



# 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»  
2020

## **Сергей Ковалев, Валерий Ковалев**

Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры. – М.: 1С-Паблишинг, 2020, – 360 с., ил.

ISBN 978-5-9677-3007-8

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-Паблишинг», 2020

ISBN 978-5-9677-3007-8

# 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

<b>5.4. Продвинутое методы анализа и оптимизации бизнес-процессов</b>	<b>147</b>
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>
<b>6.1. Базовые варианты оргструктур</b>	<b>157</b>
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
<b>6.2. Динамика и конструирование оргструктур</b>	<b>188</b>
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
<b>6.3. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре</b>	<b>192</b>
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>
<b>7.1. Методы оптимизации вертикальных взаимодействий</b>	<b>225</b>
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
<b>7.2. Централизованные и децентрализованные структуры</b>	<b>233</b>
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>
<b>8.1. Оптимизация взаимодействий с человеком</b>	<b>245</b>
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
<b>8.2. Построение взаимодействий с внешней средой</b>	<b>266</b>
8.2.1. Бюрократические и адаптивные организации	266
8.2.2. Регламентация деятельности в бюрократической организации	269

8.2.3. Регламентация деятельности в адаптивной организации	271
--	-----

## **Глава 9. Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности** **276**

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

## **Глава 10. Организация работ по оптимизации и описанию бизнес-процессов и оргструктуры для последующей автоматизации** **327**

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

## **Приложение. «1С:Система проектирования прикладных решений» как инструмент для описания и проектирования бизнес-процессов** **356**

## **Литература** **360**

# 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

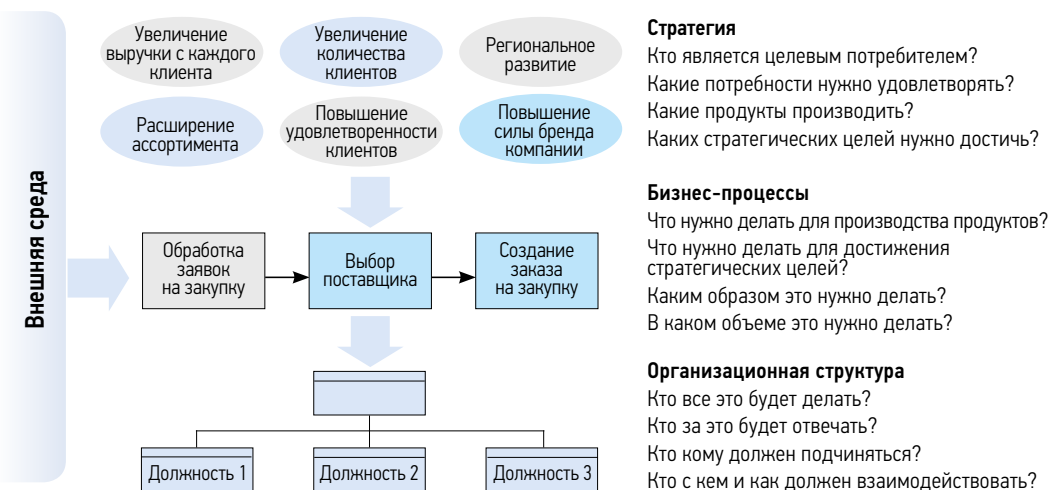
1.6. Инструменты организационного проектирования

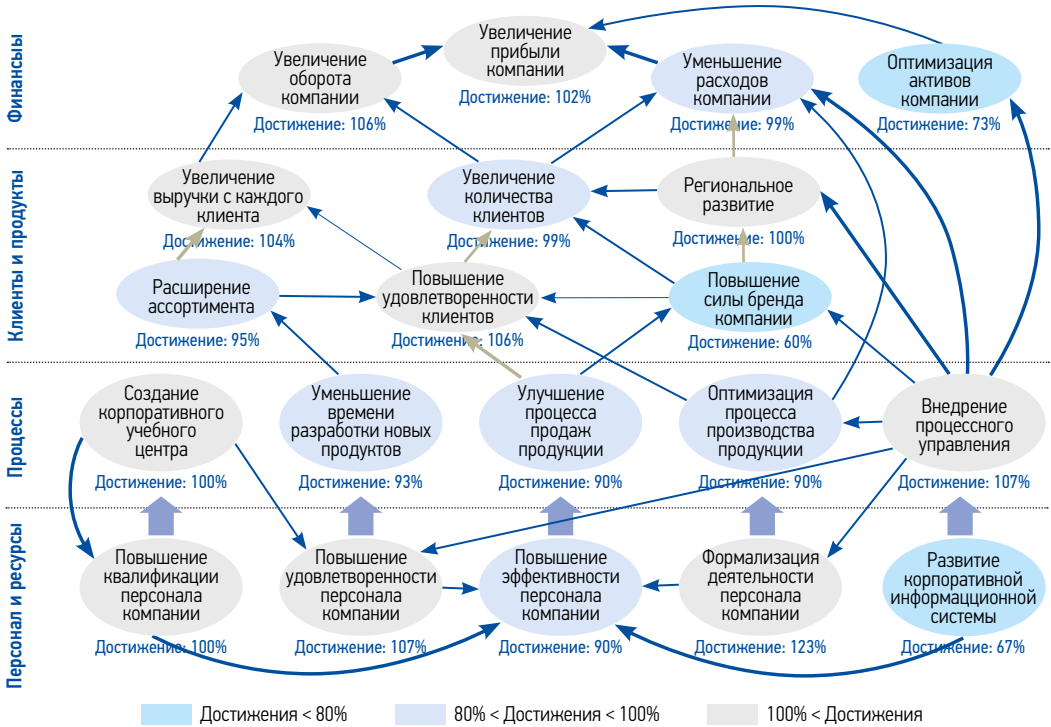
Пример 1.1.  
Проектирование  
деятельности  
компании  
«Эврика»

### 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





**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-

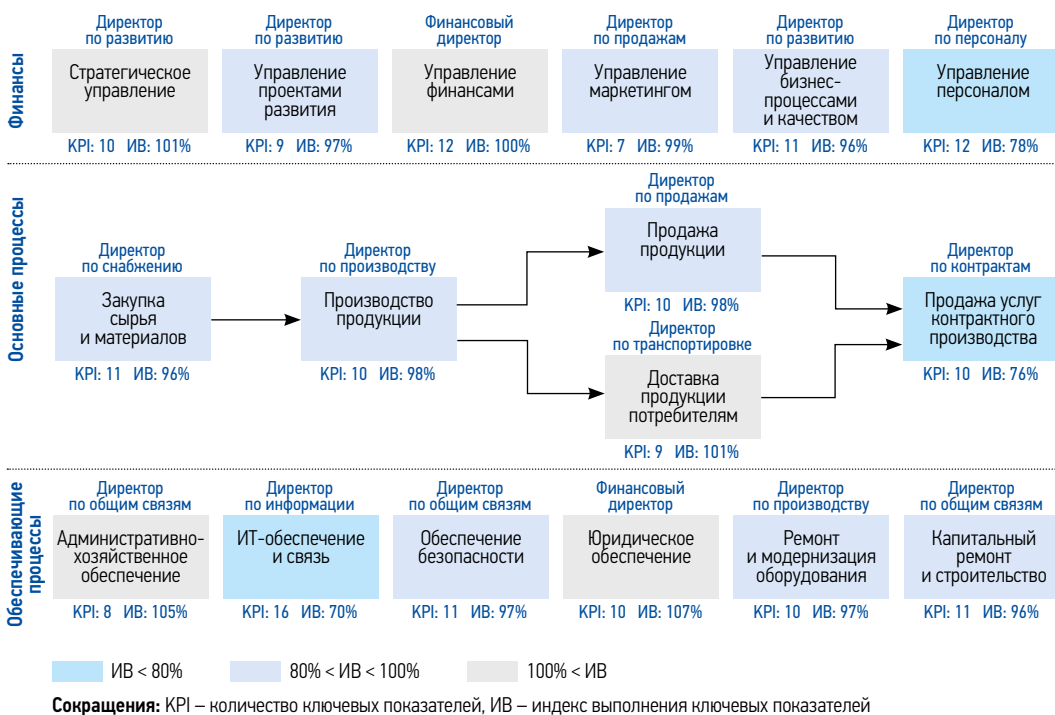
рые будут измерять ее достижение. По каждому стратегическому показателю нужно определить целевое значение, как на весь период стратегического планирования, так и на ближайший период промежуточного контроля (обычно на год).

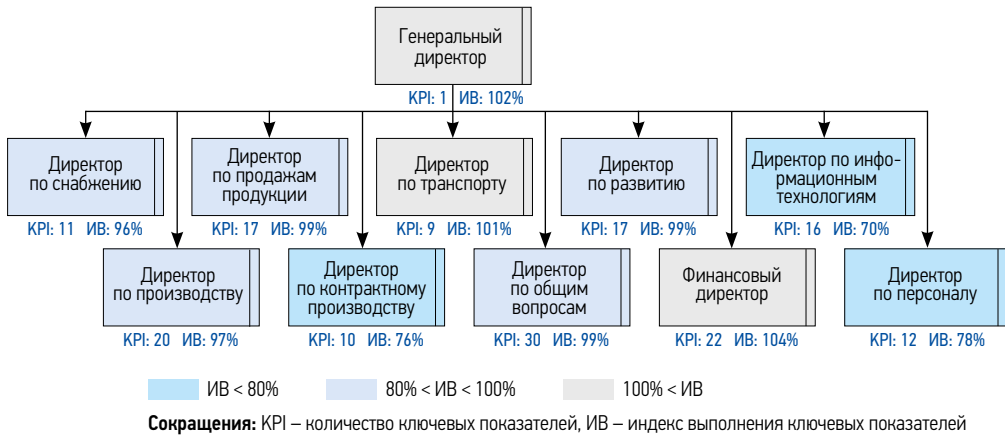
Для проведения стратегического контроля по каждому показателю должна быть собрана информация о его фактическом выполнении, рассчитаны план-фактные отклонения, индексы выполнения, а также определена степень достижения стратегических целей (рис. 1.2). С помощью карты стратегических целей высшее руководство 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





**Рисунок 1.4.** Пример контроля и анализа выполнения КРІ 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

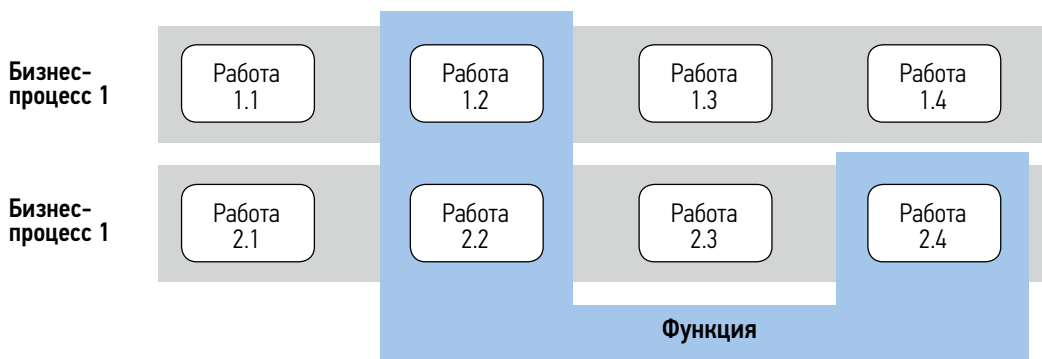
Функция	Бизнес-процесс
<ul style="list-style-type: none"> <li>• состоит из однородных (одинаковых) работ;</li> <li>• работы, входящие в состав функции, в совокупности представляют узкопрофильный вид деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• состоит из разнородных (различных) работ;</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 получаются **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.

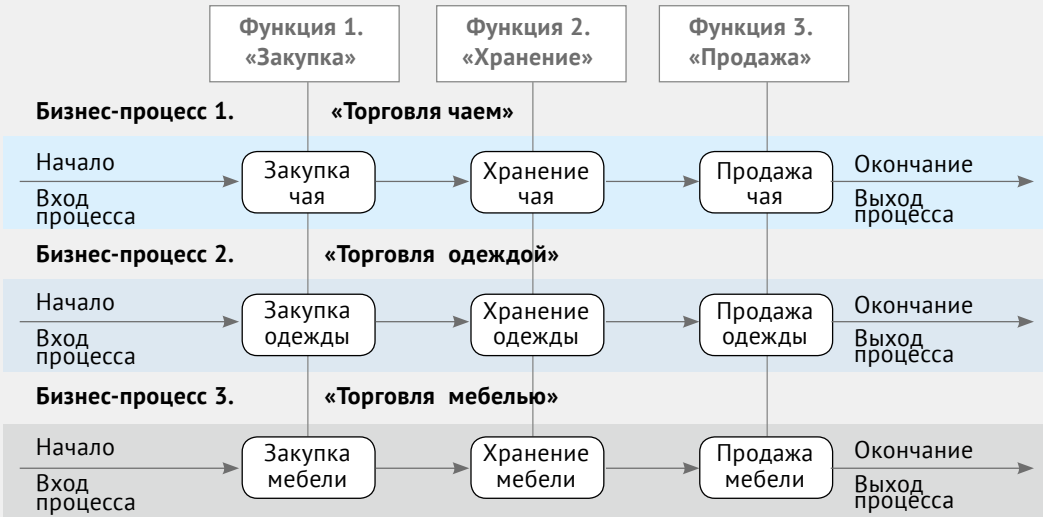
На следующей фазе необходимо разработать бизнес-процессы, которые будут реализовывать выбранные направления деятельности. Для этого сначала необходимо определить, какие основные группы работ будут выполняться в рамках каждого из направлений. Упрощая, определим 9 групп работ, указанных в таблице 1.2. 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»

	<b>Закупка</b>	<b>Хранение</b>	<b>Продажа</b>
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.

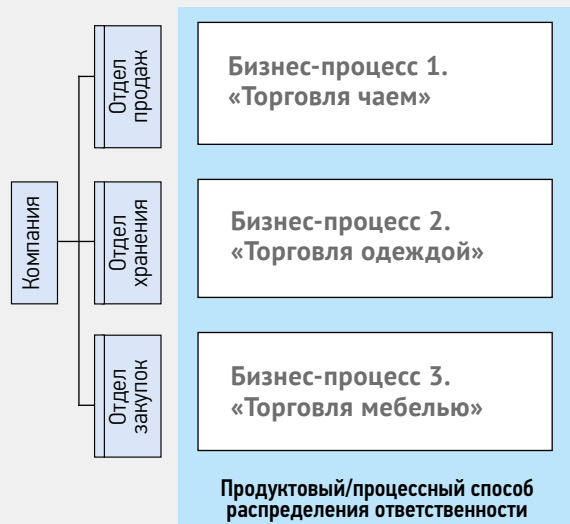
Процесс 2: «Торговля одеждой» состоит из работ: закупка одежды, хранение одежды и продажа одежды.

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).

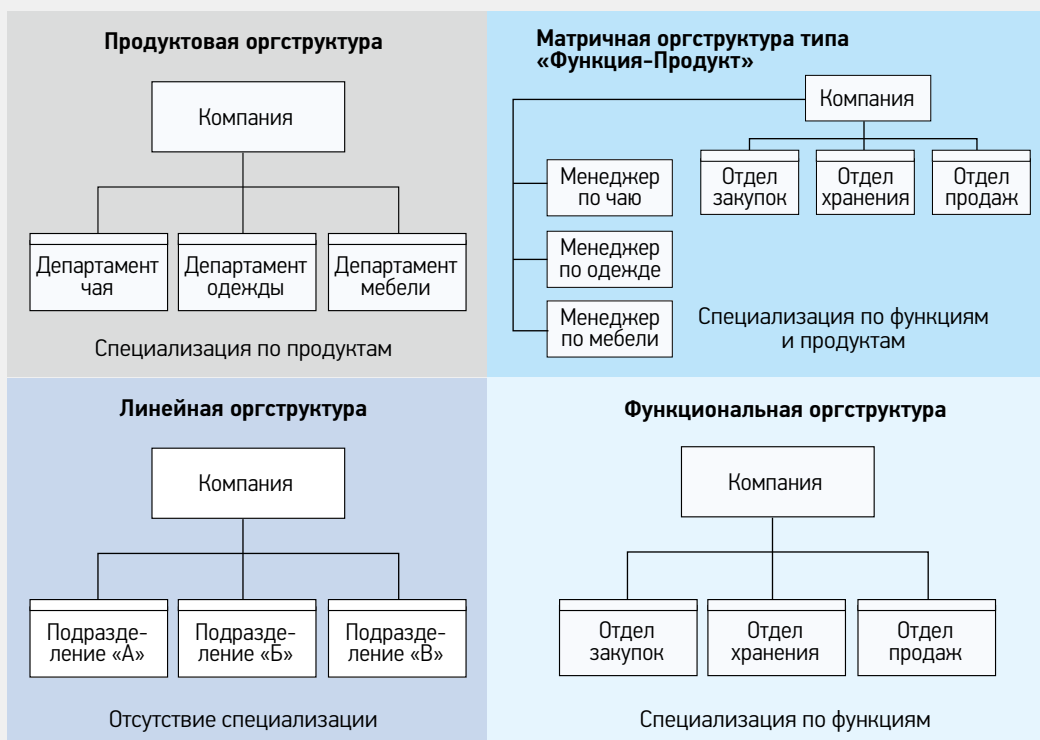
**Первый тип организационной структуры** строится на основе **функционального подхода**, при котором ответственность подразделений компании распределяется, соответственно, по функциям. В этом случае структура компании «Эврика» будет состоять из следующих подразделений: отдел закупок, отдел хранения и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

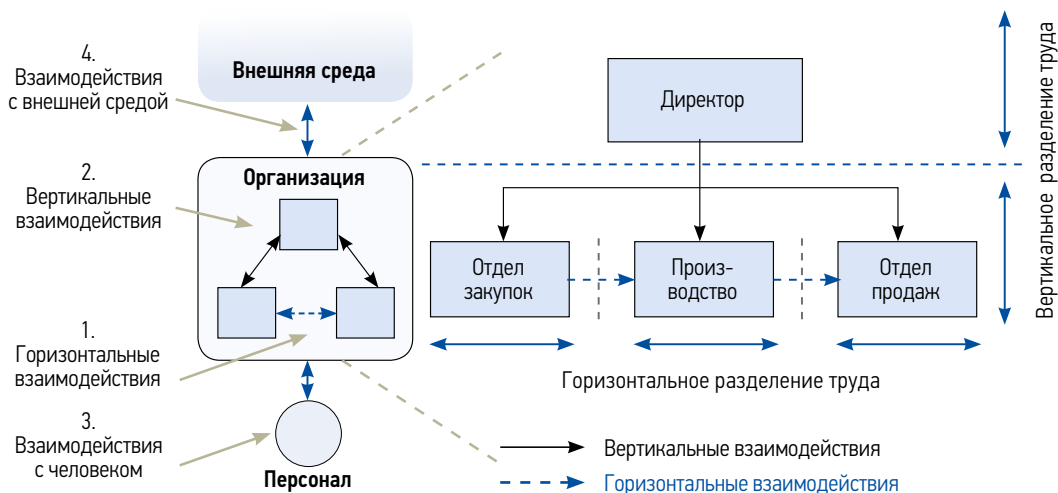
## 1.4. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур

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».

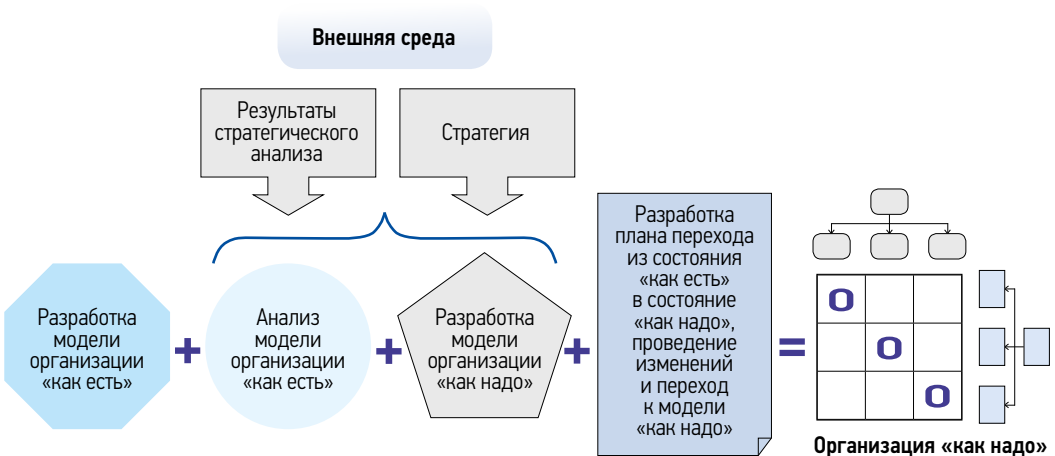
**Этап 3.** Разработка модели организации «как надо».

**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

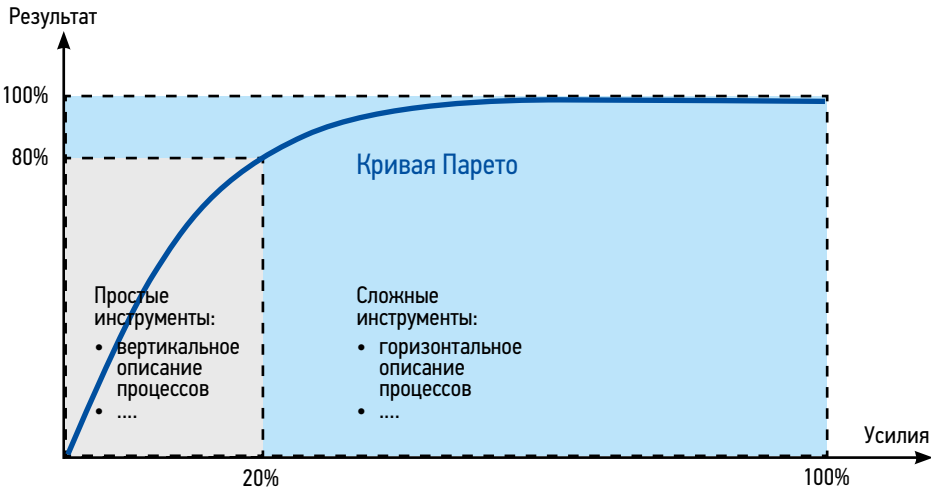


## 1.6. Инструменты организационного проектирования

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.