

# Управление проектами

## Тема 6. Бизнес-планирование создания и развития проектной деятельности организации

### *Цели изучения темы:*

- изучение основ бизнес-планирования и развития проектной организации.

### *Задачи темы:*

- изучить процесс бизнес планирования в организации
- проанализировать направления и методы развития деятельности, продуктов организации.
- выявить особенности процесса реорганизации бизнес-процессов

### *В результате изучения данной темы Вы будете*

#### *Знать:*

- основные цели и задачи, содержание, основные функции бизнес-плана
- классификацию бизнес-планов
- структуру и содержание основных разделов бизнес-планов
- основные направления и методы развития деятельности, продуктов организации.

#### *Уметь:*

- применять на практике основные методики бизнес-планирования
- собирать необходимую информацию для проекта
- применять на практике алгоритм реорганизации бизнес-процессов

### *Учебные вопросы темы:*

- Вопрос 1. Бизнес-планирование в проектной деятельности.  
Вопрос 2. Развитие продуктов организации  
Вопрос 3. Реорганизация бизнес-процессов.

### *Вопрос 1. Бизнес-планирование в проектной деятельности*

#### **Понятие бизнес-планирования, основные цели и задачи, содержание, основные функции бизнес-плана**

Бизнес-план (англ. business plan) – план осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-планирование – это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий,

которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Основная задача бизнес-планирования заключается в том, чтобы дать картину перспектив развития фирмы т.е. ответить на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств.

#### **Задачи бизнес-планирования:**

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

#### **Функции бизнес-планирования:**

- возможность его использования для разработки стратегии бизнеса – реализуется в период создания предприятия и при выработке новых направлений деятельности;
- планирование как таковое;
- для привлечения денежных средств – ссуды, кредиты;
- привлечение к реализации планов компании потенциальных партнеров и инвесторов;
- вовлечение сотрудника в составление бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

#### **Ценность бизнес-планирования определяется тем, что оно:**

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

#### **Классификация бизнес-планов, бизнес-план как инструмент построения бизнес-процессов**

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий. Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами.

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

### **1. По целям разработки бизнес-планы бывают:**

- инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;

- для выработки стратегии развития организации;
- для планирования деятельности организации;
- для финансового оздоровления действующего предприятия.

### **2. По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:**

- предприятия в целом (нового или действующего);
- объединений (группы) предприятий;
- инвестиционного проекта (направления бизнеса);

### **3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены:**

- для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);
- банкам, инвесторам, акционерам;
- региональной администрации;
- бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

### **4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:**

- стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;
- тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3–5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;
- оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

### **5. По сложности проекта различают проекты:**

- простые;
- сложные;
- очень сложные.

### **6. По условиям конфиденциальности формируют бизнес-план:**

- официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;
- рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.

### **7. По гибкости планов различают планирование:**

- директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;
- индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.



**8. По стадии развития организации различают бизнес-планы:**

- для зрелой фирмы – масштабные;
- на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.

**9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают:** идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.

**10. По объему различают** сжатые и развернутые бизнес-планы.

**11. По особенностям оформления** бизнес-планы бывают с приложениями и без них.

**12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться:**

- наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных;
- инициаторами проекта, а методические рекомендации получают у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

**13. По используемой программе финансового моделирования:**

- Project Expert;
- Alt Invest;
- ТЭО-Инвест;
- COMFAR Expert;
- ИНЭК-Аналитик;
- расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert).

**Структура и содержание основных разделов бизнес-плана.**

Существует несколько вариантов структуры и разделов бизнес-плана. Зависят они от той сферы деятельности, для которой разрабатывается проект. Детализация бизнес-плана также выбирается разработчиком. Для сферы услуг это может быть простой проект, не содержащий некоторых разделов. А вот для больших производственных предприятий это должен быть детальный и подробный бизнес-план. От задач может зависеть и выбор методики расчетов тех или иных показателей.

**Титульный лист.**

Любой бизнес-план начинается с оформления титульного листа, на котором указывается название самого проекта, наименование организации, для которой он разрабатывался, ее расположение (страна, город), телефоны, данные владельца и того, кто этот документ составлял и разрабатывал, дата создания. Могут на титульный лист выноситься и финансовые показатели, если планируется бизнес-план показывать потенциальным кредиторам или инвесторам. Чаще всего в таком случае указываются сроки окупаемости, доходность, необходимость получить заемные средства и их количество.

Кроме того, на титульном листе может быть указана информация о политике конфиденциальности. Как правило, там указывается тот факт, что разработанный бизнес-план не должен быть раскрыт третьим лицам.

**Резюме.**

После титульного листа оформляется первый раздел бизнес-плана – резюме. В нем содержится обобщенная информация. Задачей этой части документа является привлечение внимания читателей, а точнее возможных инвесторов или кредиторов. Именно резюме создает первое впечатление, от которого зачастую и зависит судьба проекта.

Этот раздел является сжатым бизнес-планом, в нем раскрывается суть и задачи. Для составления резюме используют информацию из всех последующих разделов. То есть для написания данного раздела нужно сначала составить весь

бизнес-план, а только потом переходить к его краткому изложению. Обычно в резюме отображается:

- сжатое описание выбранного проекта, основные цели и задачи;
- необходимые ресурсы;
- способы реализации;
- шансы на успех с учетом того, является ли создаваемый продукт или услуга новыми и актуальными для потребителя;
- размеры необходимого финансирования, которое сам владелец на себя взять не сможет;
- информация о возврате заемных средств кредиторам или инвесторам;
- данные об основных показателях эффективности;

Очень важно, чтобы резюме было простым, понятным и небольшим. Идеальный размер 1–2 печатные страницы

### **Постановка цели разрабатываемого бизнес-плана.**

В данном разделе определяется ясная и четкая цель, описывается деятельность, выпускаемые продукты или услуги. Также будет нелишним уделить внимание технологическим процессам, которые будут происходить. Очень важно выделить те преимущества, которые будет получать потребитель от выпускаемых товаров и услуг. А вот углубляться в технические особенности не стоит. Их лучше вынести отдельно в приложение.

Важно показать, что продукция будет уникальной или особенной. Может это быть достигнуто посредством разработки совершенно новой технологии, более высокого уровня качества товара или низкой себестоимости. Стоит выделить и пути усовершенствования производства или самой продукции.

Стоит уделить внимание и наличию авторских прав, всевозможных патентов. Все вместе это даст уверенность в том, что на рынке не произойдет вторжения конкурентов.

### **Анализ выбранной отрасли и оценка жизнеспособности проекта в ней**

В данном разделе содержится информация о том, как обстоят дела в выбранной отрасли. При этом анализируется возможность работы на ней. Кроме того, рассматриваются возможности развития. Внешние факторы тут также учитываются, делается акцент и на том, какое влияние они оказывают на развитие и результативность проекта. Важно, чтобы бизнес-план был актуален для нынешней ситуации на рынке. Очень важно учесть всевозможные факторы, показав тем самым, что проект сможет быть конкурентоспособным в любой ситуации.

Если в данном разделе также будут указаны потенциальные конкуренты (названия организаций, их преимущества и возможности) и новинки отрасли, то это только увеличит шансы на успех. Важно также составить портрет потенциального покупателя, детально обозначив, какие слои населения будут заинтересованы в товаре или услуге.

### **Оценка возможностей организации в данной отрасли.**

Очень важно подойти к проработке данного раздела ответственно, рассмотрев все аспекты. Комплексный анализ должен содержать в себе следующую информацию:

- 1) товары и услуги, предоставляемые организацией, направления деятельности;
- 2) информация об организационно-правовой форме (ОПФ) фирмы, ее административной структуре, работниках, партнерах, владельцах, дате создания;
- 3) основные финансово-экономические показатели работы организации;
- 4) расположение фирмы, в том числе ее адрес, описание помещений, информация о форме собственности;

5) аспекты выбранной деятельности (режим работы, сезонность и другая информация).

Особое внимание этому разделу уделяется в том случае, если планируется открытие новой организации. Тогда описание должно быть более детальным. Сюда же включаются в таком случае возможности успешного развития, информация о навыках будущего владельца.

Главной задачей данного раздела является убеждение потенциальных кредиторов или инвесторов в том, что предлагаемая идея надежна и имеет большие перспективы.

### **Собственно описание самого товара или услуги**

В данном разделе внимание уделяется наиболее важным для потребителя характеристикам товара, а также преимуществу его перед конкурентной продукцией на рынке. Идеальным вариантом будет тот случай, если к бизнес-плану приложен образец или фотография готового товара. Можно также добавить его описание, информацию о технических характеристиках. При этом указываются:

1. Название товара или услуги.
2. Прямое назначение, возможности использования.
3. Описание и перечень наиболее важных характеристик.
4. Оценка преимуществ товара и его конкурентоспособности.
5. Наличие авторских прав и патента.
6. Указание о необходимости получения лицензии на производство товара или предоставление услуги.
7. Информация о наличии сертификатов качества на товар.
8. Безвредность для человека и внешней среды.
9. Данные о поставках, разработанная упаковка.
10. Наличие гарантий и сервисного обслуживания.
11. Информация об эксплуатации.
12. Способы утилизации после истечения сроков годности.

### **Составление маркетинг-плана.**

После оценки рынка и конкретной отрасли, их анализа, разрабатывается определенная стратегия. При этом указываются объемы потребления, возможные покупатели. Рассматриваются и рычаги воздействия на спрос (изменение цены, разработка рекламной компании, улучшение качества продукции и другие способы). Уделяется внимание и способам сбыта, примерной стоимости, разработке рекламной политики.

При указании возможных потребителей учитываются способы покупки (опт, розница, конечный потребитель), а также их статус (юридические и физические лица, а также простое население).

При рассмотрении возможных характеристик продукции оценивается ее внешний вид, выполняемые задачи, стоимость, срок годности и службы, безопасность для потребителя и окружающего мира. Стоит при этом в разделе придерживаться следующей структуры:

1. Анализ потенциальных покупателей.
2. Анализ конкурентоспособности.
3. Анализ возможностей сбыта товара или услуги.
4. Описание последовательности поставок от производства до конечного потребителя (сюда же включается описание упаковки, места и способы хранения, сервисное обслуживание, формы сбыта).
5. Способы привлечения покупателей (сюда входят различные рекламные акции, бесплатная апробация, выставки).

Очень важно обосновать связь цены, качества и рентабельности.



Зачастую разработка маркетинг-плана требует огромных усилий, ведь это очень трудоемкий процесс. При этом затрагиваются такие довольно сложные механизмы как способы рекламирования, продвижения, поддержки, выявления интересов, прогнозирования и многое другое.

#### **Составление производственного плана.**

В данном разделе внимание уделяется производству и иным рабочим процессам. Включается сюда и информация о различных используемых помещениях, оборудовании, персонале, задействованном в работе. Кроме того, производственный план содержит в себе и подробное рассмотрение способов увеличения или сокращения объемов производства товара или предоставления услуги.

Если бизнес-план включает в себя информацию о налаживании производства, то прописывается и последовательность производственного процесса, начиная с используемых затрат и заканчивая системой выпуска товаров. Словом, учитываются все нюансы.

Если же часть процессов на себя берет партнер, то нужно указать информацию о нем, о стоимости предоставляемых услуг, их объеме, а также основания для заключения контракта именно с этой фирмой. При этом если подрядчик предоставляет оборудование или какое-то сырье, указывается информация о каждом наименовании. Приводятся также расчеты стоимости, выгод.

Кроме того, обязательно производится расчет себестоимости предоставляемого товара или услуги, составляется смета, определяются переменные (зависящие от объемов производства и иных факторов) и постоянные затраты. В целом можно структурировать раздел следующим образом:

1. Сведения о предприятии с точки зрения производства (развитость систем, в том числе инженерных, транспортных, ресурсных).
2. Описание выбранной технологии, а также обоснование сделанного выбора.
3. Необходимость покупки или аренды помещений для производства.
4. Необходимость в персонале, при этом указывается их квалификация, навыки, число, направление деятельности.
5. Фактические доказательства безопасности производства и конечного продукта для людей и окружающей среды.
6. Описание необходимых производственных мощностей (с указанием имеющихся в наличии).
7. Описание необходимого оборудования, их характеристики, общая информация.
8. Описание необходимого ресурсного и сырьевого обеспечения.
9. Рассмотрение всех возможных поставщиков, условий контрактов, выбор субподрядчиков.
10. Расчет примерной себестоимости всех изготавливаемых товаров или предоставляемых услуг.
11. Составление сметы текущих затрат.
12. Проведение анализа структуры себестоимости продукции.

#### **Организационный план**

В данном разделе содержится информация о различных законодательных и нормативных актах и документах, на которые необходимо обратить внимание при составлении бизнес-плана. Кроме того, составляется график реализации выбранного проекта, с детальным описанием сроков и проводимых процедур.

#### **Финансовый план**

Лучше всего в данном разделе отобразить следующие документы и информацию:

- 1) ежегодный план расходов и доходов;
- 2) расчет сроков реализации (детально расписав первый год помесечно);
- 3) план движения финансовых активов и денежных средств;
- 4) приблизительный баланс для первого года;
- 5) анализ безубыточности (с рассмотрением перспектив, графиком, нахождением точки безубыточности).

Кроме того, отображаются и возможные инвестиционные вложения (лизинг, кредитование и другие). Здесь подробно рассматриваются источники, оценивается возможность получения инвестиций, а также рассчитывается выгодность их использования. Также подробно рассматриваются и сроки погашения всех задолженностей.

В конце раздела обязательно делается анализ эффективности данного бизнес-плана. Для расчета может быть использована любая из методик, например, одна из методик проектного анализа или анализа ФХД (финансово-хозяйственной деятельности). При этом рассчитывается рентабельность, а также финансовая устойчивость разрабатываемого проекта и многие другие показатели.

Структура данного раздела может выглядеть следующим образом:

- 1) ежегодный отчет о прибылях и убытках;
- 2) структура налоговых отчислений;
- 3) план движения финансов для первого года;
- 4) плановый баланс первого года;
- 5) необходимость инвестиционных вложений;
- 6) необходимые затраты, которые связаны с использованием заемных средств;
- 7) анализ эффективности всего бизнес-плана, исходя из выбранной методики.

#### **Рассмотрение и анализ возможных рисков.**

Любой проект на своем пути встречает различные проблемы, трудности, которые могут поставить под вопрос осуществление проекта или его эффективность. Поэтому особое внимание уделяется определению возможных рисков, их оценке, а также способам устранения. Поэтому грамотный финансист уделяет данному разделу особое внимание. В нем разрабатываются различные стратегии по преодолению трудностей. Очень важно определить и степень каждого из рисков. Любой из них должен быть обоснован и объективно оценен.

Стоит подумать и о разработке альтернативных стратегий, способствующих компенсации возможных потерь. Как говорится «предупрежден — значит вооружен». При этом можно использовать различные методики, в том числе количественный и SWOT-анализ.

Если рассматривать количественный анализ, можно говорить о расчете не только факторов риска, но еще и о расчете возможных потерь. Тут также могут быть применены различные методики (экспертная, статистическая и другие).

Рассмотрение всех рисков, их минимизация может стать гарантией для потенциальных партнеров. Наиболее значимые из них:

- ☐ гарантии со стороны властей различных уровней (местные, региональные, федеральные).
- страхование;
- наличие залога;
- гарантии от банков;
- возможность передачи прав;
- гарантии готовой продукции.

#### **Приложения.**



Последний раздел может содержать в себе разную информацию. Так, в него могут быть включены документы, на которые идет ссылка в основных разделах. Это может быть:

- копии лицензий, договоров.
- подтверждение достоверности исходных параметров.
- прайс-листы от возможных поставщиков.
- табличные расчеты различных финансовых показателей, которые вынесли для того, чтобы не загромождать вычислениями сам проект.

### **Заключение.**

Вот и все основные разделы бизнес-плана. Как упоминалось в самом начале, структуры бывают разными в зависимости от вида деятельности, но основные разделы все же такие, как описано выше. Составлять бизнес-план не сложно, если вы разбираетесь в планируемом бизнесе. Но если вы далеки от него, то может и не стоит такой бизнес начинать.

### **Основные методы бизнес-планирования.**

В зависимости от целей, принимается решение о методике подготовки бизнес-плана. Существует довольно большое количество методик бизнес-планирования. Всех их можно разделить на три группы:

#### **1. Международные методики, соответствующие существующим международным стандартам и требованиям международных организаций**

- Методика UNIDO или ЮНИДО - наиболее известная и распространенная, в т.ч. в России. Разработана Организацией по промышленному развитию при ООН (UNIDO). Часто рассматривается как первичная и заложена в основу большинства остальных методик, в том числе в программный продукт COMFAR (COMFAR и другие программные продукты для бизнес-планирования в России используются редко из-за недостаточной гибкости). Основные разделы бизнес-плана по ЮНИДО: резюме, идея проекта, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план.

- Методика ЕБРР - Европейского банка реконструкции и развития, одного из крупнейших инвесторов Европы и центрально-азиатского региона, разработана как упрощенный вариант для своих партнёров, где наибольшее внимание уделяется финансовым показателям предприятия.

- Методика международной консалтинговой компании KPMG больше ориентирована на менеджмент и сотрудников компании, чем на потенциальных инвесторов, большое внимание уделено маркетингу.

- Методика аудиторской фирмы «Ernst & Young» - важно, что в этой методике анализ рисков стоит перед финансовым планом.

- В свое время была популярна методика ТАСИС. TACIS — программа Европейского союза по содействию ускорению процесса экономических реформ в СНГ, она реализовывалась Европейским Союзом с 1991 по 2006 гг. и в данный момент уже не является актуальной.

- Часто упоминается методика украинской консалтинговой фирмы BFM Group. Это самый подробный стандарт разработки и оформления, максимальный акцент в структуре сделан на маркетинге и коммерческой части, а также на финансово-экономическом анализе эффективности проекта.

#### **2. Государственные методики (методики федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления)**

Если речь идет о господдержке вашего проекта, бизнес-план должен соответствовать стандартам соответствующих фондов, например:

- Правительства РФ - данная методика используется практически во всех субъектах Федерации и муниципальных образованиях, когда речь идет о государственной поддержке инвестиционного проекта из Бюджета развития РФ.

- Методика Фонда развития промышленности – одного из самых крупных российских государственных инвесторов (Руководство по подготовке бизнес-плана).

- Методики Правительства Москвы, Министерства экономического развития, региональных фондов поддержки малого и среднего предпринимательства, Министерства сельского хозяйства отдельных регионов (для предоставления грантов крестьянско-фермерским хозяйствам) и т.д.

### **3. Корпоративные методики конкретных банков, инвестиционных и финансовых корпораций РФ.**

В РФ многие инвесторы, коммерческие банки имеют собственную методику разработки бизнес-плана претендентом на получение финансирования, в которой делается акцент на наиболее важные для них вопросы (график платежей/сроки погашения кредита/финансовые показатели), и обычно минимальное внимание уделяется маркетингу. Так, свои стандарты разработали Сбербанк РФ, ВТБ, Россельхозбанк, Внешэкономбанк.

## ***Вопрос 2. Развитие продуктов организации***

### **Основные направления и методы развития деятельности, продуктов организации.**

Логика, лежащая в основе развития через создание новых продуктов для наработанной базы пользователей, очень проста. Компания уже привлекла и выстроила отношения с определенной аудиторией, которую хорошо понимает и знает. А следовательно, новые продукты для этой аудитории имеют больше шансов на успех. Дополнительным бонусом является возможность укрепить отношения с этим сегментом пользователей.

Примеры использования данной модели развития можно найти повсеместно.

Amazon с 1995 по 1999 год занимался продажей книг онлайн, постепенно наращивая аудиторию, строя логистическую и складскую инфраструктуру. Потом компания стала последовательно запускать новые категории товаров (аудио и видео диски, игрушки, товары для дома и т.д.). Новые категории закрывали все больше потребностей текущей аудитории сервиса, а также открывали возможности для ее расширения.

Схожим путем на российском рынке развиваются Ozon и Wildberries. Обе компании начинали с достаточно узких ниш (книги и женская одежда), а потом последовательно запускали новые категории товаров, которые были комплементарны их аудитории, и переиспользовали созданную ранее инфраструктуру.

Apple выпускает новые устройства (новые телефоны, часы, наушники) с прицелом на лояльную аудиторию своего бренда. Схожим путем двигается и китайская Xiaomi, которая в 2013 году рассказала про стратегию “Mi Ecosystem Companies”. В Xiaomi решили инвестировать в 100 компаний в течение 5 лет, чтобы создать собственные устройства во всех основных категориях. К 2016 году в экосистеме было 55 компаний. 29 из них были выращены внутри самой Xiaomi. 4 из них к 2016 году стоили более миллиарда долларов.

Angry Birds – одна из первых популярных игр на смартфонах. Лояльная база фанатов игры стала фундаментом для десятков новых игр, мультсериалов, двух полнометражных фильмов и многих других продуктов, и бизнесов, построенных вокруг полюбившихся персонажей.

Многие современные технологические гиганты на пути к доминированию активно использовали стратегию запуска новых продуктов на лояльную аудиторию через построенные каналы дистрибуции.

Microsoft Teams и Slack – яркий пример использования описанной выше модели вывода новых продуктов на рынок. Microsoft создали копию успешного продукта, а после подключили свои каналы дистрибуции и донесли продукт до рынка значительно быстрее конкурента.

Эффективность модели развития через запуск новых продуктов на сформированную аудиторию через выстроенные каналы дистрибуции – одна из причин, почему крупным компаниям выгодно покупать стартапы.

Вместо того, чтобы делать новые продукты внутри корпораций силами дорогих инженеров и менеджеров, технологическим компаниям часто выгоднее купить уже готовый продукт, который доказал свою ценность. Пусть лучше тысячи небольших команд с маленькими зарплатами, выплачиваемыми из собственных или инвесторских денег, тестируют большое количество рискованных новых идей продуктов. Как только кто-то из них создаст что-то востребованное, то крупный игрок сможет их купить и быстро доставить новую ценность до своей аудитории.

В конечном счете это дешевле, чем проверять все эти тысячи идей внутри. Корпорациям выгоднее потратить свои ресурсы на развитие текущих продуктов или же на запуск новых направлений, где они обладают “нечестными” преимуществами.

Необходимо явно разделить путь развития через запуск продуктов в смежных сегментах цепочки создания ценности и запуск новых продуктов для текущей аудитории компании.

Запуск новой категории товаров на Amazon, запуск продажи товаров по модели маркетплейса на Amazon или Prime – примеры создания новых продуктов для текущей аудитории компании.

При этом запуск собственного бренда в категории товаров, где доминируют сторонние мерчанты на Amazon, или создание собственной логистической службы – примеры выхода на новый рынок через движение в зависимый сегмент цепочки создания ценности.

В первом случае степень неопределенности значительно выше, так как никаких предварительных доказательств востребованности нового продукта у пользовательской базы компании нет. Во втором случае компания заранее знает, что тот или иной продукт пользуется спросом, а также находятся в позиции силы, контролируя его использование (логистические компании получают заказы от Amazon).

Несмотря на большое количество успешных примеров использования стратегии развития и роста бизнеса через запуск новых продуктов на лояльную базу пользователей, она работает не всегда. Ниже мы рассмотрим ряд вопросов, ответы на которые помогут более структурировано принимать решения о целесообразности движения компании по данному пути.

Один из важных вопросов, который регулярно ускользает при запуске новых продуктов на фундаменте уже существующего бизнеса: в чем заключается добавочная ценность продукта для вашей аудитории?

Если единственная предполагаемая причина успеха нового продукта – это наличие доступа к текущей аудитории компании, то стоит остановиться и еще раз оценить целесообразность проекта.

Если ваши клиенты уже используют похожие продукты конкурентов, либо могут использовать, но осознанно этого не делают в силу отсутствия потребности, то предоставление им аналогичного сервиса от вас имеет мало смысла.

Возможность использования построенных каналов дистрибуции и доступ к базе клиентов стоит рассматривать как дополнительный толчок для нового продукта. Но если толкать нечего (продукт не создает добавочной ценности для целевого сегмента пользователей), то большой пользы от доступа к аудитории текущего продукта не будет.



У пользователей Microsoft Windows была явная потребность в поисковом сервисе, но Bing и его предшественники от Microsoft имели нулевую, а скорее даже отрицательную добавочную ценность относительно Google, который уже имел большое проникновение среди интернет-пользователей. Поэтому, несмотря на всю дистрибуционную силу и доступ к огромной базе пользователей Microsoft, их поисковый продукт так и не выиграл значимой доли поискового рынка.

Многочисленные приложения-клоны Snapchat от Facebook закончились ничем. Для молодой аудитории эти продукты не создавали добавочной ценности относительно Snapchat (который более того защищен сетевыми эффектами), а для основной массы пользователей Facebook такой продукт не представлял интереса (ровно как не представлял интереса и сам Snapchat).

Сделав выводы, Facebook поменяли стратегию и запустили Stories внутри Instagram, Whatsapp, Messenger и Facebook. Конкретно этот продукт имел понятную добавочную ценность. Во-первых, Snapchat еще не успел дотянуться до существенной части пользователей Instagram / Facebook / Whatsapp. Во-вторых, планка требований к качеству постов в Stories резко упала, что привело к росту объема создаваемого контента и создало новые юзкейсы использования продуктов семейства Facebook.

Разные продукты имеют разную степень защиты. У некоторых проще отыгрывать долю рынка (например, у мобильных игр), у других это сделать практически невозможно (Amazon, Facebook).

От глубины защитных механизмов продуктов, у которых вы планируете забирать пользователей, во многом зависят перспективы нового продукта. Чем эффективнее защита продукта, у которого вы планируете забирать пользователей, тем большую добавочную ценность должен нести ваш продукт, чтобы обеспечить переключение. Важно держать в уме, что защитные механизмы могут существовать на разных уровнях. Например, это может быть долгосрочные многолетние контракты или сложность переобучения сотрудников.

В качестве иллюстрации можем еще раз вспомнить кейс Microsoft Teams vs Slack. Microsoft Teams во многом является копией Slack, поэтому для тех, кто использует Slack, продукт создает минимальную добавочную ценность (если не считать факта, что Teams бесплатен для клиентов Office 365). Более того, пользовательская база Slack очень хорошо защищена сетевыми эффектами, а также инертностью организаций в смене B2B решений.

Но в вопросе вывода продукта на рынок важным аспектом является то, у какого сервиса или сервисов вы планируете забирать пользователей. Да, Teams создает минимальную добавочную ценность для тех, кто уже использует Slack, но при этом Teams создает значительную добавочную ценность для тех, кто использует почту, Skype for Business или другие устаревшие инструменты для рабочего общения. А среди пользователей Office 365 (продукт Microsoft с более 100 миллионов платящих пользователей) доля такой аудитории значительно превышает 90%.

Интересная иллюстрация из реального мира – проблемы Amazon с выходом на рынок продуктов питания. В 2018 году число клиентов Amazon Fresh снизилось по сравнению с 2017 годом. И это на фоне того, что именно этот сегмент показывает максимальные темпы роста у Walmart.

Цепочка создания ценности Amazon кардинально отличается от той, которая нужна для продажи продуктов питания. По сути, Amazon для продажи продуктов придется строить все с нуля, но в этом сценарии они окажутся далеко позади Walmart, который находится в более удачной позиции для вывода такого продукта на рынок (в этом свете покупка Whole Foods обретает новый смысл). Из-за несоответствия цепочек создания ценности прямой доступ к огромной базе клиентов, которые регулярно делают покупки на Amazon, не создает компании

никаких преимуществ на новом рынке. Хотя казалось бы и там, и там сильно пересекающиеся аудитории пользователей покупают что-то в интернете.

Другой показательный пример важности соответствия цепочек создания ценности – неудача Amazon с сервисом Handmade, который пророчили в убийцы Etsy. Ключевая составляющая в цепочке создания ценности для маркетплейса товаров ручной работы – это соответствующее предложение, то есть мастера, которые эти товары создают. Именно над привлечением предложения многие годы трудилась команда Etsy, посещая всевозможные выставки и ярмарки, а также создавая множество других механизмов привлечения таких пользователей. Без этой составляющей огромная покупательская способность клиентов Amazon, их фулфилмент центры и доставка на следующий день не дают компании существенного преимущества на рынке продажи хендмейд товаров (более того, многие из этих характеристик для покупателей таких товаров не так и важны).

Влияние несоответствия цепочек создания ценности на развитие продукта проявляется не только в том, что продукт не получает дополнительной помощи от родительской компании, но и в том, что экспертиза и лучшие практики компании, выработанные во вселенной ее цепочки создания ценности, могут плохо работать в рамках новой цепочки создания ценности.

Другой аспект, достойный предварительного продумывания перед запуском нового продукта с прицелом в текущую аудиторию сервиса – это то, насколько организационная структура компании способна эффективно интегрировать в себя процессы, необходимые для развития нескольких продуктов.

Когда новый продукт живет в другой цепочке создания ценности, но при этом делит ресурсы, команду или процессы с основным продуктом, то каждый из них начинает тянуть людей и их внимание в разные стороны, провоцируя конфликты на всех уровнях: продукта, планов, приоритетов, выделения ресурсов. Это также ведет к тому, что в команде начинают появляться новые отделы (организационная структура компаний часто прямо отражает метод интеграции компании в цепочку создания ценности), которые оказываются в подвешенном состоянии между вселенными двух продуктов.

Если новый продукт требует создания новой команды с другими компетенциями, которая будет жить отдельно от основной команды, то велика вероятность, что к запуску такого продукта имеет смысл подходить, как к запуску нового продукта на новую аудиторию. Об этом пути развития и роста мы поговорим в одной из будущих статей цикла.

Вы можете себе представить, чтобы компания создала успешный растущий бизнес стоимостью миллиард долларов, но потом закрыла его?

Для большинства компаний это будет странным решением, но, например, для Google, Facebook или Apple – вполне нормальным. На фоне общей стоимости компании доля такого бизнеса является незначительной, но отвлекает внимание и ресурсы. А если таких проектов станет много, то управлять такой системой будет очень сложно.

Перед стартом разработки новых продуктов внутри сформировавшейся компании важно уделить время оценке потенциала такого проекта.

При запуске нового продукта внутри уже состоявшейся компании вы хотите по максимуму переиспользовать те наработки, которые получили, развивая первый продукт. И один из способов сделать это – строить новые продукты для вашей текущей аудитории.

Это очень эффективный путь развития, который используется повсеместно. Но для повышения шансов на успех задайте себе вопросы: какую добавочную ценность создает новый продукт для вашей аудитории, достаточно ли этого, чтобы переключить пользователей с продуктов конкурентов, существует ли новый продукт в той же цепочке создания ценности или нет?

Но даже если вы будете довольны ответами на заданные вопросы, не забывайте, что окружающий мир намного сложнее и многограннее, чем кажется на первый взгляд. Часто что-то не работает из-за одной маленькой незаметной детали.

Поэтому даже если новый продукт создает достаточную добавочную ценность для вашей аудитории, способен взломать защитные механизмы конкурентов, вписывается в цепочку создания ценности и не ломает систему управления компанией, то следующим шагом найдите способ максимально дешево проверить ключевые предположения, которые лежат в основе нового продукта. В большинстве случаев значительную часть рисков нового продукта можно снять с помощью экспериментов и качественных методов исследования пользователей.

### **Система сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов.**

Сбор требований – это один из самых важных этапов процесса создания любой информационной системы, будь то десктопное, веб или мобильное приложение или же просто доработка уже существующего решения. Прежде, чем начать собирать требования, необходимо выявить всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров), которые будут пользоваться системой. Чем точнее будет этот список, тем полнее будут требования. Итак, для начала, рассмотрим кто же такие стейкхолдеры.

Стейкхолдерами могут быть любые физические лица и/или организации, которые активно участвуют в нашем проекте, и чьи интересы могут быть затронуты не только в процессе создания системы, но и непосредственно по завершению самого проекта. Ими могут быть менеджеры, начальники отделов, директора, любые сотрудники организации, которые будут хоть как-то взаимодействовать с готовым решением, и чьи требования (пожелания, идеи, потребности, проблемы) будем собирать.

Существует множество различных техник сбора требований, которые помогут лучше понять, что же хочет заказчик.

Рассмотрим основные из них чуть подробнее:

#### **Анкетирование**

Данный способ подразумевает под собой составление листа-опросника (анкеты, брифа), который может содержать открытые (требуют от опрашиваемого сформулировать его ответ) и закрытые (требуют от опрашиваемого выбрать ответ из предложенных вариантов) вопросы.

Анкетирование используется для того, чтобы подтвердить или детализировать ранее известные требования, выбрать параметры для решений.

Самым известным примером анкетирования может быть “Бриф на разработку сайта” – анкета, содержащая список основных требований и информацию о будущем сайте.

Преимущества:

- высокая скорость получения результатов;
- сравнительно небольшие материальные затраты.

Недостатки:

- данный метод не подходит для выявления неявных требований;
- при составлении опросника физически невозможно учесть все необходимые вопросы.

#### **Интервью.**

Этот метод известен многим, своего рода беседа “по душам” с заинтересованным лицом, тет-а-тет.



Необходимо задавать открытые вопросы для получения информации и закрытые для того, чтобы подтвердить или опровергнуть конкретные варианты требований.

Данный способ применяется, в основном, для получения информации по какой-либо конкретной теме и/или для уточнения требований.

Многим может показаться этот способ достаточно легким, но это не так. Провести хорошее интервью достаточно сложно. Вы должны гибко реагировать на реакцию интервьюируемого и в случае необходимости изменять порядок заготовленных вопросов или их формулировку. Не забудьте включить диктофон во время интервью или вести заметки.

Из плюсов:

- возможность задавать вопросы в произвольной последовательности;
- возможность использовать вспомогательный материал;
- анализ невербальной реакции опрашиваемого человека, позволит сделать дополнительный вывод о достоверности его ответов.

Из минусов:

- интервью отнимает достаточно много времени и сил;
- дополнительной сложностью является получение одинаковых ответов от интервьюируемых.

### **Автозапись**

Данный метод подразумевает под собой работу с записями, письмами (электронными письмами), а также с любым другим документом, автором которого является Заказчик или конечный пользователь (т.е. стейкхолдер).

В действительности это может быть и документ, и наговоренная на диктофон последовательность действий или самая обычная салфетка, на которой заказчик набросал свои идеи / проблемы / «хотелки», которые необходимо превратить в полноценные требования, согласовать и передать в разработку.

Примером такого метода может быть работа с концепцией или видением проекта (сам Заказчик любит называть это — «ТЗ»), которую он прислал вам на момент начала работ по аналитике.

Преимущество:

- помогает лучше понять сложные процедуры или процессы.

Недостаток:

- данный метод сильно зависит от опыта Заказчика, а также от его умения формулировать и выражать свои мысли.

### **Изучение существующей документации**

Данная методика может быть использована при наличии в организации документации, которая может помочь в определении потребностей Заказчика. Примеры документации включают в себя: регламенты, описания процессов, структура организации, спецификации продукта, различные процедуры, стандарты и инструкции, шаблоны документов и т.д.

Выявленные требования являются основой для дальнейшего анализа и должны быть детализированы.

Данная методика применима, например, при автоматизации устоявшихся в организации регламентированных бизнес-процессов.

Плюс:

- быстрое получение информации.

Минус:

- данный способ не применим при наличии в компании только базовых документов (или при их полном отсутствии) или, если в компании Заказчика не поддерживается актуальность документации.

### **Повторное использование спецификации.**

Повторно использовать спецификации можно в том случае, если есть уже завершенные один или несколько подобных проектов.

Техническое задание, подготовленное на предыдущем проекте, может быть использовано для другого проекта с целью сократить продолжительность сбора, анализа и разработки требований, что позволит быстрее начать разработку.

Например, ТЗ для интернет-магазинов похожи друг на друга и содержат одинаковые требования.

В большинстве случаев только часть документации актуальна для нового проекта, поэтому потребуется тщательная проверка требований на соответствие текущим целям и задачам Заказчика.

Преимущество:

- сокращение времени на разработку документации.

Недостатки:

- высокая стоимость первого проекта;
- излишняя детализация требований, может привести к их дорогостоящим изменениям в будущем.

### **Представитель заказчика в компании разработчика.**

Один из наиболее эффективных методов сбора требований, поскольку позволяет получать от представителя Заказчика своевременную оценку прогресса, корректности реализации, в короткие сроки получать обратную связь (фидбек) и дополнительную информацию для корректировки и разработки требований.

Метод часто применяется для сбора и управления требованиями при итерационной разработке, позволяет оперативно собирать, согласовывать и дорабатывать требования.

В дополнение можно сказать, что наличие представителя заказчика в компании разработчика является одним из главных правил Agile.

Преимущество:

- быстрое получение обратной связи и информации от Заказчика.

Недостатки:

- достаточно высокая цена для Заказчика;
- затраты по времени на адаптацию сотрудника.

### **Работа «в поле»**

Работа «в поле» состоит из наблюдения за деятельностью и процессами будущих пользователей системы, и в определении требований, основанных на этом наблюдении. Если говорить проще, то это наблюдение за тем, как работают пользователи, и документирование процесса, задач и результатов их деятельности.

Метод позволяет избежать проблем, связанных с трудностями стейкхолдеров в описании и выражении своих потребностей. В некоторых случаях процесс наблюдения может сопровождаться «интервьюированием» пользователей для уточнения особенностей и деталей их работы и задач. В процессе наблюдения можно так же выявить пути оптимизации бизнес-процессов Заказчика.

Преимущества:

- позволяет наглядно увидеть проблему и разработать наиболее оптимальный вариант ее решения;

- помогает наиболее точно собрать требования, наблюдая за работой сотрудников.

Недостатки:

- в процессе наблюдения могут быть упущены некоторые альтернативные сценарии бизнес-процесса;
- трудно применим на секретных предприятиях или опасных (вредных) производствах.

### **Обучение.**

Обучение — это процесс, в котором Заказчик или любой другой человек из организации Заказчика, знающий процесс, обучает аналитика по принципу учитель – ученик.

Метод полезен, когда процессы и деятельность сотрудников Заказчика трудно описать с помощью других методов или Заказчик не может предоставить адекватное описание требований.

Обучение позволяет лучше понять сложные бизнес-процессы, а также преодолеть трудности, связанные с нехваткой абстрактного мышления и самовыражения у будущих пользователей системы.

Преимущество:

- позволяет понять сложный бизнес-процесс, что позволяет предложить наилучшее решение.

Недостатки:

- высокая стоимость и длительность;
- метод неприменим на опасных (вредных) производствах.

### **Мозговой штурм.**

Мозговой штурм — наиболее часто используемый метод получения требований, которые связаны с новыми или плохо изученными направлениями деятельности организации Заказчика или функциями системы.

Он позволяет собрать множество идей от различных заинтересованных лиц (стейкхолдеров) в кратчайшие сроки и практически бесплатно.

Во время мозгового штурма участники «накидывают» любые идеи, касающиеся решения данной проблемы.

С помощью этой методики можно проработать несколько различных вариантов решения заданной проблемы, а также разрешить конфликты требований.

**Плюсы:**

- позволяет генерировать множество (в том числе и нестандартных) вариантов решений, а также позволяет участникам развивать идеи друг друга.

**Минусы:**

- участники мозгового штурма должны быть мотивированы на идеи;
- трудно применим в распределенных командах.

### **Совещание**

Совещание — встреча, ориентированная на обсуждение конкретных вопросов, которые были определены и озвучены участникам заранее.

На такие встречи привлекаются люди, которые придерживаются различных точек зрения по текущей проблеме и могут помочь описать требования, основываясь на взглядах с разных сторон. В процессе совещания уточняется общий список требований, выявляются скрытые требования и решаются конфликты требований.

Совещания являются одной из ключевых практик в Agile, т.к. в них участвуют все стороны, заинтересованные в развитии проекта и решении проблемы.



**Плюсы:**

- позволяет развить и детализировать требования, определить приоритеты.

**Недостатки:**

- сложности в организации встречи, если команда географически разделена, могут возникнуть трудности с присутствием всех необходимых людей на совещании;
- консенсус необязательно будет достигнут.

**Use case.**

Use cases или варианты использования позволяют собрать и сформировать функциональные требования от лица участников. Диаграммы вариантов использования определяют границы решения и показывают связи с внешними системами и участниками.

Метод позволяет детализировать требования с точки зрения пользователей, а также помогает уточнить и систематизировать функционал, который требуется реализовать.

**Плюсы:**

- позволяет проработать все варианты развития сценария (основной и альтернативные сценарии)

**Минусы:**

- метод не применим для сбора нефункциональных требований.

Комбинирование методик позволяет повысить эффективность сбора требований, а также избежать их «потери».

При сборе требований необходимо помнить, что важны не только функциональные требования (ЧТО делает система), но и нефункциональные (КАК система это делает).

Тщательно собранные требования минимизируют риски проекта, т.к. позволяют сформировать четкий и понятный базис для разработки системы.

### ***Вопрос 3. Реорганизация бизнес-процессов***

**Понятие реорганизации**

Реорганизация бизнес-процессов, вопреки расхожему мнению, не эквивалентна улучшению, оптимизации и тем более реинжинирингу бизнес-процессов. Реорганизация – это изменение организации бизнес-процессов компании. На уровне компании организация бизнес-процессов – это то, где находятся границы процессов и как эти границы соотносятся с организационной структурой.

Иными словами, реорганизация бизнес-процессов производится для формирования ровной и упорядоченной системы бизнес-процессов, в которой границы бизнес-процессов подогнаны друг к другу, связаны между собой промежуточными продуктами, а участники, их ответственность, полномочия и иерархическая структура – понятны и соотносятся с границами процессов.

**Алгоритм реорганизации.****1. Актуализация организационной структуры**

Реорганизация затрагивает две структуры – организационную структуру и структуру бизнес-процессов. До тех пор, пока структура бизнес-процессов не определена, она может и будет меняться по нашему усмотрению – через границы и продукты процессов. В таком случае нужно опираться на организационную структуру как на понятную и сформированную. Это означает, что реорганизация бизнес-процессов должна начинаться с ревизии участников процессов и формирования подробной оргструктуры.

Процесс реорганизации начинается с ревизии организационных единиц и построения организационной структуры.

Необходима организационная структура, содержащая:

- Все структурные организационные единицы – департаменты, подразделения, отделы и т.д.
- Взаимосвязь структурных организационных единиц. Это значит, что если департамент состоит из подразделений, а те, в свою очередь, состоят из отделов, то это должно быть отражено в организационной структуре.
- Руководителей каждой структурной единицы
- Должности сотрудников каждой структурной единицы. Тут важно быть точным. Если в компании есть должности «старший специалист», «ведущий специалист» и «главный специалист», то их нельзя объединять под одним названием. Это разные должности.
- Количество сотрудников, занимающих каждую должность.
- Подчинение сотрудников, выходящее за рамки «сотрудник отдела подчиняется руководителю отдела».
- Если количество сотрудников позволяет, то можно указать конкретных людей, занимающих свои должности.

В итоге должна получиться детальная организационная структура, которая позволит перейти к следующему этапу.

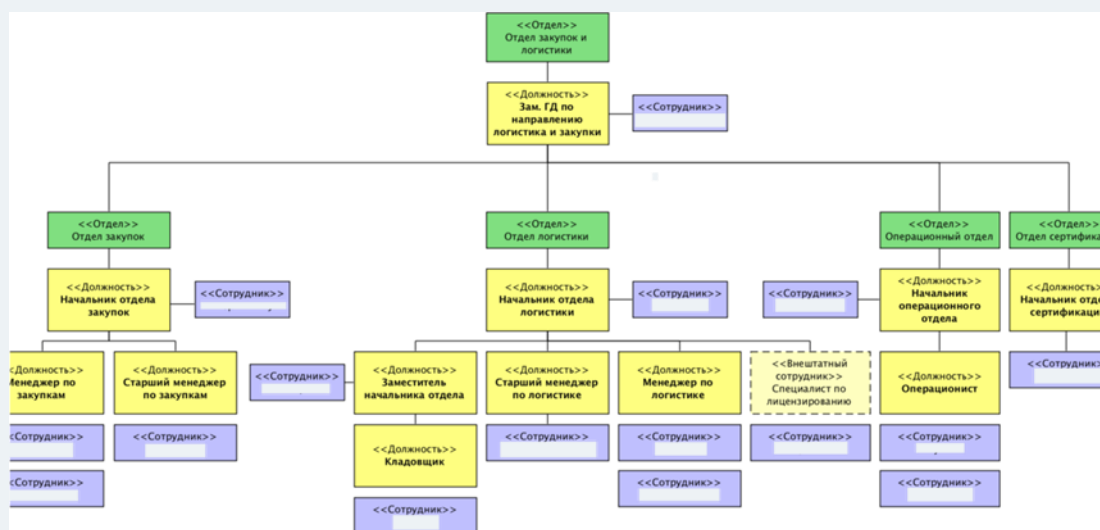


Рис. 6.1. Организационная структура

## 2. Ревизия функций, полномочий и коммуникаций

При выявлении процессов на основании действующей организационной структуры следующим шагом нужно выяснить – что делает каждая организационная единица, какие полномочия имеет и с кем, по каким вопросам взаимодействует.

Реорганизация бизнес-процессов требует составить список всех функций сотрудников, чтобы определить, в рамках каких процессов, эти функции выполняются.

# Функциональный анализ

Направление закупок и логистики | Руководитель транспортного отдела

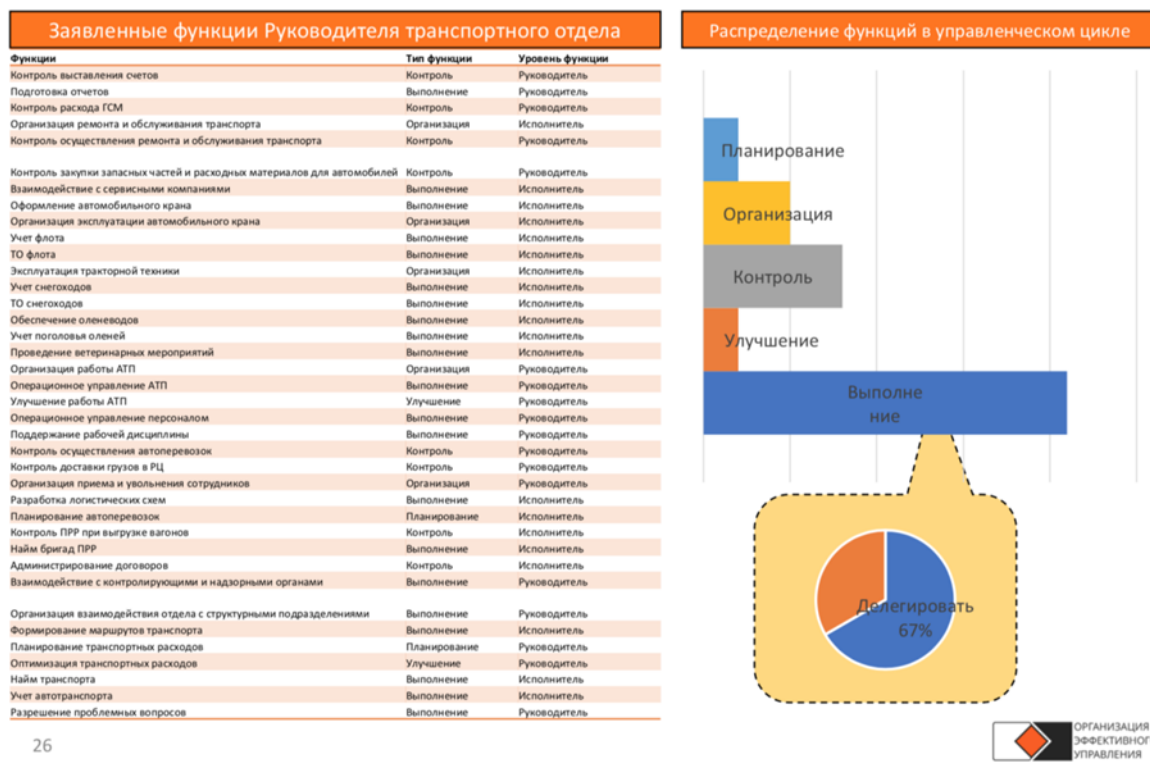


Рис. 6.2. Ревизия функций

## 3. Определение бизнес-процессов

Все функции, которые выполняют сотрудники, делаются ради какой-то цели. Этой целью является продукт процесса, а сами функции выполняются в рамках бизнес-процессов. Эта логика позволит сгруппировать функции и выявить бизнес-процессы.



| Unit                            | Function   | Process                                       |
|---------------------------------|--|---|
| Менеджер отдела закупок         | Внесение новых заказов, номеров подтверждений, счетов, заявок на оплату, дат отгрузки в таблицы заказов. | Управление заказами                           |
| Менеджер отдела закупок         | Внесение новых заказов, номеров подтверждений, счетов, заявок на оплату, дат отгрузки в таблицы заказов. | Управление заказами                           |
| Кладовщик                       | Осуществление перевода с СВХ   | Перемещение товаров                           |
| Менеджер отдела закупок         | Оформление заявок на оплату.   | Оформление заявки на оплату заказа поставщику |
| Менеджер отдела закупок         | Редактирование карточек ТОВАРОВ в двух база;   | Управление справочниками                      |
| Менеджер отдела закупок         | Редактирование карточек ТОВАРОВ в двух база;   | Управление справочниками                      |
| Начальник отдела логистики      | Анализ товарных запасов компании.  | Анализ товарных запасов                       |
| Начальник отдела логистики      | Анализ товаров по возможности ввоза на территорию Р.Ф.   | Управление заявками на доставку               |
| Начальник отдела логистики      | Анализ товаров по номенклатурным позициям.   | Управление заявками на доставку               |
| Начальник отдела логистики      | Анализ товаров по складским местам.  | Управление заявками на доставку               |
| Менеджер операционного отдела   | Ведение базы договоров:  | Управление договорами                         |
| Менеджер отдела закупок         | Ведение недельного отчета о деятельности отдела закупок по количеству заказов, заявок, проектов.         | Операционное управление                       |
| Менеджер отдела закупок         | Ведение недельного отчета о деятельности отдела закупок по количеству заказов, заявок, проектов.         | Операционное управление                       |
| Менеджер отдела закупок         | Ведение недельного отчета о деятельности отдела закупок по количеству заказов, заявок, проектов.         | Операционное управление                       |
| Зам начальника отдела логистики | Ведение переговоров с поставщиком услуги   | Управление поставщиками транспортных услуг    |
| Начальник отдела логистики      | Ведение установленной корпоративной отчетности.  | Операционное управление                       |
| Кладовщик                       | Ведение учета кол-ва выпущенных и принятых по базе ДТ.   | Учет ДТ                                       |
| Кладовщик                       | Ведение учета отгрузки со склада   | Отгрузка товаров                              |

Выявленные полномочия и взаимодействия организационных единиц используются для проверки состава и границ выявленных процессов. Нередки случаи, когда сотрудник забывает о тех или иных функциях, но отлично рассказывает о них с точки зрения коммуникаций. Например, сотрудник может не сказать о том, что он выполняет функцию консультирования по каким-то вопросам, однако он точно вспомнит об этом, когда будет рассматривать вопрос с точки зрения коммуникаций.

После того, как определили процессы через функции, нужно сформировать карту бизнес-процессов верхнего уровня.

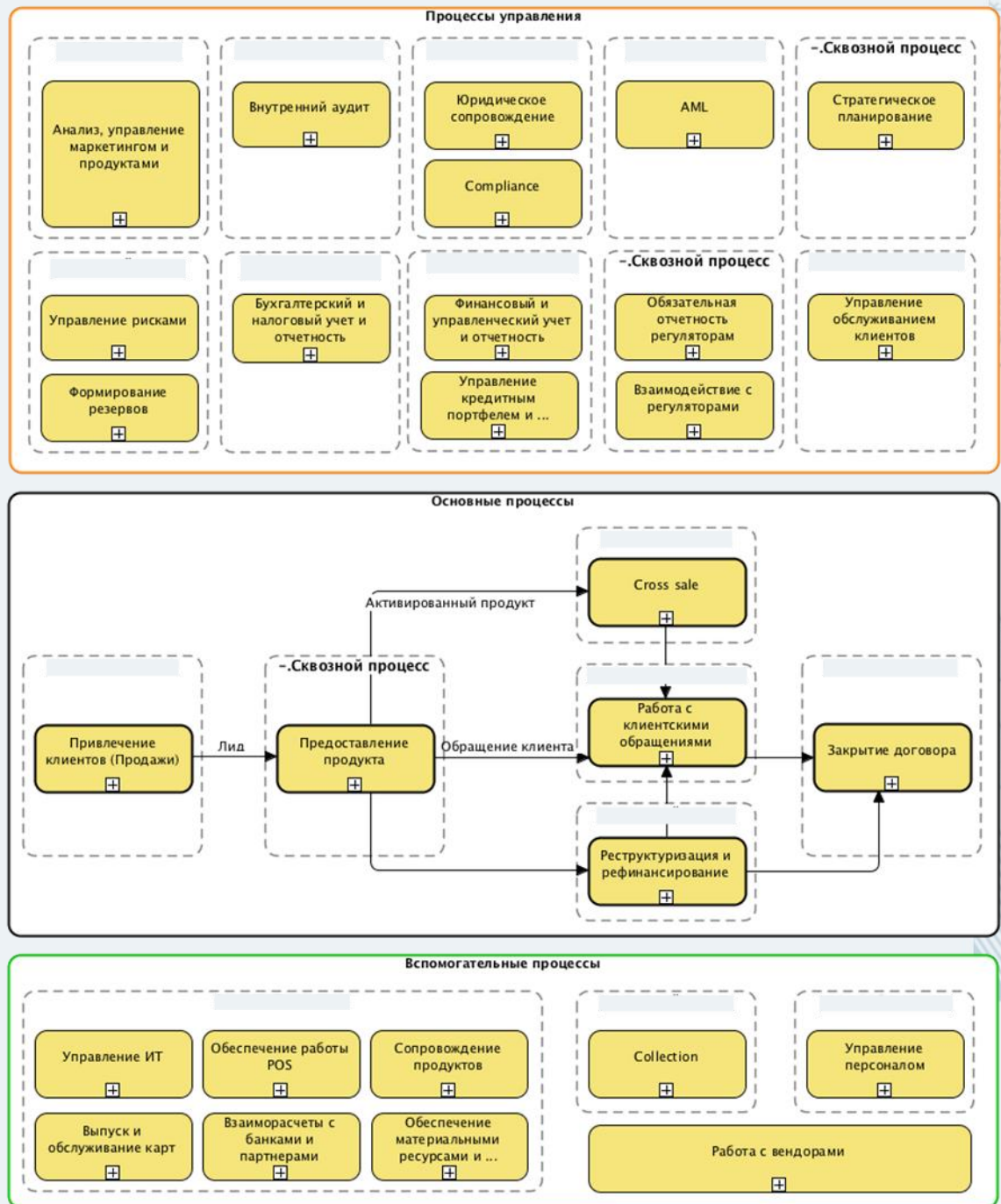


Рис. 6.4. Карта бизнес-процессов

#### 4. Ошибки в структуре процессов

- На данном этапе необходимо понять, что не так в организационной и структуре процессов.
- Необходимо руководствоваться пониманием того, чем является эффективный бизнес-процесс, чтобы понять, что не так в процессной структуре
- Продукт эффективного бизнес-процесса имеет больше ценности, чем затраты на его реализацию.
- В эффективном бизнес-процессе нет ничего лишнего.
- Эффективный бизнес-процесс выполняется единым потоком работ.
- Низкая или предсказуемая вариативность говорит об эффективности бизнес-процесса.
- Эффективный процесс может быть легко воспроизведен другими людьми

- Эффективный бизнес-процесс не зависит от ресурсов
- В процессе заложены механизмы улучшения на основе обратной связи
- Только управляемый процесс может быть эффективным
- Плановые показатели процесса основаны на лучших практиках
- Процесс стремится к идеальным значениям

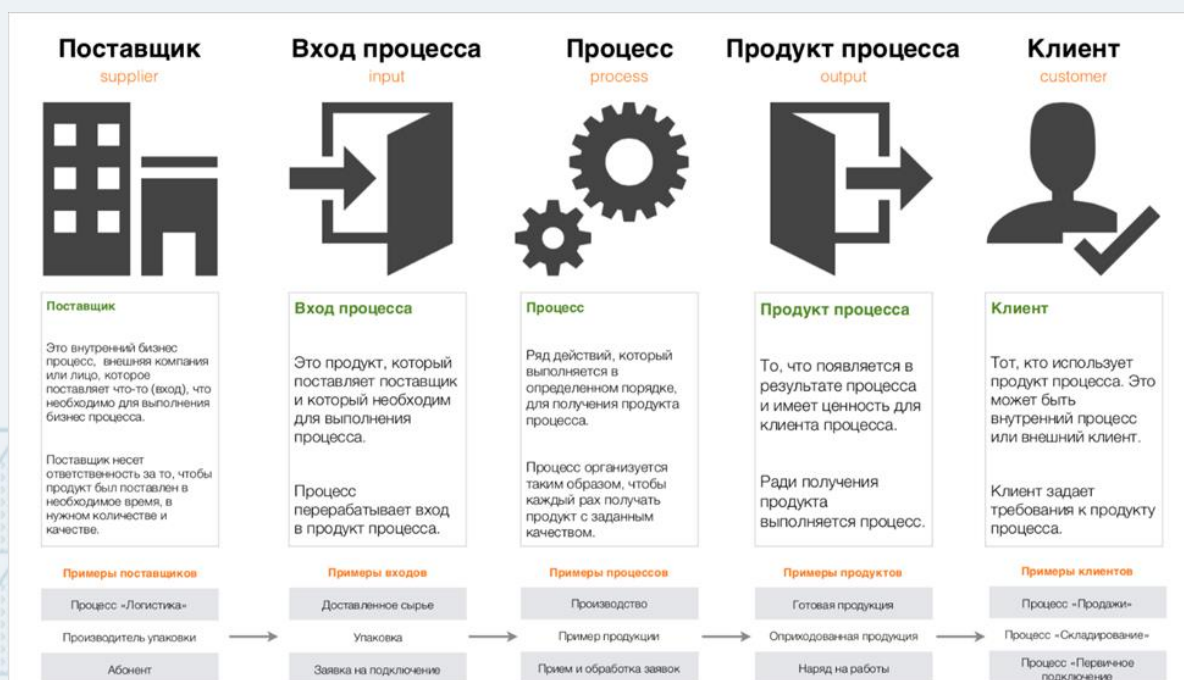
С точки зрения организационной структуры, нужно смотреть на следующее:

1. Каждая организационная единица должна заниматься своим делом. Это значит, что сотрудник не должен выполнять «кусочки» бизнес-процессов, в которых, по большому счету, он не может создать какую-то ценность. Например, сотрудник производственного отдела не должен принимать участие в процессе логистики и переживать о том, чтобы получить материалы для производства. Отдельно это касается согласования. Очень часто можно встретить, что сотрудники согласовывают те или иные документы, хотя на самом деле они не могут этого сделать. Хотя бы потому, что не обладают нужными компетенциями или информацией. Не менее часто встречается такой момент, когда сотрудники из-за загрузки в не основных для них процессах не успевают нормально делать основную работу. Это тоже будет видно при выравнивании структур.

2. У каждого бизнес-процесса есть и понятен его владелец и место владельца процесса в организационной иерархии.

3. Владелец процесса реален, а не номинален, то есть у него хватает полномочий, ресурсов и заинтересованности, чтобы управлять процессом.

4. Нет разрывов при передаче чего-то от одного процесса другому. Например, все понимают, что первичную документацию нужно сдавать в бухгалтерию (организационная единица) и что есть процесс приема и учета документов. Но как только происходит наложение одной структуры на другую, можно увидеть, что нет конкретных должностей, которые отвечают за передачу документации. Более того, может выясниться, что и в бухгалтерии нет сотрудника, отвечающего за прием и учет документации. Многие процессы протекают через разные организационные единицы, и чтобы это работало эффективно, вместе с потоком работ и промежуточными продуктами должна передаваться ответственность. Проще говоря, должна соблюдаться цепочка «поставщик – вход – процесс – выход – клиент». При этом важно понимать, что, если звено приняло что-то, оно приняло и ответственность. Это задает определенные требования к входному контролю.





## 5. Новая структура процессов

Сложно выдать некий универсальный процесс, который бы позволил бы понять какой должна быть новая структура процессов. Каждый случай уникален. Но общие рекомендации таковы:

1. Структура процессов должна быть всем понятна. Смысл деления процессов на основные, вспомогательные и процессы управления также должен быть прозрачен.
2. Каждый должен знать, какова цепочка процессов, позволяющая производить продукт и получать деньги – цепочка основных процессов.
3. Подразделения, занятые в ключевых процессах, должны заниматься только ими – никаких размытых границ, дополнительной нагрузки и т.д.
4. Участие каждой организационной единицы в каждом бизнес-процессе должно быть кристально понятно.
5. Организационная иерархия не должна противоречить процессной. Не должно быть ситуаций, когда, к примеру, директор по HR имеет влияние на производственные процессы, а коммерческой директор заносит карточки товаров в 1С.
6. Коммуникации между участниками процессов должны соответствовать потребностям процессов и возможностям коммуникаций в иерархической структуре.
7. Не должно быть коллективной или размытой ответственности за процессы.
8. Помните, идеальный вариант – это когда границы бизнес-процесса соответствуют границам организационной единицы, его выполняющей.
9. Все структуры должны соответствовать целям, стратегии и культуре компании.
10. То, что вы запланировали на бумаге, должно быть реализуемо.
11. Соотношение процессной и организационной структур должно быть зафиксировано и доступно для всех сотрудников компании.

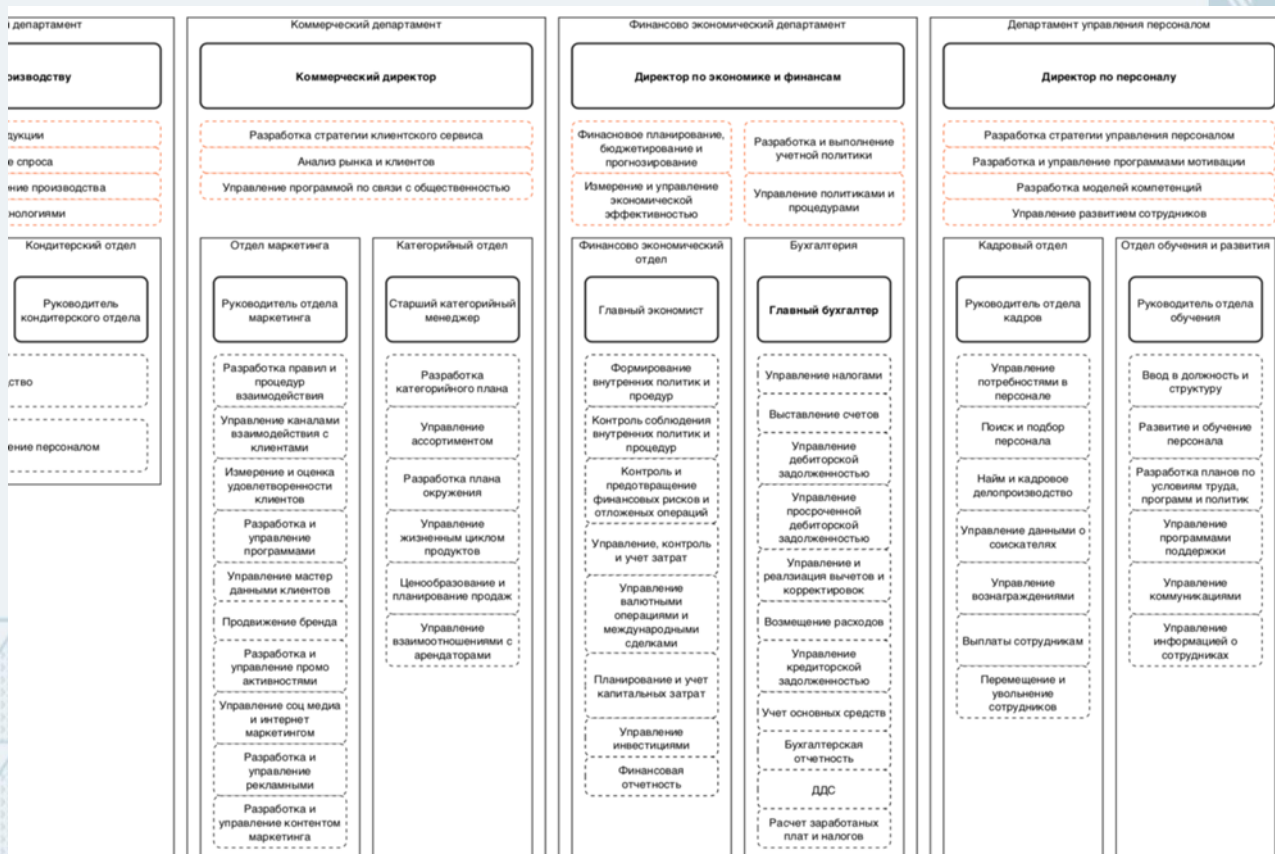


Рис.6.7. Процессно-ориентированная организационная структура

## 6. Синхронизация структур

Реорганизация бизнес-процессов начинается с организационной структуры и ею заканчивается – мы используем действующую организационную структуру, чтобы составить структуру процессов и привести организационную структуру в соответствие процессам. Структура процессов - приоритетна, так как именно она отражает то, как делаются дела в компании. Поэтому основные усилия по синхронизации структур будут направлены на организационную составляющую.

Чтобы структура бизнес-процессов и организационная структура соответствовали друг другу, понадобится изменить несколько вещей. Изменения могут затронуть:

- состав организационной структуры – могут появиться или исчезнуть отделы и должности;
- количество уровней управления – оно может и уменьшиться, и увеличиться. Первое – предпочтительнее;
- организационную иерархию – может измениться подчиненность;
- функционал структурных организационных единиц и должностей;
- функционал конкретных сотрудников – чаще всего это касается руководителей высшего звена;
- ответственность – в основном будет касаться управленческого состава.

Чтобы изменить организационную структуру точно понадобится:

1. Выпустить положения о структурных организационных единицах (департаментах, отделах и т.д), в которых будут указаны процессы, продукты процессов, функции в рамках процессов, за которые единица несет ответственность.

2. Выпустить должностные инструкции, где помимо функций будет указано соответствие функций процессам и их продуктам (результатам деятельности). Обязательно необходимо указать ответственность и полномочия должности по каждому процессу. Инструкция должна содержать перечень ролей во всех процессах, в которых должность принимает участие. Классификация RACI здесь может очень помочь.

3. Назначить владельцев процессов в официальном порядке. Обязательно обозначить их функции как владельцев процессов, обязанности и полномочия.

4. Выпустить положение об управлении бизнес-процессами.

5. Подготовить план подготовки и согласования вышеуказанной документации. Крайне важно, чтобы план также предусматривал донесение информации до сотрудников и способ контроля – нужно убедиться, что сотрудники все поняли и согласны делать так, как написано. Подсказка – ознакомление с документом под подпись не работает.

6. Дать время на переход от старого к новому и четко обозначить, когда этот переход закончится. Это позволит сотрудникам сосредоточиться на сути и не бояться изменений, а наличие срока перехода позволит относиться к данному процессу серьезно.

7. Запустить систему поощрений и наказаний, связанную с переходом.

8. Назначить конкретных ответственных и реально требовать выполнения ответственности.

Самый важный момент – вся документация должна быть простой для работы и должна быть легко доступна сотрудникам.

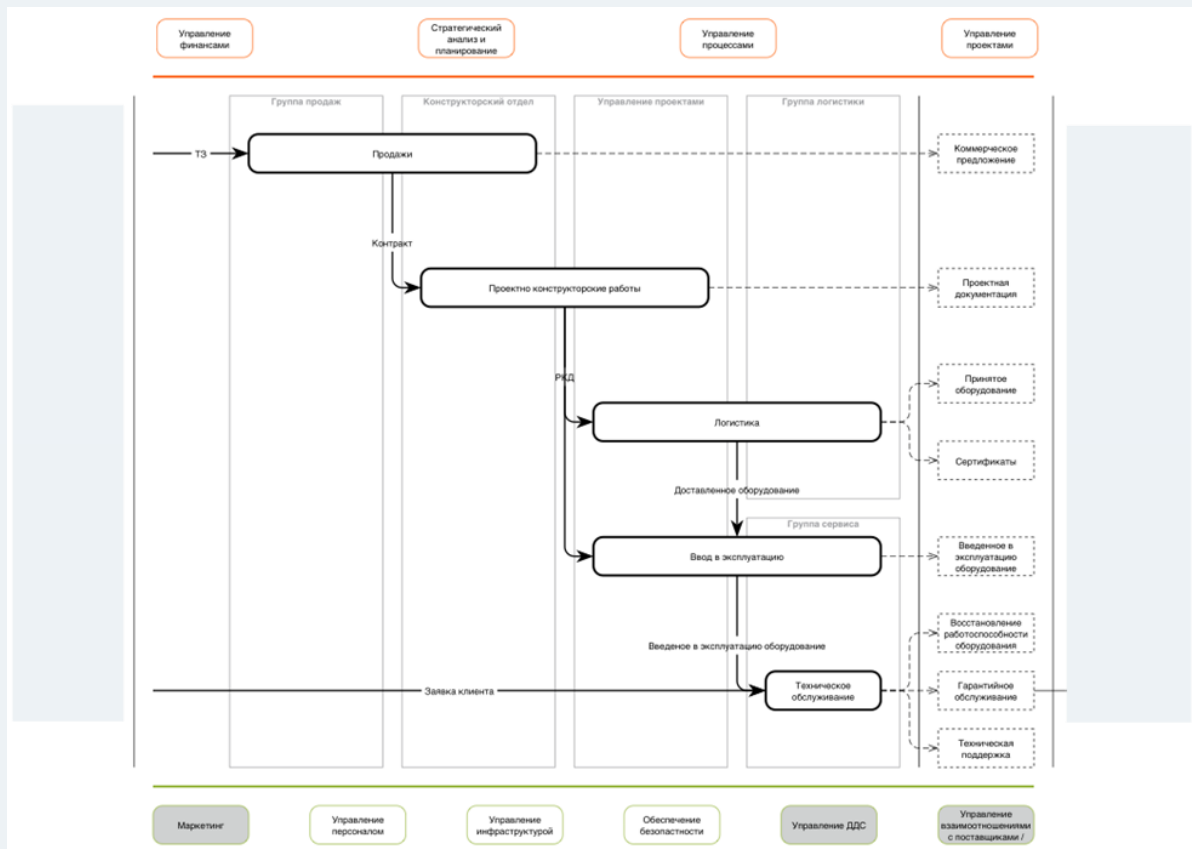


Рис. 6.8. Структура бизнес-процессов через призму организационных единиц

## 7. Стабилизация

Проблема в том, что любая система в течение некоторого времени после изменения стремится вернуться к предыдущему состоянию. В особенности это касается людей.

Поэтому изменение необходимо стабилизировать, дать прижиться новой структуре. И поэтому так важно – дать время на переход от старой структуры к новой, контролировать и управлять процессом перехода. Это тоже вопрос управления изменениями.

Нужно обратить внимание на несколько базовых моментов:

- Если что-то должно работать по-новому, это должно быть сформулировано, описано и задокументировано.
- Документы должны быть простыми для работы – скажите «нет» формальному, бюрократическому подходу и языку. Документы должны быть понятными и небольшими. В противном случае с ними никто не будет работать.
- Картинка работает лучше текста
- Новые правила – новые инструкции
- Все должны быть в курсе изменений и планов реализации.
- Доступ к документам и планам должен быть простым.
- Не ограничивайтесь документами. Учитесь и работайте с людьми.

Проводите обсуждения и совещания.

- Каждый должен понимать, что ему лично необходимо сделать для изменения и как он должен вести себя в новой структуре. Это в том числе значит, что вы должны иметь готовые ответы на вопросы, типа, «А что мне делать, если сотрудники будут продолжать обращаться ко мне по такому-то вопросу?»
- Должна существовать и работать команда поддержки изменений – это люди, к которым можно обратиться с вопросами, если не понятно, что делать и как себя вести по-новому. Обратная связь должна быть обязательно



- Обеспечьте заинтересованность сотрудников в изменениях. Самый лучший способ – привлекать их к процессу разработки.
- Будьте терпеливы, настойчивы и последовательны.

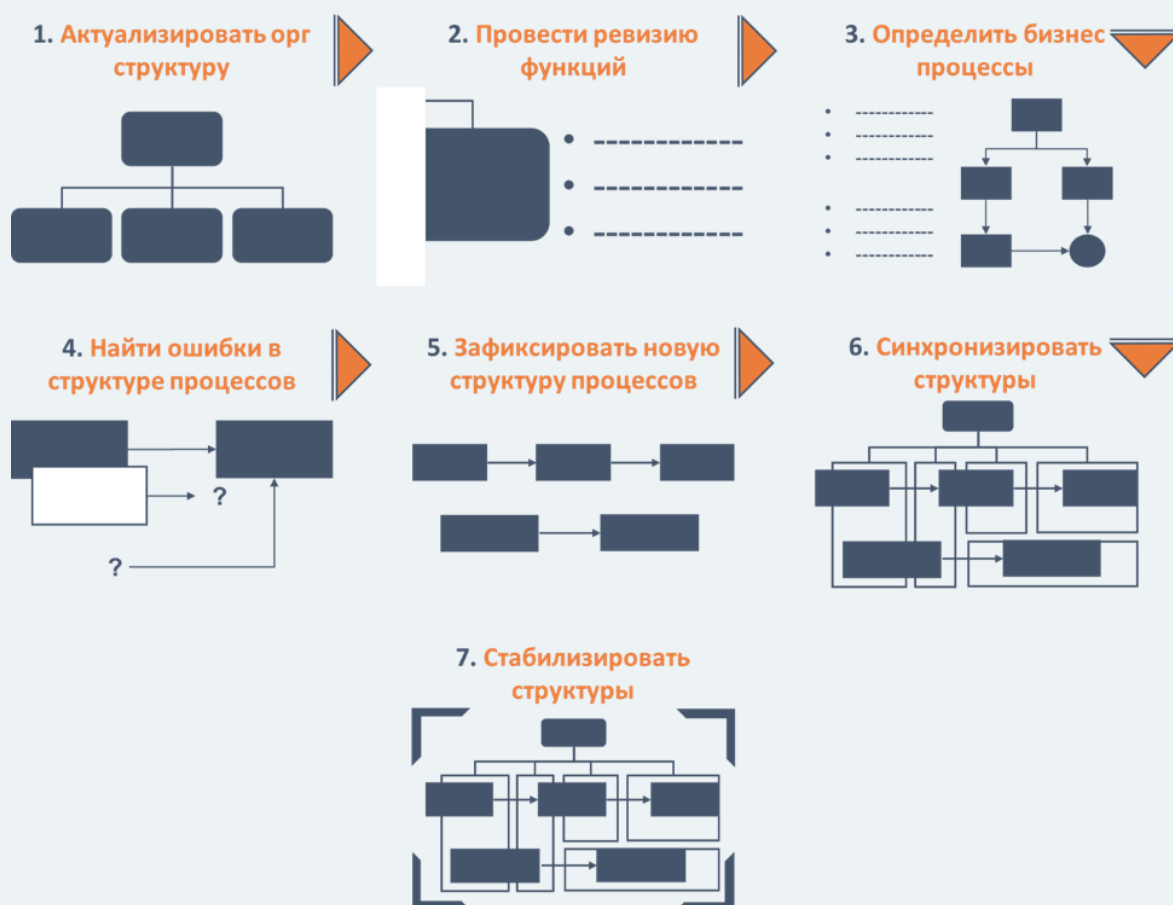


Рис. 6.9. Алгоритм реорганизации

### Поэтапная реорганизация бизнес- процессов

Реализовать проект реорганизации сразу для всей компании непросто. Поэтому довольно часто мы выбираем поэтапный поход. В качестве этапа можно рассматривать процесс или структурную организационную единицу верхнего уровня – реорганизовали один процесс или департамент, затем пошли к следующему.

Рекомендации для поэтапной реорганизации бизнес-процессов

- Начинать лучше всего с процесса или отдела, задействованного в начале или конце цепочки создания ценности.
- Изменения в одном отделе скорее всего затронут другие организационной единицы, но при поэтапном подходе их не получится реализовать одновременно. Поэтому у вас появятся изменения, которые будут внедряться по мере изменений других отделов. Это вносит свои особенности в проект. В частности, каждый этап будет разбит на ряд подэтапов, которые будут отражать зависимость от изменений в других отделах.
- Для определения приоритета изменений отделов используйте два параметра: количество изменений, источником которых являются уже реорганизованные отделы и участие отдела в основных бизнес-процессах.
- Если изменение соседнего отдела возможно реализовать относительно просто, это нужно сделать.
- Постоянно сверяйтесь с картой процессов верхнего уровня. Это позволит вам не потерять лес за деревьями.

- Длительность каждого текущего и следующего этапа должна быть понятна процентов на 90. Это принцип планирования «по следующим шагам».
- Используйте время, отведенное на притирку к изменению, чтобы изменить зависимые отделы. Иными словами, пока в одном отделе осваивают основные изменения, измените отделы, которые зависят от этих изменений.
- Найдите и используйте буферы, которые можно задействовать для временного исполнения функций. Время использования буфера должно быть строго ограничено, в противном случае нет ничего более постоянного, чем временное.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Опишите процесс реорганизации.
2. Что такое реорганизация бизнес-процессов?
3. Проведите сравнительный анализ методов сбора требований.
4. Какие основные направления развития продуктов можно выделить на данный момент?
5. Охарактеризуйте основные методы бизнес-планирования.
6. Опишите структуру бизнес-плана.
7. Какие существуют бизнес-планы?
8. В чем заключается разница в понятиях бизнес-план и бизнес-планирование?
9. В чем заключается особенность составления резюме бизнес-плана?
10. Что рекомендуется включить в приложения бизнес-плана?