надежда Иванова, ведущий системный аналитик Центра автоматизации и сопровождения группы компаний «Форус»*

На практике необходимость изменения процессов может быть связана не только с их неоптимальностью, но и с изменениями в структуре организации. Именно такая ситуация возникает при централизации различных процессов и функций. Некоторая государственная структура, имеющая на территории Российской Федерации обособленные подразделения и головное подразделение, централизует процессы кадрового учета и начисления заработной платы. Для этого необходимо изменить как сам процесс, так и поддерживающую его информационную систему.

**Этап 1. Составление списка процессов.** После определения требований по централизации кадровых процессов и начисления заработной платы был составлен перечень процессов, которые подлежали изменению. Он содержал 78 бизнес-процессов. Перечень процессов был зафиксирован и утвержден протоколом совещаний рабочей группы (в дальнейшем все действия фиксировались отдельным протоколом совещаний рабочей группы). Пример перечня бизнес-процессов показан в таблице 7.6.

Таблица 7.6. Пример перечня процессов

№	Бизнес-процесс	Код процесса	СВОД
28	Начисление зарплаты взносов	З-004	БП. З-004. Начисление зарплаты и взносов
50	Формирование табеля учета рабочего времени	К-003	БП. К-003. Формирование табеля учета рабочего времени

*Примечание.* Кадровые процессы имеют префикс «К», зарплатные процессы – префикс «З».

**Этап 2. Обследование и описание процессов в состоянии «как есть».** Для эффективного обследования процессов было сделано следующее:

- со стороны головного подразделения в обособленные подразделения был направлен приказ о проведении обследования бизнес-процессов, в котором указаны сроки проведения обследования, список сотрудников обособленного подразделения, принимающих в этом участие, и перечень бизнес-процессов для обследования;
- подготовлены шаблоны протоколов обследования отдельно по зарплатным процессам и отдельно по кадровым процессам.

Протокол обследования процесса делился на две части: общую и описательную. В общей части указывалась информация об участниках работ по обследованию, а также основные и важные моменты при обследовании. В описательной части фиксировалась следующая информация о процессах:

- наименование процесса;
- номер этапа;

- описание этапа;
- ответственное подразделение, сотрудник;
- входящие документы;
- поставщик/источник;
- исходящие документы;
- потребитель/хранилище;
- подразделение, которому передаются документы;
- следующее действие;
- срок выполнения;
- нормативные документы.

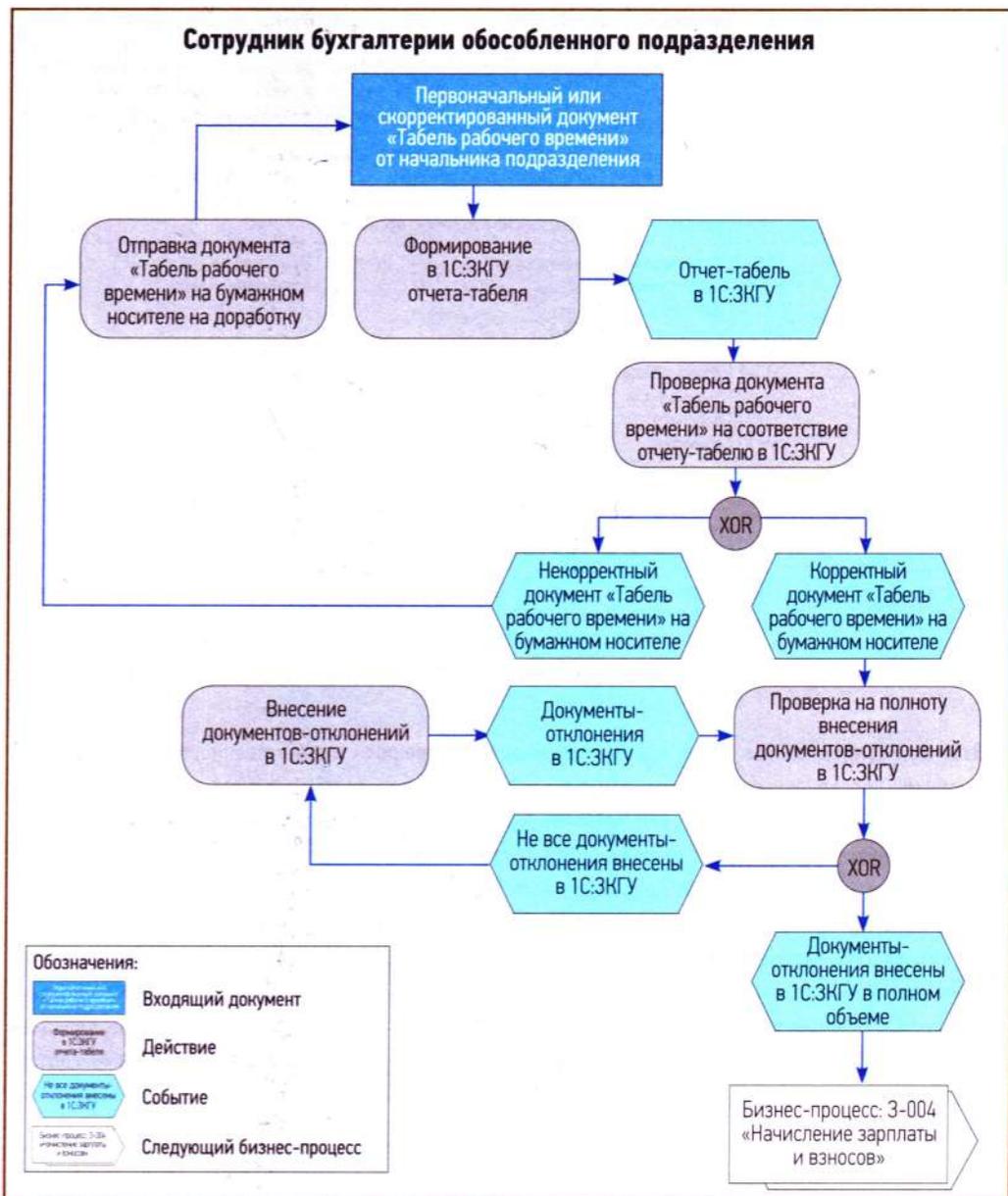
Фрагмент из протокола обследования процесса К-003 «Формирование табеля учета рабочего времени» в табличном формате показан в таблице 7.7.

**Таблица 7.7.** Фрагмент из протокола обследования процесса К-003 «Формирование табеля учета рабочего времени»

№	Описание	Ответственное подразделение, сотрудник	Входящие документы	Поставщик/источник	Исходящие документы	Потребитель/хранилище	Подразделение, которому передаются документы	Следующее действие	Срок выполнения
<b>Нормативные документы:</b> письмо Минтруда России от 10.08.2017 № 14-1/В-725, от 03.02.2016 № 14-1/10/В-660, ст. 136 ТК РФ									
<b>1. Предоставление документа «Табель рабочего времени» и отражение всех документов для начисления заработной платы</b>									
1.1	Предоставление документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе от начальника подразделения	Начальник подразделения	Документ «Табель рабочего времени» на бумажном носителе	Подразделение	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтер по ЗП	Бухгалтерия	1.2	2 дня
1.2	Формирование отчета-табеля в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия, бухгалтер по ЗП	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтер по ЗП	Бухгалтерия	1.3; в случае, если проверка не пройдена, то возвращается на доработку	1 день
1.3	Проверка документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе: соответствие в части отражения/неотражения приказов в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия, бухгалтер по ЗП	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтер по ЗП	Бухгалтерия	1.4	1 день
1.4	Внесение документов-отклонений в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия, бухгалтер по ЗП	Отчет-табель в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия	Документы-отклонения в 1С:ЗКУ	Бухгалтер по ЗП в 1С:ЗКУ	Бухгалтерия	Бизнес-процесс 3-004 «Начисление зарплаты и взносов»	2 дня

**Этап 3. Визуализация процессов.** Позволяет представить процесс наглядно в понятном виде, что упрощает взаимодействие по изменению процессов. На рисунке 7.12 показана модель процесса К-003 «Формирование табеля учета рабочего времени» в состоянии «как есть». Таким образом был составлен альбом моделей процессов, подлежащих автоматизации. Из модели процесса видны шаги процесса и в какой зоне ответственности (роль исполнителя) находится действие, что облегчает оптимизацию процессов из состояния «как есть» в «как будет».

**Рисунок 7.12.** Модель процесса К-003 «Формирование табеля учета рабочего времени» в состоянии «как есть»



**Этап 4. Формирование матрицы ролей (ответственности).** Для того чтобы распределить обязанности между обособленным подразделением и головным подразделением, была разработана матрица ролей и распределения ответственности по начислению заработной платы между обособленными подразделениями и головным подразделением для состояния «как есть». Ее фрагмент с указанием текущих ролей показан в таблице 7.8.

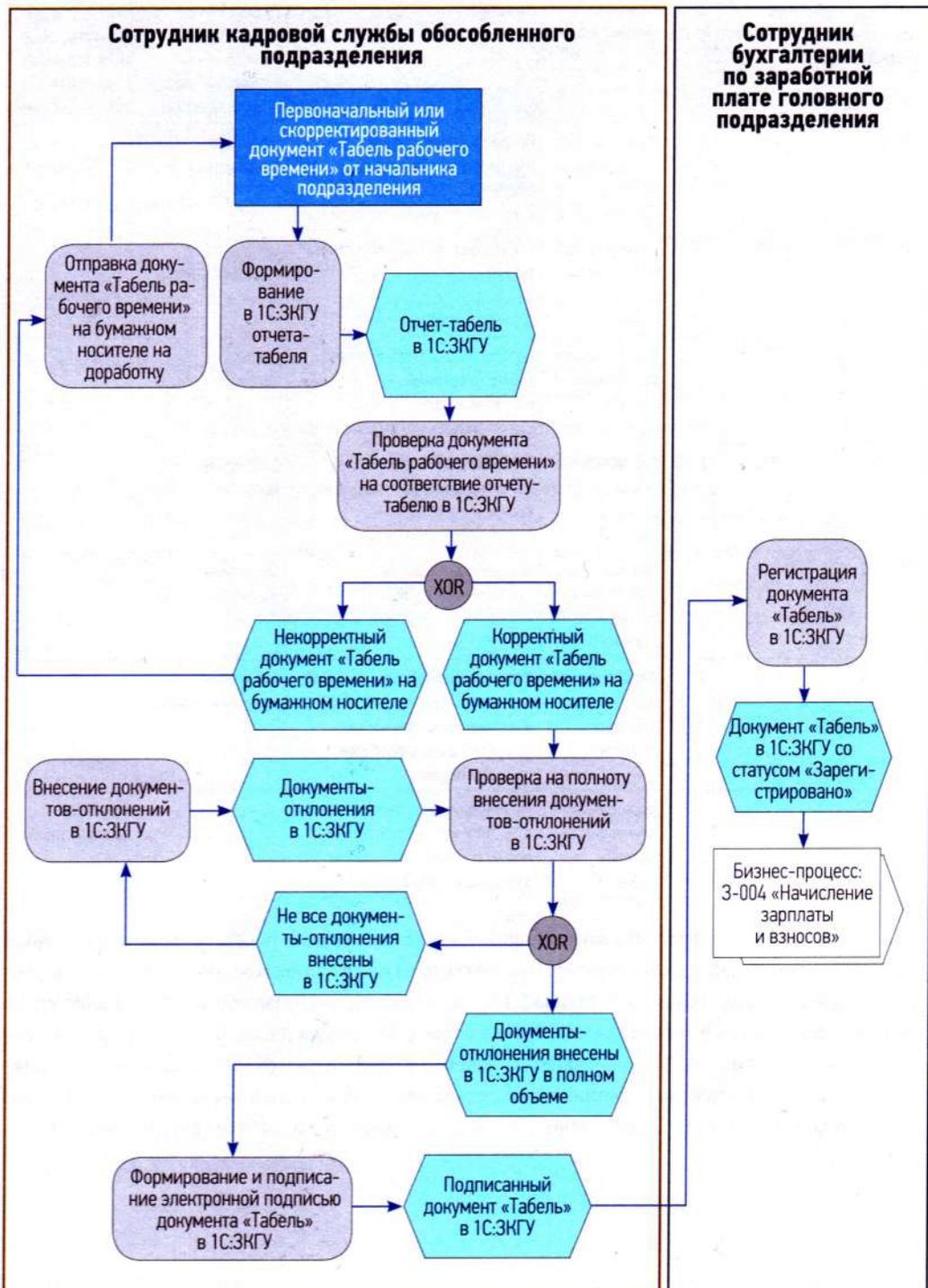
**Таблицы 7.8.** Фрагмент матрицы ролей и распределения ответственности в состоянии «как есть»

Номер протокола обследования	Код процесса	№ п/п	Название процесса	Действие	Роль, ответственная за исполнение в обособленном подразделении	Роль, ответственная за исполнение в головном подразделении
ЕРЦ-002	К-003	1.1	Формирование табеля учета рабочего времени	Предоставление первоначального или скорректированного документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе	Начальник подразделения	–
ЕРЦ-002	К-003	1.2	Формирование табеля учета рабочего времени	Формирование в 1С:ЗКГУ отчета-табель	Бухгалтер по заработной плате	–
ЕРЦ-002	К-003	1.3.1	Формирование табеля учета рабочего времени	Проверка документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе на соответствие с отчетом-табель в 1С:ЗКГУ	Бухгалтер по заработной плате	–
ЕРЦ-002	К-003	1.3.2	Формирование табеля учета рабочего времени	Отправка документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе на доработку начальнику подразделения	Бухгалтер по заработной плате	–
ЕРЦ-002	К-003	1.4	Формирование табеля учета рабочего времени	Внесение документов-отклонений в 1С:ЗКГУ и переход к бизнес-процессу 3-003 «Начисление зарплаты и взносов»	Бухгалтер по заработной плате	–

**Этап 5. Распределение ролей и ответственности.** Далее роли и ответственность были распределены между обособленными подразделениями и головным подразделением в формате «как будет», с учетом предполагаемого изменения организационной структуры организации. Для этого пересматривались текущие роли и распределение обязанностей внутри обособленного подразделения, а также проектировались будущие роли централизованного управления.

Новый процесс «как будет» представлялся в виде модели (рис. 7.13) и таблицы 7.9. На модели процесса «как будет» видно, что были введены новые роли по обработке бизнес-процесса – «сотрудник кадровой службы обособленного подразделения» и «сотрудник бухгалтерии по ЗП головного подразделения». Из таблицы видно, что функция по составлению табеля учета рабочего времени передана кадровой службе обособленного подразделения, а регистрация самого документа передана бухгалтеру по заработной плате головного подразделения.

Рисунок 7.13. Новая модель процесса К-003 «Формирование табеля учета рабочего времени»



**Таблица 7.9** Фрагмент матрицы ролей и распределения ответственности в состоянии «как будет»

Номер протокола обследования	Код процесса	№ п/п	Название процесса	Действие	Роль, ответственная за исполнение в обособленном подразделении	Роль, ответственная за исполнение в головном подразделении
ЕРЦ-002	К-003	1.1	Формирование табеля учета рабочего времени	Предоставление первоначального или скорректированного документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе	Начальник подразделения	
ЕРЦ-002	К-003	1.2	Формирование табеля учета рабочего времени	Формирование в 1С:ЗКГУ отчета-табеля	Сотрудник кадровой службы	
ЕРЦ-002	К-003	1.3.1	Формирование табеля учета рабочего времени	Проверка документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе на соответствие с отчетом-табелем в 1С:ЗКГУ	Сотрудник кадровой службы	
ЕРЦ-002	К-003	1.3.2	Формирование табеля учета рабочего времени	Отправка документа «Табель рабочего времени» на бумажном носителе на доработку начальнику подразделения	Сотрудник кадровой службы	
ЕРЦ-002	К-003	1.4	Формирование табеля учета рабочего времени	Внесение документов-отклонений в 1С:ЗКГУ	Сотрудник кадровой службы	
ЕРЦ-002	К-003	1.5	Формирование табеля учета рабочего времени	Формирование и подписание ЗП документа «Табель» в 1С:ЗКГУ и направление документа на регистрацию в головное подразделение	Сотрудник кадровой службы	
ЕРЦ-002	К-003	1.6	Формирование табеля учета рабочего времени	Регистрация документа «Табель» в 1С:ЗКГУ и переход к бизнес-процессу 3-003 «Начисление зарплаты и взносов»		Бухгалтер по заработной плате

После распределения будущего функционала между обособленными подразделениями и головным подразделением процессы были сгруппированы по сходству маршрута прохождения процесса. В результате получилось 7 групп процессов (таблица 7.10). Такая группировка позволила выявить дублирующие и схожие процессы как в кадровом учете, так и в расчете заработной платы. Кроме того, группировка также позволила исключить бизнес-процессы, которые не предполагалось контролировать в информационной системе. В итоге после оптимизации схожих бизнес-процессов и исключения дублирующих процессов для доработки в информационной системе было выделено 53 рабочих бизнес-процесса.

Таблица 7.10. Семь групп процессов по сходству их маршрутов

<b>Группа 1</b>	Весь процесс выполняется в головном подразделении
<b>Группа 2</b>	Первичный документ создается в обособленном подразделении, проведение выполняется головным подразделением
<b>Группа 3</b>	Первичный документ создается в обособленном подразделении, ознакомление выполняется головным подразделением
<b>Группа 4</b>	Кадровый процесс. Выполняется в обособленном подразделении
<b>Группа 5</b>	Расчетный процесс. Выполняется в обособленном подразделении
<b>Группа 6</b>	Первичный документ создается головным подразделением, дальнейшие действия выполняются обособленным подразделением
<b>Группа 7</b>	Процессы, которые в рамках проекта рассматриваться не будут

По окончании описания процессов в формате «как будет» осуществлялась настройка информационной системы. В первую очередь настраивались бизнес-процессы по начислению заработной платы сотрудникам организации, поскольку основные изменения касались именно расчета и выплаты заработной платы, во вторую очередь настраивались кадровые бизнес-процессы.

Информационная система организации построена на технологической платформе «1С:Предприятие 8.3», на базе системы «1С:Зарплата и кадры государственного учреждения» КОРП версии 3.1.10. Доработанный функционал для централизованного начисления и выплаты заработной платы сотрудникам осуществляет поэтапную обработку документов в соответствии с преднастроенными шаблонами процессов и распределяет процесс обработки документа по соответствующим настроенным ролям исполнителей.

## Глава 8.

# Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение взаимоотношений с человеком и внешней средой

### 8.1. Оптимизация взаимодействий с человеком

8.1.1. Корпоративные и индивидуалистические организации

Пример 8.1. Оптимизация организации на основе перехода от корпоративной формы к индивидуалистической

8.1.2. Разработка ключевых показателей работы подразделений

Пример 8.2. Ключевые показатели департамента снабжения производственного предприятия

8.1.3. Разработка системы мотивации и оплаты труда на основе KPI

Пример 8.3. Система оплаты труда менеджеров по продажам аудио- и видеопродукции

Пример 8.4. Система оплаты труда менеджеров отдела закупок компании по продаже аудио- и видеопродукции

Пример 8.5. Система оплаты труда менеджеров транспортного отдела производственной компании

Пример 8.6. Расчет интегрального индекса результативности службы качества производственного предприятия

8.1.4. Анализ и оптимизация численности персонала

Пример 8.7. Нормирование труда на складе производственной компании и устранение излишков трудового ресурса

### 8.2. Построение взаимодействий с внешней средой

8.2.1. Бюрократические и адаптивные организации

Пример 8.8. Регламентация основного процесса компании, торгующей аудио- и видеопродукции

8.2.2. Регламентация деятельности в бюрократической организации

Пример 8.9. Регламентация деятельности компании, занимающейся торговлей сложным технологическим оборудованием

8.2.3. Регламентация деятельности в адаптивной организации

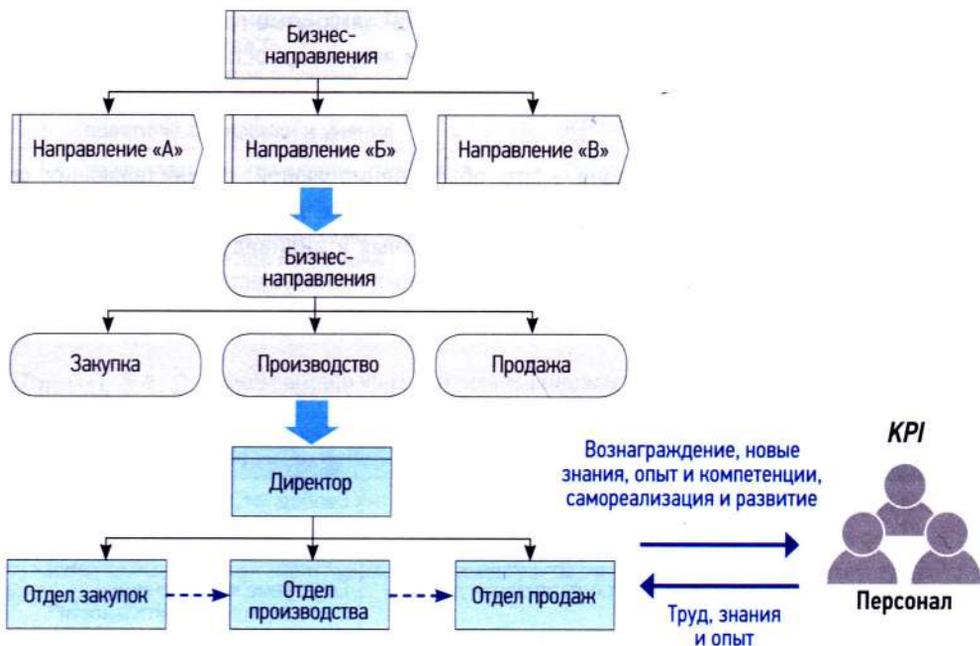
Пример 8.10. Регламентация проектно-ориентированной строительной компании

Пример 8.11. Изменение подхода к регламентации в торговой компании

## 8.1. Оптимизация взаимодействий с человеком

Следующим шагом оптимизации оргструктуры является построение третьего типа взаимодействий организации с человеком. В рамках этого взаимодействия человек предоставляет организации свой труд, знания и опыт. Взамен организация предоставляет человеку вознаграждение, а также нематериальные ценности, которые включают в себя новые знания, компетенции, возможности развития и самореализации (рис. 8.1).

Рисунок 8.1. Оптимизация взаимодействий организации с человеком



Как оценивать труд человека в организации? Какие элементы вознаграждения и стимулирования использовать? Какую схему взаимодействия компании с персоналом выбрать – «От каждого по способностям, каждому по труду» или «От каждого по способностям, каждому по потребностям»? Эти вопросы решаются при оптимизации взаимодействий организации с человеком.

### 8.1.1. Корпоративные и индивидуалистические организации

Существует два полярных варианта построения взаимодействия организации с человеком (рис. 8.2):

- корпоративная организация;
- индивидуалистическая организация.

Корпоративная организация – это социальный тип организации, характеризующийся наличием особой системы связей между людьми в рамках осуществления ими совместной


**Рисунок 8.2.** Корпоративная и индивидуалистическая организации

деятельности. Этот тип организации представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства. Они противопоставляют себя другим социальным сообществам на основе своих узкокорпоративных интересов.

Индивидуалистическая организация – это объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. В таблице 8.1 приведен перечень основных отличий корпоративных и индивидуалистических типов организаций. В таблице 8.2 приведен перечень основных преимуществ и недостатков корпоративных и индивидуалистических организаций.

**Таблица 8.1.** Различия корпоративных и индивидуалистических организаций

Элемент	Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Способ объединения людей	Через разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Тип деятельности	Монополия и стандартизация деятельности	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности
Власть	Доминирование иерархических властных структур, интересы согласовываются лидерами	Господство принципа согласования интересов всех членов в рамках демократического процесса
Управление ресурсами	Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поиск возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса	Группа, коллектив или вся организация	Личность
Ответственность	Организация отвечает за человека; суверенитет и свобода для организации	Человек отвечает сам за себя; суверенитет и свобода для личности
Принятие решений	Принцип большинства или старшинства при принятии решений	Принцип меньшинства или права вето в принятии решений
Проектирование работ	Интересами производства определяются интересы самого человека, человек для работы	Интересы производства определяются интересами самого человека, работа для человека
Мораль	Двойная мораль в поведении – личная и корпоративная	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность	По отношению к организации	По отношению к убеждениям работников

**Таблица 8.2.** Преимущества и недостатки корпоративных и индивидуалистических организаций

	Корпоративная	Индивидуалистическая
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие разрушительных последствий внутренней конкуренции</li> <li>Поддержка слабых</li> <li>Человек работает исключительно на цели корпорации</li> <li>Доминируют лояльность по отношению к корпорации, высокое послушание и исполнительность</li> <li>Быстрое принятие решений</li> <li>У руководителей развиваются политические навыки и умения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие внутренней конкуренции</li> <li>Изгнание слабых</li> <li>Наличие самостоятельности и соответствующей мотивации в организации</li> <li>Возможности проявления инициативы и раскрытия своих творческих способностей, что, в свою очередь, позволяет превратить сегодняшний интерес сотрудников в завтрашний интерес организации</li> <li>Работает здравый смысл, а не вера и традиция</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уравниловка и ограничение сильных</li> <li>Ложная солидарность, квазипатриотизм</li> <li>Отсутствие у персонала самостоятельности и соответствующей мотивации</li> <li>Безответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предъявляются более высокие требования к корпоративной культуре</li> <li>Внутренняя конкуренция может привести к разрушительным последствиям</li> <li>Более длительное принятие решений</li> </ul>

### Пример 8.1. Оптимизация организации на основе перехода от корпоративной формы к индивидуалистической

Выше мы уже рассматривали компанию, занимающуюся торговлей сложным технологическим оборудованием по трем направлениям: импорту, экспорту и торговлей на внутреннем рынке (пример 6.4). Ключевыми участниками основных процессов по выполнению трех типов сделок являлись:

- коммерческий департамент, заключавший контракты с клиентом, поставщиком и управлявший их выполнением;
- департамент логистики, зоной ответственности которого являлась доставка и таможенное оформление технологического оборудования;
- финансовый департамент, выполнявший финансовые расчеты с контрагентами по сделке.

Компания решила оптимизировать оргструктуру коммерческого департамента, который отвечал и координировал выполнение торговых сделок. В состав департамента входили должности, отвечавшие за следующие функции (табл. 8.3).

**Таблица 8.3.** Оргструктура и функции коммерческого департамента

№	Должности	Функции
1	Директор коммерческого департамента	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление департаментом</li> <li>Развитие деятельности департамента</li> <li>Распределение премиального фонда по результатам работы</li> <li>Проведение переговоров с VIP-клиентами и поставщиками</li> </ul>
2	Старшие менеджеры (по импорту, экспорту, внутренним сделкам)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск клиентов и проведение переговоров</li> <li>Заключение контрактов на продажу оборудования</li> <li>Заключение контрактов на закупку оборудования</li> <li>Контроль исполнения торговых сделок</li> <li>Взаимодействие с контрагентами по исполнению сделок</li> </ul>

№	Должности	Функции
3	Менеджеры (по импорту, экспорту, внутренним сделкам)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление контрактов на продажу оборудования</li> <li>• Составление контрактов на закупку оборудования</li> <li>• Подготовка спецификаций</li> <li>• Калькуляция стоимости сделки и контракта</li> <li>• Формирование заказов на закупку</li> <li>• Исполнение различных поручений старших менеджеров</li> </ul>
4	Секретарь-ассистент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение коммуникаций на иностранных языках</li> </ul>

В коммерческом департаменте выполнялись следующие работы. Старшие менеджеры искали клиентов и поставщиков и заключали с ними контракты, после чего департамент логистики организовывал доставку технологического оборудования от поставщика клиенту, а финансовый департамент проводил финансовые расчеты с контрагентами. Менеджеры коммерческого департамента помогали старшим менеджерам вести сделки, а секретари-ассистенты обеспечивали коммуникации на иностранных языках.

По завершении отчетного квартала финансовый департамент рассчитывал прибыль по сделкам, реализованным коммерческим департаментом, на основе которой формировался его премиальный фонд. Информация о размере премии передавалась директору коммерческого департамента, и тот распределял ее по сотрудникам. Исследование показало, что при распределении премий часто учитывалось субъективное мнение о работе каждого сотрудника. При этом распределение, как правило, происходило исходя из потребностей, а не результата работы персонала. В результате все это приводило к уравниловке и демотивации.

С одной стороны, такая форма имела преимущества, так как сотрудники знали, что всем им достанется премия и что директор департамента их не обидит. Это придавало уверенности в завтрашнем дне. При такой схеме мотивации шла поддержка слабых, что полностью соответствует корпоративной форме организации деятельности. С другой стороны, подобная форма премирования имеет и свои отрицательные последствия.

1. В коммерческом департаменте были старшие менеджеры, которые проявляли низкую активность, потому что знали, что все равно получат достаточную часть премиального фонда.
2. Демотивация сильных менеджеров, которые выполняли много торговых сделок.
3. В процессе исполнения торговых сделок участвовало несколько сотрудников коммерческого департамента, а ответственным был старший менеджер. Премию же выдавал директор департамента, поэтому сотрудники, участвующие в исполнении сделки, не были заинтересованы слушаться старшего менеджера, так как при начислении премий он не играл основной роли. Этот факт приводил к задержке исполнения торговых сделок.
4. Когда руководство компании поставило отделу стратегическую цель увеличить количество и объем выполняемых сделок на следующий год, то такая мотивационная схема не позволила достичь цели, так как, кроме директора коммерческого департамента, в этом не был никто сильно заинтересован.

В результате оптимизации взаимодействий организации с человеком в этой компании был изменен механизм оплаты труда, новая схема которого показана на рисунке 8.3. Финансовый департамент стал рассчитывать прибыль уже не в конце отчетного квартала, как это было ранее, а в конце месяца. Второе улучшение – финансовый департамент внедрил отдельный расчет прибыли по каждой торговой сделке, к которой был привязан ответственный старший менеджер. Информация о размере премий по



Рисунок 8.3. Переход от корпоративной формы к индивидуалистической

сделкам передавалась уже не директору коммерческого департамента, а старшим менеджерам. Они точнее могли определить вклад и коэффициент трудового участия каждого сотрудника департамента, задействованного в сделке, и именно старшие менеджеры принимали основное решение о размере премии, которая выплачивалась участникам процесса.

Такая реорганизация привела к решению четырех сформулированных выше проблем:

- часть слабых менеджеров были вынуждены повысить свою активность, чтобы зарабатывать себе на жизнь в новой структуре, а некоторые ушли из организации;
- значительно увеличилась заинтересованность и активность работы сильных менеджеров;
- власть старших менеджеров возросла за счет появившихся финансовых рычагов, что позволило им повысить эффективность воздействия на других сотрудников отдела, участвующих в исполнении торговых сделок. Также уменьшилось количество срывов сроков выполнения контрактов;
- руководство компании получило более мощный инструмент достижения стратегических целей и задач.

В этом примере был произведен переход к индивидуалистическому типу организации, когда каждого сотрудника стали оценивать индивидуально или более точно и оперативно. Подобный подход к мотивации и оплате труда активно применяется во многих российских компаниях, что приводит к повышению производительности труда и степени достижения ключевых показателей работы структурных подразделений.

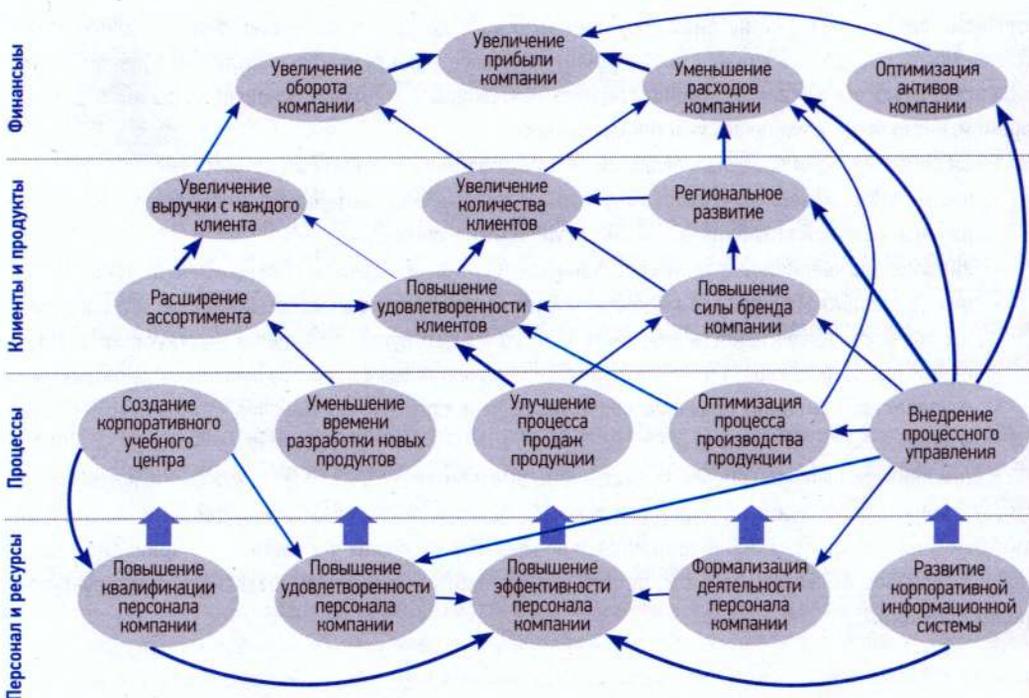
### 8.1.2. Разработка ключевых показателей работы подразделений

В разделе 6.3.5 рассматривалась оптимизация оргструктуры на основе метода повышения ценности и измеримости результатов работы структурных подразделений. Согласно этому методу ответственность должна быть распределена таким образом, чтобы результаты деятельности каждого отдела имели свою ценность и были измеряемыми. Дальнейшим развитием метода является формирование системы мотивации и оплаты труда структурных подразделений на основе результатов их работы.

На практике в настоящее время результаты работы отделов измеряются с помощью ключевых показателей деятельности – KPI (Key Performance Indicator). Каждому показателю присваивается вес, и наиболее значимые из них включаются в систему оплаты труда. В этом разделе будет подробно рассмотрена технология разработки ключевых показателей структурных подразделений и ее взаимосвязь с системой мотивации и оплаты труда. Современные подходы к разработке ключевых показателей, например такие, как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), требуют, чтобы показатели подразделений соответствовали двум важным условиям:

- они должны соответствовать стратегии компании;
- они должны быть полными.

Рисунок 8.4. Пример стратегической карты целей BSC компании



Чтобы **показатели соответствовали стратегии компании**, на первом этапе построения организации руководитель компании должен сформулировать стратегические цели, выраженные через стратегические ключевые показатели, которые он будет планировать и контролировать. Подход BSC предлагает, чтобы таких стратегических целей было 15–20, и они должны быть сформулированы по всем аспектам деятельности предприятия. По умолчанию предлагается четыре группы стратегических целей: финансовые, клиентские, процессные и по персоналу и прочим ресурсам, включая информационную систему, материальные, финансовые и административные ресурсы. На рисунке 8.4 приведен пример карты стратегических целей компании, разработанных в соответствии с подходом BSC, визуализирующей стратегические цели и причинно-следственные связи между ними.

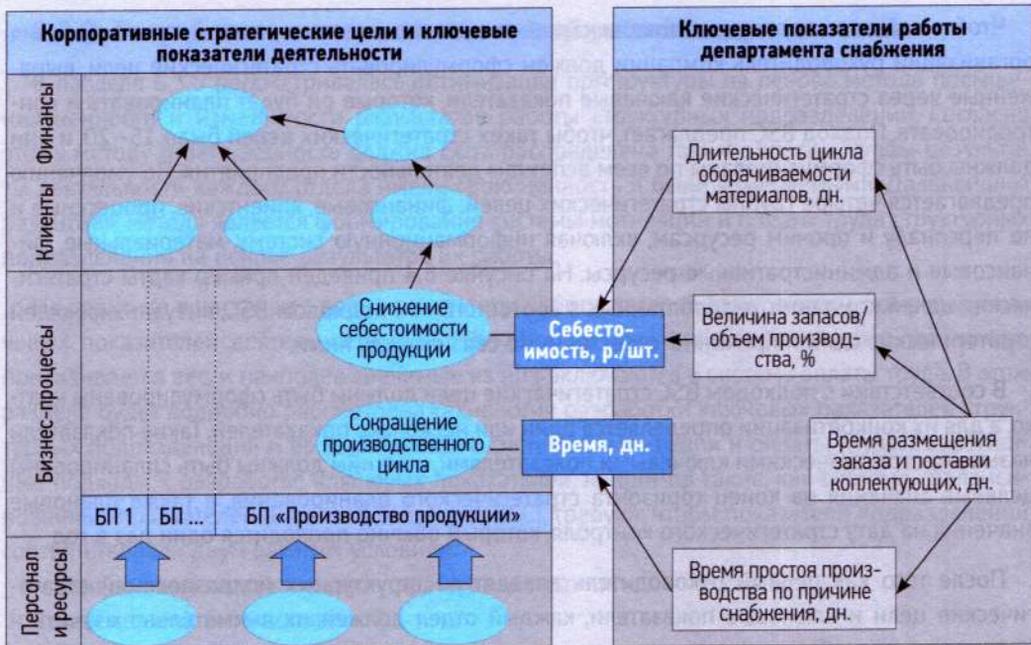
В соответствии с подходом BSC стратегические цели должны быть сформулированы кратко, а для их конкретизации определяется один или несколько показателей. Такие показатели называют стратегическими ключевыми показателями, и по ним должны быть спланированы целевые значения на конец горизонта стратегического планирования, а также плановые значения на дату стратегического контроля, который обычно проводится один раз в год.

После того как первый руководитель доведет до структурных подразделений стратегические цели и ключевые показатели, каждый отдел должен их внимательно изучить и предложить способы, с помощью которых он готов внести вклад для их достижения. После перечисления всех вкладов отдела в стратегию нужно отобрать наиболее значимые из них и разработать ключевые показатели, с помощью которых эти вклады можно измерить.

### **Пример 8.2. Ключевые показатели департамента снабжения производственного предприятия**

На рисунке 8.5 приведен пример разработки ключевых показателей департамента снабжения производственного предприятия на основе стратегических целей и ключевых показателей. В приведенном примере видно, что департамент снабжения значительно влияет на стратегическую цель, связанную с сокращением длительности производственного цикла. Департамент снабжения может влиять на сокращение производственного цикла посредством своевременной закупки и поставки сырья. В качестве ключевого показателя, измеряющего это влияние, было выбрано время простоя производства по причине несвоевременного снабжения.

Другая стратегическая цель, на которую влияет департамент, – это снижение себестоимости производства. На нее он влияет посредством обеспечения оптимальной величины товарного запаса на складе сырья, минимизируя издержки на его поддержание. Это определяет еще один показатель работы департамента. Аналогичным образом разрабатываются и другие ключевые показатели департамента снабжения, исходя из его влияния на стратегию завода.



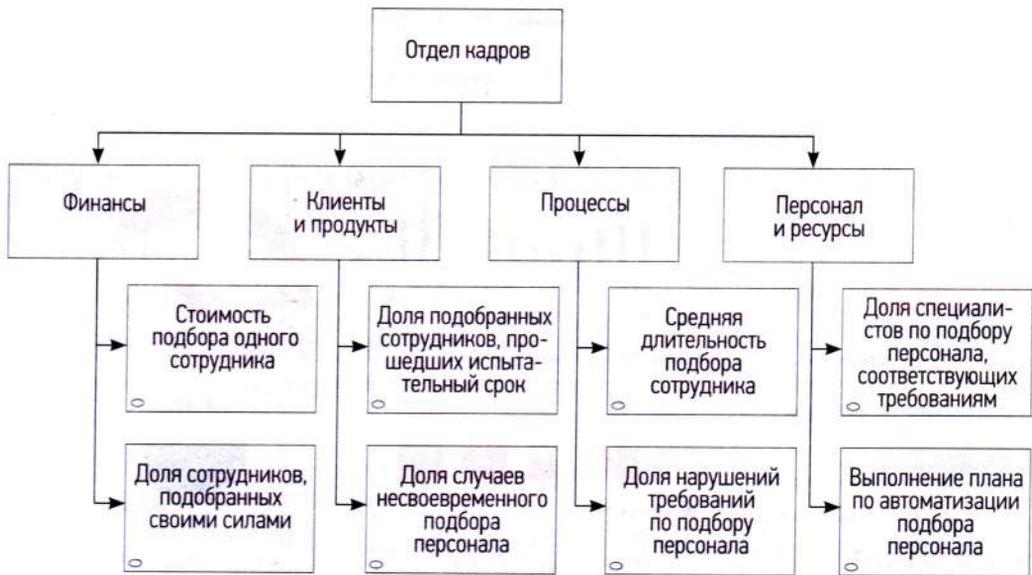
**Рисунок 8.5.** Разработка ключевых показателей департамента снабжения производственного предприятия на основе стратегии

Вторым важным условием разработки ключевых показателей отделов, соблюдения которого требует подход BSC, является **полнота системы показателей**. Каждый отдел, вне зависимости от своей принадлежности к основной, обеспечивающей или управленческой деятельности и выполняемых им функций, должен иметь полный набор показателей.

По аналогии со стратегическими целями и ключевыми показателями подразделения компании должны иметь четыре группы показателей: финансовые, клиентские, процессные и ресурсные.

В качестве финансовых показателей любого подразделения выступают наиболее значимые статьи расходов, на которые отдел может влиять. Если подразделение – центр затрат, то у него имеются только затратные показатели. Если структурное подразделение является центром доходов, прибыли или инвестиций, то есть оно зарабатывает деньги с внешнего рынка, то у него появляются и показатели дохода. В некоторых компаниях, внедривших трансфертное ценообразование, отделы, не зарабатывающие деньги с внешнего рынка, имеют свои виртуальные счета и выставляют счета на свои внутренние услуги другим подразделениям компании. В таком случае для этих подразделений рассчитываются виртуальные доход и прибыль, и они в качестве показателей могут быть использованы для оценки работы подразделения.

Для любого структурного подразделения можно и нужно разработать клиентские показатели, измеряющие удовлетворенность внешних и внутренних потребителей качеством



**Рисунок 8.6.** Пример дерева ключевых показателей отдела кадров

результатов работ, выполняемых отделом, их своевременность и соответствие различным требованиям, которые к ним предъявляются.

Процессные показатели структурного подразделения измеряют параметры его процессов и функций: время их выполнения, производительность, качество выполнения, а также соответствие процедур выполнения требованиям, которые к ним предъявляются. Последняя группа ресурсных показателей характеризует компетентность персонала отдела, его удовлетворенность, производительность. В эту группу также включаются показатели, характеризующие степень автоматизации отдела и пр. На рисунке 8.6 приведен пример дерева ключевых показателей отдела кадров. Эти показатели необходимо регулярно мониторить (на рисунке 8.7 приведен пример мониторинга показателей в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»). План-фактный контроль и анализ выполнения ключевых показателей структурного подразделения обычно выполняются раз в месяц. Для его проведения по всем KPI, включенным в счетную карту отдела, необходимо собрать фактическую информацию об их выполнении.

Сложность план-фактного контроля KPI, разработанных в соответствии с подходом BSC, в том, что фактическая информация по различным видам показателей учитывается и хранится в различных корпоративных информационных системах – поэтому необходимо использование интегрированных информационных систем. Также нередко оказывается, что при разработке системы ключевых показателей не по всем разработанным KPI имеется информация в корпоративных информационных системах. Для таких показателей их фактические значения и данные для расчета вводятся вручную. В таблице 8.4 приведен пример план-фактного отчета о выполнении ключевых показателей отдела кадров, а в таблице 8.5 – пример отчета о выполнении ключевых показателей директора по продажам продукции.



Рисунок 8.7. Мониторинг показателей в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Таблица 8.4. Пример отчета о выполнении ключевых показателей отдела кадров

№	Название показателя	Единица измерения	Дата/ период	План	Факт	Отклонение	Индекс выполнения	Индикатор
1	Стоимость подбора одного сотрудника	Тысячи рублей	30.06.2013	10	10,5	-0,5	0,952	
2	Доля сотрудников, подобранных своими силами	Проценты	30.06.2013	75	70	-5	0,933	
3	Доля подобранных сотрудников, прошедших испытательный срок	Проценты	30.06.2013	80	83	3	1,038	
4	Доля случаев несвоевременного подбора персонала	Проценты	30.06.2013	80	83	-3	0,964	
5	Средняя длительность подбора сотрудника	Дни	30.06.2013	14	15	-1	0,933	
6	Доля нарушений требований по подбору персонала	Проценты	30.06.2013	6	6	0	1,000	
7	Доля специалистов по подбору персонала, соответствующих требованиям	Проценты	30.06.2013	82	80	-2	0,976	
8	Выполнение плана по автоматизации подбора персонала	Проценты	30.06.2013	30	32	2	1,067	

**Таблица 8.5.** Пример отчета о выполнении ключевых показателей директора по продажам продукции**Процесс «М6. Управление маркетингом»**

Показатель	Вес	Выполнение
Степень снижения затрат на продвижение продукции	20%	113,6%
Количество эффективных каналов продвижения продукции	15%	92,9%
Доля маркетологов, соответствующих требованиям	10%	102,2%
Количество аттестованных партнеров по маркетингу	10%	75%
Доля нарушений требований к управлению маркетингом	20%	112,5%
Степень снижения затрат на разработку новой продукции	20%	85,7%
Количество поданных инициативных предложений по новой продукции	5%	107,5%

**Процесс «В3. Продажа продукции»**

Показатель	Вес	Выполнение
Отношение объема продаж продукции за период к количеству клиентов	10%	89,3%
Индекс удовлетворенности менеджеров по продажам	5%	113,3%
Объем продаж продукции	20%	90%
Степень снижения затрат на продажу единицы продукции	15%	90%
Длительность проработки запроса клиента	10%	133,3%
Доля менеджеров по продажам, соответствующих требованиям	5%	97,1%
Выполнение стандартов продаж	15%	95%
Индекс удовлетворенности потребителей продукции	5%	101,3%
Объем продаж продукции на одного менеджера по продажам	5%	92,9%
Количество клиентов – потребителей продукции	10%	100,8%
<b>Общее количество KPI: 17</b>		
<b>Сводный индекс выполнения KPI: 98,9%</b>		

**8.1.3. Разработка системы мотивации и оплаты труда на основе KPI**

В конце отчетного периода формируется отчет по выполнению показателей. В нем по каждому показателю содержатся плановые и достигнутые значения, план-фактные отклонения, а также индексы выполнения показателей, рассчитываемые как отношение их фактического значения к плановому. По показателям, отклонения которых превысили установленный порог, руководитель структурного подразделения должен провести анализ. По его результатам определяются и анализируются причины отклонений и разрабатываются решения по их устранению. Процедура план-фактного анализа весьма важна, так как приводит к поиску правильных решений, к тому же она повышает мотивацию руководителей по реализации этих решений, потому что именно они их разработали.

Для повышения мотивации руководителей по выполнению поставленных показателей в компании необходимо внедрить различные процедуры стимулирования. Например, в одной компании в процессе управления персоналом была внедрена процедура управления карьерным ростом. В качестве основных критериев дальнейшего продвижения сотрудника по вертикальной или горизонтальной карьерной лестнице использовалась информация о достигнутых сотрудником показателях. Это дополнительно стимулировало персонал достигать поставленных целей.

В дополнение к этому современные западные и российские компании создают много других стимулирующих механизмов: соревнования отделов с последующим вынесением информации о достигнутых ими показателях на всеобщее обозрение, ведение досок почета, вручение грамот, вымпелов и различных отличительных знаков. Например, в одной российской компании в отделе, занимающемся регламентацией, начальник отдела на компьютеры сотрудников, разработавших регламент, наклеивал звездочку. Сотрудники-асы, разработавшие не один десяток регламентов, имели соответствующее количество звездочек, что сильно стимулировало остальных сотрудников. Существует и применяется большое количество инструментов нематериального стимулирования и мотивации. Тем не менее значимым инструментом является финансовая мотивация, стимулирующая отделы достигать поставленных целей посредством включения ключевых показателей их работы в систему оплаты труда.

В различных компаниях система оплаты труда строится различными способами, имеет различные формулы расчета базового оклада и дополнительного вознаграждения. Однако их объединяет одно – помимо фиксированного оклада сотрудник имеет переменную часть, которая рассчитывается на основе показателей его работы. При этом каждый показатель имеет свой вес, согласно которому определяется его вклад в переменную часть, которая далее будет называться премией.

Между показателями, за которые сотрудник отвечает и которые включаются в оплату его труда, существует два различия.

1. В систему оплаты включаются не все показатели, за которые сотрудник несет ответственность. Это происходит потому, что иначе формула расчета премии получится большой и, следовательно, сложной, что ухудшит понимание сотрудником того, какое вознаграждение и за что он получил, и в результате снизит эффективность мотивации. Вторая причина связана с тем, что некоторые показатели могут быть «мягкими» и измеряться субъективно. Включение в систему оплаты труда таких показателей без большой на то необходимости не рекомендуется, так как это может вызвать демотивацию сотрудников в связи с недопониманием методики их расчета и недоверием к полученным цифрам.
2. В оплату труда могут включаться показатели более высокого уровня, за которые сотрудник или руководитель нести ответственность не может. Например, в одной производственной компании менеджеры по продажам коммерческого департамента получали премию, основная часть которой зависела от выполнения ими индивидуальных планов продаж. Оставшаяся часть премии зависела от общих коллективных показателей департамента – выполнение планов продаж по отделам и департаменту в целом. За до-

стижение общих показателей департамента ни один менеджер по продажам отвечать не мог, так как это было зоной ответственности коммерческого директора. Тем не менее они могли влиять и вносить свой небольшой вклад в достижение общих показателей как за счет лучшей индивидуальной работы, так и за счет эффективного взаимодействия и содействия друг другу в комплексных продажах. Именно на стимулирование этого элемента и была нацелена остальная часть премии, рассчитываемая на основе общих показателей работы департамента.

### Пример 8.3. Система оплаты труда менеджеров по продажам аудио- и видеопродукции

Выше мы рассматривали примеры оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры компании, занимающейся производством и продажей аудио- и видеопродукции и торгового оборудования (примеры 5.3, 5.4, 5.10, 6.9 и 6.17). Еще одним из примененных методов повышения эффективности в этой компании была разработка ключевых показателей структурных подразделений и системы оплаты труда на их основе. На рисунке 8.8 приведен пример системы оплаты труда менеджеров по продажам аудио- и видеопродукции.

Оплата труда менеджеров по продажам складывалась из месячного базового оклада, премии, заработанной по результатам месяца, и месячных штрафов. Базовый оклад состоял из фиксированного минимального оклада и переменной доплаты за ранг. Доплата за ранг могла быть изменена по инициативе продавца не чаще одного раза в квартал. В случае, если продавец считал, что за прошедший период он повысил свои знания и опыт, то он мог пройти аттестацию и получить более высокий ранг и соответствующую доплату за него. Величина ранга могла быть от 1 до 20 и определялась аттестационной комиссией, состоящей из сотрудников службы персонала, и в первую очередь зависела от знания продавцом продуктовой линейки, а также от результатов работы, которые продавец показал ранее.

Рисунок 8.8. Система оплаты труда менеджеров по продажам торговой компании



Премия по результатам месяца рассчитывалась как процент от объема индивидуальных продаж. При этом сам процент был плавающим и его величина определялась по шкале выполнения плана продаж, показанной на рисунке 8.8. Для разных торговых точек величины процентов и шкала, связывающая их с выполнением плана продаж, были различными.

Наконец, последняя, отрицательная часть мотивации, была представлена штрафами за невыполнение стандартов работы продавцов. Такие стандарты были разработаны и содержали требования по ношению фирменной формы одежды, поддержанию чистоты на торговых точках, внешнему виду продавцов и т. д. В течение месяца на каждой торговой точке проводился контроль, обнаруженные нарушения фиксировались, и на их основе в конце месяца рассчитывались штрафы.

#### Пример 8.4. Система оплаты труда менеджеров отдела закупок компании по продаже аудио- и видеопродукции

Метод расчета премиального фонда отдела, отвечающего за закупку аудио- и видеопродукции, показан ниже. Из всех ключевых показателей отдела закупок для расчета премиальной части были взяты три наиболее значимых и объективно рассчитываемых показателя – наценка на товар, доля сверхзапаса и дефектура.

$$\text{ПФО} = 0,6 \times \text{БФО} \times (1 + K1 - 0,76) \times (1 + 0,2 - K2) \times (1 + 0,1 - K3)$$

где:

ПФО – премиальный фонд отдела;

БФО – базовый фонд отдела;

K1 – наценка на товар,  $K1 = (\text{цена продажи} - \text{цена закупки}) / \text{цена закупки}$ ;

K2 – доля сверхзапаса,  $K2 = \text{сверхзапас} / \text{средний товарный запас}$ ,  $0 < K2 < 1$ ;

K3 – дефектура,  $K3 = \text{доля отсутствующих на точках топовых позиций}$ ,  $0 < K3 < 1$ .

- Показатель «наценка на товар» рассчитывался как отношение разницы средних цен продаж и закупок к средней закупочной цене. Этот показатель характеризовал маржинальную прибыль, заработанную на перепродаже товара, и прямым образом влиял на чистую прибыль компании. Так как в рассматриваемой компании цена продаж устанавливалась от рынка, то в краткосрочной перспективе на маржинальную прибыль мог влиять только отдел закупок за счет обеспечения более низких закупочных цен. Его влияние на прибыль компании измерялось через показатель наценки и было включено в формулу расчета премии. При расчете премиальной части в формуле для наглядности явным образом показаны нормативы по трем показателем. Видно, что по показателю наценки стандартный норматив составляет 0,76. Это означает, что если отдел закупок закупит товар дешевле и обеспечит наценку, например, 0,78, то разница между фактом и нормативом будет больше нуля и составит 0,2. В таком случае общее значение первой скобки в формуле будет больше единицы и составит 1,02, что, в свою очередь, скорректирует стандартный премиальный фонд отдела в большую сторону. При фактической наценке меньше норматива значение первой скобки формулы будет меньше единицы и даст корректировку стандартной премии в обратную, меньшую сторону.
- Показатель «доля сверхзапаса» измеряет лишний товар, который отдел закупок закупил. Сверхзапас – это сумма (в закупочных ценах) запасов собственного товара, оборачиваемость которого превышает 3 месяца. Лишний товар связывает денежные средства компании, а также приводит к большим дополнительным расходам на учет товара, его хранение и аренду складских площадей. В этой компании ситуация со сверхзапасом усугублялась тем, что товарный запас со вре-

менем обесценивался – чем больше аудио- и видеопродукции лежало на складе, тем дешевле ее приходилось распродавать впоследствии. Поэтому большой сверхзапас приводил к серьезным финансовым расходам компании, и его нужно было уменьшать до разумных пределов. Видно, что таким разумным пределом, который был взят за норматив, явилась величина 0,2, означавшая, что стандартная доля сверхзапаса составляет 20% от всех товарных запасов.

3. Показатель **дефектуры** также характеризует структуру товарного запаса, но с обратной стороны. Он измеряет долю отсутствующего товара на полках магазинов, который пользуется наивысшим спросом. Дефектура – это доля отсутствующих на торговых точках топовых позиций (по списку). Большая дефектура или отсутствие ходового товара приводили как к упущенной выгоде, так и к ухудшению других ключевых показателей компании, например удовлетворенности и лояльности потребителя. В формуле расчета премиального фонда отдела закупок также явным образом показан норматив по показателю дефектуры, который составляет 0,1, или 10%.

### Пример 8.5. Система оплаты труда менеджеров транспортного отдела производственной компании

Метод расчета премиального фонда для транспортного отдела производственной компании показан ниже.

$$\text{ПФО} = S1 \times K1 + S2 \times K2 + S3 \times K3 + S4 \times K4$$

где:

ПФО – премиальный фонд отдела;

S1, S2, S3 и S4 – стоимость ключевых показателей отдела;

K1, K2, K3, K4 – значения ключевых показателей отдела.

№	Ключевой показатель	Методика расчета	Стоимость
K1	Отсутствие перерасхода бюджета горюче-смазочных материалов	K1 = 0 в случае перерасхода бюджета ГСМ K1 = 1 в противном случае	120 тыс. руб.
K2	Отсутствие перерасхода лимита на приобретение запчастей	K2 = 0 в случае перерасхода лимита K2 = 1 в противном случае	90 тыс. руб.
K3	Своевременная сдача актов списания ГСМ и запчастей	K3 = 0 в случае нарушения сроков K3 = 1 в противном случае	10 тыс. руб.
K4	Доля заявок на транспорт, выполненных в установленные сроки	K4 = средний процент заявок на транспорт, выполненных в установленные сроки	100 тыс. руб.

В отличие от примеров 8.3 и 8.4, этот обладает следующей особенностью. По четырем значимым показателям, включенным в систему оплаты труда, назначена сумма, которую отдел получит, если полностью выполнит этот показатель. Если выполнение не будет стопроцентным, будет проведена корректировка объявленной суммы по заранее доведенной до сотрудников отдела формуле. Например, показатели K1, K2 и K3 корректировались просто, но жестко. В случае их невыполнения отдел полностью лишался премиальных частей по этим показателям. Другими словами, эти три показателя принимали всего лишь два значения: 1 – в случае выполнения, 0 – в обратном случае. Последний показатель, K4, «средний процент заявок на транспорт, выполненных в установленные сроки», измерялся по непрерывной шкале и, в отличие от первых трех, принимал много других промежуточных значений между 0 и 1. Поэтому сумма, объявленная за его стопроцентное выполнение, просто корректировалась на фактическое значение показателя.

В вышеприведенных примерах 8.3, 8.4 и 8.5 в систему оплаты труда включались не все показатели структурного подразделения, а только три-четыре наиболее значимых и объективно рассчитываемых. В случае необходимости в систему оплаты труда можно включить и ключевые показатели отдела. Для этого специалистами по системе показателей предлагается следующая схема.

По каждому ключевому показателю отдела заранее устанавливается вес. Их сумма должна составить 1, или 100%. В конце отчетного периода по каждому показателю рассчитывается индекс выполнения, представляющий собой отношение фактически достигнутого значения к запланированному. Например, если отдел продаж запланировал продать продукции на 100 руб., а в конце месяца фактические продажи составили 92 руб., то индекс выполнения показателя продаж составляет 0,92, или 92%. В итоге индексы выполнения по всем показателям структурного подразделения умножаются на их веса и все это складывается вместе. Полученный средневзвешенный индекс называют **интегральным индексом результативности структурного подразделения** за отчетный период.

После этого рассчитывается премия. Заранее определенная стандартная величина премии корректируется – интегральным индексом результативности путем умножения. Например, если отделу продаж заранее определили премию в размере 100 000 руб., а интегральный индекс их работы составил 0,92, то величина премии, которая им причитается, составит 92 000 руб. В общем случае по некоторым показателям отдела индекс может быть больше единицы, и тогда интегральный индекс также может стать больше единицы, а стандартная премия должна быть скорректирована в большую сторону.

### Пример 8.6. Расчет интегрального индекса результативности службы качества производственного предприятия

В таблице 8.6 приведен пример вычисления интегрального индекса результативности работы структурного подразделения на примере службы качества производственного предприятия. Интегральный индекс результативности работы службы качества составил чуть больше единицы. Это означает, что служба в целом справилась с плановым заданием и даже его немного перевыполнила. В случае, если им заранее был объявлен премиальный фонд в размере 100 000 руб., фактическая премия, вычисляемая по формуле  $100\ 000\ \text{руб.} \times 1,061$ , должна составить 106 100 руб.

Из таблицы видно, что интегральный индекс также можно рассчитывать по отдельным группам показателей. Это позволяет определить вклад каждой группы в общий результат работы отдела. Например, видно, что служба качества по финансовым показателям сработала практически в план – интегральный индекс по группе финансовых показателей составил 1,036. По группе клиентских показателей выполнение плана 111%. Процессная группа показателей интегрально превысила план на 0,2, и интегральный показатель составил 1,2. А вот группа ресурсных показателей отстала, и интегральный индекс результативности по ней составил 0,83.

Приведенные расчеты также показывают, что положительный вклад в интегральный индекс результативности службы качества внесла работа по выполнению процессных показателей, а отрицательный вклад – работа в области ресурсов. Видно, что это связано с тем, что структурные подразделения компании пока не на 100% удовлетворены нормативными документами и не все из них применяют в своей повседневной деятельности инструменты качества.

Таблица 8.6. Расчет интегрального индекса результативности работы службы качества

Перс.	Вес KPI		Ключевые показатели отдела	План	Факт	Индекс выполнения	Баллы
F	35%	15%	Соотношение прибыль/затраты на брак, %	40	30	0,75	11,25
		20%	Выплаты штрафных санкций, тыс. руб.	500	400	1,25	25
	<b>Интегральный индекс выполнения по группе:</b>					<b>1,036</b>	<b>36,25</b>
C	30%	20%	Доля претензий со стороны потребителей, %	8	6	1,33	26,7
		10%	Время реагирования на претензии, дней	2	3	0,67	66,7
	<b>Интегральный индекс выполнения по группе:</b>					<b>1,11</b>	<b>33,33</b>
I	20%	10%	Доля документированных процессов и процедур, %	50	70	1,4	14
		10%	Время оформления изменения в НД, дней	4	4	1	10
	<b>Интегральный индекс выполнения по группе:</b>					<b>1,2</b>	<b>24</b>
L	15%	10%	Удовлетворенность сотрудников компании НД, %	100	80	0,8	80
		5%	Доля отделов, применяющих инструменты качества	100	90	0,9	4,5
<b>Интегральный индекс выполнения по группе:</b>					<b>0,83</b>	<b>12,5</b>	
<b>Интегральный индекс выполнения показателей отдела</b>						<b>1,061</b>	<b>106,1</b>

#### 8.1.4. Анализ и оптимизация численности персонала

Одной из важных стратегических целей любого современного предприятия является повышение производительности труда и эффективности персонала. Производительность труда в целом по компании можно измерить с помощью показателя выработки, который рассчитывается как отношение доходов предприятия к общему количеству работников. Эффективность персонала можно измерять как отношение маржинальной прибыли к затратам, связанным с персоналом, которые включают фонд оплаты труда, затраты на привлечение и обучение сотрудников и другие статьи затрат. Задачи повышения производительности труда и эффективности персонала частично взаимосвязаны и влияют на:

- **оптимизацию издержек;** в компаниях с высокой производительностью труда и эффективностью персонала доля затрат на персонал в обороте компании меньше;
- **уменьшение влияния человеческого фактора,** к которому приводит повышение выработки. Если сравнить два предприятия, производящих одинаковую продукцию, в первом из которых используется ручной труд и работает, например, 3000 человек, а во второй компании, с автоматизированными процессами, работает 1000 человек, то второй вариант организации будет эффективнее по ряду показателей.

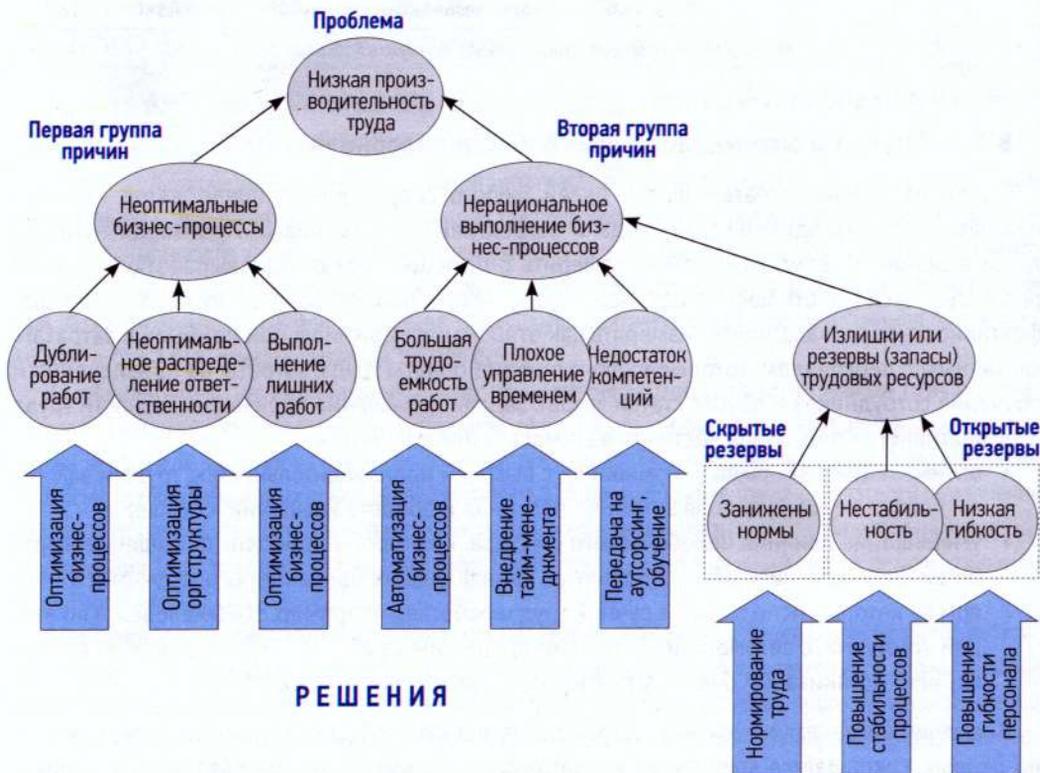
В случае, когда тот же самый объем работ делает меньшее количество сотрудников, во-первых, сокращается количество возникающих проблем и рисков, связанных с челове-

ческим фактором. Во-вторых – ввиду того, что сотрудников меньше, количество взаимодействий между ними также будет меньше. Соответственно, снижается количество несоответствий на стыках структурных подразделений, уменьшается число претензий по качеству, срокам, ниже будут издержки, связанные с переделками и устранением брака. В заключение нужно отметить, что такая компания будет мобильнее с позиции реагирования на изменения внешней среды, при условии, что системы автоматизации производства и управления будут достаточно гибкими.

Бенчмаркинг успешного опыта показал, что производительность труда большинства российских предприятий значительно отстает от мирового уровня, и причин этому несколько (рис. 8.9). Первая группа причин связана с **неоптимальностью процессов** и выражается в том, что в них существует дублирование функций, часто выполняются лишние и никому не нужные функции, а также существует неоптимальное распределение ответственности, снижающее производительность труда. Эта группа причин должна быть устранена в первую очередь. Основные инструменты их устранения рассматривались в главах, посвященных оптимизации бизнес-процессов и оргструктур.

После того как процессы оптимизированы и в компании выполняются только процессы и функции, нужные для достижения стратегии, можно переходить к устранению второй группы причин, сдерживающих рост эффективности и производительности персонала. Эта груп-

**Рисунок 8.9.** Диаграмма причинно-следственного анализа и решений проблемы низкой производительности труда



па причин связана с тем, что **сотрудники выполняют работы нерационально**. Виной тому:

- большая трудоемкость работ вследствие их низкой автоматизации;
- плохое управление временем (устраняется с помощью инструментов корпоративного тайм-менеджмента);
- недостаток компетенций и опыта персонала (программы обучения и передача процессов на аутсорсинг являются действенными мерами по решению данной проблемы).

Последняя ключевая причина неэффективной работы связана с тем, что **любая система склонна накапливать излишки, создавая скрытые и открытые резервы**. К их числу относятся и социально-экономические системы, каковой является любая бизнес-организация. Анализ российских предприятий показал, что, например, в производстве скрытые и открытые излишки могут составлять до 20–40% от всех трудовых ресурсов. В свою очередь, это происходит по трем причинам следующего причинно-следственного уровня:

- занижение нормативов работ – скрытые излишки или резервы-запасы;
- нестабильность процессов компании – открытые излишки или резервы (запасы);
- узкая специализация и низкий уровень гибкости персонала – открытые излишки или резервы (запасы).

Скрытые излишки связаны с занижением нормативов работ. Если спросить у исполнителя работы и его руководителя, сколько времени займет та или иная операция, то в большинстве случаев их оценки будут завышены по сравнению с реальностью. Это происходит из-за нормального желания каждого исполнителя подстраховаться и создать скрытый временной резерв. Поэтому способом устранения этой причины является регулярное проведение правильного нормирования труда.

### Пример 8.7. Нормирование труда на складе производственной компании и устранение излишков трудового ресурса

На рисунке 8.10 приведен пример результатов нормирования труда на складе сырья производственной компании. На основе результатов нормирования и усредненного объема работ, выполненных на складе за прошедший период, была рассчитана оптимальная потребность в трудовых ресурсах. Как видно, она оказалась на шесть с лишним человек меньше реального численного состава склада. Почему такое отклонение по трудовым ресурсам произошло? Почему на складе работает лишних 6,25 человека?

Безусловно, эта ситуация требует более глубокого анализа. Практика показала, что обнаруженные излишки трудового ресурса в первом приближении можно разделить на три группы. Первые два человека действительно оказываются лишними, так как они появились по причине занижения временных норм обработки поступившего на склад сырья. Процедура правильного нормирования позволяет обнаружить эту группу скрытых излишков и сразу же ее устранить.

Остальные четыре человека, попавших в зону отклонений, как правило, не являются лишними в буквальном смысле слова и представляют собой открытый трудовой резерв. Двое сотрудников нужны на непредвиденные случаи. Другими словами, это так называемый трудовой страховой запас, создаваемый на случай резкого увеличения объема работ на складе. Для того чтобы бороться с такими запасами, необходимо повышать стабильность процессов компании, выравнивая загрузку ресурсов. Например, для процесса складирования в этой компании был введен показатель напряженности работы склада, рассчитываемый как отношение грузооборота самого напряженного месяца к грузообороту наименее напряженного

ТИПОВОЙ РАСЧЕТ ЗАГРУЗКИ РЕСУРСОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ			Подразделение: _____			
Страница ____ из ____			Позиция: _____			
			Период: _____			
			Дата: _____			
КОД ОПЕР.	ОПИСАНИЕ ОПЕРАЦИИ	Частота	Едениц. измер.	Объем	Норма	Необх. часы
СКЛ01	ДОСТАТЬ ПАЛЕТУ ИЗ КОНТЕЙНЕРА	Ежедн.	Палета	3000	1	50
СКЛ02	ДОСТАВИТЬ В ЗАГРУЗОЧНЫЙ ДОК	Ежедн.	Ходка	3000	5	250
СКЛ03	ВЫПОЛНИТЬ ПРОВЕРКУ КАЧЕСТВА	Ежедн.	Палета	250	8	33,33
СКЛ04	ПОГРУЗИТЬ ПАЛЕТУ НА ТРАК	Ежедн.	Палета	2500	0,5	20,83
СКЛ05	ПРИНЯТЬ ВХОДЯЩИЙ ТРАК	Ежедн.	Трак	550	5	45,83
СКЛ06	ВЫГРУЗИТЬ ПАЛЕТУ	Ежедн.	Палета	75	5	6,25
Согласованы ли с мастером операции?		Необх. часы при 100%				406,24
Согласованы ли с мастером нормы?		Рабочий фактор при 91,7%				443,00
Согласованы ли с мастером объемы?		Прогоулы при 5%				22,15
Принимались ли во внимание пики/спады объемов?		Отпуска при 11%				51,17
Устанавливались ли нормы для лучших работников?		Общее количество необх. часов				516,32
Согласован ли с мастером рабочий коэффициент?		Общее количество доступных часов				735,00
Согласованы ли с мастером уровни абсентизма/отпусков?		± Отклонение в часах				218,68
Был ли график предварительно представлен мастеру?		± Эквивалентная численность				6,25

**Рисунок 8.10.** Результаты нормирования труда на складе сырья производственной компании

месяца за предыдущий год. Одной из задач завода было уменьшение этого показателя, что в дальнейшем позволило уменьшить страховой запас персонала, или так называемые открытые излишки.

Похожая ситуация была в одной строительной компании, бизнес которой обладал большой сезонностью. В первом полугодии объем строительных работ был невелик, зато во втором полугодии возрастал значительно. В результате такой нестабильности компании приходилось держать резерв строителей и менеджеров, которые в первое полугодие практически простаивали. Одной из стратегических задач этой компании было повышение стабильности бизнеса путем выхода на новые рынки строительства и поиск новых строительных объектов, сезонность по которым ведет себя в противофазе. В результате разработки и реализации стратегии компании общая сезонность портфеля бизнес-направлений была значительно снижена, что позволило оптимизировать численность сотрудников и связанные с ней издержки.

Последней, третьей причиной отличия реальной численности от среднестатистической является узкая специализация работников и их низкая гибкость. Именно эта причина определяет две последние единицы трудовых ресурсов из шести попавших в зону отклонений на складе сырья.

Следующий простой пример наглядно демонстрирует влияние этой причины на излишки. В одном не-большом территориально удаленном транспортном предприятии, входящем в состав металлургического холдинга, в штате работал сварщик, который изредка делал несложные сварные операции. Большую часть времени он простаивал, так как, кроме сварных операций, он ничего больше не умел делать. Выполнить же его работу также никто не мог, несмотря на ее простоту. Было обнаружено, что если повысить универсализм кого-либо из сотрудников, совместив две должности, то это приведет к оптимизации численности штатного состава и издержек. Стоит вспомнить, что в современных условиях с большим динамизмом внешней среды разумное увеличение универсальности персонала позволяет повысить показатели качества и прочие процессные показатели.

Со сварщиком в этой компании поступили следующим образом. Несколько ремонтников автотранспортного предприятия обучили простым сварным операциям и включили эти операции в их должностные обязанности. Вместе с повышением универсальности, связанной с совмещением двух специальностей, ремонтникам-сварщикам сделали прибавку к постоянному окладу в размере 25%. В результате численный состав и издержки были снижены.

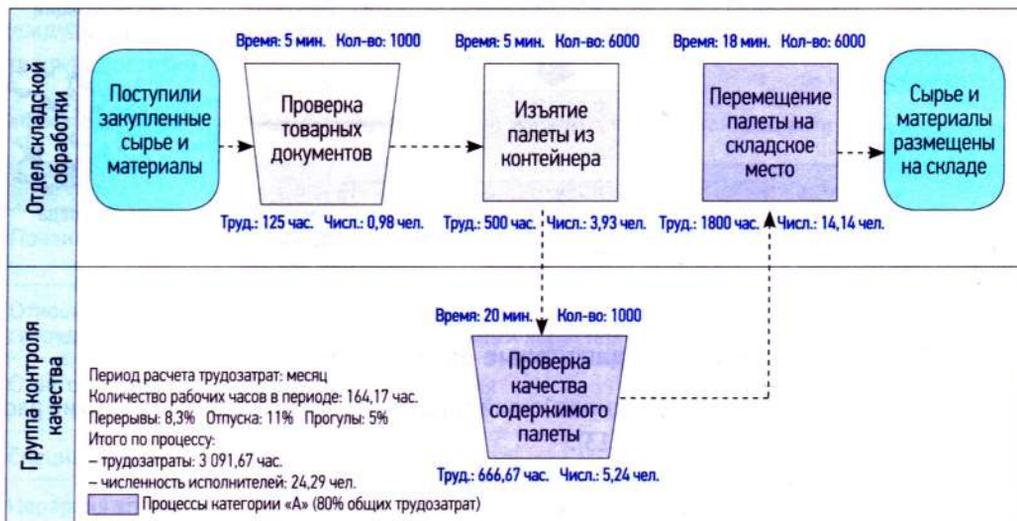
В настоящее время на практике применяют различные термины, обозначающие мероприятия по устранению этой причины открытых излишков в структурных подразделениях. Наиболее часто встречаются следующие названия:

- повышение универсальности персонала;
- повышение взаимозаменяемости персонала;
- повышение гибкости персонала и структурных подразделений.

Итак, две оставшиеся единицы трудовых ресурсов, попавшие в зону отклонений, существовали по причине узкой специализации и недостаточной взаимозаменяемости персонала. Чтобы справиться с этим фактором, в производственной компании была разработана программа повышения гибкости структурных подразделений, в ходе выполнения которой с помощью механизмов внутреннего обучения и разумного совмещения различных работ была повышена универсальность сотрудников склада, что привело к дальнейшей оптимизации численного состава и связанных с ним затрат.

На основе расчета интегральной потребности в трудовых ресурсах с учетом факторов нестабильности бизнес-процессов, степени взаимозаменяемости и гибкости персонала структурных подразделений рассчитывается реальная оптимальная численность сотрудников. На рисунке 8.11 приведен пример анализа и расчета численности исполнителей процесса складирования сырья и материалов.

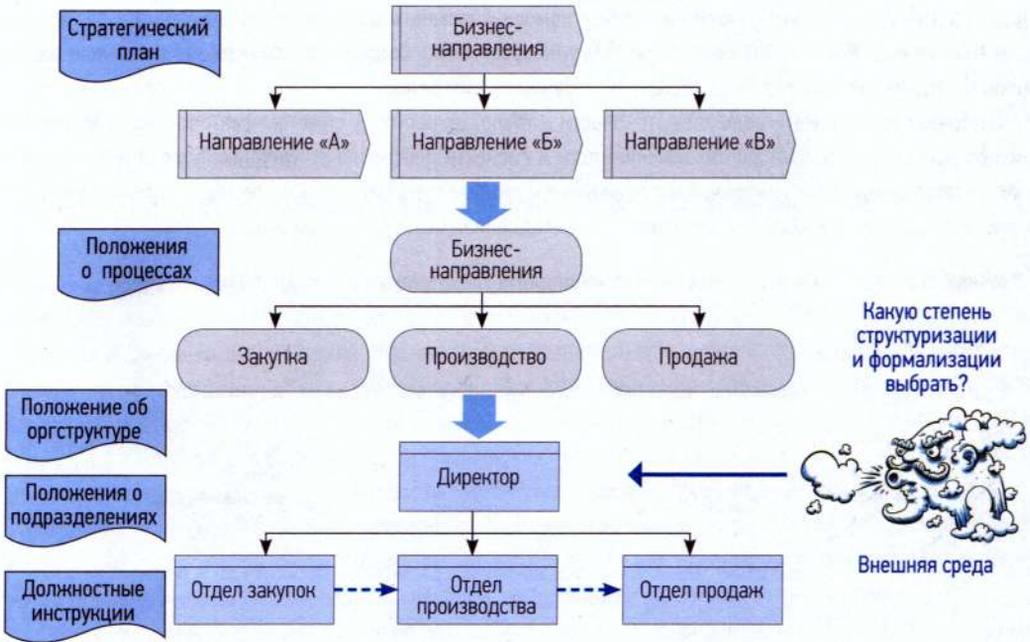
**Рисунок 8.11.** Анализ и расчет численности исполнителей процесса «Складирование сырья и материалов»



## 8.2. Построение взаимодействий с внешней средой

Последним, четвертым типом оптимизации оргструктуры является построение взаимодействий организации с внешней средой (рис. 8.12). Уровень данного взаимодействия определяется тем, насколько оперативно и гибко компания может адаптироваться к изменениям внешней среды. Если организация способна быстро реагировать на любые изменения и подстраиваться под них – уровень взаимодействия высокий. Для большинства современных бизнесов в нынешних условиях это является критическим фактором успеха. Если же организация представляет собой жесткую конструкцию, не реагирующую ни на какие изменения, – уровень взаимодействия считается низким. Оптимизируя этот тип взаимодействий, необходимо ответить на вопросы – какую степень гибкости оргструктуры выбрать и какие изменения в организации для этого нужно произвести?

Рисунок 8.12. Оптимизация взаимодействий организации с внешней средой



### 8.2.1. Бюрократические и адаптивные организации

Для правильного построения взаимодействий организации с внешней средой нужно рассмотреть полярные варианты (рис. 8.13):

- бюрократическая, или механистическая, организация;
- адаптивная, или органическая, организация.

**Бюрократическая, или механистическая, организация** представляет собой жесткую организацию, которая остается неизменной, несмотря ни на какие воздействия, оказываемые на нее со стороны внешней среды. В этом заключается одно из преимуществ данного типа организации. С другой стороны, это преимущество является и главным недостатком, так



Рисунок 8.13. Бюрократические и адаптивные организации

как подобная структура не может оперативно меняться, потому что ее технологии, ее структура сильно «зацементированы». Бюрократическая, или механистическая, организация характеризуется использованием формализованных правил и процедур, централизованным принятием решений, высокой степенью разделения труда, жесткой иерархией власти, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. В бюрократических компаниях существуют жесткие регламенты, каждый сотрудник имеет четкие инструкции, предписывающие, что и когда он должен сделать, и от этих правил нельзя отклоняться ни на шаг.

**Адаптивная, или органическая, организация** характеризуется слабым или умеренным использованием формализованных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. В адаптивной организации также имеются регламенты, но они предопределяют степень свободы, в них заложена инициатива, а сотрудник, выполняющий работу, имеет право самостоятельно принимать определенные решения. В таблице 8.7 приведен перечень основных различий между бюрократическими и адаптивными организациями, а в таблице 8.8 – их преимущества и недостатки.

Таблица 8.7. Различия между бюрократическими и адаптивными организациями

Элементы	Бюрократическая организация	Адаптивная организация
Правила и процедуры	Работа по правилам и процедурам	Мало правил и процедур
Отношения между сотрудниками	Отношения формализованы и носят официальный характер	Отношения не формализованы и носят личностный характер
Ответственность	Четкие полномочия и ответственность	Развито лидерство и амбициозная ответственность
Специализация	Узкая	Широкая
Иерархия управления	Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Вознаграждение	Формализованное и объективное	Ситуационное и субъективное
Подбор персонала	Использование формализованных и объективных критериев подбора	Использование субъективных критериев подбора

**Таблица 8.8.** Преимущества и недостатки бюрократических и адаптивных организаций

	<b>Бюрократическая</b>	<b>Адаптивная</b>
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Универсальность, предсказуемость, высокая производительность</li> <li>• Объективность принимаемых решений</li> <li>• Продвижение сотрудников по службе на основе их компетентности позволяет обеспечить постоянный приток в организацию высококвалифицированных технических специалистов и руководителей</li> <li>• Концепция социальной справедливости, заложенная в структуре, совпадает с системами ценностей многих стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективное взаимодействие с новым окружением</li> <li>• Быстрая адаптация к изменениям внешней и внутренней среды</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приверженность правилам, стандартам и, как следствие, негибкость и порча взаимоотношений с клиентами и общественностью</li> <li>• Порождение проблем, связанных с взаимодействием и обменом информацией между подразделениями</li> <li>• Отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия. Тормоз инновациям</li> <li>• Отсутствие достаточной мотивации сотрудников из-за отсутствия возможности проявлять инициативу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышенная вероятность совершения ошибок и принятия неправильных решений</li> <li>• Необходимость развитой корпоративной культуры</li> <li>• Необходимость эффективных схем мотивации</li> </ul>

При принятии решения о том, какую структуру выбрать – бюрократическую или адаптивную, нужно знать следующие области применения этих форм организации.

1. Если внешняя среда несложная и стабильная, то выгоднее использовать бюрократию. В случае, если окружение сложное и нестабильное, лучше выбрать адаптивный подход.
2. Если цели и задачи организации четко определены – предпочтительна бюрократия. Если же они не определены или определены слабо, целесообразна адаптивная схема.
3. Если бизнес-процессы предприятия простые, то подходит бюрократия, в обратном случае целесообразна адаптивная схема.
4. Если бизнес-процессы компании можно легко разложить на работы и распределить ответственность за их реализацию, при этом процессы имеют четкие границы и для каждого из них можно прописать конкретный измеряемый результат, выгодна бюрократия. Если это невозможно сделать, то рекомендуется использовать адаптивную схему.
5. Если процессы организации измеряемы и имеют простые ключевые показатели результативности и эффективности, то также подходит бюрократия, в обратном случае предпочтительна адаптивная схема.
6. Если у сотрудников компании внутренние мотивы основаны на удовлетворении потребностей нижнего уровня – обеспечении выживания и безопасности, в такой ситуации целесообразна бюрократия. В случае, когда сотрудники имеют ярко выраженные мотивы в удовлетворении потребностей высшего уровня – в признании, творчестве, самореализации, адаптивная форма более целесообразна.
7. Если при своем построении организация приняла решение использовать стиль управления, основанный на признании легитимной власти, – нужна бюрократия. Если же стиль управления строится на лидерстве, на передаче власти наиболее сильным и активным – целесообразна адаптивная форма.

**Таблица 8.9.** Области применения бюрократической и адаптивной форм организации

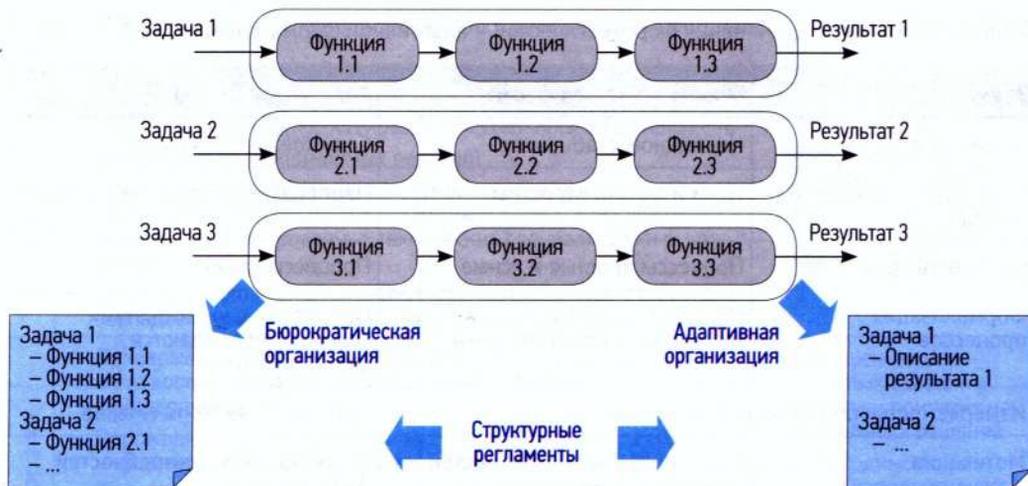
Элемент	Бюрократическая форма	Адаптивная форма
Окружение	Несложное, стабильное	Сложное, нестабильное
Определенность целей и задач	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Сложность процессов	Процессы простые и ясные	Процессы сложные
Формализация процессов	Процессы имеют четкие границы и поддаются формализации	Процессы не имеют четких границ и не поддаются формализации
Измеряемость процессов	Процессы измеряемы	Процессы измерить сложно
Мотивация	Мотивирование потребностей нижнего уровня	Мотивирование потребностей верхнего уровня
Власть	Признается данная власть	Власть передается наиболее сильным и активным

В таблице 8.9 приведен перечень **областей применения** бюрократической и адаптивной форм организации деятельности.

### 8.2.2. Регламентация деятельности в бюрократической организации

В первую очередь выбор формы организации – бюрократической или адаптивной – определяет построение системы регламентов в компании. Когда начинается работа по их разработке, встает вопрос, насколько жестко нужно формализовать деятельность, нужно ли в регламенты вносить сроки начала и окончания процессов и прочие количественные параметры, их характеризующие.

При разработке регламентов в бюрократической организации детально прописываются все процессы (функции), которые выполняют организационные единицы. В регламентах может фиксироваться длительность процессов и другие показатели, по которым в дальнейшем будут контролировать и оценивать исполнителей (рис. 8.14). Исполнение регламентов в бюрократической организации является обязательным, и они часто имеют наказательный характер. При их неисполнении применяют методы отрицательной мотивации – штрафы, выговоры и даже увольнение.



**Рисунок 8.14.** Регламенты в бюрократических и адаптивных организациях

### Пример 8.8. Регламентация основного процесса компании, торгующей аудио- и видеопродукцией

В примерах 5.3, 5.4, 5.10, 6.9 и 6.17 были рассмотрены примеры оптимизации основного бизнес-процесса и оргструктуры компании, занимающейся торговлей аудио- и видеопродукцией. После оптимизации был разработан регламент, содержащий описание новой схемы процесса и распределения ответственности.

Так как компания работает на рынке с относительно стабильным спросом, а продукт компании – торговля аудио- и видеопродукцией – является несложным и массовым, то в их случае была применена бюрократическая форма организации деятельности по розничному бизнес-направлению. В результате положение о процессе, которое было разработано, имело жесткую структуру и, помимо последовательности подпроцессов и ответственных, содержало информацию о сроках выполнения (табл. 8.10).

**Таблица 8.10.** Структура регламента процесса торговли аудио- и видеопродукцией

№	Подпроцессы	Ответственный	Сроки
1	Закупка товара	Директор розничной сети	В день выхода до 10:00
2	Доставка товара на склад	Директор ИиТО	В день выхода до 13:00
3	Хранение и складирование	Директор розничной сети	В день выхода до 15:00
4	Доставка товара на ТТ	Директор ИиТО	В день выхода до 17:00
5	Продажа товара на ТТ	Директор розничной сети	В день выхода до 18:00

### 8.2.3. Регламентация деятельности в адаптивной организации

В адаптивной организации регламенты содержат описание деятельности более высокого уровня – задачи и их результаты (рис. 8.14). Каким образом их достигнет исполнитель, вопрос менее приоритетный. В таком случае под конкретную ситуацию ответственный должен сам найти способ наилучшего исполнения поставленной задачи.

Регламентирующие документы в адаптивной организации часто играют рекомендательную и обучающую роль и содержат описание наиболее типовых ситуаций. Система контроля их исполнения имеет положительно мотивирующий характер, выражающийся в премировании сотрудника, четко выполнившего свою задачу. Существуют различные варианты регламентации адаптивных организаций:

- гибкая регламентация;
- локальная регламентация.

#### Гибкая регламентация адаптивных организаций

В адаптивных организациях при разработке регламентов часто не используют такую характеристику, как время, так как при большой ситуационности каждое новое исполнение процесса под конкретный запрос клиента имеет свои временные параметры. В этом случае используется дополнительный регламент – карточка запроса, которая создается под каждое новое исполнение процесса, и в ней прописываются сроки его исполнения.

#### Пример 8.9. Регламентация деятельности компании, занимающейся торговлей сложным технологическим оборудованием

Данную компанию мы рассматривали в примере 6.4, она имеет три бизнес-направления: импортная торговля, экспортная торговля и торговля на внутреннем рынке. Ей присуща адаптивная форма организации деятельности, и для ее основных процессов были разработаны общие регламенты, в которых были прописаны подпроцессы и ответственные за их исполнение. Временных параметров эти документы не содержали.

Это сделано по причине того, что бизнес и внешняя среда организации были таковы, что каждый заказ клиента на поставку технологического оборудования отличался от предыдущего как по типу оборудования, так и по поставщикам, а также способам доставки и прочим параметрам. Это прежде всего влияло на сроки исполнения бизнес-процесса, длительность которого составляла от нескольких месяцев до полугода.

Именно поэтому в компании были разработаны общий и дополнительный регламенты. Общий регламент является универсальным и описывает общие элементы выполнения всех сделок по каждому бизнес-направлению. Таковыми элементами являются подпроцессы и ответственные. В таблице 8.11 приведен пример структуры общего регламента процесса выполнения импортной торговой сделки. Под конкретную сделку на основе заранее разработанной формы оперативно готовится карточка контракта, которая представляет собой дополнительный регламент (табл. 8.12). В этой карточке контракта конкретно указываются сроки исполнения подпроцессов по сделке.

Таблица 8.11. Структура общего регламента процесса выполнения сделки

№	Подпроцессы	Ответственный
1	Обработка запроса клиента	Коммерческий департамент
2	Поиск поставщиков	Коммерческий департамент
3	Заключение контрактов с клиентом и поставщиком	Коммерческий департамент
4	Проведение расчетов с клиентом	Финансовый департамент
5	Проведение расчетов с поставщиком	Финансовый департамент
6	Доставка и таможенное оформление оборудования	Департамент логистики
7	Инсталляция оборудования	Коммерческий департамент
8	Закрытие сделки и подписание актов	Коммерческий департамент

Таблица 8.12. Пример структуры карточки выполнения сделки

№	Подпроцессы	Сроки
1	Обработка запроса клиента	05 января 2017 г.
2	Поиск поставщиков	15 января 2017 г.
3	Заключение контрактов с клиентом и поставщиком	30 января 2017 г.
4	Проведение расчетов с клиентом	10 февраля 2017 г.
5	Проведение расчетов с поставщиком	15 февраля 2017 г.
6	Доставка и таможенное оформление оборудования	25 февраля 2017 г.
7	Инсталляция оборудования	05 марта 2017 г.
8	Закрытие сделки и подписание актов	10 марта 2017 г.

В результате в бюрократических организациях существует один регламент, в котором прописана схема бизнес-процесса на все случаи. В адаптивных компаниях регламенты делятся на два типа. Первый тип – **общие регламенты, описывающие общие элементы процесса при всех его исполнениях**, и второй тип – **дополнительные регламентирующие формы, которые заполняются под конкретное исполнение процесса** и в которых прописываются дополнительные условия под конкретную ситуацию (рис. 8.15).

#### Локальная регламентация адаптивных организаций

Однако существуют организации, деятельность которых столь адаптивна, что гибкая регламентация в них просто невозможна. При такой степени адаптивности заранее нельзя прописать деятельность в регламенте, потому что технология его исполнения меняется и определяется клиентским запросом. Тем не менее отдельные процессные блоки прописать и регламентировать можно. В этом случае используется локальная регламентация.

### Бюрократическая организация

#### Положение о бизнес-процессе

Подпроцессы	Ответственный	Сроки
Закупка товара	Директор РС	До 10:00
Доставка товара на склад	Директор ИиТО	До 13:00
Формирование поставок на ТТ	Директор РС	До 15:00
Доставка товара на ТТ	Директор ИиТО	До 17:00
Приемка и продажа товара	Директор РС	До 18:00

### Адаптивная организация

#### Положение о бизнес-процессе

Подпроцессы	Ответственный
Обработка запроса клиента	КД
Поиск поставщиков	КД
Заключение контрактов	КД
Проведение расчетов	ФД
Доставка оборудования	ДЛ

#### Карточка контракта № ...

Подпроцессы	Сроки
Обработка запроса клиента	05 янв. 2017
Поиск поставщиков	15 янв. 2017
Заключение контрактов	30 янв. 2017
Проведение расчетов	15 фев. 2017
Доставка оборудования	25 фев. 2017

Рисунок 8.15. Регламенты в бюрократических и адаптивных организациях

### Пример 8.10. Регламентация проектно-ориентированной строительной компании

В примере 6.3 мы рассмотрели строительную компанию, имеющую проектно-ориентированный бизнес, осуществляемый в рамках матричной структуры типа «функция – проект». Деятельность компании состояла из нескольких одновременно реализуемых проектов, представляющих собой взаимосвязанную цепочку операций, которые выполнял каждый из департаментов. Ни один из департаментов самостоятельно деньги не зарабатывал. Они зарабатывались только на проектах. Все проекты отличались друг от друга составом выполняемых подпроцессов, их перечень определялся запросом клиента, и на каждый проект назначался ответственный – менеджер проекта.

Для того чтобы такая компания эффективно работала на рынке, необходима адаптивная форма организации деятельности, которую и представляет проектный подход. В этом случае степень адаптивности организации была выше, чем у организации, занимавшейся торговлей сложным технологическим оборудованием, рассмотренной в примере 8.9. Такая степень адаптивности потребовала применения локального подхода при разработке регламентов. В компании были разработаны общие регламенты по выполнению устоявшихся видов деятельности или бизнес-процессов:

- положение об управлении строительным проектом;
- положение о выполнении строительных работ;
- положение о продаже, закупке и доставке оборудования;
- положение о проведении пусконаладочных и сервисных работ;
- положение о проведении финансовых расчетов.

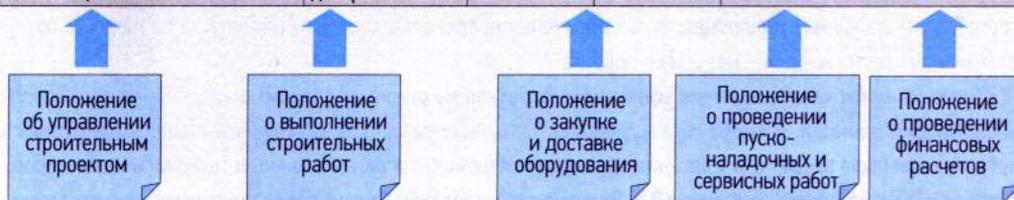
Приведенные общие регламенты представляют локальный способ регламентации деятельности, так как упорядочивают только определенные, устоявшиеся виды деятельности компании. Под конкретные запросы клиента назначается менеджер проекта, который разрабатывает календарный план-график реализации проекта, представляющий собой дополнительный регламент. Разработанный график содержит перечень и последовательность подпроцессов, которые нужно выполнить для реализации проекта, сроки, ответственных и использовался далее как основной руководящий документ при реализации конкретного проекта (табл. 8.13). В результате использования подхода локальной регламентации система регламентов для строительной компании получила структуру, приведенную на рисунке 8.16.

**Таблица 8.13.** Структура календарного плана-графика строительного проекта

№	Процессы проекта	Ответственный	Начало	Завершение
1	Выполнение строительных работ	Департамент строительства	03 марта 2009 г.	26 марта 2009 г.
2	Закупка и доставка оборудования	Департамент оборудования	10 марта 2009 г.	26 марта 2009 г.
3	Выполнение пусконаладочных и сервисных работ	Департамент сервиса	27 марта 2009 г.	10 апреля 2009 г.
4	Проведение расчетов с покупателем	Финансовый департамент	01 марта 2009 г.	15 апреля 2009 г.
5	Проведение расчетов с поставщиками	Финансовый департамент	20 марта 2009 г.	25 апреля 2009 г.

**План проекта ...**

Этапы проекта	Ответственный	Начало	Завершение	Март 2009	Апрель 2009
Выполнение строительных работ	Департамент строительства	03.03.2009	26.03.2009		
Закупка и доставка оборудования	Департамент оборудования	10.03.2009	26.03.2009		
Выполнение пусконаладочных работ и сервисных работ	Департамент сервиса	27.03.2009	10.04.2009		
Проведение расчетов с покупателем	Финансовый департамент	01.03.2009	15.04.2009		
Проведение расчетов с поставщиками	Финансовый департамент	20.03.2009	25.03.2009		


**Рисунок 8.16.** Локальная регламентация в адаптивных организациях

### Масштаб бизнеса и рациональная бюрократия

Несмотря на то что в современных рыночных условиях актуальность адаптивной формы организации возросла, имеется ограничение по ее применению. Оказывается, что большой системный бизнес без структуризации, формализации и регламентации построить невозможно. На практике при построении организаций приходится использовать одновременно две формы: на нижних уровнях – бюрократическую, а на верхнем уровне – адаптивную. Другими словами, разрабатываемые для рядовых работников регламенты детальные и включают описание простых операций, для руководителей они целеориентированы и содержат описания задач и их результатов, выраженные через ключевые показатели деятельности, которых те должны достичь при выполнении своих процессов. Практика показывает, что при росте и построении системного бизнеса организация вынуждена перейти к структуризации и формализации деятельности, которые принято называть рациональной бюрократией.

### Пример 8.11. Изменение подхода к регламентации в торговой компании

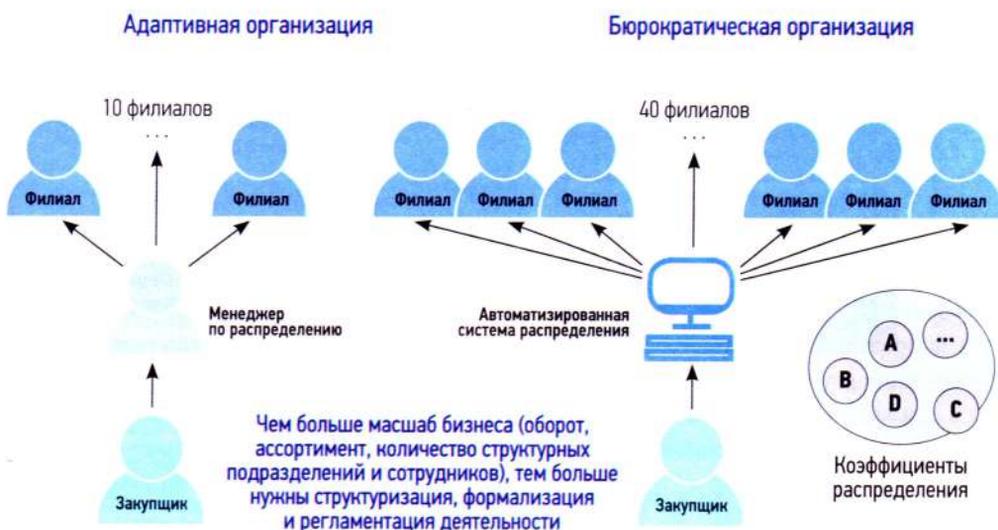
Основной бизнес-процесс торговой компании был устроен так: менеджеры по закупкам закупали товар, после чего менеджеры по распределению этот товар распределяли по филиалам, где осуществлялась его продажа.

Изначально компания имела адаптивную форму организации деятельности (рис. 8.17). Принятие многих решений было построено на опыте высокопрофессиональных специалистов. Например, менеджеры по распределению товара на основе своего опыта и интуиции принимали решение, в какие филиалы и сколько товара нужно поставить. При распределении они преследовали цель оптимизации товарного запаса в филиалах и старались сделать так, чтобы в филиалах не было сверхзапасов, а также дефицита товара. На первоначальном этапе развития компании менеджеры по распределению с этой задачей справлялись легко без всяких правил и регламентов.

Ситуация сохранялась до тех пор, пока компания имела десять филиалов. После того как число филиалов выросло до 40 и количество менеджеров по распределению увеличилось – такой подход стал подводить. Объяснением является все та же магическая цифра 7, которая обсуждалась ранее. Оказывается, сознание человека может справиться в среднем с семью объектами, но с количеством объектов управления, равным сорока, сознание среднестатистического человека эффективно справиться не может. В новой ситуации в компании возникли большие сверхзапасы в филиалах, часть товара обесценилась, что привело к убыткам.

После этого компания решила обратиться к рациональной формализации (рис. 8.17). В результате была разработана и внедрена автоматизированная информационная система распределения товара. В систему были «вшиты» формализованные алгоритмы распределения товара, а также коэффициенты его распределения по каждому филиалу. По истечении определенного промежутка времени внедренная система показала себя значительно эффективнее, чем предыдущая форма работы.

Рисунок 8.17. Масштаб бизнеса и рациональная бюрократия



## Глава 9.

# Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности

9.1. Роль и назначение регламентирующих документов

9.2. Процессные и структурные регламенты

Пример 9.1. Мягкая оптимизация торговой компании

9.3. Процессные регламенты

9.3.1. Положение о процессной системе управления компании

Пример 9.2. Положение о процессной системе управления производственного предприятия

Пример 9.3. Упрощенное положение о процессной системе управления производственного предприятия

9.3.2. Положения о бизнес-процессах

Пример 9.4. Положение о бизнес-процессе «Выполнение импортной торговой сделки»

Пример 9.5. Упрощенное положение о процессе «Подбор и прием персонала»

9.4. Структурные регламенты

9.4.1. Положение об организационной структуре компании

Пример 9.6. Фрагмент положения об оргструктуре кондитерской фабрики

9.4.2. Положения о структурных подразделениях

Пример 9.7. Упрощенное положение об оргструктуре завода

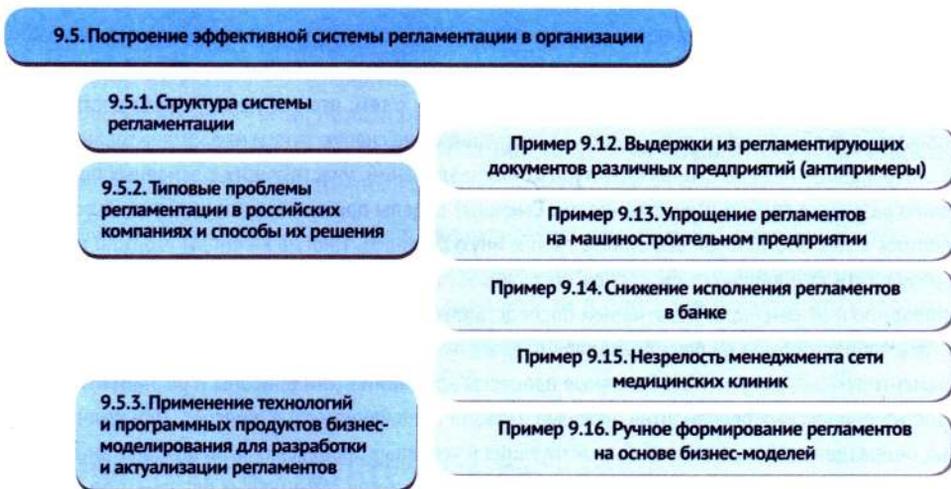
9.4.3. Должностные инструкции персонала

Пример 9.8. Фрагмент положения о подразделении «Отдел оборудования» торговой компании

Пример 9.9. Упрощенное положение о структурном подразделении «Отдел подбора персонала» страховой компании

Пример 9.10. Должностная инструкция старшего бухгалтера

Пример 9.11. Упрощенная должностная инструкция менеджера по подбору персонала страховой компании



Согласно классике проектирования организации, первый шаг – разработка стратегии, второй – построение бизнес-процессов, третий – построение оргструктуры компании. Чтобы новая модель предприятия эффективно работала, ее нужно «зацементировать», что достигается с помощью разработки и внедрения внутренних регламентирующих документов, которые согласуются с исполнителями и утверждаются руководством организации.

Первый элемент проектирования организации – стратегия – формализуется в документе, который называется стратегическим планом. Второй элемент – бизнес-процессы – документируется в процессных регламентах, а третий элемент – оргструктура – описывается в структурных регламентирующих документах. В этой главе книги будет рассмотрена разработка документации, регламентирующей второй и третий элементы организационной пирамиды – бизнес-процессы и оргструктуру.

## 9.1. Роль и назначение регламентирующих документов

Разработка и ввод в действие регламентирующих документов дают дополнительные возможности для повышения эффективности организации. Поэтому разработка регламентов является своего рода оптимизацией деятельности предприятия. Часто улучшение деятельности, достигаемое за счет регламентации, называют мягкой оптимизацией, так как в этом случае не происходит существенных изменений, которые бывают при реинжиниринге или реструктуризации.

### Пример 9.1. Мягкая оптимизация в торговой компании

Возьмем компанию, торгующую компьютерной техникой и комплектующими и имеющую несколько филиалов в крупных региональных центрах России. В течение одного года произошел ее резкий рост – объем продаж вырос на 50% по отношению к предыдущему году. Для его поддержания количество штатных сотрудников было увеличено на 30%. В связи с тем, что все происходило достаточно быстро, должностные обязанности доводились до сотрудников на скорую руку и неформализованно. В результате этого в конце года на стыках структурных подразделений, участвующих в основных процессах, произошло размытие границ ответственности. Смежные отделы при выполнении клиентских запросов часто спорили о том, кто должен выполнять ту или иную функцию. Иногда на споры уходило много времени, в результате случались срывы сроков обслуживания потребителя, его удовлетворенность падала, что приводило к дальнейшим негативным последствиям для компании.

Эта проблема была решена благодаря разработке и вводу в действие процессных и структурных регламентирующих документов. Основные процессы компании были описаны и регламентированы в виде простых процессных регламентов, которые назвали положениями о процессах. Для ключевых структурных подразделений и должностей, участвующих в основных процессах, были разработаны положения об отделах и должностные инструкции, представляющие группу структурных регламентов. Отныне исполнение разработанных регламентов являлось обязательным для всех отделов и сотрудников компании и поддерживалось системой контроля. В результате проведенной мягкой оптимизации были улучшены все базовые показатели по основным процессам – сроки, результативность, качество и стоимость.

Из примера 9.1 видно, что главной ролью регламентирующих документов является узаконивание и «цементирование» того, что создано. Это их первое назначение – **формализованно фиксировать на определенный период договоренности между отделами и персоналом о подчиненности, распределении ответственности, порядке взаимодействий, документообороте и прочих важных аспектах эффективного выполнения процессов.**

Второе назначение регламентов – **дать руководителю мощный инструмент, помогающий организовать эффективную работу подразделения при минимальном вмешательстве в его деятельность и направить свои основные силы на решение задач совершенствования и развития.** Существует такое выражение: если у руководителя есть регламент, то он может отдыхать. Регламенты позволяют руководителю вылезти из рутинной работы по контролю операционной деятельности, по ежедневному объяснению и доведению задач до сотрудников и заняться совершенствованием деятельности своего подразделения или компании в целом. Сотрудники подразделения, используя регламенты, смогут эффективно выполнять большой объем работ, не советуясь лишней раз по простейшим вопросам с руководителем. Для того чтобы такая схема работала, нужно создать механизмы контроля исполнения этих регламентов.

Третье назначение регламентов заключается в том, что **внедренные документы повышают ответственность персонала за реализуемые процессы и позволяют повысить производительность как физического, так и умственного труда.** Сотрудник начинает работать эффективнее, если свои обещания скрепил на бумаге подписью. Регламенты повышают прозрачность деятельности и позволяют проводить индивидуальную оценку труда. Это, в свою

очередь, уменьшает эффект социальной лености и стимулирует персонал работать более эффективно.

Четвертым положительным моментом регламентации является **обеспечение прозрачности деятельности**, что позволяет эффективнее управлять организацией, совершенствовать ее и осуществлять контроль. Пятая польза регламентов состоит в том, что они **являются «цементом», скрепляющим составные части организации, позволяют повысить ее устойчивость**, а также дают дополнительный легитимный элемент власти процессным руководителям.

В завершение нужно отметить, что для эффективного применения регламентирующих документов и проведения мягкой оптимизации простой разработки регламентов недостаточно. Эти документы необходимо эффективно ввести в действие и заставить работать. Типовые проблемы внедрения и эффективной работы регламентов, а также способы их решения будут рассмотрены в следующих разделах.

## 9.2. Процессные и структурные регламенты

Существует два типа регламентирующих документов: процессные регламенты, которые описывают бизнес-процессы, и структурные документы, регламентирующие оргструктуру компании.

Примерами типовых процессных регламентов являются следующие документы:

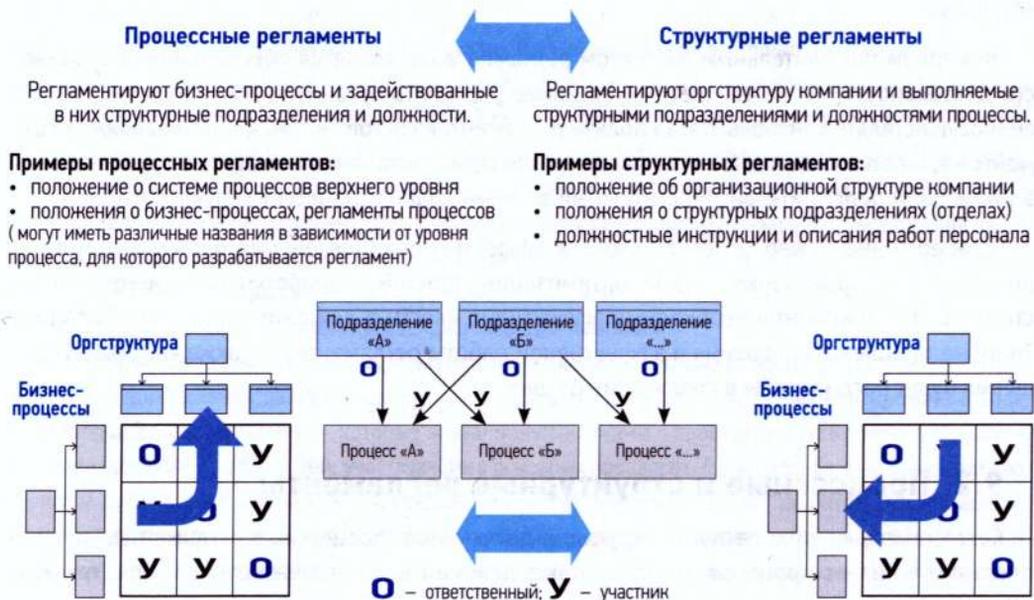
- положение о системе процессов верхнего уровня;
- положения о бизнес-процессах (регламенты процессов), имеющие различные названия в зависимости от уровня процесса, для которого они разрабатываются.

Различия между ними определяются уровнем регламентируемых бизнес-процессов. Например, в первом типе документов перечисляются процессы верхнего уровня, с указанием их границ и ответственных за их выполнение. В положениях о бизнес-процессах (регламентах процессов) описываются подпроцессы или процедуры, их составляющие, указываются ответственные за процедуры, информационные и материальные потоки, а также прочая информация, определяемая целями регламентации.

Типовыми структурными регламентами являются:

- положение об организационной структуре компании;
- положения о структурных подразделениях (отделах);
- должностные инструкции персонала.

Различия между ними также определяются уровнем описания оргструктуры. Если положение об оргструктуре описывает агрегированно всю структуру предприятия, то положение об отделе описывает только структуру отдела, а должностная инструкция используется на самом нижнем уровне и детально описывает должностные обязанности сотрудников. Процессные и структурные регламенты описывают деятельность организации с разных точек зрения. Процессные регламенты делают это с точки зрения бизнес-процессов – в них сначала прописываются процессы, а потом указываются структурные единицы, которые в них задействованы. В структурных регламентах картина меняется с точностью до наобо-

**Рисунок 9.1.** Процессные и структурные регламенты


рот. Сначала происходит описание структурных подразделений и должностей, только потом указываются выполняемые ими процессы (рис. 9.1).

Два типа регламентов дополняют друг друга. Например, если в компании регламентированы все бизнес-процессы, то из процессных регламентов автоматически можно получить структурные. Ту же процедуру частично можно проделать и в обратную сторону – на основе структурных регламентов восстановить процессные. Тем не менее, чтобы руководители и специалисты не тратили рабочее время на трансформацию одного типа регламентов в другой, в компании целесообразно использовать два типа документов одновременно. Это также необходимо для того, чтобы по-разному смотреть на деятельность компании – как с точки зрения бизнес-процессов, так и с точки зрения оргструктуры.

Несмотря на это объяснение, во многих российских компаниях часто обсуждается вопрос о необходимости структурных регламентов. Целесообразность их разработки и внедрения ставится под сомнение некоторыми специалистами по управлению бизнес-процессами. По их мнению, процессных регламентов достаточно, чтобы сотрудники знали, какие должностные обязанности им нужно выполнять. При этом процессный регламент позволяет не просто увидеть процессы (функции), которые выполняет сотрудник, но и показать их взаимосвязь с другими процессами (функциями), выполняемыми другими структурными подразделениями и должностями. Разработка же структурных регламентов, по их мнению, не дает новой ценности и при этом увеличивает размер системы регламентации. Это, в свою очередь, приводит к увеличению трудоемкости и затрат на одновременную актуализацию процессных и структурных документов.

Например, технологи по бизнес-процессам одного крупного российского банка разрабатывали только процессные документы, которые назывались технологическими картами,

и отрицали необходимость структурных регламентов. Каждый сотрудник банка получал перечень технологических карт по бизнес-процессам, в которых он был задействован. С помощью цветных маркеров и закладок он в каждой карте помечал свои процессы (функции), что обеспечивало ему быстрый доступ к этой информации в нужный момент времени. По мнению банковских технологов, такая неполная система регламентации, состоящая только из процессных регламентов, была эффективной.

На самом деле эта точка зрения является узкой. Если посмотреть на систему регламентации и задачи, которые она решает, шире, то выяснится, что обойтись без структурных регламентов и работать эффективно невозможно. Например, если менеджеру по подбору персонала нужно быстро и правильно подобрать на вакантную должность нового сотрудника, то ему как минимум нужен перечень должностных обязанностей по искомой должности. Если кадровику передать десятки технологических карт с закладками и цветными пометками по каждой должности, то он может утонуть в море регламентирующей документации и вряд ли сделает свою работу эффективно. В таком случае необходимо иметь по каждой должности один структурный регламент – должностную инструкцию. В ней в первую очередь должны быть перечислены должностные обязанности, представляющие перечень основных функций, которые сотрудник обязан выполнять в различных бизнес-процессах.

Существует еще много других задач, для решения которых структурные регламенты в виде положения об организационной структуре, положений о структурных подразделениях и должностных инструкций персонала принесут большую пользу. В следующих разделах эти регламентирующие документы и их роль будут рассмотрены подробно.

В заключение следует отметить, что в настоящее время для разработки и актуализации регламентов начинают активно применяться технологии бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга, которые могут быть автоматизированы с помощью специализированных программных средств. Все вместе это значительно снижает трудоемкость и затраты по разработке и актуализации как процессных, так и структурных регламентов, одновременно обеспечивая их качество и эффективность. Поэтому проблема разработки и поддержания в актуальном состоянии большого количества регламентирующих документов сходит на нет, что еще больше повышает эффективность структурных регламентов.

## 9.3. Процессные регламенты

### 9.3.1. Положение о процессной системе управления компании

Положение о процессной системе управления компании содержит перечень процессов верхнего уровня с указанием их целей, границ и ответственных. Под границами понимается перечень входов процесса и их поставщиков, а также перечень выходов и их потребителей. Ответственных за бизнес-процессы верхнего уровня на практике часто называют владельцами или хозяевами процессов. Помимо этого положение о процессной системе управления имеет и другие важные разделы, такие как: общие положения, порядок внесения изменений, приложения и пр.

**Таблица 9.1.** Типовая структура положения о процессной системе управления компании с максимальным перечнем разделов

<b>I. Общие положения</b>
1.1. Назначение (цели) положения. 1.2. Область применения положения (процессы, структурные подразделения и должности, деятельность которых регламентируется положением). 1.3. Внутренние и внешние документы, регламентирующие деятельность и состав бизнес-процессов компании (законы, уставы, положения, приказы, акты, распоряжения, стандарты и т. д.). 1.4. Термины, определения и сокращения, используемые в положении. 1.5. Прочее.
<b>II. Бизнес-направления компании первого уровня</b>
2.1. Бизнес-направление 1. 2.2. ... <i><b>Примечание.</b> В этом разделе приводится перечень бизнес-направлений (продуктовых групп, рынков) компании первого уровня.</i>
<b>III. Бизнес-процессы компании первого уровня</b>
3.1. Бизнес-процесс 1. 3.2. ... <i><b>Примечание.</b> В этом разделе приводится перечень бизнес-процессов компании первого уровня.</i>
<b>IV. Границы бизнес-процессов и ответственные</b>
4.1. Бизнес-процесс 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• назначение (цели) бизнес-процесса;</li> <li>• входные границы процесса: входы и поставщики;</li> <li>• выходные границы процесса: выходы и клиенты;</li> <li>• ответственный за бизнес-процесс.</li> </ul> 4.2. ... <i><b>Примечание.</b> В этом разделе приводится перечень бизнес-процессов компании первого уровня и по каждому из них указываются: назначение (цель) процесса, его границы, а также ответственный за его выполнение.</i>
<b>V. Контроль и ответственность</b>
5.1. Процедура контроля исполнения настоящего положения. 5.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение настоящего положения.
<b>VI. Порядок внесения изменений в положение</b>
... <i><b>Примечание.</b> В этом разделе описывается порядок внесения изменений в положение, или, другими словами, описывается процедура его актуализации.</i>
<b>VII. Приложения</b>
7.1. Графические схемы дерева и сети бизнес-процессов первого уровня. 7.2. Графические схемы окружений процессов первого уровня с указанием целей, границ и ответственных.

Типовая структура положения о процессной системе управления компании с максимальным перечнем разделов, которые этот документ может содержать, приведена в таблице 9.1.

1. Первый раздел положения о процессной системе управления называется **«Общие положения»**. В нем указывается, зачем нужен этот регламент, каковы его цель и область применения. Также указывается, какие сотрудники (должности) должны его знать и руководствоваться им при выполнении своей деятельности, и приводятся определения специальных терминов, описываются сокращения, которые используются в документе.
2. Второй раздел положения содержит **перечень бизнес-направлений первого уровня**, существующих в компании и приносящих прибыль. Каждое бизнес-направление, выделяемое при разработке стратегии компании, обладает своей спецификой и имеет свою продуктивно-рыночную стратегию. В зависимости от стратегии компании бизнес-направления могут быть представлены либо стратегическими продуктовыми группами, либо стратегическими рынками или клиентскими группами, с которыми компания решила работать в долгосрочной перспективе.
3. Перечень бизнес-направлений определяет набор **основных бизнес-процессов верхнего уровня предприятия**, которые вместе с двумя другими группами обеспечивающих и управленческих процессов перечисляются в третьем разделе.
4. В четвертом разделе документа по каждому бизнес-процессу первого уровня указываются **ответственный, назначение (цели) и границы процесса, которые делятся на входные и выходные**. Входные границы – это перечень входов процесса и их поставщиков, а выходные границы – выходы и их потребители.
5. В пятом разделе положения **«Контроль и ответственность»** указывается, кто будет контролировать исполнение этого регламента и какова ответственность должностных лиц за его несоблюдение. Другими словами, здесь указываются санкции за нарушения этого положения. Если это будет наказание в виде штрафов, то должны быть указаны их размеры и методы начисления. Часто на практике это описание выносится в отдельные документы, которые централизованно регламентируют процедуры контроля исполнения различных регламентов и ответственности за них.
6. Шестой раздел положения о процессной системе управления описывает **порядок внесения изменений** в документ. Так как внешняя среда и стратегия компании меняются, бизнес-процессы и оргструктура тоже, то вслед за ними должен меняться и регламент. Здесь описывается, кто инициирует изменение, кто согласует, кто его вносит и кто утверждает. По аналогии с предыдущим разделом это описание в большинстве случаев выносится в отдельный документ, который регламентирует процедуры внесения изменений и актуализации всех регламентов, существующих в компании.
7. В последнем, седьмом разделе в качестве приложений приводятся **другие способы представления информации, содержащейся в этом регламенте**. Здесь прилагаются графические схемы дерева и сети процессов первого уровня, а также схемы их окружения с указанием целей, границ и ответственных. Эти графические схемы являются наглядным

дополнением к регламенту, они удобны для использования различными сотрудниками. Они удобнее и читаются быстрее, нежели текст, так как графическая информация более быстро и эффективно осознается и запоминается.

В каждом конкретном случае необходимо оценить целесообразность использования всех разделов положения, и неактуальные для текущих целей регламентации разделы нужно опустить. Но существует минимальный перечень разделов этого положения, которые должны быть всегда в любой компании, иначе этот процессный регламент не будет иметь смысла, – это раздел III.

## Пример 9.2. Положение о процессной системе управления производственного предприятия

Таблица 9.2. Фрагмент положения о процессной системе управления производственного предприятия

Положение о процессной системе управления производственного предприятия		
<b>I. Общие положения</b>		
<b>1.1. Назначение</b>		
Настоящее положение о процессной системе управления (далее Положение) в компании _____ (далее Предприятие) регламентирует перечень бизнес-процессов Предприятия верхнего (первого) уровня, их границы и ответственных за их выполнение.		
<b>1.2. Область применения</b>		
Настоящее Положение должны знать и использовать в своей работе все руководители верхнего уровня.		
<b>II. Бизнес-процессы Предприятия верхнего уровня</b>		
<b>2.1. Основные бизнес-процессы</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закупка сырья</li> <li>• Производство продукции</li> <li>• Продажа продукции</li> </ul>		
<b>2.2. Обеспечивающие бизнес-процессы</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение безопасности</li> <li>• Инженерно-техническое обеспечение</li> <li>• Информационное обеспечение</li> </ul>		
<b>2.3. Управленческие бизнес-процессы</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое управление</li> <li>• Управление финансами</li> <li>• Управление персоналом</li> </ul>		
<b>III. Границы бизнес-процессов Предприятия верхнего уровня и ответственные</b>		
<b>3.1. Бизнес-процесс «Закупка сырья»</b>		
<i>Входные границы бизнес-процесса:</i>		
№	Вход	Поставщик
1	Потребность в сырье	Цеха
2	Информация о товарных запасах сырья	Склад сырья
3	Бюджет закупок	Финансовый отдел

*Выходные границы бизнес-процесса:*

№	Выход	Клиент
1	Сырье, размещенное на складе сырья	Склад сырья
2	Отчет о закупках сырья	Финансовый отдел

Ответственный за бизнес-процесс: директор по закупкам.

### 3.2. Бизнес-процесс «Производство продукции»

*Входные границы бизнес-процесса:*

№	Вход	Поставщик
1	План продаж продукции	Отдел продаж
2	Сырье, размещенное на складе сырья	Склад сырья

*Выходные границы бизнес-процесса:*

№	Выход	Клиент
1	Продукция, размещенная на складе продукции	Склад продукции
2	Отчет о произведенной продукции	Финансовый отдел

Ответственный за бизнес-процесс: директор по производству.

### 3.3. Бизнес-процесс «Продажа продукции»

*Входные границы бизнес-процесса:*

№	Вход	Поставщик
1	Запросы на продажу продукции от заказчиков	Заказчики
2	Продукция, размещенная на складе продукции	Склад продукции

*Выходные границы бизнес-процесса:*

№	Выход	Клиент
1	Упакованная и отгруженная заказчику продукция	Заказчики
2	Отчет о продажах продукции	Финансовый отдел

Ответственный за бизнес-процесс: директор по продажам.

### 3.4. Бизнес-процесс «...»

На практике для малых и средних предприятий, как правило, разрабатываются упрощенные варианты положения о процессной системе управления. Эти варианты представляют собой обыкновенную матрицу распределения ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня, которые рассматривались в главе, посвященной анализу и оптимизации оргструктуры. Пример 9.3 показывает такое упрощенное положение о процессной системе управления.

### Пример 9.3. Упрощенное положение о процессной системе управления производственного предприятия

Таблица 9.3. Упрощенное положение о процессной системе управления производственного предприятия

Организационная структура первого уровня		Положение о процессной системе управления производственного предприятия								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
Бизнес-процессы первого уровня		Генеральный директор	Директор по производству	Коммерческий директор	Финансовый директор	Директор по АХО	Директор по безопасности	Директор по логистике	Директор по персоналу	Директор по ИТ
1	<b>B1.</b> Закупка сырья			○						
2	<b>B2.</b> Производство продукции		○							
3	<b>B3.</b> Розничная продажа продукции			○						
4	<b>B4.</b> Оптовая продажа продукции			○						
5	<b>S1.</b> Хозяйственное обеспечение					○				
6	<b>S2.</b> ИТ-обеспечение и связь									○
7	<b>S3.</b> Юридическое обеспечение				○					
8	<b>S4.</b> Обеспечение безопасности						○			
9	<b>S5.</b> Обеспечение транспортом							○		
10	<b>M1.</b> Стратегическое управление	○								
11	<b>M2.</b> Управление финансами				○					
12	<b>M3.</b> Управление маркетингом			○						
13	<b>M5.</b> Управление персоналом								○	

Обозначения: ○ – ответственный за процесс

### 9.3.2. Положения о бизнес-процессах

Как мы уже говорили, в положении о процессной системе управления перечисляются процессы первого уровня компании. Их детальное описание содержится в процессных регламентах следующего уровня, которые называются положениями о бизнес-процессах. При максимальной широте регламентации компании по каждому бизнес-процессу первого уровня разрабатывается положение. В положении о бизнес-процессе перечисляются под-процессы (процедуры, операции), входящие в состав регламентируемого процесса, указываются ответственные за них должностные лица, информационные и материальные потоки, а также прочая важная информация, определяемая целями регламентации.

Положения о бизнес-процессах могут иметь различные названия – в зависимости от уровня процесса, для которого они разрабатываются. На практике часто встречаются следующие названия этого документа:

- регламент бизнес-процесса;
- стандарт бизнес-процесса;

- технологическая карта процесса;
- положение о процедуре;
- инструкция о выполнении операции.

Положение о бизнес-процессе аналогично положению о процессной системе управления, за исключением того, что вместо общего описания процессов всей компании детально описывается один бизнес-процесс. Другим отличием положения о бизнес-процессе является то, что в него включены такие дополнительные разделы, как: цели бизнес-процесса, ключевые показатели процесса, права и полномочия ответственного за процесс и пр. Типовая структура положения о бизнес-процессе с максимальным перечнем разделов, которые этот регламент может содержать, приведена в таблице 9.4.

**Таблица 9.4.** Типовая структура положения о бизнес-процессе с максимальным перечнем разделов

<b>I. Общие положения</b>
1.1. Назначение (цели) положения. 1.2. Область применения положения (процессы, структурные подразделения и должности, деятельность которых регламентируется положением). 1.3. Внутренние и внешние документы, регламентирующие бизнес-процесс (законы, уставы, положения, приказы, акты, распоряжения, стандарты и т. д.). 1.4. Термины, определения и сокращения, используемые в положении. 1.5. Ограничения применения положения. 1.6. Прочее.
<b>II. Границы бизнес-процесса и ответственный</b>
2.1. Назначение (цели) бизнес-процесса. 2.2. Входные границы процесса: входы и поставщики. 2.3. Выходные границы процесса: выходы и клиенты. 2.4. Ответственный за бизнес-процесс.
<b>III. Процедуры бизнес-процесса</b>
3.1. Процедура 1 (подпроцесс). 3.2. ...
<i><b>Примечание.</b> В этом разделе приводится перечень процедур (подпроцессов), из которых состоит бизнес-процесс.</i>

#### IV. Описание процедур бизнес-процесса и ответственных

##### 4.1. Процедура 1 (подпроцесс, операция).

- Входные границы процедуры: входы и поставщики.
- Выходные границы процедуры: выходы и клиенты.
- События и даты, запускающие процедуру.
- События и даты, наступающие после завершения процедуры.
- Ответственный за процедуру.
- Структурные подразделения и должности, участвующие в выполнении процедуры.
- Временная взаимосвязь процедуры с другими процедурами (указываются предшествующие и последующие процедуры).
- Длительность процедуры.
- Требования, нормативы, критерии и ограничения выполнения процедуры.

##### 4.2. ...

**Примечание.** В этом разделе по каждой процедуре (подпроцессу, операции), входящей в состав бизнес-процесса, указываются: ответственный за процедуру, ее границы, а также прочая важная информация, приведенная выше.

#### V. Ключевые показатели бизнес-процесса

##### 5.1. Ключевой показатель 1.

- Конечное целевое значение показателя.
- Промежуточные целевые значения показателя.

##### 5.2. ...

**Примечание.** В этом разделе приводится перечень ключевых показателей бизнес-процесса и по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения.

#### VI. Права и полномочия ответственного за бизнес-процесс

##### 6.1. ...

##### 6.2. ...

**Примечание.** В этом разделе приводится перечень прав и полномочий, которые предоставляются ответственному за бизнес-процесс руководителю для эффективного управления своим процессом и выполнения его ключевых показателей.

#### VII. Контроль и ответственность

##### 7.1. Процедура контроля исполнения настоящего положения.

##### 7.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение настоящего положения.

#### VIII. Порядок внесения изменений в положение

...

**Примечание.** В этом разделе описывается порядок внесения изменений в положение или, другими словами, описывается процедура его актуализации.

#### IX. Приложения

##### 9.1. Графические схемы бизнес-процесса.

##### 9.2. Графические схемы информационных и материальных потоков процесса.

##### 9.3. Графические схемы документооборота и ресурсооборота процесса.

##### 9.4. Графические схемы взаимодействий структурных подразделений и должностей, участвующих в бизнес-процессе.

##### 9.5. Формы документов, составляющих документооборот бизнес-процесса.

1. Структура первого раздела **«Общие положения»** аналогична подобному разделу положения о процессной системе управления.
2. Во втором разделе регламента описываются **назначение и цели регламентируемого бизнес-процесса, его входные и выходные границы с указанием входов, выходов, клиентов и поставщиков процесса**, а также указывается должностное лицо, ответственное за него.
3. Третий раздел положения о бизнес-процессе содержит **перечень подпроцессов (процедур, операций)**, которые входят в состав регламентируемого бизнес-процесса.
4. В четвертом разделе по каждой процедуре указываются ее **ответственный, участники, входные и выходные границы**. При максимальной регламентации бизнес-процесса также указываются события, запускающие процедуру, и события, наступающие после ее завершения. Указывается временная последовательность процедур, их длительность, даты начала и завершения, а также различные требования, нормативы и ограничения, существующие при их выполнении.
5. Пятый раздел положения содержит **перечень ключевых показателей бизнес-процесса**. Для процессов первого уровня количество ключевых показателей составляет 7–15. Для процессов нижних уровней ввиду их меньшей разнородности количество показателей сокращается и для мелких процедур составляет 3–5. Часто на практике ключевые показатели процессов выносятся в отдельный документ, который является приложением к положению о бизнес-процессе. Этот документ называется счетной картой процесса. В ней по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения. Причина вынесения этой информации в отдельный документ связана с тем, что перечень ключевых показателей и их целевые значения актуализируются намного чаще, чем остальные разделы положения. В результате такого подхода при изменении показателей не нужно переутверждать регламент целиком.
6. В шестом разделе положения о бизнес-процессе перечисляются **права и полномочия, которые предоставляются владельцу, ответственному за процесс**, для эффективного управления процессом и выполнения его ключевых показателей. Из возможных полномочий, которыми владелец процесса может наделяться, четкой формализации поддаются легитимные и финансовые механизмы управления процессом. Именно эти полномочия подробно описываются в шестом разделе.
- 7, 8. Структуры седьмого и восьмого разделов положения о бизнес-процессе **«Контроль и ответственность»** и **«Порядок внесения изменений в положение»** аналогичны подобным разделам положения о процессной системе управления.

Описания этих разделов могут выноситься в отдельные документы, которые централизованно регламентируют процедуры контроля исполнения различных регламентов и ответственности за них, а также процедуры внесения изменений и актуализации всех регламентирующих документов, существующих в компании.

9. В последнем, девятом разделе в качестве **приложений** приводятся другие способы представления информации, содержащейся в этом регламенте. Здесь прилагаются гра-

фические схемы бизнес-процесса, схемы информационных и материальных потоков, диаграммы документооборота и ресурсооборота, схемы взаимодействий структурных подразделений и должностей, задействованных в процессе, а также формы документов, составляющих документооборот.

Выше мы привели максимальный перечень разделов и информации, который может содержаться в положении о бизнес-процессе. В каждом конкретном случае необходимо выбрать перечень основных разделов, наиболее актуальных для текущих целей регламентации:

- если разрабатываются регламенты для устоявшихся бизнес-процессов, где сотрудники знают, как их выполнять, и требуется только узаконить распределение ответственности, достаточным является простое описание процедур и уточнение ответственных за их выполнение;
- если цели регламентации требуют обеспечения соблюдения сроков, то нужно пойти дальше и указать в регламенте нормативное время выполнения бизнес-процедур;
- если в процессе используется сложный документооборот, тогда в положении целесообразно описать его подробно;
- если регламент разрабатывается для нового бизнес-процесса, который сотрудники никогда не выполняли, целесообразно включить в приложения формы документов, которые составляют документооборот процесса, при этом формы нужно не просто описать, но и указать порядок их заполнения.

В максимальном случае положение по одному бизнес-процессу вместе с прилагаемыми формами – это довольно объемный пакет документов, который может достигать 40–80 страниц. Поэтому, чтобы не тратить лишние усилия, в каждом конкретном случае в зависимости от ситуации и существующих проблемных мест в бизнес-процессе нужно выбрать оптимальный набор разделов, который должен войти в регламент. Минимальный формат этого процессного регламента представлен разделом IV.

На практике для малых и средних компаний часто разрабатываются упрощенные варианты положений о бизнес-процессах. Эти варианты представляют собой обыкновенную матрицу распределения ответственности за процедуры регламентируемого бизнес-процесса. Такое упрощенное положение о процессе «Подбор и прием персонала» приведено в примере 9.5.

#### **Пример 9.4. Положение о бизнес-процессе «Выполнение импортной торговой сделки»**

**Таблица 9.5.** Фрагмент положения о бизнес-процессе «Выполнение импортной торговой сделки» компании, занимающейся торговлей сложным технологическим оборудованием

##### **Положение о бизнес-процессе «Выполнение импортной торговой сделки»**

###### **I. Общие положения**

###### **1.1. Назначение**

Настоящее положение о бизнес-процессе «Выполнение импортной торговой сделки» (далее Положение) в компании \_\_\_\_\_ (далее Компания) предназначено для распределения ответственности и регламентации внутренних взаимодействий структурных подразделений и должностных лиц при выполнении импортных торговых сделок.

**1.2. Область применения**

Настоящее Положение должны знать и использовать в своей работе должностные лица следующих структурных подразделений Компании:

- коммерческий департамент;
- департамент логистики;
- финансовый департамент;
- юридический отдел;
- ...

**1.3. Термины, определения и сокращения****1.3.1. Термины и определения**

В настоящем Положении используются следующие термины с соответствующими определениями:

- исполнитель – старший менеджер по импорту;
- комитент – российский потребитель, которому поставляется товар;
- инофирма – иностранный поставщик, который поставяет товар;
- документы – контракт, договор комиссии;
- ...

**1.3.2. Сокращения**

В настоящем Положении применены следующие сокращения:

- СЗ – служебная записка;
- КД – коммерческий департамент;
- ДЛ – департамент логистики;
- ФД – финансовый департамент;
- ЮО – юридический отдел;
- ...

**1.4. Ограничения**

- 1.4.1. Настоящее Положение описывает типовую схему исполнения импортной торговой сделки.
- 1.4.2. При реализации нетиповых, сложных и новых торговых сделок, а также при возникновении форс-мажорных ситуаций схема реализации, распределения ответственности и взаимодействий, описанная в Положении, может быть скорректирована под конкретную ситуацию.
- 1.4.3. В этих случаях корректировка инициируется старшим менеджером по импорту, согласуется и в случае признания ее целесообразной утверждается директором коммерческого департамента.

**II. Границы бизнес-процесса и ответственный****2.1. Входные границы бизнес-процесса**

№	Вход	Поставщик
1	Запрос потребителя на поставку товара	Потребитель
2	Задание руководства на поставку товара потребителю	Руководство

**2.2. Выходные границы бизнес-процесса**

№	Выход	Клиент
1	Поставленный потребителю товар	Потребитель
	Подписанные акты передачи товара и прочие товарные документы, переданные в бухгалтерию	Бухгалтерия

**2.3. Ответственный за бизнес-процесс:**

директор коммерческого департамента.

**III. Процедуры бизнес-процесса**

- 3.1. Проработка импортной сделки.
- 3.2. Заключение контракта и договора комиссии.

- 3.3. Подготовка паспорта сделки и сведений о договоре.
- 3.4. Организация доставки груза комитенту.
- 3.5. Осуществление таможенной очистки.
- 3.6. Ведение учетных карточек товара и платежей.
- 3.7. Проведение расчетов с комитентом.
- 3.8. Проведение расчетов с инофирмой.
- 3.9. Выполнение шеф-монтажных работ.
- 3.10. Обеспечение гарантийного обслуживания.

#### **IV. Описание процедур бизнес-процесса**

##### **4.1. Проработка импортной сделки**

После получения запроса на поставку товара старший менеджер по импорту (исполнитель) коммерческого департамента (КД) выполняет следующие работы.

- 4.1.1. Не позднее следующего дня после получения запроса дает промежуточный ответ комитенту с подтверждением получения запроса и ориентировочной даты отправки ему коммерческого предложения.
- 4.1.2. Прорабатывает запрос с инофирмами, и в случае необходимости ищет новые инофирмы.
- 4.1.3. Получает, согласовывает и отбирает коммерческие предложения от инофирм.
- 4.1.4. Прорабатывает транспортные условия поставки с департаментом логистики (ДЛ).
- 4.1.5. Прорабатывает финансовые условия поставки с финансовым департаментом (ФД).
- 4.1.6. На основе отобранных коммерческих предложений от инофирм, транспортных и финансовых условий поставки исполнитель готовит коммерческое предложение для комитента.
- 4.1.7. Не позднее 7 дней с даты получения запроса направляет подготовленное коммерческое предложение комитенту. В случае невозможности подготовить коммерческое предложение в указанный срок исполнитель информирует об этом комитента и согласует с ним новые сроки.

##### **4.2. Заключение контракта и договора комиссии**

После получения согласия от комитента на подписание контракта, исполнитель выполняет следующие работы.

- 4.2.1. Готовит контракт с инофирмой.
- 4.2.2. Одновременно, в случае выбора новой инофирмы, готовит договор комиссии с комитентом.
- 4.2.3. Исполнитель передает контракт и договор комиссии (документы) на рассмотрение и визирование в юридический отдел (ЮО), ДЛ и ФД. Получив переданные документы, руководители этих структурных подразделений выполняют следующие работы:
  - начальник ЮО рассматривает и визирует документы в части соответствия сделок действующему законодательству Российской Федерации и международным соглашениям;
  - директор ДЛ рассматривает и визирует документы в части соответствия условиям транспортировки и страхования груза;
  - начальник отдела валютных и экспортно-импортных операций ФД рассматривает и визирует документы в части правильности условий платежа и его гарантий. После этого в ФД документы рассматриваются и визируются финансовым директором в части использования финансовых средств компании.

Исполнитель контролирует своевременное выполнение руководителями ЮО, ДЛ и ФД работ и получает обратно рассмотренные документы в течение одного дня с момента их предоставления на визирование.

- 4.2.4. В случае задержки сроков рассмотрения и визирования документов исполнитель информирует директора КД, который связывается с руководителем соответствующего структурного подразделения, выясняет причину и определяет новые сроки рассмотрения документов.
- 4.2.5. После получения указанных виз исполнитель передает документы на подпись директору КД.
- 4.2.6. В случае необходимости подписания документов первым руководителем директор КД визирует документы и передает их на подпись генеральному директору.
- 4.2.7. Исполнитель высылает документы, подписанные со стороны Компании, на подпись контрагентам: комитенту – договор комиссии, инофирме – контракт. После чего получает от них оригиналы подписанных документов для Компании.
- 4.2.8. Подписанные документы исполнитель передает на хранение заместителю финансового директора.

##### **4.3. ...**

**Пример 9.5. Упрощенное положение о процессе «Подбор и прием персонала»****Таблица 9.6.** Упрощенное положение о процессе «Подбор и прием персонала»

<b>Положение о бизнес-процессе «Подбор и прием персонала»</b>						
Организационная структура бизнес-процесса		1	2	3	4	5
Процедуры бизнес-процесса		Начальник отдела подбора персонала	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по трудовым отношениям	Генеральный директор	Руководитель профильного подразделения
<b>1</b>	<b>Первичный отбор кандидатур</b>		○			
1.1	Просмотр резюме кандидатов		○			
1.2	Формирование списка звонков по кандидатам		○			
1.3	Выполнение звонков по кандидатам		○			
<b>2</b>	<b>Проведение собеседования с кандидатами</b>		○			
2.1	Согласование времени встречи с кандидатами		○			
2.2	Проведение встреч с кандидатами		○			
2.3	Сортировка резюме кандидатов		○			
<b>3</b>	<b>Вторичный отбор кандидатур</b>	○	○			
3.1	Формирование представлений по кандидатам		○			
3.2	Согласование интересных представлений начальником отдела подбора персонала	○				
3.3	Формирование группы из трех кандидатов	○				
<b>4</b>	<b>Стандартное согласование кандидатуры</b>		○			
4.1	Оформление листа согласования кандидатуры		○			
4.2	Согласование кандидатуры руководителем профильного подразделения					○
4.3	Принятие решения о необходимости согласования кандидатуры генеральным директором	○				
4.4	Принятие решения по кандидатуре гендиректором				○	
<b>5</b>	<b>Оформление трудовых отношений с сотрудником</b>			○		
5.1	Определение даты выхода на работу сотрудника		○			
5.2	Сбор документов от сотрудника			○		
5.3	Оформление приказа о приеме на работу сотрудника			○		
5.4	Подписание приказа о приеме на работу сотрудника				○	
5.5	Направление сотрудника на рабочее место	○				

Обозначения: ○ – ответственный за процесс

## 9.4. Структурные регламенты

Структурные регламенты определяют оргструктуру компании и выполняемые ею процессы, в них прописываются сначала структурные единицы, а потом указываются процессы, которые они выполняют.

Существует три вида структурных регламентов:

- регламент верхнего уровня, который называется **положением об организационной структуре компании**;
- группа документов среднего уровня, регламентирующих структурные подразделения, которые называются **положениями о структурных подразделениях**. Их количество определяется шириной и глубиной регламентации предприятия;
- группа документов, регламентирующих самый нижний уровень оргструктуры – **персонал**, которые называются должностными инструкциями, их количество также определяется шириной и глубиной регламентации компании.

Различия между тремя видами структурных регламентов определяются уровнем описания оргструктуры. Если положение об оргструктуре описывает всю структуру предприятия агрегированно, то положение о подразделении описывает только структуру отдела, а должностная инструкция используется на самом нижнем уровне и детально описывает должностные обязанности сотрудников.

### 9.4.1. Положение об организационной структуре компании

Положение об организационной структуре описывает структуру предприятия на верхнем уровне, показывая, из каких структурных единиц состоит компания и какие процессы они выполняют. Помимо этого положение об оргструктуре имеет и другие важные разделы, такие как: общие положения, порядок внесения изменений, приложения и пр. Типовая структура положения об оргструктуре с максимальным перечнем разделов, которые этот документ может содержать, приведена в таблице 9.7.

**Таблица 9.7.** Типовая структура положения об оргструктуре с максимальным перечнем разделов

<b>I. Общие положения</b>
1.1. Назначение (цели) положения. 1.2. Область применения положения (структурные подразделения, должности и процессы, деятельность которых регламентируется положением). 1.3. Внутренние и внешние документы, регламентирующие оргструктуру компании (законы, уставы, положения, приказы, акты, распоряжения, стандарты и т. д.). 1.4. Термины, определения и сокращения, используемые в положении. 1.5. Прочее.
<b>II. Организационная структура компании первого уровня</b>
2.1. Структурная единица 1. 2.2. ...
<i><b>Примечание.</b> В этом разделе приводится описание оргструктуры компании первого уровня.</i>

<b>III. Бизнес-направления компании первого уровня</b>
3.1. Бизнес-направление 1. 3.2. ... <i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень бизнес-направлений (продуктовых групп, рынков) компании первого уровня.
<b>IV. Бизнес-процессы компании верхнего уровня</b>
4.1. Бизнес-процесс первого уровня 1. • Бизнес-процесс второго уровня 1.1 (процедура). • ... 4.2. ... <i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень бизнес-процессов компании первого-второго уровней.
<b>V. Распределение бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре</b>
5.1. Структурная единица: • Бизнес-направления, в которых задействована структурная единица. • Бизнес-процессы, в которых задействована структурная единица. 5.2. ... <i>Примечание.</i> В этом разделе приводится описание распределения бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре первого уровня. Здесь для каждой структурной единицы указываются бизнес-направления и бизнес-процессы, в которых структурная единица задействована.
<b>VI. Контроль и ответственность</b>
6.1. Процедура контроля исполнения настоящего положения. 6.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение настоящего положения.
<b>VII. Порядок внесения изменений в положение</b>
... <i>Примечание.</i> В этом разделе описывается порядок внесения изменений в положение, или, другими словами, описывается процедура его актуализации.
<b>VIII. Приложения</b>
8.1. Графические схемы оргструктуры компании до первого уровня. 8.2. Графические схемы распределения бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре первого уровня. 8.3. Графические схемы основных взаимодействий структурных единиц первого уровня.

1. Структура первого раздела «**Общие положения**» аналогична подобным разделам процессных регламентов.
2. Во втором разделе положения описывается **оргструктура компании до первого уровня**. При ее описании перечисляются структурные единицы первого уровня – департаменты или отделы предприятия, для которых разрабатывается положение.
3. В третьем разделе положения **перечисляются бизнес-направления деятельности компании**, представляющие продуктовые группы или рынки, на которых компания работает и получает прибыль.

4. Четвертый раздел регламента содержит **иерархический перечень основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов компании как первого, так и второго уровней**. Причиной детализации процессов до второго уровня является то, что процессы первого уровня являются сквозными и в их выполнении участвуют различные подразделения первого уровня. В результате этого каждое подразделение первого уровня полностью выполняет только процессы второго уровня. Их обязательно нужно указать, для того чтобы описание распределения процессов по оргструктуре было достаточно информативным.
5. Пятый раздел положения содержит информацию о **распределении бизнес-направлений, основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов по оргструктуре первого уровня**. Здесь для каждого подразделения указываются бизнес-направления и бизнес-процессы первого уровня, за которые они отвечают, а также бизнес-процессы второго уровня, исполнителями которых они являются.
- 6, 7. Структуры шестого и седьмого разделов положения **«Контроль и ответственность»** и **«Порядок внесения изменений в положение»** аналогичны подобным разделам процессных регламентов.

Описания этих разделов могут выноситься в отдельные документы, которые централизованно регламентируют процедуры контроля исполнения различных регламентов и ответственности за них, а также процедуры внесения изменений и актуализации всех регламентирующих документов, существующих в компании.

8. В последнем, восьмом разделе в качестве приложений приводятся **другие способы представления информации, содержащейся в этом регламенте**. Здесь прилагаются графические схемы оргструктуры компании, схемы распределения бизнес-направлений и процессов по структурным единицам и графические схемы основных взаимодействий этих структурных единиц.

Это максимальный перечень разделов и информации, который может содержаться в положении об оргструктуре компании. По аналогии с процессными регламентами в каждом конкретном случае необходимо выбрать перечень основных разделов, наиболее актуальных для текущих целей регламентации. Минимальный формат этого структурного регламента представлен разделом V.

### Пример 9.6. Фрагмент положения об оргструктуре кондитерской фабрики

Таблица 9.8. Фрагмент положения об оргструктуре кондитерской фабрики

<p><b>Положение об организационной структуре кондитерской фабрики</b></p> <p><b>I. Общие положения</b></p> <p><b>1.1. Назначение</b></p> <p>Положение об организационной структуре (далее Положение) кондитерской фабрики _____ (далее Предприятие) регламентирует оргструктуру и процессы, выполняемые структурными подразделениями верхнего уровня Предприятия.</p>
---

**1.2. Область применения**

Настоящее Положение должны знать и использовать в своей работе все руководители верхнего уровня Предприятия.

**II. Организационная структура Предприятия верхнего уровня**

Организационная структура Предприятия первого уровня состоит из следующих структурных подразделений.

2.1. Конфетный цех	2.5. Энергомеханическая служба
2.2. Бисквитный цех	2.6. Департамент экономики и финансов
2.3. Коммерческая служба	2.7. Служба персонала
2.4. Департамент логистики	2.8. ....

**III. Распределение бизнес-процессов по оргструктуре Предприятия верхнего уровня**

Структурные подразделения Предприятия верхнего уровня выполняют и отвечают за выполнение следующих бизнес-процессов.

<p><b>3.1. Конфетный цех</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль наличия остатков конфет на складе</li> <li>• Планирование производства конфет</li> <li>• Складирование и хранение сырья в цехе</li> <li>• Производство конфет</li> </ul> <p><b>3.2. Бисквитный цех</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль наличия остатков бисквитов на складе готовой продукции</li> <li>• Планирование производства бисквитов</li> <li>• Складирование и хранение сырья в цехе</li> <li>• Производство бисквитов</li> </ul> <p><b>3.3. Коммерческая служба</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование продаж</li> <li>• Закупка сырья</li> <li>• Продажа продукции</li> </ul> <p><b>3.4. Департамент логистики</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доставка сырья от поставщиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складирование и хранение продукции на складе</li> <li>• Доставка продукции клиентам</li> </ul> <p><b>3.5. Энергомеханическая служба</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание и ремонт автотранспорта</li> <li>• Обеспечение автотранспорта ГСМ</li> </ul> <p><b>3.6. Департамент экономики и финансов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение финансовых расчетов</li> <li>• Обеспечение финансовыми ресурсами</li> <li>• Бюджетирование деятельности</li> <li>• Расчет себестоимости продукции</li> <li>• Проведение экономического анализа</li> </ul> <p><b>3.7. Служба персонала</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор персонала</li> <li>• Ведение кадрового учета</li> <li>• Обучение и развитие персонала</li> <li>• Мотивация персонала.</li> </ul> <p><b>3.8. ....</b></p>
---	--

На практике для малых и средних компаний часто разрабатываются упрощенные варианты положения об оргструктуре (упрощенное положение об оргструктуре производственного предприятия показано в примере 9.7). Эти положения представляют собой матрицу распределения бизнес-процессов по оргструктуре, похожую на ту, которая использовалась при разработке положения о процессной системе управления, за исключением двух отличий:

- матрица оргструктуры получается транспонированием процессной матрицы (перевернутой вокруг своей главной диагонали, идущей от верхнего левого угла к правому нижнему);
- в матрице оргструктуры помимо ответственности структурных единиц за бизнес-процессы верхнего уровня также показывается их участие в выполнении других бизнес-процессов.

### Пример 9.7. Упрощенное положение об оргструктуре завода

Таблица 9.9. Пример упрощенного положения об оргструктуре завода

Положение об организационной структуре производственного предприятия															
Бизнес-процессы первого уровня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оргструктура первого уровня	В1. Закупка сырья	В2. Производство продукции	В3. Розничная продажа продукции	В4. Оптовая продажа продукции	В5. Продажа продукции через дилеров	С1. Хозяйственное обеспечение	С2. ИТ-обеспечение и связь	С3. Юридическое обеспечение	С4. Обеспечение безопасности	С5. Обеспечение транспортом	М1. Стратегическое управление	М2. Управление финансами	М3. Управление маркетингом	М4. Управление процессами	М5. Управление персоналом
0 Генеральный директор	У	У		У	У			У			О	У	У	О	У
1 Блок производства	У	О		У	У						У	У	У	У	У
2 Коммерческий департамент	О	У	О	О	О			У			У	У	О	У	У
3 Финансовый департамент	У		У	У	У	У	У	О	У	У	У	О	У	У	У
4 Хозяйственный департамент						О					У	У		У	У
5 Служба безопасности	У			У	У		У	У	О		У	У		У	У
6 Департамент логистики	У	У		У	У	У	У			О	У	У		У	У
7 Служба персонала											У	У		У	О
8 Департамент ИТ							О			У	У		У	У	

Обозначения: **О** – ответственный за процесс; **У** – участник процесса

#### 9.4.2. Положения о структурных подразделениях

В положении об оргструктуре компании описаны структурные подразделения верхнего уровня, по каждому из них агрегированно перечислены бизнес-направления и бизнес-процессы, в которых они задействованы. Внутренняя структура, детальное описание процессов и распределение ответственности за бизнес-процессы внутри подразделений не описывались. Для этого используются другие структурные регламенты – положения о подразделениях. При максимальной широте регламентации компании по каждому структурному подразделению разрабатывается положение.

Положение о подразделении аналогично положению об оргструктуре, за тем исключением, что вместо описания структуры компании верхнего уровня описывается оргструктура подразделения. Другое отличие – в него включены дополнительные разделы: задачи подразделения, ключевые показатели (KPI) подразделения, права и полномочия руководителя подразделения, взаимодействие подразделения с другими подразделениями компании и пр. Типовая структура положения о подразделении с максимальным перечнем разделов, который этот регламент может содержать, приведена в таблице 9.10.

**Таблица 9.10.** Типовая структура положения о подразделении с максимальным перечнем разделов

<p><b>I. Общие положения</b></p> <p>1.1. Назначение (цели) положения.</p> <p>1.2. Область применения положения (структурные подразделения, должности и процессы/функции, деятельность которых регламентируется положением).</p> <p>1.3. Вышестоящее структурное подразделение, в которое входит подразделение.</p> <p>1.4. Название должности руководителя структурного подразделения.</p> <p>1.5. Вышестоящее должностное лицо, которому подчиняется руководитель структурного подразделения</p> <p>1.6. Внутренние и внешние документы, регламентирующие деятельность структурного подразделения (законы, уставы, положения, приказы, акты, распоряжения, стандарты и т. д.)</p> <p>1.7. Термины, определения и сокращения, используемые в положении</p> <p>1.8. Прочее.</p>
<p><b>II. Бизнес-направления подразделения</b></p> <p>2.1. Бизнес-направление 1 (продуктовая группа, продукт, рынок, клиент, регион).</p> <p>2.2. ...</p> <p><i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень бизнес-направлений (продуктовых групп, продуктов, рынков, клиентов, регионов), в которых задействовано структурное подразделение.</p>
<p><b>III. Задачи подразделения</b></p> <p>3.1. Задача 1.</p> <p>3.2. ...</p> <p><i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень задач, решение которых возлагается на структурное подразделение.</p>
<p><b>IV. Организационная структура подразделения</b></p> <p>4.1. Структурная единица 1 (входящая в состав подразделения).</p> <p>4.2. ...</p> <p><i>Примечание.</i> В этом разделе описывается оргструктура подразделения, то есть указываются структурные единицы, входящие в состав подразделения, и их иерархия.</p>
<p><b>V. Бизнес-процессы (функции) подразделения</b></p> <p>5.1. Бизнес-процесс 1 (функция).</p> <p>5.2. ...</p> <p><i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень бизнес-процессов (функций), которые структурное подразделение выполняет и которые входят в зону его ответственности.</p>
<p><b>VI. Распределение бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре подразделения</b></p> <p>6.1. Структурная единица 1 (входящая в состав подразделения).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-направления, в которых задействована структурная единица.</li> <li>• Бизнес-процессы, в которых задействована структурная единица.</li> </ul> <p>6.2. ....</p> <p><i>Примечание.</i> В этом разделе приводится описание распределения бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре подразделения. Здесь по каждой структурной единице подразделения указываются бизнес-направления и бизнес-процессы, в которых они задействованы.</p>

## VII. Ключевые показатели (KPI) подразделения

7.1. Ключевой показатель 1.

- Конечное целевое значение показателя.
- Промежуточные целевые значения показателя.

7.2. ...

**Примечание.** В этом разделе приводится перечень ключевых показателей (KPI) структурного подразделения – и по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения.

## VIII. Права и полномочия подразделения

8.1. ...

8.2. ...

**Примечание.** В этом разделе приводится перечень прав и полномочий, которые предоставляются руководителю и сотрудникам структурного подразделения для эффективного управления своим подразделением и выполнения его ключевых показателей – KPI.

## IX. Взаимодействия подразделения с другими подразделениями

9.1. Подразделение-контрагент 1 (другое подразделение, с которым подразделение взаимодействует).

- Информационные и материальные потоки, получаемые структурным подразделением от подразделения-контрагента 1.
- Информационные и материальные потоки, предоставляемые структурным подразделением подразделению-контрагенту 1.

9.2. ...

**Примечание.** В этом разделе приводится перечень подразделений-контрагентов, с которыми структурное подразделение взаимодействует. Для каждого подразделения-контрагента указывается перечень информационных и материальных потоков, которые оно предоставляет подразделению, а также перечень информационных и материальных потоков, которые контрагент получает от подразделения.

## X. Контроль и ответственность

10.1. Процедура контроля исполнения настоящего положения.

10.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение настоящего положения.

## XI. Порядок внесения изменений в положение

...

**Примечание.** В этом разделе описывается порядок внесения изменений в положение, или, другими словами, описывается процедура его актуализации.

## XII. Приложения

12.1. Графические схемы оргструктуры подразделения.

12.2. Графические схемы распределения бизнес-направлений и бизнес-процессов по оргструктуре подразделения.

12.3. Графические схемы взаимодействий структурного подразделения с другими подразделениями компании.

1. Первый раздел **«Общие положения»** по сравнению с положением об оргструктуре компании содержит ряд дополнительных подразделов. В них указывается вышестоящее структурное подразделение и должностное лицо, которому подчиняется руководитель подразделения, а также приводится прочая важная информация.
2. Во втором разделе положения **перечисляются бизнес-направления, в которых заделено структурное подразделение**. Эти направления представляются продуктовыми группами, продуктами, рынками, клиентами или регионами, за которые подразделение является ответственным или участвует в их реализации.
3. В третьем разделе перечисляются **задачи, поставленные перед структурным подразделением**. Другими словами, здесь описывается, для решения каких регулярных задач создано структурное подразделение.
4. В четвертом разделе положения описывается **оргструктура подразделения с указанием, отделов, групп и прочих структурных единиц**, входящих в его состав.
5. Пятый раздел регламента содержит **перечень основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов (функций)**, которые выполняет структурное подразделение и отвечает за их надлежащее выполнение. Здесь также приводится перечень бизнес-процессов (функций), за выполнение которых структурное подразделения целиком несет ответственность, выполняя их частично и контролируя выполнение другими отделами остальных частей этих процессов.
6. Шестой раздел положения содержит информацию о **распределении бизнес-направлений и бизнес-процессов (функций) подразделения по его оргструктуре**. Здесь указывается, за какие направления и процессы отвечают структурные единицы, входящие в состав подразделения.
7. Седьмой раздел положения содержит **перечень ключевых показателей (KPI) подразделения**. Для структурных подразделений первого уровня, например службы производства, количество ключевых показателей составляет 7–15. Для подразделений средних уровней, например производственного цеха, ввиду меньшей разнородности выполняемых процессов, количество показателей уменьшается и для небольших отделов, например производственных бригад, составляет 3–5.

Часто на практике ключевые показатели структурных подразделений по аналогии с бизнес-процессами выносятся в отдельный документ, который является приложением к положению о подразделении. Этот документ называется счетной картой подразделения. В ней по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения. Вынесение этой информации в отдельный документ обусловлено тем же – перечень ключевых показателей и их целевые значения актуализируются намного чаще, чем остальные разделы положения, и в результате при изменении показателей не нужно переутверждать регламент целиком.

8. В восьмом разделе положения о подразделении перечисляются **права и полномочия, которые предоставляются его руководителю и сотрудникам для эффективного управления подразделением** и выполнения его ключевых показателей. Из возможных пол-

номочий, которыми руководитель и сотрудники могут наделяться, четкой формализации поддаются легитимные и финансовые механизмы управления подразделением. Именно эти полномочия подробно описываются в разделе.

9. В девятом разделе регламента описывается **взаимодействие подразделения с другими структурными подразделениями** предприятия. В этом разделе указывается перечень отделов-контрагентов, с которыми происходит взаимодействие. После этого по каждому из них указываются информационные и материальные потоки, которые получает подразделение от отдела-контрагента, а также информационные и материальные потоки, которые подразделение предоставляет отделам-контрагентам.
- 10, 11. Структуры десятого и одиннадцатого разделов положения **«Контроль и ответственность»** и **«Порядок внесения изменений в положение»** аналогичны подобным разделам положения об оргструктуре.

По аналогии описания этих разделов могут выноситься в отдельные документы, которые централизованно регламентируют процедуры контроля исполнения различных регламентов и ответственности за них, а также процедуры внесения изменений и актуализации всех регламентирующих документов, существующих в компании.

12. В последнем, двенадцатом разделе в качестве приложений приводятся другие способы представления информации, содержащейся в этом регламенте. Здесь прилагаются графические схемы оргструктуры подразделения, схемы распределения бизнес-направлений и бизнес-процессов (функций) по структурным единицам подразделения, а также схемы взаимодействий подразделения с другими подразделениями предприятия.

Мы привели максимальный перечень разделов и информации, который может содержаться в положении о структурном подразделении. Из него в каждом конкретном случае необходимо выбрать перечень основных разделов, наиболее актуальных для текущих целей регламентации. Минимальный формат этого структурного регламента представлен разделом V. В примере 9.8 приведен фрагмент положения о структурном подразделении, разработанного для отдела оборудования компании, занимающейся поставкой и монтажом технологического оборудования.

На практике для малых и средних компаний часто разрабатываются упрощенные варианты положений о структурных подразделениях. Эти варианты представляют собой матрицу распределения ответственности структурных единиц, входящих в состав подразделения, за его бизнес-процессы (функции). Такое упрощенное положение об отделе подбора персонала показано в примере 9.9.

### Пример 9.8. Фрагмент положения о подразделении «Отдел оборудования» торговой компании

Таблица 9.11. Фрагмент положения о подразделении «Отдел оборудования» торговой компании

<b>Положение о структурном подразделении «Отдел оборудования»</b>	
<b>I. Общие положения</b>	
1.1.	Настоящее положение о структурном подразделении «Отдел оборудования» (далее Положение) в компании _____ (далее Компания) предназначено для описания бизнес-процессов (функций), выполняемых подразделением, его прав, ключевых показателей и взаимодействий с другими структурными подразделениями Компании.
1.2.	Общее руководство подразделением осуществляет начальник отдела оборудования (далее Руководитель), который напрямую подчиняется коммерческому директору Компании.
1.3.	В своей деятельности подразделение руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, уставом Компании, приказами и другими регламентами, касающимися деятельности подразделения, а также настоящим Положением.
<b>II. Бизнес-процессы (функции) подразделения</b>	
<b>2.1. Основные бизнес-процессы (функции)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение переговоров с клиентами.</li> <li>• Заключение договоров с клиентами на поставку технологического оборудования.</li> <li>• Проведение переговоров с производителями технологического оборудования.</li> <li>• Заключение договоров с производителями на производство и поставку оборудования.</li> <li>• Поиск транспортных экспедиторов и заключение договоров на оказание транспортных услуг.</li> <li>• Организация доставки оборудования клиенту.</li> <li>• Проведение расчетов с покупателями оборудования.</li> <li>• Проведение расчетов с производителями оборудования.</li> <li>• Организация монтажа технологического оборудования у клиента.</li> <li>• Организация проведения пусконаладочных работ у клиента.</li> <li>• Организация сервисного гарантийного и послегарантийного обслуживания технологического оборудования.</li> <li>• Работа с претензиями клиентов.</li> <li>• Контроль выполнения договоров на поставку технологического оборудования.</li> <li>• Организация решения спорных вопросов, связанных с деятельностью отдела.</li> </ul>
<b>2.2. Обеспечивающие бизнес-процессы (функции)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Административное обеспечение работы отдела.</li> <li>• Хозяйственное обеспечение работы отдела.</li> <li>• Документационное обеспечение работы отдела.</li> <li>• Информационное обеспечение работы отдела.</li> </ul>
<b>2.3. Управленческие бизнес-процессы (функции)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление отделом.</li> <li>• Бюджетирование деятельности отдела.</li> <li>• Исследование рынка технологического оборудования, потребителей и конкурентной среды.</li> <li>• Разработка продуктово-рыночной стратегии.</li> <li>• Совершенствование и разработка новых услуг.</li> <li>• Обучение, развитие и мотивация персонала отдела.</li> </ul>
<b>III. Права подразделения</b>	
3.1.	Руководитель отдела от имени и по поручению Компании, по доверенности, выдаваемой генеральным директором Компании, имеет право:
3.1.1.	Заключать договоры на поставку и производство технологического оборудования, а также оказание и приобретение установленных услуг;
3.1.2.	Рассматривать и разрешать претензии.
3.2.	Сотрудники отдела в установленном порядке имеют право осуществлять переговоры с организациями по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

3.3. Сотрудники отдела в установленном порядке имеют право запрашивать и получать от других структурных подразделений Компании услуги, материалы, справки и прочую информацию, необходимую для надлежащего выполнения бизнес-процессов (функций) подразделения.

#### IV. Оценка работы и ключевые показатели подразделения

Работа отдела оборудования оценивается на основе выполнения им за определенный период бизнес-планов, планов работ и ключевых показателей (KPI), которые описаны в счетной карте отдела, прилагаемой к настоящему Положению.

#### V. Взаимодействия подразделения с другими структурными подразделениями Компании

Отдел оборудования в пределах возложенных на него обязанностей взаимодействует со следующими структурными подразделениями Компании:

- инженерный отдел;
- склад;
- финансовая служба;
- ИТ-отдел;
- отдел кадров;
- хозяйственный отдел.

### Пример 9.9. Упрощенное положение о структурном подразделении «Отдел подбора персонала» страховой компании

Таблица 9.12. Упрощенное положение о структурном подразделении «Отдел подбора персонала» страховой компании

Положение о структурном подразделении «Отдел подбора персонала»					
Руководитель подразделения: начальник отдела подбора персонала.					
Организационная структура структурного подразделения	1	2	3	4	
	Начальник отдела подбора персонала	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по трудовым отношениям	Секретарь отдела подбора персонала	
Бизнес-процессы (функции) структурного подразделения					
<b>I. Основные бизнес-процессы (функции)</b>					
1.1 Первичный отбор кандидатур					
1.2 Проведение собеседования с кандидатами		○			
1.3 Вторичный отбор кандидатур	○	○			
1.4 Стандартное согласование кандидатуры		○			
1.5 Оформление трудовых отношений с сотрудником			○		
<b>II. Обеспечивающие бизнес-процессы (функции)</b>					
2.1 Административное обеспечение работы отдела					○
2.2 Хозяйственное обеспечение работы отдела					○
<b>III. Управленческие бизнес-процессы (функции)</b>					
3.1 Управление отделом	○				
3.2 Бюджетирование деятельности отдела	○				
3.3 Обучение, развитие и мотивация персонала отдела	○				
Обозначения: ○ – ответственный за процесс					

### 9.4.3. Должностные инструкции персонала

Замыкают ряд структурных регламентов должностные инструкции персонала. Должностными инструкциями регламентируется нижний уровень оргструктуры, представленный должностями. Должностная инструкция аналогична положению о структурном подразделении за некоторыми исключениями:

- вместо описания структуры подразделения инструкция регламентирует работу должностей, входящих в состав отделов;
- должность – это минимальная структурная единица, делиться на внутренние части она не может;
- в должностной инструкции, в отличие от положения о подразделении, дается описание должности, в связи с чем в документ включаются дополнительные разделы – компетенции, которыми должностное лицо должно обладать, и прочая информация.

Типовая структура должностной инструкции с максимальным перечнем разделов, которые этот документ может содержать, приведена в таблице 9.13.

**Таблица 9.13.** Типовая структура должностной инструкции с максимальным перечнем разделов

<b>I. Общие положения</b>
1.1. Назначение (цель) должностной инструкции. 1.2. Область применения должностной инструкции (должность и процессы/функции, деятельность которых регламентируется должностной инструкцией). 1.3. Категория, к которой относится должность. 1.4. Структурное подразделение, в состав которого входит должность. 1.5. Вышестоящее должностное лицо, которое назначает сотрудников на должность и освобождает от нее. 1.6. Вышестоящее должностное лицо, которому подчиняется должность. 1.7. Структурное подразделение, которым руководит должность. 1.8. Должность, замещающая должностное лицо на время его отсутствия. 1.9. Внутренние и внешние документы, регламентирующие деятельность должности (законы, уставы, положения, приказы, акты, распоряжения, стандарты и т. д.). 1.10. Термины, определения и сокращения, используемые в инструкции. 1.11. Прочее.
<b>II. Бизнес-направления должности</b>
2.1. Бизнес-направление 1 (продуктовая группа, продукт, рынок, клиент, регион). 2.2. ... <i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень бизнес-направлений (продуктовых групп, продуктов, рынков, клиентов, регионов), в которых должность задействована.
<b>III. Задачи должности</b>
3.1. Задача 1. 3.2. ... <i>Примечание.</i> В этом разделе приводится перечень задач, решение которых возлагается на должностное лицо.

#### IV. Должностные обязанности

4.1. Бизнес-процесс 1 (функция).

4.2. ...

*Примечание.* В этом разделе приводится перечень бизнес-процессов (функций), которые должностное лицо выполняет и которые входят в зону его ответственности.

#### V. Компетенции должности

5.1. Компетенция/требование 1 (знания, умения, навыки, опыт работы, профессиональные и личностные требования, предъявляемые к сотруднику, занимающему должность).

5.2. ...

*Примечание.* В этом разделе описываются компетенции, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность. Здесь описываются знания, умения, навыки, опыт работы, профессиональные и личностные требования, предъявляемые к сотруднику, занимающему должность.

#### VI. Ключевые показатели (KPI) должности

6.1. Ключевой показатель 1.

- Конечное целевое значение показателя.
- Промежуточные целевые значения показателя.

6.2. ...

*Примечание.* В этом разделе приводится перечень ключевых показателей должности и по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения.

#### VII. Права и полномочия должности

7.1. ...

7.2. ...

*Примечание.* В этом разделе приводится перечень прав и полномочий, которые предоставляются должностному лицу для эффективного выполнения его должностных обязанностей в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должности ключевыми показателями.

#### VIII. Описание рабочего места должности

8.1. Ресурс 1 (материальные и информационные ресурсы, инструменты, механизмы и пр.).

8.2. ...

*Примечание.* В этом разделе приводится описание рабочего места должности, в котором указывается, какими материальными и информационными ресурсами, инструментами и механизмами должно быть оснащено рабочее место, а также указываются прочие требования к организации рабочего пространства, необходимые должностному лицу для эффективного выполнения своих должностных обязанностей в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ним.

#### IX. Взаимодействия должности с другими должностями

9.1. Должность-контрагент 1 (другая должность, с которой должностное лицо взаимодействует).

- Информационные и материальные потоки, получаемые должностным лицом от должности-контрагента 1.
- Информационные и материальные потоки, предоставляемые должностным лицом должности-контрагенту 1.

9.2. ...

*Примечание.* В этом разделе приводится перечень должностей-контрагентов, с которыми должностное лицо взаимодействует. Для каждой должности-контрагента указывается перечень информационных и материальных потоков, которые она предоставляет должностному лицу, а также перечень информационных и материальных потоков, которые контрагент получает от должностного лица.

<b>X. Контроль и ответственность</b>
10.1. Процедура контроля исполнения настоящей должностной инструкции. 10.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение настоящей должностной инструкции.
<b>XI. Порядок внесения изменений в должностную инструкцию</b>
... <i>Примечание.</i> В этом разделе описывается порядок внесения изменений в должностную инструкцию, или, другими словами, описывается процедура ее актуализации.
<b>XII. Приложения</b>
Схемы взаимодействия должности с другими должностными лицами.

1. Структура первого раздела должностной инструкции **«Общие положения»** отличается от положения о структурном подразделении некоторыми подразделами и содержит несколько новых. В них указывается категория должности и структурное подразделение, к которому относится должность. Указывается вышестоящее должностное лицо, которому должность подчиняется, и структурное подразделение, которым должность руководит. В этих подразделах также указывается вышестоящее должностное лицо, которое назначает и освобождает сотрудника от должности, а также указывается должностное лицо, которое должно замещать сотрудника, занимающего эту должность, в его отсутствие.
- 2, 3. Структура второго и третьего разделов инструкции **«Бизнес-направления должности»** и **«Задачи должности»** аналогичны подобным разделам положения о структурном подразделении.
4. Следующий, четвертый раздел инструкции содержит **перечень должностных обязанностей, представленных бизнес-процессами (функциями), которые должность выполняет и отвечает за их надлежащее выполнение.** Здесь также приводится перечень бизнес-процессов (функций), за выполнение которых должностное лицо целиком несет ответственность, выполняя их частично и контролируя выполнение должностями остальных частей этих процессов.
5. Пятый раздел инструкции содержит **описание компетенций, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность.** При их описании перечисляются знания, умения, навыки должности, а также прочие профессиональные и личностные требования, предъявляемые к должностному лицу, включая опыт работы.
6. Шестой раздел инструкции содержит перечень ключевых показателей (KPI) должности. Для руководителей структурных подразделений первого уровня, например директора по производству, количество ключевых показателей составляет 7–15. Для руководителей подразделений средних уровней, например начальника цеха, ввиду меньшей разнородности выполняемых им процессов количество показателей уменьшается, а для рядовых должностей, например производственного рабочего, составляет уже 3–5.

Часто на практике ключевые показатели должности по аналогии с бизнес-процессами и структурными подразделениями выносятся в отдельный документ, который является приложением к должностной инструкции. Этот документ называется счетной

картой должности. В ней по каждому показателю указываются конечные и промежуточные целевые значения. Причина вынесения этой информации в отдельный документ связана с тем, что перечень ключевых показателей и их целевые значения актуализируются намного чаще, чем остальные разделы инструкции. В результате такого подхода при изменении показателей не нужно переутверждать регламент целиком.

7. В седьмом разделе перечисляются права и полномочия, которые предоставляются должностному лицу для эффективного выполнения его должностных обязанностей в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ним, и ключевых показателей (KPI) должности. Как показывает практический опыт, правильное соответствие полномочий, предоставляемых должностному лицу, значительно влияет на эффективность, результативность, качество и своевременность выполняемых им должностных обязанностей.
8. Восьмой раздел должностной инструкции содержит описание рабочего места должности. В этом разделе указывается, какими материальными и информационными ресурсами, инструментами и механизмами должно быть оснащено рабочее место, а также прочие требования к организации рабочего пространства, необходимые для надлежащего выполнения сотрудником своих должностных обязанностей в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ним. Соблюдение требований этого раздела обеспечит эффективность, результативность, качество и своевременность выполняемых должностью работ.
9. В девятом разделе инструкции описывается взаимодействие должности с другими должностями. Структура этого раздела аналогична подобному разделу положения о подразделении, в котором описывались взаимодействия структурного подразделения с другими подразделениями предприятия.
- 10, 11. Структуры десятого и одиннадцатого разделов **«Контроль и ответственность»** и **«Порядок внесения изменений в должностную инструкцию»** аналогичны подобным разделам положения о структурном подразделении.

По аналогии описания этих разделов могут выноситься в отдельные документы, которые централизованно регламентируют процедуры контроля исполнения различных регламентов и ответственности за них, а также процедуры внесения изменений и актуализации всех регламентирующих документов, существующих в компании.

12. В двенадцатом разделе должностной инструкции в качестве приложения может быть приведена схема взаимодействия должности с другими должностными лицами.

Мы рассмотрели максимальный перечень разделов и информации, который может содержаться в должностной инструкции сотрудника. Минимальный формат этого структурного регламента представлен разделом IV. В таблице 9.14 приведен пример должностной инструкции, разработанной для старшего бухгалтера.

На практике для малых и средних компаний часто разрабатываются упрощенные варианты должностных инструкций. Эти варианты представляют собой обыкновенный перечень бизнес-процессов (функций), выполняемых должностью, и их часто называют описанием должностных обязанностей или работ (от англ. job description). Такая упрощенная должностная инструкция менеджера по подбору персонала приведена в примере 9.11.

**Пример 9.10. Должностная инструкция старшего бухгалтера****Таблица 9.14.** Должностная инструкция старшего бухгалтера отдела бухгалтерии

<b>Должностная инструкция старшего бухгалтера</b>	
<b>I. Общие положения</b>	
1.1.	Настоящая должностная инструкция старшего бухгалтера компании _____ (далее Компания) предназначена для описания должностных обязанностей должностного лица, его прав, ключевых показателей и взаимодействий с другими структурными подразделениями и должностями Компании.
1.2.	Старший бухгалтер входит в состав отдела бухгалтерии и непосредственно подчиняется главному бухгалтеру.
1.3.	Старший бухгалтер осуществляет свою деятельность в рамках законодательства Российской Федерации, руководствуясь приказами и распоряжениями по Компании, положением об отделе и настоящей должностной инструкцией.
<b>II. Должностные обязанности</b>	
2.1.	Учет расчетов с подотчетными лицами Компании.
2.2.	Оформление документов для получения наличных средств на командировочные расходы.
2.3.	Ведение кассовых операций (оформление первичных документов, составление отчетов).
2.4.	Обработка отчетов по финансово-хозяйственной деятельности дочерних обществ Компании.
2.5.	Учет расходов с подрядчиками и поставщиками за выполненные работы, оказанные услуги.
2.6.	Составление актов сверки расчетов с дебиторами и кредиторами Компании.
2.7.	Формирование затрат Компании по хозяйственной деятельности.
2.8.	Составление статистической отчетности.
2.9.	Учет расходов будущих периодов.
2.10.	Налоговый учет затрат Компании.
<b>III. Взаимодействия должности с другими структурными подразделениями и должностями</b>	
Старший бухгалтер в рамках выполнения своих должностных обязанностей взаимодействует с руководителями и сотрудниками следующих структурных подразделений Компании:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• коммерческая служба;</li> <li>• юридическая служба;</li> <li>• ...</li> </ul>	

**Пример 9.11. Упрощенная должностная инструкция менеджера по подбору персонала страховой компании****Таблица 9.15.** Упрощенная должностная инструкция менеджера по подбору персонала страховой компании**Должностные обязанности менеджера по подбору персонала**

Процессы, в которых участвует должность	Подпроцессы (функции), которые выполняет должность
1. Первичный отбор кандидатур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Просмотр резюме кандидатов</li> <li>• Формирование списка звонков по кандидатам</li> <li>• Выполнение звонков по кандидатам</li> </ul>
2. Проведение собеседования с кандидатами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласование времени встречи с кандидатами</li> <li>• Проведение встреч с кандидатами</li> <li>• Сортировка резюме кандидатов</li> </ul>

Процессы, в которых участвует должность	Подпроцессы (функции), которые выполняет должность
3. Вторичный отбор кандидатур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование представлений по кандидатам</li> <li>• Организация согласования интересных представлений</li> <li>• Организация формирования группы из трех кандидатов</li> </ul>
4. Стандартное согласование кандидатуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформление листа согласования кандидатуры</li> <li>• Организация согласования кандидатуры руководителем</li> <li>• Организация принятия решения по кандидатуре гендиректором</li> </ul>
5. Оформление трудовых отношений с сотрудником	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение даты выхода на работу сотрудника</li> </ul>

## 9.5. Построение эффективной системы регламентации в организации

### 9.5.1. Структура системы регламентации

В зависимости от широты и глубины регламентации компании разрабатывается от нескольких десятков до нескольких сотен регламентирующих документов. Они делятся на две группы:

- процессные регламенты – регламентирующие бизнес-процессы компании;
- структурные регламенты – формализующие ее организационную структуру.

Для упорядочивания данного набора документов каждую из двух групп можно поделить на три подгруппы, которые используются для регламентации различных уровней предприятия: верхнего, среднего и нижнего. В результате такой структуризации получается шесть групп регламентов, приведенных в таблице 9.16.

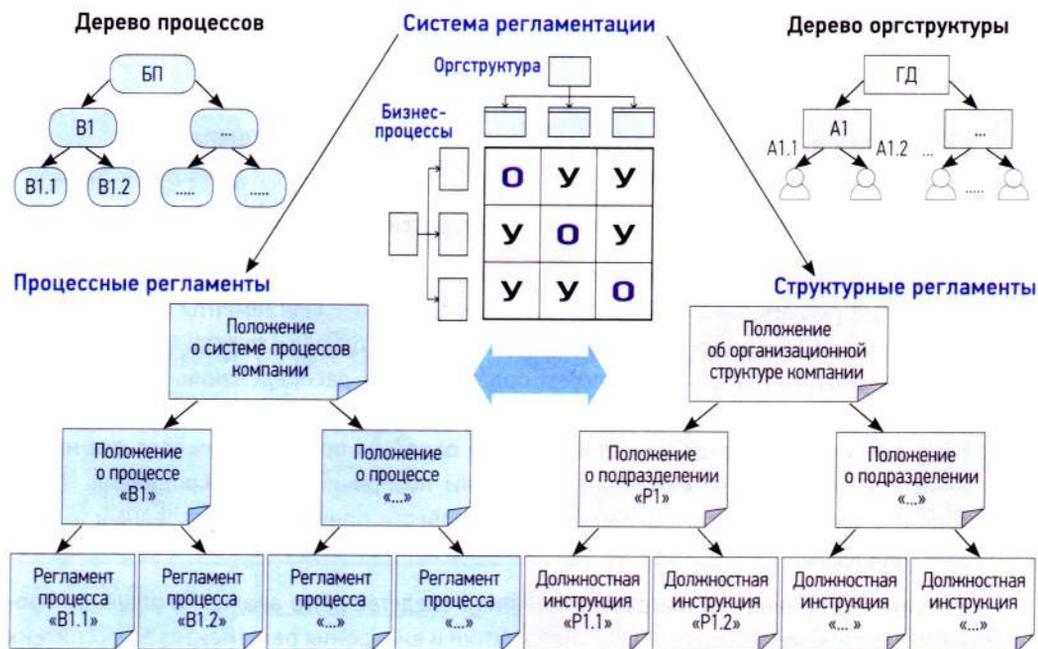
Таблица 9.16. Группы регламентов, используемых для регламентации предприятия

Уровень	Процессные регламенты	Структурные регламенты
Верхний	Положение о системе процессов верхнего уровня	Положение об организационной структуре компании
Средний	Положения о бизнес-процессах (регламенты процессов)	Положения о структурных подразделениях (отделах)
Нижний	Регламенты и технологические карты процессов нижнего уровня	Должностные инструкции и описания работ персонала

Все шесть групп регламентов взаимосвязаны, и при построении системы регламентации эти взаимосвязи необходимо указать. Например, для группы процессных регламентов положение о системе процессов является документом верхнего уровня. Оно детализируется и ссылается на более детальные регламенты – положения о процессах. В свою очередь, положения о процессах ссылаются на более детальные регламенты процессов и технологические карты.

По такой же схеме взаимосвязаны структурные регламенты. Положение об организационной структуре компании является регламентом верхнего уровня. Оно детализируется

Рисунок 9.2. Иерархические деревья процессных и структурных регламентов



и ссылается на положения о структурных подразделениях, которые его конкретизируют. Далее положения о подразделениях ссылаются на должностные инструкции и описания работы персонала, которые содержат детальную информацию о процессах, выполняемых должностями. Таким образом, получаются иерархические деревья процессных и структурных регламентов (рис. 9.2).

Существует два важных правила регламентации деятельности предприятия.

**Правило 1.** Иерархическое дерево процессных регламентов должно быть отражением дерева бизнес-процессов, а иерархическое дерево структурных регламентов – отражением дерева оргструктуры предприятия. При разработке процессных и структурных регламентов документы нижнего уровня также должны ссылаться на документы более верхнего уровня, которые они детализируют. Вставка в регламентирующие документы таких перекрестных ссылок повысит удобство их использования.

**Правило 2.** Первыми разрабатываются процессные регламенты, и только потом на их основе формируются структурные документы. Это диктуется классикой проектирования организации, согласно которой бизнес-процессы первичнее оргструктуры и определяют ее состав.

Использование этих правил позволит добиться того, что структурные и процессные регламенты не будут противоречить друг другу, будут четко прописаны, структурированы и удобны в использовании. Это, в свою очередь, приведет к повышению эффективности системы регламентации в целом.

## 9.5.2. Типовые проблемы регламентации в российских компаниях и способы их решения

### Анализ проблемы регламентации в российских организациях

Во многих российских компаниях существует одна и та же ключевая проблема, относящаяся к системе регламентации. Формулируется она просто – «Регламенты не работают!», а выражается в том, что документы не исполняются и неактуальны, то есть не соответствуют реальному ходу выполнения процессов, оргструктуре и распределению ответственности в компании. Эти две ключевые проблемы сильно взаимосвязаны между собой, и одна порождает другую. Регламенты не исполняются, и одной из причин этому является их неактуальность. И наоборот, регламенты неактуальны по причине их неисполнения. Чтобы распутать этот клубок проблем, целесообразно провести причинно-следственный анализ ключевой проблемы.

На рисунке 9.3 приведена диаграмма причинно-следственного анализа и решения проблемы «Регламенты не работают!». Опыт разработки и внедрения регламентов в российских организациях показал, что ключевая проблема регламентации возникает по двум группам причин:

- низкое качество разработанных документов и, в частности, их неактуальность;
- неразвитость во многих российских организациях механизмов, стимулирующих персонал исполнять регламенты, что вдобавок усугубляется низкой исполнительской дисциплиной.

Каждая из этих групп включает причины, которые являются следствием более глубоких причин, причинно-следственные связи между которыми представлены на диаграмме (рис. 9.3), а сама диаграмма наглядно показывает сильно запутанный клубок проблем. В подобных случаях необходимо решать все проблемы одновременно, а не по одной. Таким образом, решение проблемы регламентации должно носить комплексный характер.

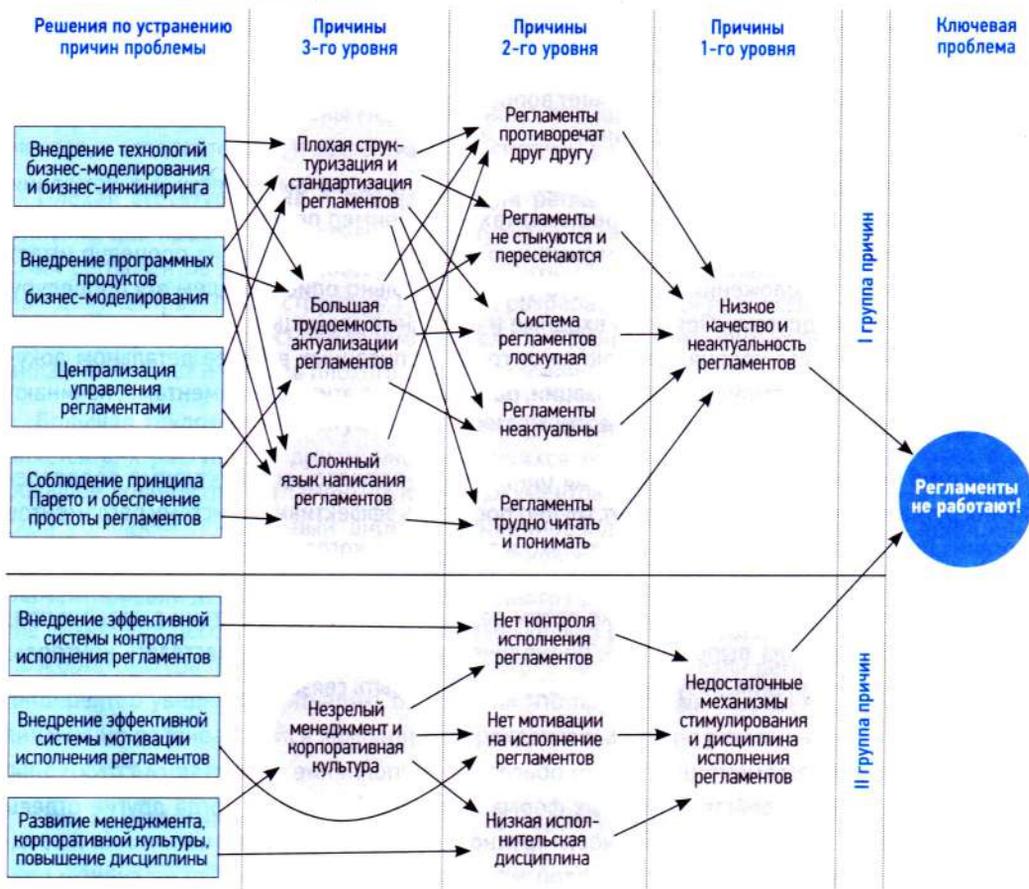
### Проблемы низкого качества и неактуальности регламентов

Первая группа проблем называется «Низкое качество и неактуальность регламентов» и включает следующие причины (рис. 9.3):

- регламенты противоречат друг другу;
- регламенты не стыкуются или пересекаются;
- система регламентов лоскутная;
- регламенты неактуальны;
- регламенты трудно читать и понимать.

В примере 9.12 мы привели некоторые перлы из регламентирующих документов различных российских предприятий, в которых отражены перечисленные недостатки.

**Рисунок 9.3.** Диаграмма причинно-следственного анализа и решений проблемы «Регламенты не работают!»



### Пример 9.12. Выдержки из регламентирующих документов различных предприятий (антипримеры)

«Человек-сканер ходит взад-вперед и сканирует все коробки на поддоне...»

«На приемку коробов определяются 2 пары, каждая из которых должна включать хотя бы одну особу мужского пола (либо особу женского пола с ярко выраженными мужскими признаками)»

«Старший группы возврата заверяет указанные данные по физически принятому товару в пункте отпуска в 2-х экземплярах акта приема-передачи (Приложение 1) личной подписью с указанием Ф.И.О. и должности, а также получает заверяющую результаты приема товара подпись представителя пункта отпуска»

«Терминологический контроль – проверка соответствия применяемых во внутренних нормативных документах терминов терминам терминологического справочника...»

«Осмотреть состояние груза на предмет боя, подмочки, неполной загрузки»

«Допускается размещать таблицу вдоль длинной стороны листа стандарта («лежа»)»

«При принятии решения об объеме заказа по товарной позиции необходимо руководствоваться здравым смыслом».

**Регламенты противоречат друг другу.** На практике часто структурные регламенты противоречат процессным. В результате в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях написано одно, а в положениях о бизнес-процессах, в которых эти подразделения и должности задействованы, описан совершенно иной порядок действий. В итоге у сотрудников компании возникает вопрос – каким регламентам верить? Вследствие этого документы становятся нерабочими.

**Регламенты не стыкуются или пересекаются.** Одни и те же выполняемые в компании процессы присутствуют в различных регламентах – это пример пересечения. Примером нестыковки являются случаи, когда в положении о бизнес-процессе одна из процедур имеет одно название, а в положении следующего уровня, детально описывающем эту процедуру, она называется по-другому. При этом входные и выходные границы процедуры, указанные в положении верхнего уровня, отличаются от границ, описанных в более детальном документе. В результате сотрудники организации, работающие с этими регламентами, начинают путаться и отказываются от работы с ними.

**Система регламентов лоскутная.** Когда одни бизнес-процессы и структурные подразделения регламентированы, а другие нет, трудно построить эффективную систему регламентов организации. Она будет эффективной только в том случае, когда вся организация работает по правилам, ставящимся во главу угла. Если в организации нужно провести изменения, то сначала меняются регламенты, и только потом деятельность – в соответствии с новыми правилами. Чтобы правила выполнялись, периодически необходимо осуществлять контрольные проверки исполнения, результаты которых должны быть связаны с системой мотивации и оплаты труда.

При лоскутной регламентации трудно обеспечить выполнение правил теми структурными подразделениями, действия которых формализованы, в то время, когда другие отделы работают без регламентов. В особенности трудно внедрить регламенты на нижних и средних уровнях управления в случае, когда топ-менеджеры не демонстрируют на личном примере их использование в своей повседневной деятельности.

**Регламенты неактуальны.** Регламент, который устарел, никто не будет выполнять, потому что он не соответствует действительности. Это очень распространено в российских организациях. Более того, неактуальность документов дискредитирует систему регламентации, а в общем случае и систему процессного управления в глазах персонала компании. Многие сотрудники начинают думать, что регламент – это документ, который содержит информацию и требования, значительно отличающиеся от реальной деятельности, и что разрабатывается он только для внешних субъектов (клиентов, партнеров, сертифицирующих и прочих контролирующих органов).

**Регламенты трудно читать и понимать.** В российских организациях зачастую читать и правильно понимать регламенты способны только те специалисты, которые сами их и разработали. Плюс к этому широкое распространение получила возможность двойственного толкования правил, чем структурные подразделения начинают пользоваться в личных интересах, что еще больше снижает эффективность системы регламентации.

Приведенные проблемы являются следствием следующих причин (рис. 9.3):

- плохая структуризация и стандартизация регламентов;
- большая трудоемкость актуализации регламентов;
- сложный язык написания регламентов.

Именно на них направлены мероприятия по повышению качества и актуальности регламентов, а следовательно, и эффективности системы регламентации в целом.

**Плохая структуризация и стандартизация регламентов.** В предыдущем разделе были описаны два правила эффективной структуризации системы регламентов. Система процессных регламентов должна повторять процессную структуру компании, а система структурных документов – ее оргструктуру. Первыми разрабатываются процессные регламенты, а во вторую очередь, на их основе, формируются структурные документы. Следование этим правилам позволяет избежать плохого структурирования.

**Большая трудоемкость актуализации регламентов.** В особенности эта проблема усугубляется для растущих и динамично меняющихся компаний, а также компаний, имеющих большое количество регламентирующих документов. Например, в одной крупной российской компании генеральный директор инициировал переход на процессные принципы управления и регламентацию деятельности. Пока специалисты компании описывали и регламентировали деятельность производственного предприятия в состоянии «как есть», многие бизнес-процессы успевали поменяться несколько раз. Другими словами, бизнес-процессы и оргструктура предприятия менялись быстрее, чем их успевали регламентировать. Когда гендиректор увидел эту ситуацию, он объявил, что процессный подход не подходит для его динамично развивающейся компании, и прекратил работы по регламентации и внедрению процессного управления.

Если провести анализ данной ситуации, то можно увидеть ряд допущенных ошибок.

1. Гендиректор поставил знак равенства между процессным управлением и регламентацией деятельности компании, однако система управления процессами намного шире, чем их регламентация. Она подразумевает улучшение процессов и выборочно использует для этих целей большой набор различных инструментов, одним из которых и является регламентация. В результате этого отказ от использования процессного управления привел к упущенным выгодам.
2. Трудоемкая регламентация: сложная структура и форматы регламентов, ручная разработка документов вместо использования специализированных программных средств бизнес-моделирования. И вообще, для регламентации предприятия были выбраны не те бизнес-процессы и структурные подразделения. Дело в том, что формализовать целесообразно уже оптимизированные процессы, так как регламенты обеспечивают поддержание достигнутых результатов оптимизации. В случае же, если бизнес-процесс нуждается в улучшении и развитии, сначала необходимо провести его оптимизацию и только потом, когда структура процесса станет оптимальной и стабильной, нужно заняться его регламентацией.

**Сложный язык написания регламентов** существенно влияет на их понимание персоналом компании. При документировании в российских организациях часто используется бюрократический язык, длинные многосоставные предложения, незнакомые и неоднозначные термины, а структура регламентирующего документа оказывается большой и сложной. Такие регламенты характеризуются избыточным многословием, недостаточной четкостью, нелогичностью изложения, а в ряде случаев включают лишние ассоциации, демонстрацию знаний и «игру ума» разработчика документа.

В результате вероятность их использования персоналом в практической деятельности значительно снижается. При этом часто имеет место следующая ситуация: дочитав регламент до конца, сотрудник забывает, что было написано в начале. Интересным является тот факт, что в российских компаниях объем регламентов в два – пять раз превышает объем документов, используемых западными организациями при регламентации аналогичных бизнес-процессов и структурных единиц.

В заключение нужно отметить, что зачастую в регламентах используется исключительно текстовая форма описания деятельности, не сопровождающаяся таблично-текстовыми и графическими формами представления информации. Повышение эргономики документов и их адаптация под «читателей» проводятся недостаточно.

#### **Решение проблем низкого качества и неактуальности регламентов**

Причинно-следственный анализ ключевой проблемы регламентации в российских компаниях (рис. 9.3) позволяет разработать перечень решений проблемы, связанной с неэффективностью системы регламентации. Для решения проблем низкого качества и неактуальности регламентов целесообразно следующее:

- внедрение технологий бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга;
- внедрение программных продуктов бизнес-моделирования;
- централизация управления разработкой и актуализацией регламентов;
- соблюдение принципа Парето и обеспечение простоты регламентов.

**Внедрение технологий бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга.** Основой технологий бизнес-моделирования является понятие «бизнес-модель». Деятельность компании описывается в виде различных взаимосвязанных бизнес-моделей: процессных, структурных и моделей, относящихся к таким составляющим управления, как стратегия, финансы и пр. Разработанная бизнес-модель согласуется, утверждается, и только потом на ее основе формируются процессные и структурные регламенты.

В случае, если в деятельности предприятия нужно провести изменения, специалисты по бизнес-моделированию или бизнес-инженеры вносят изменения в бизнес-модель. После ее очередного согласования и утверждения актуализируются соответствующие регламенты. В итоге подход бизнес-моделирования предполагает первичную работу с бизнес-моделями, на основе которых происходит разработка регламентов.

Преимущество применения бизнес-моделирования по сравнению с обычной разработкой регламентов – эти правила, методики и инструменты обеспечивают высокую струк-

турность, системность и стандартизацию описания деятельности организации. Их использование значительно снижает трудоемкость актуализации регламентов, а также приводит к упрощению языка их написания. В разделе 9.5.3 содержание и применение технологий бизнес-моделирования будут рассмотрены подробнее.

**Внедрение программных продуктов бизнес-моделирования** позволяет автоматизировать технологии бизнес-инжиниринга. Первая роль специализированных программных средств заключается в том, что они уменьшают время и трудоемкость разработки и актуализации бизнес-моделей. Например, изменение названия бизнес-процесса, структурной единицы или документа вносится в программный продукт один раз, остальные изменения в процессных и структурных моделях, в которых эти объекты задействованы, осуществляются автоматически. Более того, специализированные программные инструменты обеспечивают проверку и контроль структурности, целостности и непротиворечивости бизнес-модели. Чем больше размер бизнес-модели предприятия, тем больший эффект возникает от применения такого решения.

Вторая роль программных средств состоит в автоматическом формировании любых процессных и структурных регламентов. Это снижает трудоемкость и обеспечивает короткие сроки разработки и актуализации регламентов, обеспечивает структурность и непротиворечивость разрабатываемых документов, что приводит к повышению их качества и работоспособности.

**Централизация управления разработкой и актуализацией регламентов.** Часто на практике задача регламентации децентрализуется и каждое структурное подразделение самостоятельно формализует свои зоны ответственности. В случае, если эта деятельность не координируется централизованно, разные подразделения могут выбрать различные формы регламентов, отличные по структуре, форматам, названиям и т. д. Именно такой подход приводит к нарушению структурности и системности, а это, в свою очередь, – к последующим проблемам, в частности к противоречивости регламентов.

Для решения проблемы необходимо создать централизованную службу, отвечающую за регламентацию предприятия, которая должна взять на себя управление разработкой и актуализацией регламентов. Служба регламентации должна выполнять следующие обязательные процессы:

- разработка единых стандартных форм процессных и структурных регламентов;
- распределение ответственности за разработку и актуализацию регламентов по структурным подразделениям организации;
- контроль проводимых подразделениями работ по регламентации;
- обучение и консультирование структурных подразделений компании по организационным и методическим вопросам разработки регламентов;
- проведение контроля исполнения регламентов;
- инициирование актуализации регламентов и внесения в них изменений;
- управление разработкой и поддержанием в актуальном состоянии единой бизнес-модели предприятия.

Плохое понимание регламентов связано также с отсутствием в большинстве организаций корпоративного глоссария терминов, который должен использоваться при разработке регламентирующих документов. В частности, все неоднозначные термины должны быть определены и внесены в глоссарий. Поэтому еще одна задача централизованной службы регламентации – ведение глоссария стандартных терминов, а также контроль и обеспечение соответствия терминов, используемых в регламентах, корпоративному глоссарию. В ряде российских компаний, внедривших эффективные механизмы регламентации, такой глоссарий называют терминологическим справочником, а контроль соответствия регламентов ему – терминологическим контролем.

Централизация управления разработкой и актуализацией регламентов, включая создание корпоративного глоссария, обеспечит необходимую структурность и стандартизацию системы регламентов, а также приведет к упрощению языка их написания, повышению уровня читабельности и понимаемости.

**Соблюдение принципа Парето и обеспечение простоты регламентов.** Чтобы регламенты работали, с одной стороны, они должны содержать описание важных правил, а с другой – быть простыми для чтения, понимания и работы с ними. В этой главе мы показали типовые процессные и структурные регламенты с максимальным перечнем разделов и информации. Но постоянно помните о принципе Парето, или целесообразности использования не всех разделов регламентов; неактуальные для текущих целей регламентации разделы можно опустить.

### Пример 9.13. Упрощение регламентов на машиностроительном предприятии

На одном машиностроительном предприятии специалисты по регламентации бизнес-процессов решили очень серьезно подойти к решению своих задач. При разработке формата положения о бизнес-процессе они выбрали формат регламента с большим количеством разделов, каждый из которых имел очень много обязательных для заполнения полей. В результате положение о бизнес-процессе «Продажа продукции» состояло из 40 страниц текста. Вместе с формами документов, размещенными в приложении, общий объем регламента составил около 80 страниц. На разработку такого документа было потрачено немалое количество времени и усилий. А время, которое затрачивалось на его актуализацию, превышало скорость изменений, происходящих на рынке. К моменту согласования и утверждения новой версии регламента рыночная ситуация менялась таким образом, что процесс опять необходимо было корректировать и подстраивать под новые рыночные условия. В этой ситуации директор по продажам отказался работать по регламенту, так как это сильно тормозило изменения, что приводило к упущенной выгоде. В результате разработанный 80-страничный регламент стал неактуальным, был положен на полку и не работал.

Руководство компании, проанализировав ситуацию, поставило службе регламентации задачу упростить регламенты, оставив только значимые разделы и необходимую информацию. Новое, упрощенное положение о бизнес-процессе составило чуть более 10 страниц, не считая форм документов, размещенных в приложении к нему. Время, затрачиваемое на его актуализацию, сократилось на порядок, и регламент заработал, став важным рабочим документом для всех руководителей и специалистов, задействованных в процессе продажи продукции.

Для обеспечения эффективности регламентов каждая компания должна определить для себя их оптимальный размер. Практический опыт показывает, что размер основной части регламента, без приложений, не должен превышать 15–20 страниц. В случае, если он превышает эту границу, нужно применить один из двух подходов:

- вынесение ряда разделов из основной части регламента в приложения;
- большой регламент нужно разбить на несколько документов меньшего размера, а также разработать регламент верхнего уровня, «сшивающий» между собой отдельные части.

На практике для определения оптимального размера регламента необходимо провести диагностику существующей системы регламентации предприятия, в ходе которой выявить, какие регламенты в компании работают, какие нет, и определить причины этого. Также необходимо провести опрос персонала на предмет удовлетворенности существующими регламентами, выяснить их предпочтения и предложения по улучшению. Например, в одной компании, где система регламентации существовала много лет, такой анализ показал, что оптимальная величина регламента составляет 4–8 страниц. В другой, более молодой компании, которая использовала систему регламентации только один год, оказалось, что персонал отказывается работать с документами, размер которых превышает две-три страницы. И здесь именно эта цифра была взята в качестве оптимального размера регламента.

В заключение нужно отметить, что чем меньший размер регламента выбирается в качестве оптимального, тем больше регламентов на предприятии придется разрабатывать. В результате иерархические деревья процессных и структурных регламентов (рис. 9.2) будут иметь большее количество уровней, что приведет к усложнению системы регламентации. Поэтому при определении оптимального размера регламента следует учитывать и этот факт, определив золотую середину и оптимальный баланс между средним размером документов и количеством уровней их иерархии.

### **Проблемы неразвитости механизмов стимулирования и низкой дисциплины исполнения регламентов**

Вторая группа причин ключевой проблемы системы регламентации объединяется общим названием «Недостаточные механизмы стимулирования и низкая дисциплина исполнения регламентов». Эта группа включает следующие три причины (рис. 9.3):

- отсутствие контроля исполнения регламентов;
- отсутствие мотивации на исполнение регламентов;
- низкая исполнительская дисциплина.

**Отсутствие контроля исполнения регламентов.** Опыт регламентации показал, что большая часть персонала не будет исполнять регламенты, если видит, что никакого контроля за их исполнением со стороны руководства не осуществляется. В большинстве российских организаций исполнение регламентов контролируется, проблема заключается в неэффективности контроля. Как правило, его неэффективность обусловлена следующим:

- контроль часто имеет формальный характер, а в ряде случаев структурные подразделения заранее информируются о предстоящей инспекции и успевают к ней подготовиться;

- контроль проводится в малом объеме и редко;
- контролируются несущественные аспекты деятельности, в то время когда важные и ключевые бизнес-процессы выпадают из зоны контроля по причине сложности и трудоемкости его проведения.

Так, в одной компании служба регламентации занималась исключительно контролем того, что было на виду, и того, что легко проверить. Например, они выставляли контролера на входе в столовую и смотрели за соблюдением сотрудниками подразделений графика обеда. В то время как другие, ключевые бизнес-процессы предприятия и важные аспекты деятельности оставались бесконтрольными.

**Отсутствие мотивации на исполнение регламентов** неразрывно связано с предыдущей проблемой, является ее логическим продолжением и выражается в отсутствии эффективной обратной связи по результатам контроля исполнения регламентов. В частности, в российских компаниях часто результаты исполнения регламентов не связаны с системой мотивации и оплаты труда персонала, которая является мощным стимулом исполнения поставленных задач.

#### Пример 9.14. Снижение исполнения регламентов в банке

В одном коммерческом банке специалисты разработали технологическую карту по процессу, связанному с обслуживанием клиентов. Данный процессный регламент был согласован, утвержден и доведен до структурных подразделений банка, которые в нем участвовали. Через полгода банковские технологи решили проверить, насколько эффективно работает разработанный ими документ. К их удивлению, обнаружилось, что клиентские подразделения банка выполняют регламент только на 80%. А движение вглубь банка, к бэк-офису и другим службам, задействованным в этом процессе, показало, что процент выполнения регламента уменьшается. Вывод, к которому пришли специалисты по банковским технологиям после двухнедельного анализа обнаруженной проблемы, – без регулярного контроля исполнения регламентов и связанной с ним системы мотивации добиться 100%-ой эффективности работы системы регламентации невозможно.

**Низкая исполнительская дисциплина.** Обобщение опыта консультирования различных предприятий показало, что уровень исполнительской дисциплины сотрудников российских компаний ниже по сравнению с западными предприятиями. Практика регламентации показывает, что если человек недисциплинирован, то есть изначально склонен к невыполнению установленных правил, то никакая эффективная система контроля и мотивации не сможет его стимулировать на 100% исполнять регламенты. Например, недисциплинированный сотрудник либо просто будет игнорировать регламенты, находя оправдания, либо будет искать лазейки в правилах. И то и другое приведет к усложнению и удорожанию системы регламентации, контроля и мотивации исполнения регламентов, что в итоге сделает их неэффективными, и они перестанут работать из-за своей сложности и громоздкости.

Главная причина, которая приводит к таким проблемам, – незрелый менеджмент и корпоративная культура компании (рис. 9.3). Конкретно это означает, что уровень развития менеджмента в компании является низким для внедрения эффективной системы регламентации,

а корпоративная культура не предусматривает регламенты. Компании с незрелым менеджментом разделяются на два типа.

1. Почти все малые, а иногда и средние компании, которые существуют на рынке относительно недолго, не более 5–7 лет. Как правило, такие компании были созданы предпринимателями, не имевшими до этого бизнес-образования и опыта руководства большими организациями, и сформированы из топ-менеджеров-единомышленников, также не имеющих профессионального образования и опыта управления организациями.
2. Динамично развивающиеся компании, которые прошли через фазу быстрого роста, сопровождающегося резким увеличением количества сотрудников. В таких компаниях на должность руководителей среднего и даже высшего уровня часто выдвигаются наиболее эффективные специалисты без прохождения предварительной подготовки и обучения управленческим навыкам.

Опыт консультирования российских организаций показал, что у большинства их руководителей отсутствует понимание того, что регламенты нужны и что рациональная структуризация и формализация деятельности дают серьезные преимущества для совершенствования и развития предприятия. Информация о том, что для обеспечения эффективности и роста компании нужно работать по заранее разработанным правилам и процедурам, для многих является откровением. Как было сказано ранее, если руководство компании не понимает и не поддерживает идею регламентации, то рядовые сотрудники тем более не готовы к формализованной работе. Ярким примером подобной ситуации является проект по описанию бизнес-процессов и регламентации деятельности активно развивающейся сети медицинских клиник (пример 9.15).

Даже те руководители, которые знают о целесообразности регламентации деятельности, часто неправильно понимают роль регламентов и не осведомлены о правильной технологии их разработки и использования. В результате при попытке формализации деятельности возникает система регламентов, которая не работает или даже начинает приносить вред вместо пользы.

### **Пример 9.15. Незрелость менеджмента сети медицинских клиник**

Управляющая сеть медицинских клиник компания инициировала данные работы, осознавая их важность для дальнейшего роста и развития организации. Проект встретил жесткое сопротивление со стороны всех директоров, возглавлявших медицинские клиники. Причиной этому оказалась незрелость менеджмента – большинство директоров еще недавно сами работали врачами в тех же клиниках. Из-за быстрого роста компании их, как наиболее эффективных и ответственных сотрудников, назначили на должности директоров, и им пришлось быстро пересечь из кресел специалистов в кресла управленцев. Ввиду того что за короткий срок специалист не может стать профессиональным управленцем, директора клиник просто не понимали, зачем нужно описывать бизнес-процессы и регламентировать деятельность клиник. На объяснение этой необходимости, обучение и повышение управленческой квалификации директоров ушло много времени, что привело к задержкам сроков проекта по описанию процессов и формализации деятельности.

### **Решение проблем неразвитости механизмов стимулирования и низкой дисциплины исполнения регламентов**

Причинно-следственный анализ второй группы проблем регламентации в российских компаниях, объединенных общим названием «Недостаточные механизмы стимулирования и низкая дисциплина исполнения регламентов» (рис. 9.3) приводит к следующим решениям этих проблем:

- создание эффективной системы контроля исполнения регламентов;
- создание эффективной системы мотивации исполнения регламентов;
- развитие менеджмента, корпоративной культуры, повышение дисциплины.

**Создание эффективной системы контроля исполнения регламентов.** Данная мера неоднократно рассматривалась в этой и предыдущих главах. Следует только отметить, что повышению эффективности контроля значительно способствует внедрение современных информационных технологий. Интегрированная система управления позволяет оперативно и эффективно фиксировать информацию о выполнении ключевых аспектов бизнес-процессов, а также формировать отчетность по исполнению регламентов.

**Создание эффективной системы мотивации исполнения регламентов,** эффективной обратной связи по результатам контроля исполнения регламентов. Это означает, что результаты контроля не должны затеряться и их необходимо использовать как для повышения степени выполнения регламентов, так и для совершенствования бизнес-процессов и оргструктуры предприятия.

Как минимум результаты контроля выполнения регламентов должны регулярно обсуждаться. Практика показывает, что даже простое обсуждение возникших отклонений от регламентов, которое руководитель проводит с исполнителем, является серьезным стимулом повышения степени выполнения стандартов. Наиболее значимые результаты контроля необходимо включить в систему мотивации и оплаты труда персонала. В свою очередь, для этого необходимо разработать ключевые показатели, измеряющие степень выполнения регламентов. Такие показатели иногда называют внутренними показателями качества, и они рассматривались в предыдущих главах.

Помимо обсуждения с исполнителями, возникшие отклонения должны регулярно обсуждаться и в рабочих группах по совершенствованию деятельности предприятия. При этом необходимо рассматривать причины отклонений, многие из которых могут быть связаны с неоптимальностью деятельности компании, в результате чего должны инициироваться работы по ее совершенствованию.

**Развитие менеджмента, корпоративной культуры, повышение дисциплины** подразумевают следующее:

- повышение осознания руководителями необходимости и роли регламентов;
- повышение исполнительской дисциплины персонала за счет изменения критериев отбора сотрудников, создания соответствующей системы мотивации и проведения других различных мероприятий;

- обучение руководителей базовым управленческим навыкам, включающим навыки использования регламентов в управлении;
- формирование корпоративной культуры, поддерживающей структуризацию и формализацию работы персонала.

### **9.5.3. Применение технологий и программных продуктов бизнес-моделирования для разработки и актуализации регламентов**

На практике в российских компаниях часто используется подход к разработке регламентирующих документов, который можно назвать разработкой с ходу. Сотрудник, обладающий информацией о том, как устроены бизнес-процессы, оргструктура и распределение ответственности, разрабатывает регламент с использованием текстового редактора. В подавляющем большинстве случаев в качестве текстового редактора используются программные продукты Microsoft Word или Excel. При таком подходе велика вероятность того, что регламенты будут противоречить друг другу, окажутся сложными и малопонятными, а также останутся пропущенными незарегламентированные участки деятельности предприятия. Текстовые слабоструктурированные способы регламентации деятельности неэффективны. Более того, при необходимости изменения регламентов, кроме разработчика документа, сделать качественно эту работу никто не сможет, так как знание взаимосвязей между различными частями регламентов осталось только у него в голове.

Одним из решений, применение которого значительно повышает эффективность системы регламентации, является использование технологий бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга, их по праву называют решением XXI века. Понятия «бизнес-моделирование» и «бизнес-инжиниринг» определяются следующим образом.

**Бизнес-моделирование** – это технологии разработки моделей деятельности организации с целью решения определенных задач, стоящих перед ней. В основном, на практике такими задачами являются повышение эффективности управления, развитие и совершенствование предприятия. Понятие «модель» и ее основные виды были рассмотрены в предыдущих главах.

**Бизнес-инжиниринг** – это технологии описания и проектирования бизнеса в соответствии с его целями, с использованием пошаговых процедур и системы обозначений (языка). Данные технологии и методы предусматривают новый способ мышления – взгляд на описание и построение эффективной компании как на инженерную воспроизводимую деятельность. Бизнес-инжиниринг кардинально отличается от старых подходов, считающих, что эффективное управление – это искусство, доступное избранным, и его невозможно воспроизвести.

Понятие «бизнес-моделирование» является более широким, так как подразумевает разработку любых бизнес-моделей предприятия – процессных, организационных, стратегических, финансовых, математических и т. д. Технологии бизнес-инжиниринга в первую очередь сконцентрированы на работе с моделями бизнес-процессов, оргструктуры и стратегии.

**Рисунок 9.4.** Применение технологий и программных продуктов бизнес-моделирования для разработки и актуализации регламентов



Так как вопросы, рассматриваемые в этой книге, связаны с процессами и оргструктурой, то применительно к ним технологии бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга практически идентичны, и далее оба понятия будут использоваться как синонимы.

Согласно технологиям бизнес-инжиниринга, перед разработкой регламентов необходимо построить бизнес-модели процессов, оргструктуры и распределения ответственности (рис. 9.4). Далее разработанные бизнес-модели согласуются различными участниками деятельности, которую нужно формализовать. Корректировки, возникшие при согласовании, оперативно вносятся в интегрированную бизнес-модель, и только затем на ее основе формируются процессные и структурные регламенты.

На практике применяются две технологии формирования регламентов на основе бизнес-моделей – ручная и автоматизированная. Ручное формирование регламентов осуществляется так: специалист по регламентации разрабатывает и согласует графическую бизнес-модель процессов, оргструктуры и распределения ответственности. После ее утверждения он с помощью обыкновенного текстового редактора разрабатывает регламент в текстовом или табличном формате.

### Пример 9.16. Ручное формирование регламентов на основе бизнес-моделей

В одной компании процесс ручного формирования регламентов на основе бизнес-моделирования был строго формализован, что обеспечивало необходимое качество разрабатываемых документов. В данном процессе участвовало два типа специалистов – специалист по бизнес-инжинирингу и специалист по регламентации. Сначала специалист по бизнес-инжинирингу разрабатывал графические бизнес-модели, согласовывал и утверждал их. Затем специалист по регламентации на основе данных бизнес-моделей разрабатывал регламенты в текстовом формате, руководствуясь заранее утвержденными правилами. Эти правила описывали соответствия между элементами бизнес-модели и разрабатываемого документа. На рисунке 9.5 приведен пример фрагмента графической модели процесса и формируемого вручную на ее основе процессного регламента, а также соответствия между ними.

**Рисунок 9.5.** Пример фрагмента бизнес-модели процесса и формируемого вручную на ее основе процессного регламента



**Преимущество** ручного формирования регламентов – специалист по регламентации, обладающий навыками написания документов, переставляя вручную порядок слов в предложении, добивается наилучшей стилистики документа.

**Недостаток** у ручного подхода формирования регламентов два:

- при большом объеме ручной переработки текста повышается вероятность появления двусмысленности, противоречий и нестыковок;
- большая трудоемкость и затратность – время разработки и актуализации регламентов остается большим, и при высокой динамике изменений регламенты не успевают актуализироваться, в результате чего быстро устаревают и перестают работать.

В современных условиях большого динамизма внешней среды эти два недостатка ручной технологии начинают значительно перевешивать ее единственное преимущество, и переход на автоматизированный способ формирования регламентов становится все более актуальным и набирает популярность в российских компаниях.

Современные специализированные программные продукты, автоматизирующие построение бизнес-моделей, позволяют пользователю самостоятельно разрабатывать и настраивать любые шаблоны регламентов. При разработке шаблонов в них закладываются именно те разделы и информационные поля, которые на текущий момент актуальны для предприятия. С помощью шаблонов любой сотрудник может автоматически формировать на основе бизнес-модели различные регламенты.

Специализированные программные продукты позволяют на основе разработанных бизнес-моделей автоматически формировать любые процессные и структурные регламенты:

- положение о системе процессов компании;
- положения о бизнес-процессах;
- регламенты и технологические карты процессов нижнего уровня;
- положение об организационной структуре компании;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- прочее.

Технологии бизнес-моделирования основаны на принципе системности и позволяют правильно состыковать между собой различные части большой системы. А использование специализированных программных средств позволяет автоматизировать данный процесс и, в частности, автоматически проверять целостность и непротиворечивость различных частей бизнес-модели. Таким образом, применение технологий и специализированных программных средств автоматизации бизнес-моделирования и регламентации позволяет избежать ошибок, повысить качество и эффективность регламентов и заставить их работать.

# Глава 10. Организация работ по оптимизации и описанию бизнес-процессов и оргструктуры для последующей автоматизации

10.1. Критические факторы успеха оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

10.2. Связь работ по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов

Пример 10.1. Оптимизация бизнес-процессов по моделям и методологии, заложенным в информационную систему

10.3. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры в рамках проекта автоматизации

10.3.1. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и их место в проекте автоматизации

10.3.2. Фаза 1. Инициация

10.3.3. Фаза 2. Формирование (уточнение) требований к информационной системе

10.3.4. Выбор процессов и показателей для улучшения

10.3.5. Фаза 4. Разработка информационной системы

10.3.6. Фаза 6. Опытная эксплуатация

Пример 10.2. Типовые случаи пилотной фазы ввода новых бизнес-процессов

10.4. Сроки проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

10.5. Управление сопротивлением в ходе проекта по оптимизации бизнес-процессов и их автоматизации

10.5.1. Технология управления сопротивлением

10.5.2. Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления

10.5.3. Внутренний маркетинг и PR-проекта изменений

Пример 10.3. Пример использования плаката-раздражителя для продвижения проекта реинжиниринга бизнес-процессов банка

10.6. Организация постоянных улучшений и изменений бизнес-процессов

10.6.1. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами

10.6.2. Служба по управлению бизнес-процессами

В предыдущих главах книги были рассмотрены методы, подходы и инструменты, используемые при оптимизации и описании бизнес-процессов и организационной структуры компании. Эта глава посвящена вопросам организации этих работ.

В последние годы автоматизация (как инструмент, метод, способ) играет все большую роль в оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры. Автоматизация, как было описано в главе, посвященной реинжинирингу, также является базовым и корневым методом реинжиниринга бизнес-процессов, способствующим применению других методов реинжиниринга. Поэтому в этой главе будет сделан акцент на проектах оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры, непосредственно связанных с внедрением информационной системы (посредством внедрения информационной системы).

## 10.1. Критические факторы успеха оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

У проекта оптимизации деятельности предприятия в целом существуют критические факторы успеха, соблюдение которых важно для эффективного выполнения проекта:

- вовлечение руководства и персонала в проекты оптимизации;
- формулирование стратегии компании;
- разработка и использование ключевых показателей деятельности компании;
- расстановка приоритетов на основе принципа Парето;
- планирование и управление проектом;
- управление сопротивлением при проведении изменений.

**Вовлечение руководства и персонала в проекты оптимизации.** Об этом неоднократно говорилось в предыдущих главах книги. Вовлечение персонала необходимо, так как именно сотрудники выполняют бизнес-процессы, которые нужно оптимизировать, именно они должны активно участвовать в их изменении и именно они будут выполнять новые разработанные схемы бизнес-процессов. Вовлечение руководства необходимо, потому что именно оно может способствовать выполнению остальных факторов успеха, связанных с разработкой стратегии и ключевых показателей, расстановкой приоритетов, планированием проекта и управлением изменениями при его реализации.

**Формулирование стратегии компании** также рассматривалось в предыдущих главах. Следует напомнить, что оптимальные бизнес-процессы – это процессы, которые наилучшим образом поддерживают достижение стратегии. Без стратегии оптимизация теряет смысл, в результате можно будет решать только частные мелкие задачи, которые, вероятнее всего, окажутся в целом для предприятия вредной субоптимизацией. Поэтому для успешного выполнения проекта по улучшению руководство должно разработать, формализовать и довести до его участников стратегию развития предприятия на ближайшие несколько лет.

**Разработка и использование ключевых показателей деятельности компании.** Часто про ключевые показатели деятельности забывают и сравнивают модели деятельности «как есть» и «как надо» без них. Например, в некоторых российских компаниях от внутренних специалистов, занимающихся процессным управлением, консультантам приходилось слышать, что

процессное управление – это управление процессами через их описание и регламентацию. А ключевые показатели, по их мнению, относятся к другому виду управления – управлению по целям. Кто-то еще добавляет, что эти два вида управления взаимоисключаемы и на определенной фазе жизненного цикла предприятия должен использоваться только один из них.

Именно по этой причине в таких компаниях работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры далеки от совершенства. Для того чтобы не повторять их неудачный опыт и добиться успеха, нужно сначала разработать ключевые показатели предприятия, которые измеряют стратегические цели, разработанные руководством. После этого на их основе, путем их детализации, нужно разработать операционные показатели и связать их с оптимизируемыми бизнес-процессами. В дальнейшем любое предложение по оптимизации деятельности предприятия должно рассматриваться через призму ключевых показателей.

**Расстановка приоритетов на основе принципа Парето:** 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата. Это правило применимо во многих вопросах, касающихся управления проектом по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры, например:

- выбор стратегических приоритетов: нужно помнить, что невозможно построить бизнес-процесс, полностью удовлетворяющий всем стратегическим целям;
- выбор бизнес-процессов для приоритетного улучшения;
- выбор ключевых показателей процессов, которые подлежат оптимизации;
- выбор основных причин, в наибольшей степени влияющих на неоптимальность выбранного показателя;
- выбор значимых сил сопротивления, с которыми будет вестись работа, при управлении изменениями.

**Планирование и управление проектом.** Этот фактор будет рассмотрен в разделе 10.3.1 «Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и их место в проекте автоматизации».

**Управление сопротивлением при внедрении изменений.** Этому фактору мы уделим внимание в разделе 10.5 «Управление сопротивлением в ходе проекта по оптимизации бизнес-процессов и их автоматизации».

## 10.2. Связь работ по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов

В настоящее время компании стремятся максимально автоматизировать свои процессы. Причины на то разные: ряд компаний путем внедрения автоматизированных систем повышают свою оценочную стоимость; другие компании стремятся получить систему отчетности и анализа для повышения качества принимаемых решений или сократить затраты на персонал, делегируя часть функций автоматизированной системе.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов и их автоматизация неразрывно связаны. В подавляющем большинстве случаев после проведения работ по оптимизации бизнес-про-

цессов производится их дальнейшая автоматизация. Это обусловлено тем, что компании, проводящие реинжиниринг процессов, – это компании высокого уровня развития, использующие в своей деятельности автоматизированные системы. И наоборот, работы по автоматизации бизнес-процессов практически всегда являются причиной изменений бизнес-процессов, так как автоматизированная система накладывает свои требования и условия на процессы. Поэтому важно понимать, что в рамках проектов автоматизации в любом случае будут затронуты вопросы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов – до начала работ по автоматизации или непосредственно в ходе их исполнения.

Давайте рассмотрим варианты организации работ по оптимизации бизнес-процессов и дальнейшей их автоматизации.

**Вариант 1. Работы по оптимизации бизнес-процессов выделяются в отдельный проект и исполняются до начала работ по проекту автоматизации.**

Это один из самых удачных вариантов, но только с точки зрения получения результатов работ по оптимизации бизнес-процессов. Дело в том, что проекты по оптимизации бизнес-процессов являются открытыми. Открытый проект – это проект, в котором на начальном этапе невозможно точно сформулировать цели и четко спланировать технологию их достижения. Поэтому открытые проекты приходится планировать по этапам, и на первом этапе цели проекта могут быть общими. Но чем ближе проектная команда приближается к завершению проекта, тем больше неопределенностей снимается, конкретизируются цели и уточняется план-график работ. При итеративном подходе к планированию проекта можно говорить о достаточно высокой степени неопределенности и риске несоблюдения параметров проекта: бюджета, сроков и содержания. Для уменьшения этих рисков мы и прибегаем к корректировке начальных планов.

Однако при таком варианте есть и проблема – в общем случае методологи, описывающие и оптимизирующие бизнес-процессы, не знают, да и не должны знать, особенности построения автоматизированных систем. При отсутствии таких знаний велик риск того, что предложенные бизнес-процессы и правила учета потребуют значительной кастомизации типовых программных продуктов. А, как известно, высокий уровень кастомизации приводит к увеличению трудозатрат как на сам проект автоматизации, так и на дальнейшую поддержку и сопровождение автоматизированной системы.

**Вариант 2. Работы по оптимизации бизнес-процессов включаются в проект автоматизации и исполняются как одна из его составных частей.**

Это наиболее часто используемый вариант организации работ. Сегодня накоплен большой опыт организации проектных работ по автоматизации, такие проекты исполняются зачастую по обкатанной методике, с применением рекомендаций и технологий, разработанных вендорами программных продуктов.

Казалось бы, встроить работы по оптимизации бизнес-процессов в такой проект несложно. Соответствующие работы по оптимизации и описанию бизнес-процессов «как есть» и «как будет» выполняются в ходе обследования деятельности предприятия и проектирования информационной системы. Аналитики, знающие особенности автоматизированных

систем, тесно взаимодействуют с методологами по оптимизации бизнес-процессов и минимизируют риск проектирования таких бизнес-процессов, которые потребуют значительной кастомизации типовых программных продуктов (пример 10.1). А изменения в деятельности компании происходят в ходе внедрения информационной системы.

Тут важно вспомнить об особенностях проектов по оптимизации бизнес-процессов – они являются открытыми. Отсюда вытекает очень серьезный и сложно управляемый риск проекта автоматизации – несоблюдение параметров проекта (бюджета, сроков и содержания). Конечно, нельзя говорить о том, что проекты, совмещающие задачи оптимизации бизнес-процессов и их дальнейшей автоматизации, неисполнимы. Нет! Но надо четко понимать возможные риски и их последствия и очень качественно с ними работать.

**Какой же вариант является оптимальным для организации комплексных работ?** К сожалению, однозначного ответа на данный вопрос нет. Все проекты, все заказчики индивидуальны – у каждого есть свои особенности, требования и ожидания. При выборе варианта организации работ:

- произведите высокоуровневое планирование работ проекта по разным вариантам;
- проанализируйте основные риски каждого варианта организации работ;
- оцените возможность соблюдения факторов успеха исполнения проекта.

И только после обдумывания этих вопросов принимайте решение.

### **Пример 10.1. Оптимизация бизнес-процессов по моделям и методологии, заложенным в информационную систему**

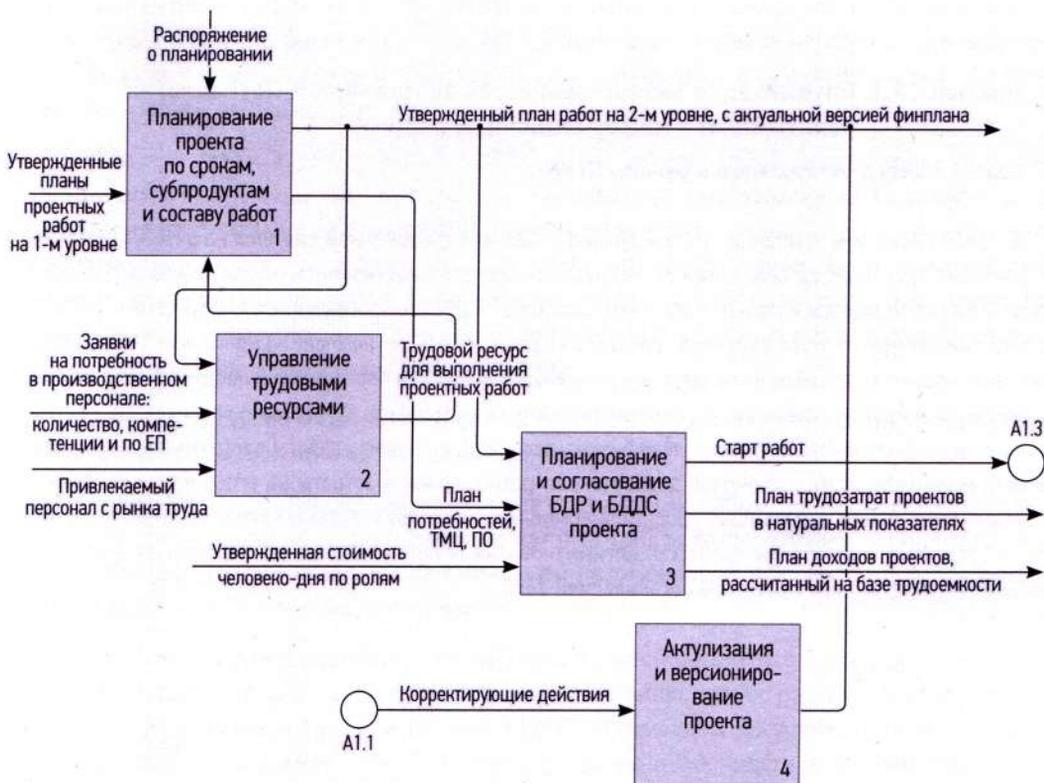
*Сергей Лебедев, генеральный директор ITLand*

В одной проектной компании шло внедрение новой информационной системы на базе «1С:ERP+PM Управление проектной организацией 2». Исследование деятельности компании позволило формализовать ее бизнес-процессы и понять, насколько типовой функционал программного продукта ей подходит. В ряде случаев уже на этапе описания процессов можно предложить компании видоизменить и оптимизировать процессы, перейдя на процессные модели, заложенные в программный продукт. Методология, заложенная в продукт, основана на практическом отраслевом опыте, непрерывно развивается и не перестает быть актуальной. Оптимизировав бизнес-процессы под логику работы программного продукта, можно минимизировать количество доработок, сократить сроки и затраты на его внедрение. Именно таким путем и пошло руководство проектной компании. Ниже приведены примеры ее бизнес-процессов в состоянии «как есть» и процессы, оптимизированные под методологию, заложенную в системе «1С:ERP+PM Управление проектной организацией 2».

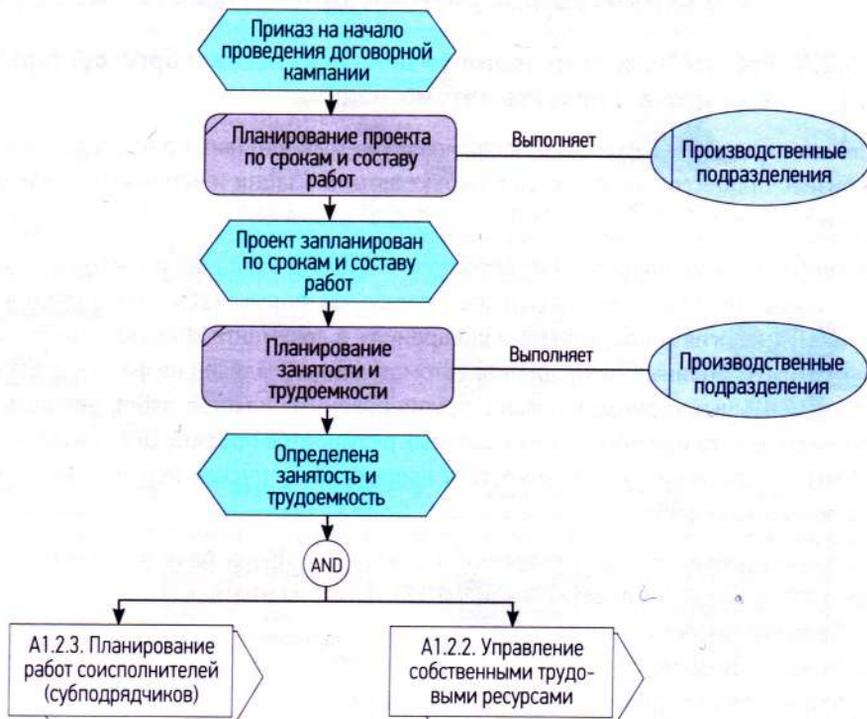
**Рисунок 10.1.** Бизнес-процесс «Планирование и управление проектом» в состоянии «как есть»



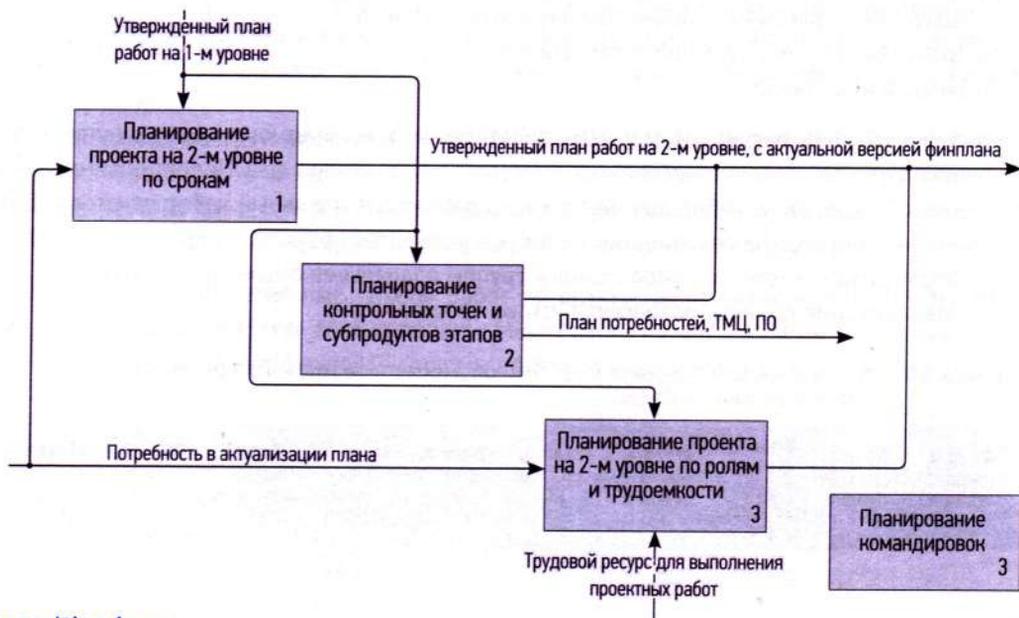
**Рисунок 10.2.** Бизнес-процесс «Планирование и управление проектом» в информационной системе «1С:ERP+PM Управление проектной организацией 2» (состояние «как будет»)



**Рисунок 10.3.** Бизнес-процесс «Планирование проекта по срокам, составу и трудоемкости работ» в состоянии «как есть»



**Рисунок 10.4.** Бизнес-процесс «Планирование проекта по срокам, субпродуктам и составу работ» в информационной системе «1С:ERP+PM Управление проектной организацией 2» (состояние «как будет»)



## 10.3. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры в рамках проекта автоматизации

### 10.3.1. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и их место в проекте автоматизации

Опишем подробнее наиболее часто используемый вариант, когда работы по оптимизации бизнес-процессов включаются в проект автоматизации и исполняются как одна из его составных частей.

Жизненный цикл проекта автоматизации – проекта создания и внедрения информационных систем (ИС) на базе программных продуктов фирмы «1С» – определен в своде знаний «1С:Технология корпоративного внедрения», в документе «Руководство по управлению проектами». Жизненный цикл проекта автоматизации разделен на фазы – совокупность логически связанных и функционально сгруппированных пакетов работ, завершающихся достижением одного или нескольких основных результатов проекта. Цель разделения проекта на фазы – повышение управляемости и минимизация рисков исполнения проекта путем дифференциации работ.

Жизненный цикл проекта создания и внедрения ИС на базе программных продуктов фирмы «1С» состоит из десяти фаз (рис. 10.5). Перечислим их.

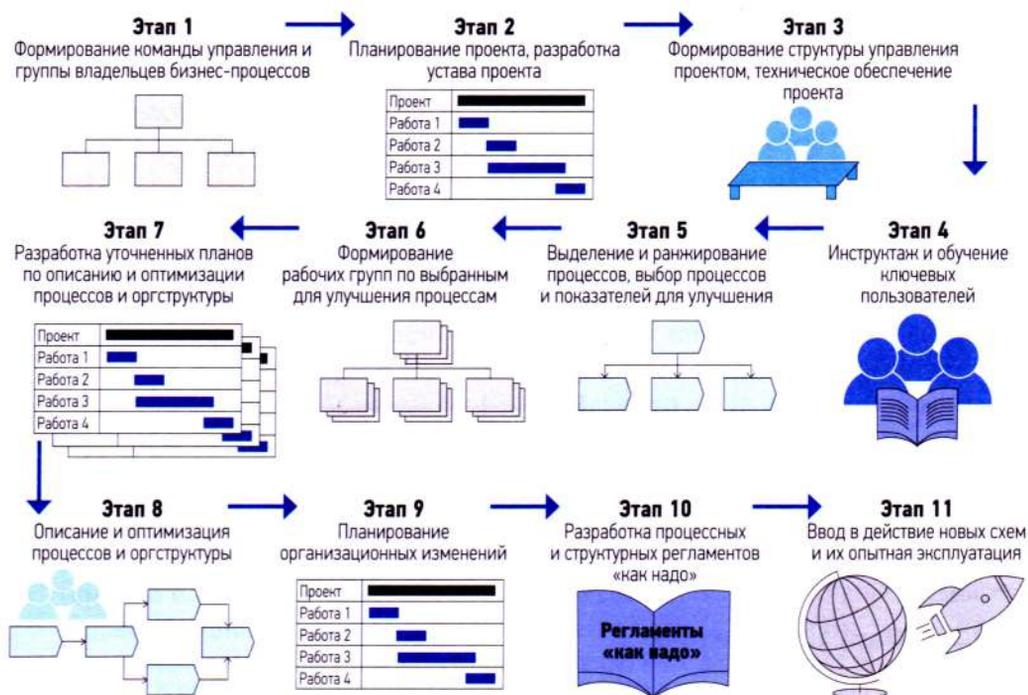
0. Продажа проекта.
1. Инициация проекта.
2. Формирование (уточнение) требований к ИС.
3. Проектирование ИС.
4. Разработка ИС.
5. Подготовка к вводу ИС в опытную или опытно-промышленную эксплуатацию.
6. Проведение опытной или опытно-промышленной эксплуатации.
7. Подготовка к вводу ИС в промышленную эксплуатацию.
8. Проведение промышленной эксплуатации.
9. Завершение проекта.

Жизненный цикл проекта может быть адаптирован к конкретному проекту путем объединения фаз или создания нескольких повторяющихся циклов фаз. Проект оптимизации бизнес-процессов, как и любой другой проект, содержит обязательный набор пакетов работ, исполнение которых обеспечивает получение качественных результатов проекта (рис. 10.6):

- формирование команды управления и группы владельцев бизнес-процессов;
- планирование проекта, разработка устава проекта;

**Рисунок 10.5.** Жизненный цикл проекта в «1С:Технологии корпоративного внедрения», с детализацией по фазам



**Рисунок 10.6.** Этапы типового проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

- формирование структуры управления проектом, техническое обеспечение проекта;
- инструктаж и обучение ключевых пользователей;
- выделение и ранжирование бизнес-процессов, выбор процессов и ключевых показателей для улучшения (с учетом бизнес-процессов, подлежащих автоматизации);
- формирование рабочих групп по выбранным для оптимизации бизнес-процессам;
- разработка уточненных планов по описанию и оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры;
- описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры;
- планирование организационных изменений;
- разработка процессных и структурных регламентов «как надо»;
- ввод в действие новых схем деятельности и их опытная эксплуатация.

Наложим эти обязательные пакеты работ по оптимизации бизнес-процессов на фазы жизненного цикла проекта автоматизации. Место работ по оптимизации процессов и оргструктуры в проекте внедрения ИТ-системы показано на рисунке 10.7.

**Рисунок 10.7.** Работы по оптимизации бизнес-процессов на жизненном цикле проекта внедрения ИТ-системы



### 10.3.2. Фаза 1. Инициация

Инициация проекта является одной из важнейших фаз проекта. Именно в рамках этой фазы производится фиксация объема и границ проекта, достигается понимание среди заинтересованных сторон проекта, какие работы входят в объем проекта, какие не входят, какие работы реализуются с допущениями и ограничения, какие результаты должны быть получены. Цель этой фазы – обеспечение максимальной эффективности проекта.

Если в проекте проводится оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры, то в рамках фазы инициации в обязательном порядке должен быть произведен ряд работ.

- 1. Определены все заинтересованные стороны проекта**, мнение которых необходимо учитывать в ходе оптимизации бизнес-процессов.
- 2. Сформирована команда управления проектом**, она будет заниматься общим планированием, контролем и управлением проектом. В состав команды управления должны войти спонсор и куратор проекта, руководители проекта с обеих сторон, а также администраторы проекта.
- 3. Сформирована группа владельцев бизнес-процессов.** В состав группы владельцев бизнес-процессов должны войти топ-менеджеры компании, возможно, включая первого руководителя. Их основная задача – принятие решений о выделении и выборе бизнес-процессов для оптимизации, определение ключевых показателей, выбор вариантов процессов «как надо». В состав группы владельцев бизнес-процессов должны войти также специалисты по процессному управлению. Их роль могут сыграть как внутренние сотрудники предприятия из служб управления бизнес-процессами, организационного развития, управления качеством и т. д., так и привлеченные на временной ос-

нове внешние консультанты. Основной их задачей должно являться методологическое и информационное обеспечение работы топ-менеджеров и обеспечение принятия ими решений по проекту.

4. **Определена структура управления проектом, состав проектных групп, процедуры взаимодействия участников проекта и их обязанности.** В больших компаниях рекомендуется формализованно подходить к формированию проектных групп. Для этого нужно заранее описать роли участников в уставе проекта. А также указать, каким топ-менеджерам дается право решающего голоса по проекту, а каким топ-менеджерам и специалистам по процессному управлению – право совещательного голоса.
5. **Разработан устав проекта, фиксирующий цели и задачи проекта,** а также регламент процесса управления проектом и взаимодействия сотрудников в ходе выполнения проекта. Сформулированные в уставе цели проекта имеют общий характер, так как их точное формулирование невозможно без выбора процессов для оптимизации и определения ключевых показателей, подлежащих улучшению. Эта работа будет сделана позже, после чего сформированные процессные группы по выбранным для оптимизации процессам начнут разрабатывать детальные планы по своим задачам.
6. **Спланирован проект в целом.** В рамках этих работ команда управления проектом совместно с группой владельцев бизнес-процессов должна разработать базовый план проекта, в котором описываются этапы проекта, сроки и результаты этапов, а также ответственные за получение результатов. Именно в их планах будет точное описание конечных целей и результатов проекта.
7. **Сформировано техническое обеспечение проекта,** определены средства коммуникации проектной команды, установлены и настроены программные продукты бизнес-моделирования, средства описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов.

### 10.3.3. Фаза 2. Формирование (уточнение) требований к информационной системе

Эта фаза является основной для выполнения работ по оптимизации и описанию бизнес-процессов. От качества исполнения работ данной фазы во многом зависит и качество работ по созданию и внедрению информационных систем. Здесь выполняются работы по уточнению текущего состояния бизнес-процессов и уровня их автоматизации, фиксируется исходное состояние, производится проектирование реинжиниринга бизнес-процессов (а именно, оптимизация бизнес-процессов и планирование работ по организационным изменениям в компании) и формируются требования к функциям автоматизированной системы.

1. **Инструктаж ключевых пользователей по методам описания и оптимизации бизнес-процессов,** а также основным технологиям построения оргструктуры. Значительная часть обучения должна быть посвящена работе в программных продуктах бизнес-моделирования, а также описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов. В состав ключевых сотрудников, проходящих обучение, в первую очередь должны войти руко-

водители верхнего и среднего уровней управления, а также ключевые специалисты структурных подразделений, которые будут играть значимую роль в проекте оптимизации. Целью такого бизнес-обучения является не только приобретение знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения проекта. В ходе обучения также происходит демонстрация необходимости улучшений и подготовка компании к изменениям. Мероприятия, преследующие вторую цель, называют внутренним маркетингом и PR проекта, который является одним из методов уменьшения сопротивлений.

2. Обязательной работой в рамках данной фазы проекта, обеспечивающей качество результатов работ по оптимизации бизнес-процессов, является **разработка документа «Соглашение о моделировании»**. Соглашение о моделировании – это нормативный документ, который содержит набор договоренностей, отражающих принципы и правила, используемые при моделировании. Соглашение о моделировании фиксирует правила и подходы, применяемые при описании деятельности компании, виды моделей, набор объектов, символов, типов связей между объектами и моделями, а также правила кодирования и именования моделей, которые будут использованы для описания бизнес-процессов. Важно при подготовке соглашения о моделировании учитывать правила и подходы, принятые на предприятиях заказчика. Это позволит снизить риски неприятия результатов проекта сотрудниками заказчика.
3. **Выделение и ранжирование бизнес-процессов, выбор процессов и ключевых показателей для улучшения**, с учетом перечня бизнес-процессов, подлежащих автоматизации. В рамках этих работ происходит выделение и ранжирование бизнес-процессов. Далее на основе стратегии группа владельцев бизнес-процессов осуществляет выбор приоритетных процессов для последующей оптимизации. По каждому выбранному процессу должны быть определены ключевые показатели, подлежащие улучшению, а также сформулированы предварительные предложения по достижению этого. Эти результаты далее будут использованы для разработки планов оптимизации выбранных бизнес-процессов. Ввиду значимости этих работ для дальнейшего хода проекта его выполнение будет подробно рассмотрено в разделе 10.3.4.
4. **Формирование рабочих групп по выбранным для оптимизации бизнес-процессам**. По каждому приоритетному процессу необходимо сформировать рабочую группу. В состав группы должны войти ключевые участники процессов со стороны заказчика. Так как процессы верхнего уровня являются сквозными, то процессная команда будет представлена сотрудниками различных функциональных подразделений. Со стороны исполнителя оптимальным является включение в рабочую группу непосредственно методологов, задачей которых являются анализ и оптимизация бизнес-процессов, а также аналитиков, которые, зная типовой функционал программных продуктов, могут дать рекомендации в части оптимальности работ по дальнейшей автоматизации процессов. Оптимальное число участников проектной группы с точки зрения управляемости – семь. Именно такой состав позволит эффективно и быстро решать проектные задачи.
5. Каждая рабочая группа разрабатывает **детальный план работ по оптимизации своего бизнес-процесса**. В этом плане описываются цели и результаты улучшения процесса,

разрабатывается детальный перечень работ, определяются ответственные, участники и сроки. Детальные планы работ по оптимизации бизнес-процессов агрегируются руководителем проекта, и производится корректировка базового плана-графика проекта. Результатом этих работ является детализированный план-график работ проекта, который согласовывается группой владельцев бизнес-процессов, а также командой управления проектом. Важно отметить, что после детального проектирования работ по оптимизации каждого бизнес-процесса могут произойти серьезные корректировки целей и задач проекта, сроков проекта и, как следствие, потребуются произвести переутверждение параметров проекта: бюджет, сроки и содержание.

6. **Подготовка и проведение обследования предприятия.** В рамках этих работ группы детально изучают текущую организационную и операционную структуру компании, проводят опрос сотрудников по обследуемым бизнес-процессам, изучают и анализируют нормативно-методологические документы, регламентирующие и регулирующие деятельность компании.
7. После проведения всех подготовительных работ проектные группы приступают к **описанию и оптимизации своего бизнес-процесса и оргструктуры**, его поддерживающей. Каждая группа описывает бизнес-процесс, проводит его анализ и определяет причины его неоптимальности. После этого они разрабатывают способы устранения причин и принимают решения по улучшению процесса, анализируют различные варианты процесса и оргструктуры «как надо», согласовывают решения с группой владельцев бизнес-процессов. Рабочие группы, в зависимости от выбранного процесса и ключевых показателей, подлежащих улучшению, выбирают и применяют необходимые инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры, которые были подробно рассмотрены в соответствующих главах книги. Задачей группы владельцев бизнес-процессов на этом этапе являются координация, согласование и утверждение результатов работ. Так как большинство процессов предприятия взаимосвязаны между собой, а также поддерживаются единой оргструктурой и информационной системой, то в ходе координации обеспечивается системность и эффективная стыковка результатов работы по всем бизнес-процессам.
8. **План организационных изменений** является одной из важнейших составляющих успеха запуска как оптимизированных бизнес-процессов, так и создаваемой автоматизированной системы в эксплуатацию. План организационных изменений содержит перечень мероприятий, которые должны быть произведены заказчиком на предприятии с целью осуществления и управления производственно-хозяйственной деятельностью согласно оптимизированным бизнес-процессам. Типы мероприятий, которые обязательно должны быть зафиксированы в плане организационных изменений: мероприятия по изменению оргструктуры, мероприятия по изменению должностных инструкций, мероприятия по регламентации новых бизнес-процессов и т. п.

Результатами этих работ являются: альбом моделей бизнес-процессов, матрица бизнес-ролей по бизнес-процессам, альбом отчетных и печатных форм, а также план организационных изменений.

### 10.3.4. Выбор процессов и показателей для улучшения

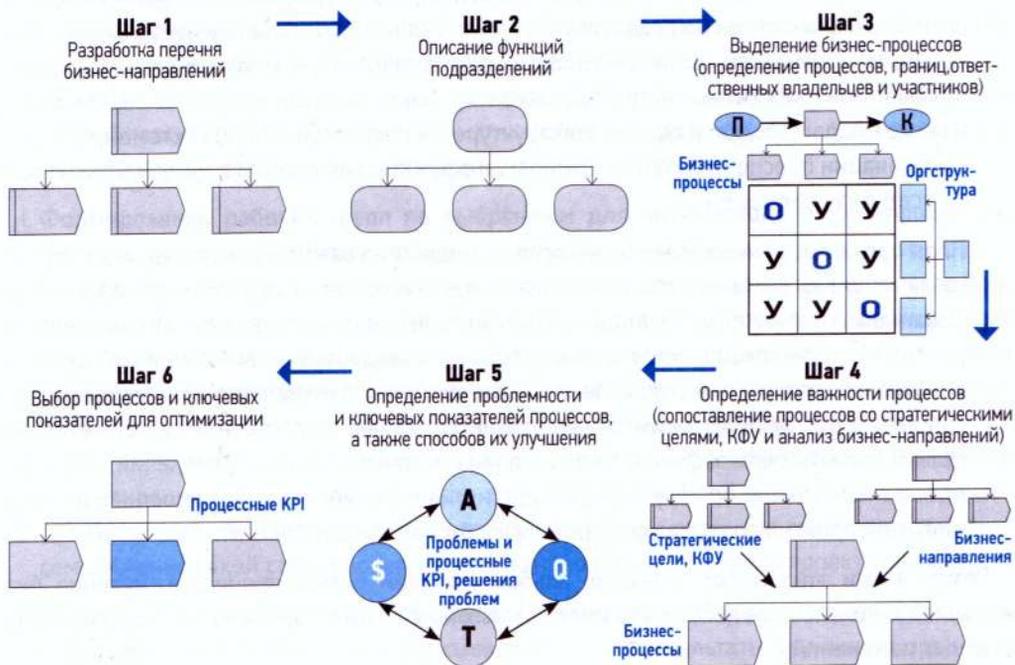
Как было отмечено ранее, выделение и ранжирование бизнес-процессов с последующим выбором процессов и ключевых показателей для дальнейшего улучшения очень важны. Результаты этих работ определяют дальнейший ход проекта по оптимизации деятельности предприятия. Для выбора процессов выполняются следующие шаги:

- разработка перечня бизнес-направлений деятельности предприятия;
- описание функций, выполняемых структурными подразделениями компании;
- выделение бизнес-процессов компании верхнего уровня;
- определение важности бизнес-процессов на основе стратегии;
- определение проблемности и ключевых показателей бизнес-процессов на основе их диагностики;
- выбор приоритетных процессов и ключевых показателей для оптимизации.

На рисунке 10.8 приведена графическая схема, иллюстрирующая последовательность шагов по выделению и ранжированию бизнес-процессов с последующим выбором процессов и ключевых показателей для улучшения.

**Шаг 1.** Разрабатывается перечень бизнес-направлений предприятия, который поможет правильно выделить основные бизнес-процессы. Технология выделения бизнес-направлений была рассмотрена в главе 2 книги, посвященной структуризации и описанию компании.

**Рисунок 10.8.** Шаги по выделению и ранжированию бизнес-процессов с последующим выбором процессов и показателей для улучшения



**Шаг 2.** Далее агрегированно описываются функции, выполняемые структурными подразделениями предприятия. В ходе этой работы проводится исследование работ, выполняемых функциональными отделами. Собранная информация по каждому отделу структурируется, агрегируется и представляется в виде перечня не более 20 функций. Эта информация далее будет использоваться для выделения бизнес-процессов предприятия верхнего уровня, которые являются сквозными и состоят из функций, выполняемых различными отделами. Этот шаг позволит правильно и полно выделить процессы; в частности, ни одна из функций не будет забыта и все выявленные функции в полном объеме будут включены в соответствующие бизнес-процессы.

**Шаг 3.** Выделяются основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы верхнего уровня. Для каждого выделенного бизнес-процесса определяются его границы, ответственный или владелец, а также участники. Как мы писали выше, в чисто функциональной оргструктуре реальным владельцем всех бизнес-процессов является генеральный директор. Если ситуация такова, то владельцев процессов нужно определить и назначить из числа нижестоящих руководителей, так как в дальнейшем именно они будут отвечать за оптимизацию своих бизнес-процессов. При описании границ процессов нужно указать их входы, выходы, поставщиков и клиентов, а также подпроцессы, входящие в их состав.

**Шаг 4.** После того как бизнес-процессы выделены и определены их владельцы, необходимо определить важность процессов для компании. Для этого на основе стратегических целей предприятия нужно выявить критические факторы успеха и сопоставить их с выделенными бизнес-процессами. Это позволит оценить процессы на предмет их влияния на реализацию стратегии и рассчитать по каждому из них степень важности. В качестве дополнительного способа оценки важности основных бизнес-процессов целесообразно провести количественный анализ бизнес-направлений по величине оборота, прибыли, рентабельности, потенциалу роста и другим ключевым показателям, соответствующим стратегии предприятия.

**Шаг 5.** Диагностика выделенных бизнес-процессов, определение и расчет степени проблемности бизнес-процессов, а также их ключевых показателей. Здесь по каждому из бизнес-процессов определяются проблемы, которые нужно сформулировать через ключевые показатели. По каждой проблеме и связанному с ней показателю даются предварительные предложения по улучшению.

**Шаг 6.** Группа владельцев бизнес-процессов рассматривает результаты диагностики процессов, оценки их важности, ранжирует процессы и выбирает из них наиболее проблемные и важные. Выбранные процессы являются приоритетными. В дальнейшем должна быть организована работа по их описанию и оптимизации. Проблемы и связанные с ними ключевые показатели, а также способы их решения будут являться основой для формирования целей и результатов проектов по их оптимизации. Это будет заложено в планы работ процессных рабочих групп, которые должны быть разработаны по каждому бизнес-процессу.

Всю работу по выделению бизнес-процессов организует и координирует группа владельцев бизнес-процессов, она же несет ответственность за результаты работ.

### 10.3.5. Фаза 4. Разработка информационной системы

Фаза разработки информационной системы практически полностью посвящена техническим работам по созданию и тестированию прототипа информационной системы. Но, как мы говорили ранее, функционал типового программного продукта, на базе которого создается информационная система, может наложить свои ограничения и корректировки на спроектированные ранее бизнес-процессы. Минимизация этих корректировок достигается тесным сотрудничеством в рамках фазы 2 «Формирование (уточнение) требований к информационной системе» между методологами, непосредственно проектирующими бизнес-процессы, и аналитиками, моделирующими бизнес-процессы в информационной системе.

В рамках фазы по разработке информационной системы аналитиками создаются следующие документы:

- «Технологические инструкции», описывающие последовательность выполнения действий в рамках оптимизированных бизнес-процессов, связь действий сотрудников заказчика с операциями и объектами ИС, сами бизнес-роли сотрудников заказчика;
- «Пользовательские инструкции», содержащие регламент работы сотрудников компании в информационной системе.

Методологи же, в свою очередь, производят корректировку ранее оптимизированных бизнес-процессов, если такие работы потребуются, а также разрабатывают регламенты, положения и инструкции. Процесс разработки регламентов является типовым для различных бизнес-процессов и полностью соответствует технологии, которая была подробно рассмотрена в главе 9, посвященной регламентации деятельности.

### 10.3.6. Фаза 6. Опытная эксплуатация

Как показывает практика проектов оптимизации, этап ввода в действие новых схем процессов оказывается сложнее, нежели этапы, связанные с их разработкой. Поэтому для повышения эффективности этой фазы необходимо более строго и формализованно подходить к ее выполнению, а также использовать приведенные далее методы. Вначале несколько слов следует сказать об опытной эксплуатации новых бизнес-процессов, причинах ее проведения и целях. При оптимизации процессов и оргструктуры используются отработанные на практике методы, успешный опыт других предприятий, применяются информационные технологии и прочие эффективные инструменты улучшения. Тем не менее нужно помнить, что предприятие – это социально-экономическая система, которая, помимо основной, предсказуемой реакции на нововведения, может иметь множество мелких (а иногда и не очень) трудно предсказуемых последствий. На практике невозможно учесть все аспекты сложной организационной системы и полностью предсказать изменения в поведении сотрудников, которые могут возникнуть при внедрении улучшений.

Поэтому на этапе опытной эксплуатации происходит тщательная оперативная отработка и проверка работы нововведений. В ходе этого ежедневно должен проводиться мониторинг работы новых схем бизнес-процессов и оргструктуры. В случае выявления побочных нежелательных реакций на нововведения, а также недоработок, они должны оперативно

фиксироваться и устраняться. После должна быть скорректирована новая модель, процессные и структурные регламенты «как надо». В крупных проектах по проведению серьезных изменений для уменьшения нежелательных последствий и повышения эффективности этап ввода в действие разбивают на три фазы: **лабораторную, пилотную** и фазу **тиражирования**.

**Лабораторная фаза** представляет собой создание прототипа процесса и его обкатку в лабораторных условиях. На практике в качестве прототипа процесса часто выступает его бизнес-модель. В простейших случаях используется структурная модель процесса, которая должна быть подробно рассмотрена и проиграна рабочей группой по внедрению нового процесса в ходе его обсуждения. В более сложных случаях при помощи программных продуктов бизнес-моделирования, имеющих модули имитационного моделирования, строятся имитационные модели, которые неоднократно проигрываются на компьютере. Работа компьютерной модели анализируется как визуально, так и статистически. На основе визуального контроля имитационной модели можно увидеть узкие места и заторы в процессе. С помощью детальной статистики, которая собирается компьютерной программой в ходе имитационного моделирования, происходит более глубокий анализ работы бизнес-процесса. В случае, если два предыдущих способа оказались недостаточными или невозможными для завершения лабораторной фазы, процесс может быть проигран вживую на искусственно созданной бизнес-ситуации. Например, роль клиента процесса может сыграть участник группы внедрения и оценить его с точки зрения клиента.

После выхода процесса из лаборатории начинается **пилотная фаза**. Эту фазу часто называют локальным вводом в действие. В ходе нее новая схема запускается на реальных бизнес-ситуациях, но не на всех, а только на некоторых, выбранных в качестве типовых или пилотных. Выбор варианта организации работ в рамках пилотной фазы во многом зависит от подходов, выбранных для внедрения информационной системы, наиболее типовые случаи показаны в примере 10.2. В ходе пилотной фазы происходит мониторинг новой схемы деятельности, а также проводятся ее корректировки.

### Пример 10.2. Типовые случаи пилотной фазы ввода новых бизнес-процессов

Например, при вводе в действие нового процесса распределения товара по филиалам на пилотной фазе процесс запускали только на трех типичных филиалах из тридцати существующих и отлаживали его работу на них. В этом случае внедрение информационной системы также производилось только на трех филиалах.

Вторым типовым примером является внедрение новой информационной системы в тестовом режиме параллельно со старой на всем объекте внедрения. И только через некоторое время тестовый режим переходит в рабочий, а эксплуатацию старой системы прекращают. В этом случае можно говорить о пилотной фазе ввода в действие бизнес-процессов по всем областям деятельности компании.

Аналогом второго типового случая, но без информационной системы является пример ввода в действие новой системы оплаты труда в одной компании. Новая система была запущена в компании и работала полгода в тестовом режиме. В результате сотрудники компании видели, сколько бы они заработали по новой схеме, но получали заработную плату по старой системе. И только когда персонал увидел преимущество новой схемы оплаты труда и жажда перехода на нее достигла пика, новая система перешла в рабочий режим, а старая прекратила свое существование.

Третий типовой пример – случай, когда новая схема процесса была обкатана на трех новых коммерческих сделках, а остальные сделки осуществлялись по старой схеме.

**Таблица 10.1.** Характеристики команд разработки и внедрения новых бизнес-процессов

Команда разработки нового процесса	Команда ввода в действие нового процесса
Мечтатели	Прагматики
Идеалисты	«Низкие» и «грязные»
Визионеры	Аналитики
100% времени в команде	Работа в команде по совместительству
Видение всей картины	Сосредоточены на частностях
С богатым воображением	Упрямы

После отладки производится рабочий запуск новых процессов по всей компании или бизнес-ситуациям, наступает **фаза тиражирования**. В случае, когда происходит оптимизация нескольких бизнес-процессов, рекомендуется разнести по времени запуск их новых схем реализации.

В завершение стоит отметить, что состав процессных групп на последнем этапе, вводе в действие, должен измениться. Как показывает практический опыт, специалисты, способные эффективно вводить новые процессы в действие, отличаются от специалистов, занимавшихся на ранних этапах анализом существующих и проектированием новых бизнес-процессов. Характеристики участников команд разработки и ввода в действие новых процессов приведены в таблице 10.1.

Более подробно жизненный цикл проекта автоматизации описан в своде знаний «1С:Технология корпоративного внедрения», в документе «Руководство по управлению проектами». Рекомендуем также ознакомиться с шаблонами и примерами документов, упомянутых в данной главе: «Устав проекта», «Базовый план-график проекта», «Соглашение о моделировании», «План организационных изменений». Эти документы также входят в «1С:Технология корпоративного внедрения».

## 10.4. Сроки проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

Одной из причин неудач проектов оптимизации процессов и оргструктуры в российских компаниях является недооценка сроков выполнения работ и разработка нереального календарного плана-графика проекта.

Рассмотрим проект оптимизации, в рамках которого не планируется автоматизация бизнес-процессов. Обобщение успешного опыта проведения подобных работ показало, что для различных компаний общая длительность проекта лежит в диапазоне от 4 до 12 месяцев. В таблице 10.2 приведена ориентировочная длительность работ проекта по оптимизации. Длительность типового проекта – 12 месяцев, однако это верно для крупных предприятий, численностью от 1000 человек.

**Таблица 10. 2.** Ориентировочная длительность работ проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры

№	Название работ	Длительность
1	Формирование команды управления и группы владельцев бизнес-процессов	около 2 недель
2	Планирование проекта, разработка устава проекта	до 1 месяца
3	Определение структуры управления проектом, техническое обеспечение проекта	около 2 недель
4	Инструктаж ключевых пользователей	около 2 недель
5	Выделение и ранжирование бизнес-процессов, выбор процессов и ключевых показателей для улучшения, с учетом перечня бизнес-процессов, подлежащих автоматизации	до 2 месяцев
6	Формирование рабочих групп по выбранным для оптимизации бизнес-процессам	около 2 недель
7	Разработка уточненных планов по описанию и оптимизации бизнес-процессов	около 2 недель
8	Описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов	до 4 месяцев
9	Планирование организационных изменений	около 2 недель
10	Разработка процессных и структурных регламентов «как надо»	до 1 месяца
11	Ввод в действие новых схем деятельности и их опытная эксплуатация	до 2 месяцев
<b>Итого:</b>		<b>около 12 месяцев</b>

На рисунке 10.9 показана временная взаимосвязь выполнения этапов проекта оптимизации в виде диаграммы Ганта. Важно помнить, что срок реализации проекта по оптимизации и дальнейшей автоматизации бизнес-процессов определяется не только длительностью работ по оптимизации, но и длительностью работ по автоматизации. При реализации проекта в малых компаниях, численность персонала которых не превосходит 300–400 человек, его продолжительность может быть снижена до 4–5 месяцев. При этом срок реализации каждого этапа сокращается примерно пропорционально уменьшению общей длительности проекта.

Различие в сроках реализации проекта для компаний разного размера определяется четырьмя факторами.

1. В меньших по размеру компаниях всегда найдутся руководители или специалисты, хорошо знающие специфику многих бизнес-процессов. Они смогут рассказать о том, как протекает процесс от начала до конца, и при их участии становятся возможными быстрое описание и оптимизация деятельности. На крупных предприятиях дело обстоит иначе – в них трудно и даже невозможно найти сотрудников, которые знают все бизнес-процессы целиком. Поэтому при описании бизнес-процессов приходится общаться со многими экспертами, работающими в различных подразделениях компании и задействованными в описываемых процессах. После этого результаты общения с экспертами нужно интегрировать для составления единой схемы бизнес-процесса.

**Рисунок 10.9.** Диаграмма Ганта для проекта по совершенствованию процессов и оргструктуры



При этом полученная от нескольких экспертов информация частично не стыкуется. Это вынуждает заниматься уточнением, в результате появляется много обратных связей, требующих значительного временного ресурса.

2. В небольших по размеру компаниях высшее руководство, как правило, отлично разбирается в специфике процессов и может спокойно взять на себя ответственность за принятие тех или иных решений по оптимизации бизнес-процессов, без организации долгого согласования по нижестоящим уровням управления. В крупных компаниях высшее руководство не возьмет на себя сразу ответственность за принятие решений по оптимизации бизнес-процессов, потому что процессы объемные, сложные и руководители об их структуре имеют поверхностное представление. В этих случаях используется механизм согласования с привлечением специалистов нижнего уровня иерархии. Таких специалистов бывает много, и процесс согласования и выработки единого мнения значительно растягивается по срокам.
3. Различие в количестве видов деятельности, а соответственно, и в количестве бизнес-процессов, подлежащих оптимизации. В небольших компаниях видов деятельности немного. Зато в крупных возможны самые разные виды деятельности. Это обусловлено стратегией к максимальному покрытию рынка и, как следствие, диверсификацией.
4. Наличие территориально удаленных подразделений у крупных компаний. Этот фактор напрямую сказывается на количестве видов, типов, вариантов хода одного и того же процесса, а также сильно влияет на качество и виды проектных коммуникаций.

## 10.5. Управление сопротивлением в ходе проекта по оптимизации бизнес-процессов и их автоматизации

### 10.5.1. Технология управления сопротивлением

Критическим фактором успеха реализации проектов оптимизации является управление сопротивлением. Носителями сопротивлений изменениям, как и носителями изменений, являются люди. Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Лучшее время для преодоления сопротивлений изменениям – это период до их возникновения. Уменьшить сопротивление можно с помощью технологий управления сопротивлением, которые включают следующие процедуры:

- выявление сил сопротивлений и их источников;
  - оценка сил сопротивлений;
  - анализ сил сопротивлений;
  - планирование мероприятий по уменьшению сопротивлений и их последствий;
  - выполнение мероприятий по уменьшению сопротивлений до возможного минимума;
  - контроль и оценка выполнения мероприятий по уменьшению сопротивлений;
  - обработка и накопление информации по управлению изменениями.
1. **Выявление сил сопротивлений и их источников.** Фиксируются все возможные проявления открытых и скрытых сопротивлений, а также идентифицируются подразделения и сотрудники, которые являются их источниками.
  2. **Количественная оценка сопротивлений по двум критериям.** Первым критерием является величина сопротивлений и значение их последствий для успешной реализации проекта. Вторым критерием является вероятность возникновения сопротивления. Перемножая значения этих показателей, получают степень приоритетности по каждому выявленному на первом этапе сопротивлению. Далее силы сопротивления ранжируются по приоритетности и из них выбираются наиболее приоритетные. Только для этих сил далее разрабатываются и реализуются мероприятия по работе с ними.
  3. **Анализ сил сопротивления.** На этом этапе выявляются причины и мотивы их возникновения. Далее происходит их оценка и определение наиболее приоритетных причин.
  4. **Разработка плана мероприятий** по уменьшению сопротивлений и их последствий до возможного минимума.
  5. **Выполнение мероприятий по управлению сопротивлением,** разработанного на предыдущем этапе. Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления, реализуемые в проектах оптимизации, будут рассмотрены в следующем разделе.
  6. **Мониторинг выполнения плана по управлению сопротивлением.** В ходе него производится контроль и анализ выполнения мероприятий согласно плану. В случае, если проводимые мероприятия не приводят к желаемому результату или выполняются с нарушением сроков и качества, ответственный за управление изменениями корректирует действия.
  7. **Обработка и накопление информации** о сопротивлениях, последствиях их проявления, а также опыте их уменьшения. Здесь также происходит выработка рекомендаций для использования полученного опыта в будущем.

### 10.5.2. Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления

Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления базируются на причинах, их вызывающих. Обобщение опыта проведения изменений показало следующие основные и типовые причины, приводящие к сопротивлению:

- страх персонала перед неизвестностью;
- ощущение сотрудниками потерь;
- отсутствие у сотрудников понимания необходимости изменений;
- недовольство персонала переменами, насаждаемыми сверху;
- страх сотрудников перед неспособностью выполнять что-либо и неудачей;
- нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений персонала;
- отсутствие у сотрудников предприятия уважения и доверия к лицу, осуществляющему изменения.

Для проектов, связанных с оптимизацией бизнес-процессов и оргструктуры, следует добавить следующие частные и специфические причины:

- сотрудники не желают, чтобы их деятельность стала прозрачной;
- персонал боится обнаружения зон неоптимальности в его работе;
- функциональные руководители не желают, чтобы в оптимизацию и построение операционной деятельности их служб вмешивались внешние люди;
- функциональные руководители не желают брать в свои отделы «невыгодные» функции и отдавать в другие службы «выгодные», что часто возникает при оптимизации процессов.

На основе рассмотренных причин сопротивлений разработаны и активно применяются типовые мероприятия, нацеленные на уменьшение как самих сил сопротивления, так и их последствий. Эти мероприятия разбиваются на следующие группы:

- внутренний маркетинг и PR проекта;
- вовлечение потребителей результатов проекта в проект;
- нематериальная и материальная мотивация участников проекта;
- индивидуальные переговоры и убеждение;
- формализация;
- принуждение.

1. Первая группа представляет **осуществление мероприятий по внутреннему маркетингу и PR проекта**. Основными из них являются: информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, проведение обучения и других подобных мероприятий. В разделе 10.5.3 это направление работы с изменениями будет рассмотрено подробнее.

2. Вторая группа мероприятий заключается в **привлечении сотрудников, чья деятельность будет затронута изменениями, к принятию решений о проводимых изменениях**. К этой группе также относится предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о проводимых изменениях и их осуществлении.

3. Переговоры с персоналом, оказавшим сопротивление, и **проведение компенсаций с помощью нематериальных или материальных стимулов**, образует третью группу мероприятий. В рамках этого направления рекомендуется использовать механизмы проектной мотивации: формирование премиального фонда для проектной группы по оптимизации и его распределение между участниками в конце проекта в зависимости от достигнутых ими общих и индивидуальных результатов.
4. **Индивидуальные подходы к каждому из сопротивляющихся** объединяются в четвертую группу мероприятий. Они включают поиск личных мотиваций для участия в проекте или их создание, а также последующее оказание убеждающего влияния на оппонентов на этой основе.
5. Пятой группой являются мероприятия по **формализации работ проекта и взаимоотношений с потребителями его результатов**. Это направление работы подразумевает применение технологий детального планирования, протоколирования решений, разработку и применение формализованных процедур по обсуждению, согласованию и утверждению изменений. В частности, к этой группе относится применение формализованных подходов для описания процессов и оргструктуры в состояниях «как есть» и «как надо».
6. Последней группой является **принуждение**. Его рекомендуется использовать редко и в самую последнюю очередь, когда возможности всех предыдущих методов исчерпаны. Выявляются работники, сопротивляющиеся изменениям, но не имеющие для этого объективных оснований. После чего происходит их отстранение от проекта, перевод на другие должности или увольнение. В эту группу также входят методы использования угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

### 10.5.3. Внутренний маркетинг и PR проекта изменений

Главной группой методов уменьшения сопротивлений и их последствий является внутренний маркетинг проекта, который представляет собой различные способы доведения до целевой аудитории информации о необходимости изменений на предприятии. В ходе проекта оптимизации бизнес-процессов эта информация должна многократно доводиться до целевой группы. В качестве типовых способов и каналов коммуникации в мировой практике активно применяются следующие:

- корпоративное бизнес-обучение;
- презентации;
- рассылка регулярных новостей;
- рассылка писем-обращений;
- вывешивание плакатов-раздражителей;
- беседы руководства с сотрудниками;
- издание ежемесячного вестника типа стенгазеты;

- проведение выездных заседаний проектных групп;
- установка на компьютеры заставок и фоновых рисунков рабочих столов;
- распространение видеороликов;
- распространение листовок на проходной, в столовой и в других местах массового скопления персонала;
- информирование по радио.

### Пример 10.3. Пример использования плаката-раздражителя для продвижения проекта реинжиниринга бизнес-процессов банка

На рисунке 10.10 приведен пример использования плаката-раздражителя для продвижения информации о проекте реинжиниринга бизнес-процессов, который использовался в одном крупном российском банке. Этот плакат был вывешен между кабинетами председателя правления банка и его первого заместителя. Сначала на плакате присутствовал только вопрос: «Кто в банке главный?». В течение первых двух недель информация об этом, вызвавшая большой интерес у сотрудников, была распространена по всему банку. Через две недели на плакате под вопросом появился ответ: «В нашем банке главный – Клиент» – и подпись к нему: «Программа реинжиниринга». После чего эта информация была тоже оперативно распространена по всему банку.

Рисунок 10.10. Пример плаката-раздражителя для продвижения проекта реинжиниринга

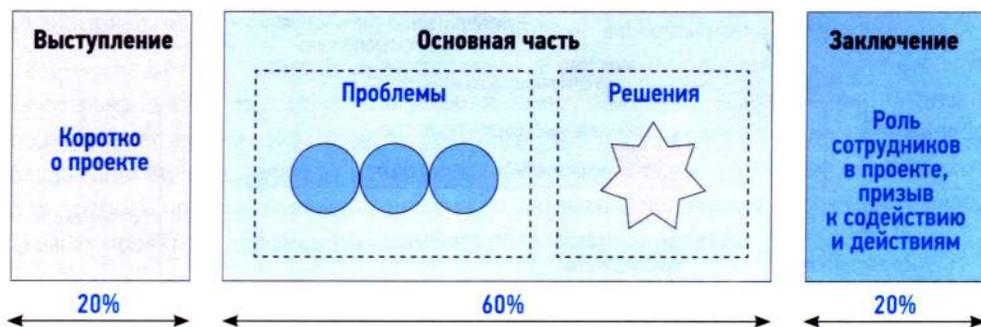


Главным фактором, определяющим эффективность внутреннего маркетинга проекта изменений, является правильно составленное информационное сообщение, которое распространяется по различным каналам. Такое сообщение должно состоять из трех частей: вступления, основной части и заключения. Рекомендуемые пропорции этих частей составляют соответственно 20, 60 и 20% (рис. 10.11).

Во вступительной части информационного сообщения нужно указать краткую информацию о проекте, его целях и основных результатах. В основной части приводятся доводы о целесообразности и необходимости проекта, и она разбивается на два раздела: первый отражает проблемы, которые существуют в компании, а второй – решения этих проблем, которые будут реализованы в ходе проекта оптимизации.

Основное правило подготовки проблемного раздела – из всех проблем, которые планируется решить в ходе проекта, нужно выбрать три наиболее значимые с точки зрения

**Рисунок 10. 11.** Структура информационного сообщения, используемого при проведении мероприятий по внутреннему маркетингу проекта изменений



целевой аудитории. Большинство сотрудников предприятия начнут поддерживать проект изменений в случае, если увидят, что проект решит именно их проблемы. Во втором разделе основной части сообщения необходимо просто и наглядно показать, что проект может решить эти проблемы и как это будет сделано.

В заключительной части информационного сообщения нужно указать на роль сотрудников предприятия в реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и призвать их к содействию.

## 10.6. Организация постоянных улучшений и изменений бизнес-процессов

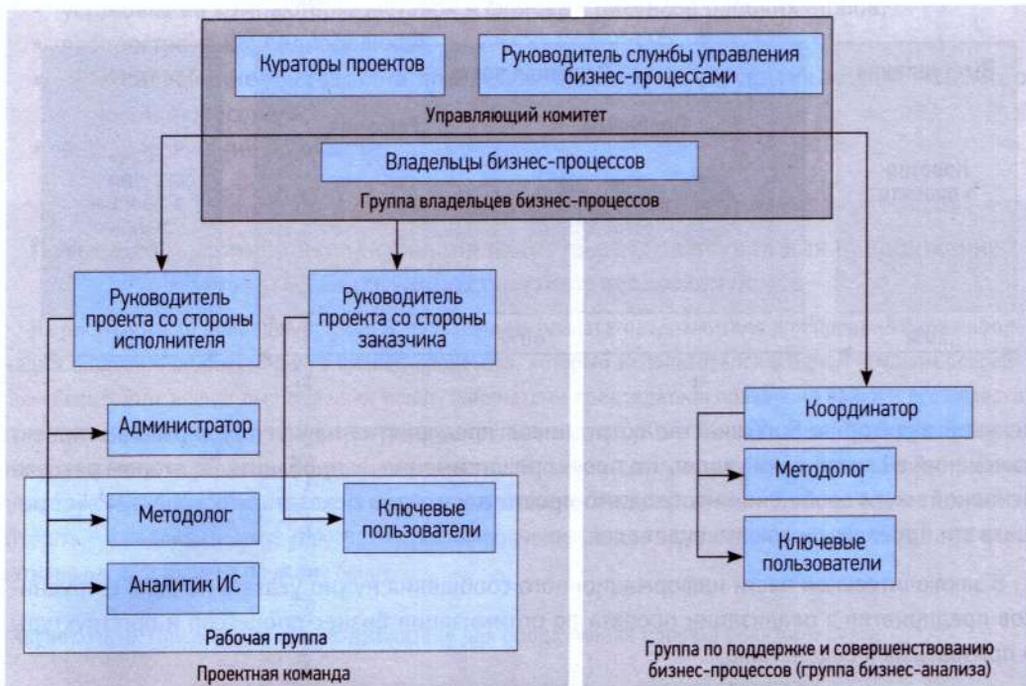
Оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры в форме проекта применяется, когда эта работа делается впервые, а также при проведении комплексных и инновационных изменений. В дальнейшем небольшие и постоянные улучшения деятельности предприятия эффективно выполняются в рамках текущей деятельности по постоянному совершенствованию бизнес-процессов и не требуют организации проектов. Для этого в компании необходимо создать команду управления бизнес-процессами.

### 10.6.1. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами

Рассмотрим организацию команды управления бизнес-процессами с точки зрения ролевой структуры. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами предприятия состоит из четырех типов организационных единиц (рис. 10.12):

- комитета по управлению бизнес-процессами;
- службы по управлению бизнес-процессами;
- проектных групп по оптимизации бизнес-процессов;
- группы по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группы бизнес-анализа).

**Рисунок 10.12.** Организационная структура команды управления бизнес-процессами



**Группа по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группа бизнес-анализа)** занимается постоянным совершенствованием бизнес-процессов, осуществляя их незначительные и регулярные улучшения. В состав группы входят владелец бизнес-процесса, координатор, методолог и участники процесса. Роль владельца бизнес-процесса, его функции и полномочия были рассмотрены в главе 5, посвященной анализу и оптимизации оргструктуры. Здесь отметим, что владельцем бизнес-процесса разрабатываются и контролируются планы по улучшению процессов. Он же принимает большинство решений по их изменению.

**Координатор** – это, по сути, руководитель группы, который должен хорошо разбираться в технологиях процессного управления. Он осуществляет оперативное управление работами по улучшению, формирует команду и координирует работу ее участников.

**Методолог** процесса является специалистом в области бизнес-моделирования. Он занимается моделированием бизнес-процессов, а также администрированием проводимых работ по постоянному совершенствованию.

Состав участников **группы по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группы бизнес-анализа)** постоянно меняется по мере осуществления улучшений и зависит от решаемых на текущий момент задач.

Комплексные, масштабные изменения деятельности, нацеленные на существенные улучшения ключевых показателей, подпадают под категорию реинжиниринга – революционного развития бизнес-процессов. Для их реализации формируется **проектная команда**, состо-

ящая из команды управления, группы владельцев бизнес-процессов, а также рабочих групп по каждому бизнес-процессу. В команду управления входят спонсор и куратор проекта, руководители проекта с обеих сторон, а также администраторы проекта.

В отличие от группы бизнес-анализа, уровень управления работами проектной группы значительно выше. В планировании и контроле мероприятий по оптимизации бизнес-процессов должен активно участвовать первый руководитель предприятия или топ-менеджер, обладающий большой властью и лидерством. В самых сложных и спорных вопросах именно он должен принимать важные решения и оказывать поддержку проекту оптимизации. В рамках проектной команды он исполняет роль куратора проекта.

Руководитель проекта отвечает за оперативное управление проектом оптимизации бизнес-процессов, формирует и координирует работу проектной команды. Администратор проекта отвечает за документооборот и администрирование проекта, а куратор – за поддержку проекта со стороны высшего руководства.

В отличие от группы бизнес-анализа, состав проектной группы, занимающейся оптимизацией бизнес-процесса, значительно шире. Помимо владельца, методологов и ключевых пользователей оптимизируемого процесса, в нее входят аналитики по внедрению автоматизированных систем, руководители и специалисты из смежных бизнес-процессов. При проведении комплексных изменений в проектную группу также входят специалисты из служб персонала, финансов и информационных технологий.

Более подробно организационная структура проектной команды, полномочия и ответственность проектных ролей описаны в «Технологии корпоративного внедрения», в документе «Руководство по управлению проектами».

Координационная группа управления бизнес-процессами становится ее третьей организационной единицей, называемой **группой владельцев бизнес-процессов**. Именно она управляет на высшем уровне работами проектных команд и группой по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группой бизнес-анализа).

В круг обязанностей группы владельцев бизнес-процессов входит ранжирование и выбор, на основе стратегии, процессов для последующего совершенствования и реинжиниринга, определение ключевых показателей для улучшения, планирование и контроль проведения изменений.

Группа владельцев бизнес-процессов состоит из первого руководителя предприятия, а также топ-менеджеров, включая директора по управлению бизнес-процессами, который является руководителем службы управления бизнес-процессами. В небольших компаниях роль руководителя службы управления бизнес-процессами возлагается на топ-менеджера, который может справиться с этой работой и которому на текущий момент больше всех нужны результаты работ по описанию и оптимизации бизнес-процессов. Чаще всего такая роль возлагается на директоров по стратегическому управлению и развитию, директоров по информационным технологиям и персоналу, реже – на директоров финансово-экономических и коммерческих служб.

### 10.6.2. Служба по управлению бизнес-процессами

Теперь посмотрим на команду управления бизнес-процессами с точки зрения организационной структуры компании. Зачастую в компаниях создается **служба по управлению бизнес-процессами**. Основной задачей этой службы является обеспечение взаимодействия между группой владельцев бизнес-процессов, группой по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группой бизнес-анализа) и проектными командами по оптимизации бизнес-процессов. В службу входит руководитель службы управления бизнес-процессами, а также методологи в области процессного управления.

Именно эта служба консультирует и помогает топ-менеджерам выбирать процессы для оптимизации и определять ключевые показатели для улучшения. Специалисты (методологи) этой службы входят в группу по поддержке и совершенствованию бизнес-процессов (группу бизнес-анализа), а также в проектные команды по проведению оптимизации бизнес-процессов.

В частности, служба по управлению бизнес-процессами разрабатывает и контролирует соблюдение стандартов моделирования бизнес-процессов и отвечает за разработку и актуализацию комплексной бизнес-модели предприятия. Она разрабатывает соглашения о моделировании, единые для всей компании формы регламентов, положений и инструкций, доводит их до проектных команд и групп бизнес-анализа, а также контролирует их соблюдение. В идеале эта служба должна играть роль внутреннего консультанта, методолога, тренера и организовывать на предприятии эффективное управление бизнес-процессами за счет вовлечения в эту работу топ-менеджеров и участников бизнес-процессов.

Такие службы в виде структурных подразделений, имеющих различные названия, созданы во многих российских компаниях, численность которых превышает 1000 человек. В основном эти подразделения имеют следующие названия:

- служба процессного управления;
- служба организационного развития;
- управление мониторинга бизнес-процессов;
- отдел бизнес-технологий;
- отдел реинжиниринга бизнес-процессов;
- служба бизнес-инжиниринга;
- др.

В российских компаниях, которые внедрили системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000:2000, создаются службы качества, организующие в компании работы по регламентации и улучшению бизнес-процессов.

В средних российских компаниях, с персоналом численностью меньше 400 человек, в большинстве случаев нецелесообразно создавать специализированное структурное подразделение; этой работой занимаются, как правило, службы стратегического управления и развития, службы по информационным технологиям и персоналу, а иногда решение этой задачи возлагается на финансовый или коммерческий отделы. Для этого в выбранном отделе выделяют двух-трех сотрудников с полной загрузкой.

В малых российских компаниях (численность персонала менее 100 человек), в которых также существуют большие потребности применения процессных технологий, например, по причине бурного роста, выделение для решения этой задачи отдельной должностной единицы часто бывает нецелесообразным. Как правило, эта задача в виде дополнительной обязанности возлагается на одного сотрудника какой-либо из вышеперечисленных служб.

Обобщение успешного опыта внедрения систем процессного управления в российских и западных компаниях показало, что численность службы по управлению бизнес-процессами зависит от размера предприятия, количества его сотрудников, разнородности, сложности и проблемности выполняемых ими функций. В первом приближении можно сделать оценку, что численность сотрудников, на постоянной основе поддерживающих работу системы процессного управления, должна быть пропорциональна количеству должностей инженерно-технического и управленческого персонала предприятия. Именно их деятельность, как правило, подлежит первоочередному улучшению и регламентации. В свою очередь, статистика показала, что коэффициент пропорциональности, или доля, составляет 0,5–1%.



## Приложение.

# «1С:Система проектирования прикладных решений» как инструмент для описания и проектирования бизнес-процессов

Для описания бизнес-процессов компании и построения процессов «как надо» используются специальные инструменты моделирования. Один из таких инструментов – «1С:Система проектирования прикладных решений».

Вообще говоря, назначение «1С:Системы проектирования прикладных решений» значительно шире, – это инструмент, предназначенный для проектирования прикладных решений на платформе «1С:Предприятие», позволяющий решать следующие задачи:

- описание бизнес-процессов и создание моделей бизнес-процессов;
- создание логической модели проектируемой информационной системы;
- разработка архитектуры информационной системы;
- управление проектом создания информационной системы и изменениями;
- тестирование и работа с ошибками.

**Рисунок П1.** Перечень описываемых процессов в «1С:Системе проектирования прикладных решений»

Наименование	Состояние к...	Полный... ↓	Описание	Заметки
Планирование производства	Добавлено	01.02		
Формирование плана производства	Добавлено	01.02.01		
Формирование объемно-календарного плана производства	Добавлено	01.02.01.03	Процесс формирования плана производства. В плане указываются сроки и объемы выпуска продукции.	
Планирование производства	Добавлено	01.02.01.04	Вариант планирования применяется в условиях большой неопределенности рынка и короткого цикла производства, когда заказы поступают в...	
Планирование производства отделом производства	Добавлено	01.02.01.05	Вариант планирования применяется в условиях длительного цикла производства Производство выполняется по заказам ...	
Управление данными об изделиях	Добавлено	01.02.01		
Заполнение НСИ по производству продукции	Добавлено	01.02.01.03	Процесс заполнения нормативно-справочной информации (НСИ) изготовления продукции. НСИ представляет собой маршрутные карты, ...	
Изменение ресурсной спецификации	Добавлено	01.02.01.04		
Управление выпуском продукции	Добавлено	01.02.03		
Сценарии оперативного планирования	Добавлено	01.02.03.09		
Составление заказа на производство (графика производства)	Добавлено	01.02.03.06	Для составления графика производства (заказа на производство) за основу взята методика ББВ (барабан-буфер-веревка). Эта методика ...	
Изменение составленного заказа в производство	Добавлено	01.02.03.07	Это может потребоваться по разным причинам. Например изменение состава заказов; отказ от заказанных позиций, необходимость экстренн...	

← → ☆ Мелкосерийное позаказное производство (Процесс) \* Обсуждение ×

Основное Результаты проверки Задачи Шаги процесса Технические проекты и ошибки Список последующих процессов Еще ... ▾

Записать и закрыть Записать Трудоёмкость задач Описание + Добавлено - Отчет по процессу - Еще - ?

Описание Заметки Параметры процесса

Наименование: Мелкосерийное позаказное производство Код: 1

Проект: УП (ERP) Раздел проекта: НСИ производства [Доп. разделы \(0\)](#)

Ответственный: Администратор  Публикуется

Описание

Эталонный сценарий "Мелкосерийное позаказное производство"

Когда стартует: Чем завершается:

Предшествующие процессы

Добавить ↑ ↓ Еще -

N	Процесс

Рисунок П2. Описание процесса в «1С:Системе проектирования прикладных решений»

«1С:Система проектирования прикладных решений» может быть использована и как инструмент для проектирования новых информационных систем, разрабатываемых в среде «1С:Предприятия 8», и для описания и документирования существующих систем, разработанных ранее.

Рассмотрим три самые важные возможности «1С:Системы проектирования прикладных решений», которые имеют прямое отношение к нашей книге:

- описание бизнес-процессов в состоянии «как есть» и «как надо»;
- управление требованиями по оптимизации или автоматизации процессов;
- описание проектного решения.

**Описание процессов.** «1С:Система проектирования прикладных решений» позволяет зафиксировать перечень описываемых процессов, при этом они могут быть сгруппированы по различным критериям (рис. П1). Описание процесса отражает его суть, события начала и окончания процесса (рис. П2). Сама модель процесса описывается через так называемые шаги процесса, с указанием исполнителей (рис. П3). Кроме того, «1С:Система проектирования прикладных решений» позволяет описать бизнес-процесс в стандарте IDEF0 (рис. П4). В результате исследования процессов «как есть» и проектирования процессов «как надо» выявляются требования к различным шагам процесса.

Мелкосерийное позаказное производство (Процесс) \* Обсуждение x

Основное Результаты проверки Задачи Шаги процесса Технические проекты и ошибки Список последующих процессов Еще...

Шаги процесса

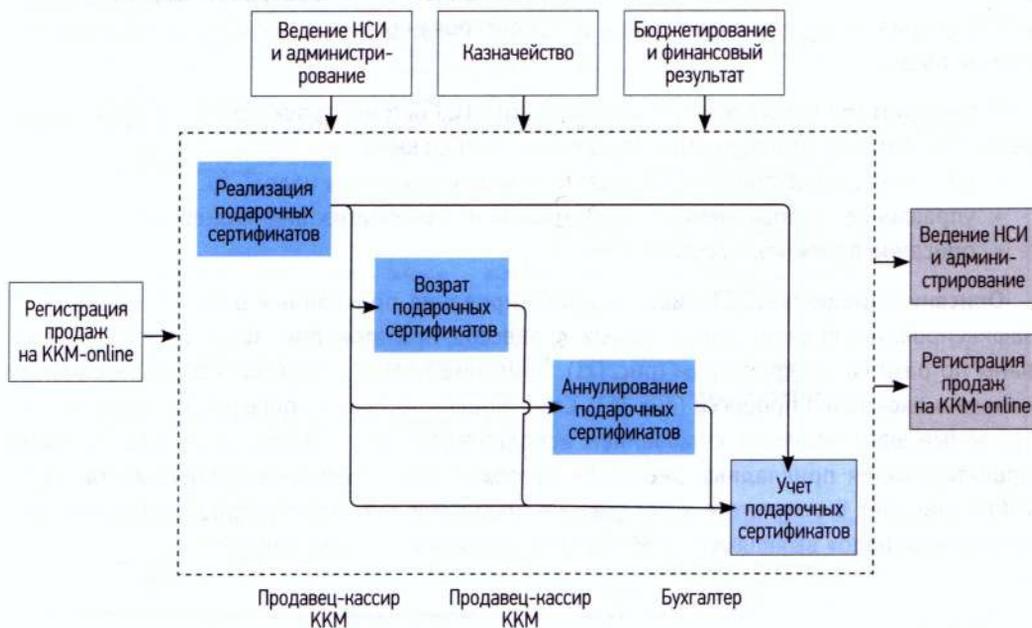
Создать Создать группу Найти... Отменить поиск Описание Контроль - Перенумеровать - Еще -

Наименование	Состояние...	№	Описание	Функция	Исполнитель
Шаги процесса					
Подготовка данных	Добавлено	01	Выполнение необходимых настроек НСИ, создание параметризируемой ресурсной спецификации	Управление ресурсными спецификаци...	Администра...
Формирование заказа клиента	Добавлено	02	Создание заказа клиента на 1 позицию Товар1 - для потребности в производстве	Формирован...	Администра...
Формирование заказа на производство	Добавлено	03	Оформление заказа на производство по заказу клиента - ввод на основании, установка статуса к производству для последующего формирования...	Формирован...	Администра...
Передача производственного заказа к исполнению	Добавлено	04	Передача производственного заказа к исполнению - формирование этапов (формирование этапов, передача этапов к исполнению, формирование ...	Формирован...	Администра...
Формирование заказов по потребностям	Добавлено	05	Формирование заказов по потребностям для обеспечения материалами	Формирован...	Администра...
Формирование заказа поставщику	Добавлено	06	Формирование заказа поставщику	Формирован...	Администра...
Поступление материалов от поставщика на склад	Добавлено	07	Поступление материалов от поставщика на склад	Регистрация ...	Администра...
Установка отгрузки материалов	Добавлено	08	Распоряжение в этапе для отгрузки материалов	Передача зг...	Администра...
Передача материалов в производство	Добавлено	09	Передача поступивших материалов в производство для его обеспечения.	Движение и ...	Администра...
Производство	Добавлено	10	Отражение выполнения этапа, погребление материалов, выпуск etapом продукции	Выполнение этапов ...	Администра...
Передача продукции из производства на склад	Добавлено	11	Передача продукции из производства на склад	Движение пр...	Администра...

Рисунок П3. Шаги процесса в «1С:Системе проектирования прикладных решений»

Рисунок П4. IDEF-схема процесса в «1С:Системе проектирования прикладных решений»

### 9.03.02.02. Управление подарочными сертификатами



**Управление требованиями.** В «1С:Системе проектирования прикладных решений» есть механизм целевой задачи. Целевая задача – это большая задача (например, реализация нескольких требований), которая понятна конечному исполнителю. Требования ключевой задачи, а также сами ключевые задачи можно сгруппировать. Таким образом, требования не потеряются и можно проследить их выполнение до модели процесса «как надо».

**Описание проектного решения.** Если далее в проекте идет автоматизация процессов, то необходимо спроектировать информационную систему. Здесь будет полезен функционал технического проекта. Технический проект – это сущность «1С:Системы проектирования прикладных решений», в нем собраны и декомпозированы требования, зафиксированы и согласованы с бизнес-пользователями процессы и сценарии использования системы. Через механизм технического проекта формируется описание проектного решения. Использование контрольных точек позволяет зафиксировать этап создания проектного решения.

Технический проект – это центр коммуникации команды проекта, место работы аналитиков, консультантов, технического архитектора. Благодаря техническому проекту функциональный архитектор может посмотреть на будущую систему сквозь призму требований бизнес-пользователей модели процессов «как надо».

\*\*\*

Цена ошибки на этапе проектирования информационной системы очень высока; кроме того, неизбежны изменения – и «1С:Система проектирования прикладных решений» позволяет поддерживать в актуальном состоянии проектные решения.

## Литература

1. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. 7 нот менеджмента.
2. Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.
4. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов.
5. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin.
6. Марка Д.А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования.
7. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.
8. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов.
9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.
10. 1С:Предприятие 8. Конфигурация «Система проектирования прикладных решений». Редакция 2.0. Руководство пользователя.



*Это лучшая книга про бизнес-процессы и не только. Важна связь стратегия – бизнес-процессы – организационная структура. Особенно ценна практическая направленность книги, в ней совсем нет воды, она написана простым и доступным языком.*

**Владимир Попов,**  
**руководитель подразделения ОАО «ОГК-1»**

*На мой взгляд, книга очень полезна как менеджменту компании, так и рабочей группе, которая занимается внедрением процессного подхода в компании. Книга является практическим руководством.*

*Я лично очень высоко оцениваю ее.*

**Иво Гиздарски, начальник отдела управления информацией и менеджмента АО «Овергаз Инк.»**

*Книга может играть важную роль в упорядочивании подхода к построению эффективной и результативной организации. Отдельные фрагменты книги представляют собой готовые пособия для менеджеров по решению целого ряда управленческих задач, таких как: оптимизация организационной структуры, вопросы мотивации и другие. Это одно из немногих изданий, которые можно назвать настольной книгой менеджера. Выражаем авторам искреннюю признательность за огромную работу, результатом которой стало появление такого качественного продукта.*

**Барсуков И.Б., директор по персоналу  
ОАО «СИБУР-Минудобрения»**

*Обилие практических примеров, обобщение многолетнего мирового опыта и инструкции для реализации проектов построения моделей бизнес-процессов делают книгу фактически бесценным инструментом при реализации проектов по совершенствованию бизнес-процессов. Данный «учебник» стал моей настольной книгой. Комитет банковских технологий и процессные рабочие группы банка используют эту книгу в качестве практического руководства при реализации проекта внедрения системы управления бизнес-процессами.*

**Радченко Т.В., главный бухгалтер, председатель комитета банковских технологий ЗАО АКБ «НОВИКОМБАНК»**

*Данная книга является отличным практическим руководством к действию при внедрении процессного подхода, она наполнена живыми примерами, иллюстрирована схемами, имеет четкую и понятную структуру. Во многом благодаря этой книге в нашем банке начала выстраиваться архитектура бизнес-процессов.*

**Светлана Ломанова, специалист  
по бизнес-процессам ПАО «Восточный экспресс банк»**

**Сергей Ковалев** – с 1995 года консультант и бизнес-тренер в области стратегического управления, внедрения систем сбалансированных ключевых показателей BSC/KPI, построения бизнес-процессов и организационных структур. Основатель и руководитель консалтинговой компании «БИТЕК», занимающейся управленческим консультированием, бизнес-обучением, а также разработкой и внедрением программных продуктов. Автор публикаций и семинаров-практикумов по стратегическому управлению, управлению бизнес-процессами и организационному проектированию.



**Валерий Ковалев** – с 1998 года консультант и бизнес-тренер в области процессного управления, бизнес-моделирования и организационного проектирования. Руководитель консалтинговой компании «ОРГМОДЕЛЬ» (группа «БИТЕК»), занимающейся внедрением программных средств моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Автор публикаций и семинаров-практикумов по бизнес-инжинирингу и информационным технологиям бизнес-моделирования.

ISBN 978-5-9677-3036-8

