

Артем Вахрушев

ОРГАНИЗУЙ И УПРАВЛЯЙ

Как перестать тушить пожары
и начать масштабировать
бизнес



МИОО

Свой бизнес

Артем Вахрушев

ОРГАНИЗУЙ И УПРАВЛЯЙ

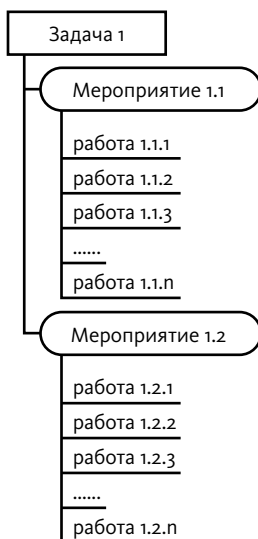
**Как перестать тушить пожары
и начать масштабировать
бизнес**

Москва
МИФ
2026

Домашнее задание

Перейдите по QR-коду и проведите диагностику своей компании. Внимательно ознакомьтесь с рекомендациями и проанализируйте ваши сильные и слабые стороны.





Домашнее задание

В предыдущей главе мы провели диагностику и ознакомились с рекомендациями, теперь начинаем работать с пятью блоками нашей системы управления. Начнем со стратегии и задач. Воспользовавшись вашим аккаунтом в СУП «АСТРА» или QR-кодом из первой главы (с. 47), если вы еще не зарегистрировались, перейдите в раздел «Стратегия». Там сформулируйте свою бизнес-цель, сделайте ее декомпозицию на основные задачи, распишите мероприятия и работы по выбранной задаче. Предлагаю это сделать всем читателям книги, в том числе и руководителям действующего бизнеса. Также вы можете попробовать реализовать одно-два совещания, используя сервис «Протокол совещания» в блоке «стратегия». Это сэконо-мит вам время.



Домашнее задание

Вы уже поработали с темой диагностики, разобрались с блоком «стратегия (задачи)». На очереди — блок «персонал». Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код в начале книги (с. 47) для создания своего аккаунта в системе. Заполняем должностную инструкцию (напоминаю про портрет сотрудника и принцип «3 плюс 20») и адаптационный план. Заполняем шаблон штатного расписания. В результате у вас будет готов комплект документации по одной должности и проект штатного расписания.



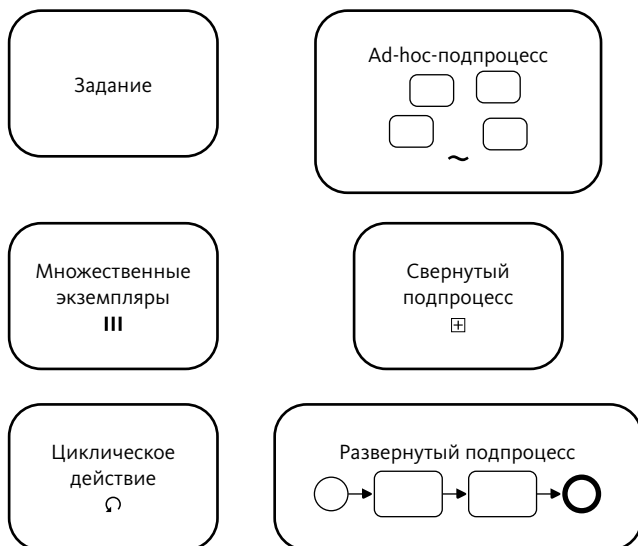
Домашнее задание

Разработайте собственную систему стимулирования, заполните шаблон, наметьте тезисы корпоративной культуры. Так-же используйте шаблоны для формирования положения об оплате труда и положения об обучении на предприятии. В результате вы получите понятную и прозрачную систему стимулирования. Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код в начале книги (с. 47) для создания своего аккаунта в системе.

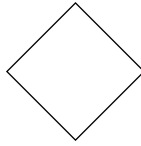


	Начальные	Промежуточные		Завершающие
	Обработка		Генерация	
Простое				
Сообщение				
Таймер				
Ошибка				
Отмена				
Компенсация				
Условие				
Сигнал				
Составное				
Ссылка				
Останов				

Типы событий в BPMN



Типы действий в BPMN



Оператор исключающего ИЛИ, управляемый данными



Оператор исключающего ИЛИ, управляемый событиями



Оператор включающего ИЛИ



Оператор И



Сложный оператор

Типы логических операторов в BPMN

—————▶ Поток управления

◊—————▶ Условный поток

↘—————▶ Поток по умолчанию

Типы потоков управления в BPMN

○ - - - - - ▷ Поток сообщений

Поток сообщений в BPMN

- - - - - Ненаправленная
ассоциация

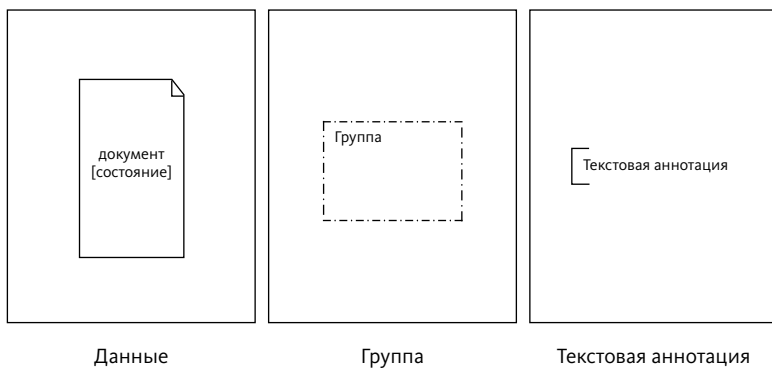
- - - - - ▷ Направленная
ассоциация

◁ - - - - - ▷ Двухнаправленная
ассоциация

Типы ассоциаций в BPMN

Пул	Дорожка	
	Дорожка	
Свернутый пул		

Типы ролей в BPMN



Пример BPMN-диаграммы: как это выглядит

Вернемся к музыкальной аналогии и попробуем сыграть. Первое упражнение на нашем импровизированном фортепиано назовем «Учимся читать BPMN-диаграмму». Есть люди, которые умеют играть прямо с листа, но это требует наличия определенных компетенций. Поэтому вооружимся ручкой или карандашом и почиркаем прямо в книге на с. 169 (не стесняйтесь, я разрешаю).

Бизнес-процесс «продажа товара». В данном случае нас интересует не сам процесс, а идентификация тех или иных элементов. Что мы видим на старте? Событие-сообщение, которое обозначено кругом с конвертом внутри. Начало у нас одно, а вот завершения — два, и выглядят они по-разному. Одно — с конвертом, другое — без, но в четко обозначенном круге. Весь процесс продаж построен на сообщениях. Первое сообщение — это получение запроса о товаре. Дальше идут промежуточные события.

Также на схеме присутствуют операторы. В зависимости от процесса на схеме есть оператор, управляемый данными (обозначенный как пустой ромб или ромб с косым крестом), и оператор, управляемый событиями (ромб с кружком и пятиугольником внутри). Это развилки, которые и обозначают выбор «налево или направо», они присутствуют в любом бизнес-процессе. Действия (сформировать предложение, рассмотреть предложение) выстроены в определенной последовательности и на схеме обозначены прямоугольниками со скругленными краями.

Потоки управления (черные стрелки) показывают последовательность тех или иных действий. Потоки сообщений (пунктирные стрелки) обозначают обмен информацией с покупателем — получение запроса о товаре, отправка

предложения клиенту, получение отказа от предложения либо получение заказа, уведомление об отправке заказа.

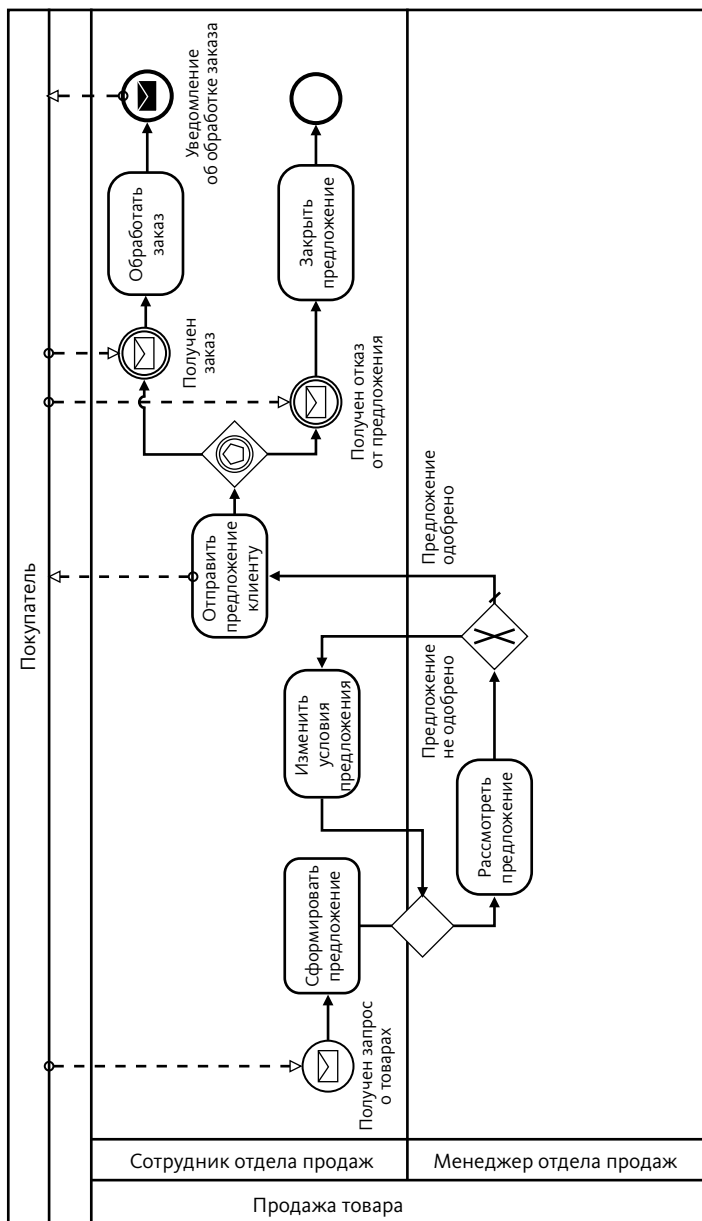
Роли в данном случае — это менеджер отдела продаж, сотрудник отдела продаж и покупатель. Между этими тремя ролями происходит обмен информацией, данными и артефактами.

Изучив ноты, мы готовы играть на нашем фортепиано самостоятельно. А пока еще пару слов о важности применения бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов используется для донесения широких аспектов информации до различных категорий пользователей. Диаграммы бизнес-процессов позволяют описывать сквозные бизнес-процессы и при этом помогают тем, кто их видит, быстро понимать процесс и легко ориентироваться в его логике.

После составления BPMN-схемы остается донести информацию до сотрудника.

Как описывать и внедрять бизнес-процессы

Совет тем, кому язык BPMN показался слишком сложным: перечитайте описание схемы еще раз, возможно, вы измените свое мнение. Диаграмма — это лишь несколько обозначений, которые нужно просто выстроить в определенной последовательности. Да, с непривычки это может быть непросто. Но как только вы составите самый простой бизнес-процесс и опишете его, используя диаграмму, то весь визуальный эффект от этого станет очевиден. Бизнес-процессы (как и должностные инструкции) можно и нужно описывать, используя силы ваших сотрудников. Им «с земли» виднее, особенно когда дело касается нюансов.



Бизнес-процесс «продажа товара»

Первые регламенты деятельности нашей организации мы начали формировать в 2009 году. Алгоритм работы был такой. Раз в неделю я садился с моим коучем Еленой Невзоровой и рассказывал ей, как вижу работу своей организации. После чего она общалась уже с моими сотрудниками, уточняла у них детали. И к следующей нашей встрече готовила драфт описания бизнес-процесса. Мы обсуждали нюансы, что-то корректировали, потом показывали это сотрудникам и обсуждали новый стандарт уже с ними. Таким способом за три месяца мы сформировали 16 стандартов, при этом в процессе принимал участие специалист по описанию реорганизации бизнес-процессов. Это занимало немало времени, но с тех пор автоматизация очень многое упростила. Общение с коучем, расшифровка аудиозаписей разговоров — сейчас это позволяет делать любой программный продукт. Вы беседуете с сотрудником, после чего запись вашего разговора расшифровывает искусственный интеллект и выдает базовый драфтовый текст, с которым вы начинаете работать. Сформируйте из текста алгоритм.

Что касается стоимости работы специалистов по реорганизации бизнес-процессов, то я привлекал их совершенно бесплатно. Это были студенты-практиканты с химико-технологического факультета. В рамках специальности «стандартизация и метрология» их учили формировать стандарты, в том числе BPMN-схемы. Практику эти студенты проходили у меня бесплатно, а потом уже получали за работу деньги. С некоторыми из них мы до сих пор поддерживаем отношения, я периодически обращаюсь к ним за помощью как к специалистам. Но обращаюсь все реже и реже, потому что прогресс не стоит на месте и наша система управления предприятием «АСТРА» способна перевести все данные на язык BPMN и сформировать основу

для диаграмм по бизнес-процессам. Это не значит, конечно, что мы просто пишем промпт (запрос) для искусственного интеллекта и ждем результата. Бизнес-процесс в каждой организации индивидуален. Поэтому обязательно нужна более подробная входящая информация. Это может быть аудиозапись беседы с вашим сотрудником либо ваш собственный рассказ о том, как и куда вам двигаться. Это могут быть тексты, которые легко превращаются в таблицы. Это могут быть даже комиксы. Когда я говорю про комиксы, многие не понимают, о чем речь. Но предлагаю вам поискать, например, в интернете инструкцию по оказанию первой помощи при несчастном случае. Она будет в картинках. Любая грамотная инструкция основана на визуальном изображении тех или иных действий и кратком текстовом сопровождении. Это и есть комикс. Учитывайте также такой фактор, как клиповость мышления. Короткие видео люди воспринимают лучше, чем длинные тексты.

Выбирайте те методы и способы, которые присущи вашей организации. Процесс — важная составляющая вашей деятельности. Каждый процесс — это возможность повысить эффективность, возможность улучшить вашу работу. От широкомасштабных преобразований до небольших постепенных шагов, совершенствование процесса — важный и, увы, недооцененный инструмент, помогающий вам достичь своей цели.

Домашнее задание

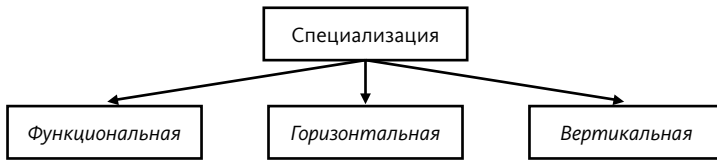
Поработайте с блоком «бизнес-процессы». Опишите как минимум один бизнес- процесс вашей организации, составьте перечень необходимых стандартов деятельности. В результате вы научитесь описывать бизнес-процессы и анализировать их эффективность.

Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код в начале книги (с. 47) для создания своего аккаунта в системе.



Типы специализации: функциональная, горизонтальная, вертикальная

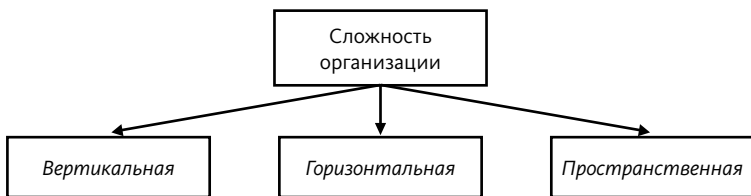
Рассмотрим подробнее каждый из типов.



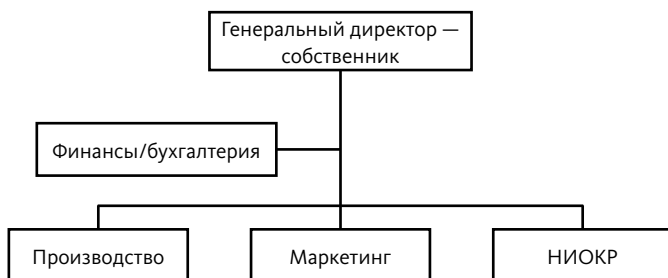


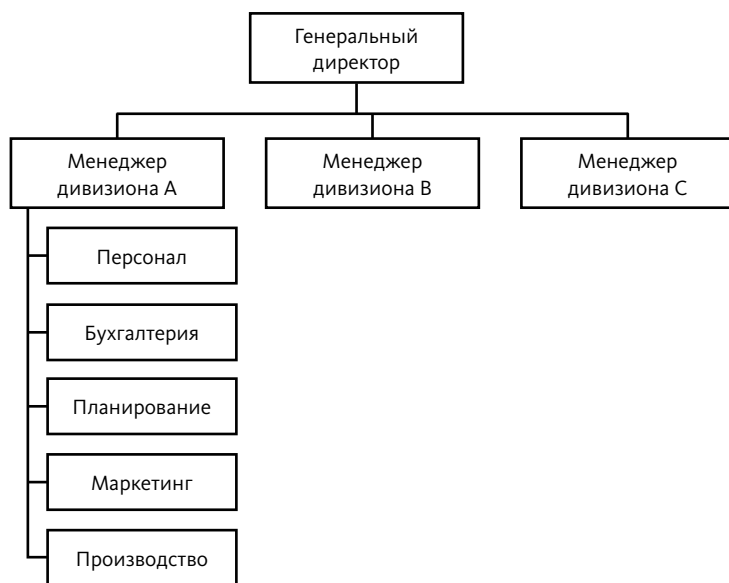
Способы смягчения специализации: расширение и обогащение работы

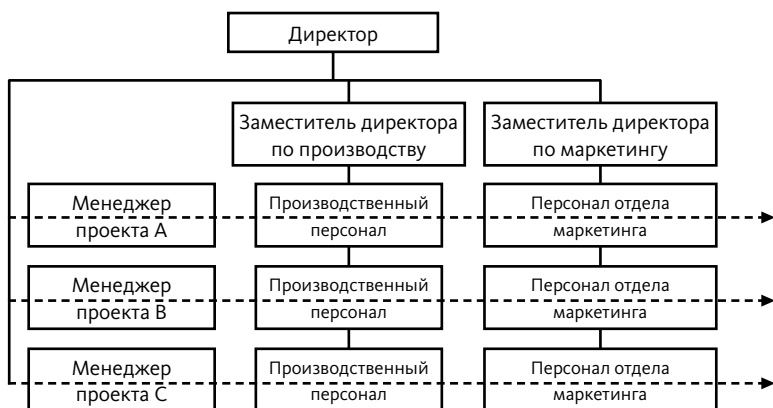


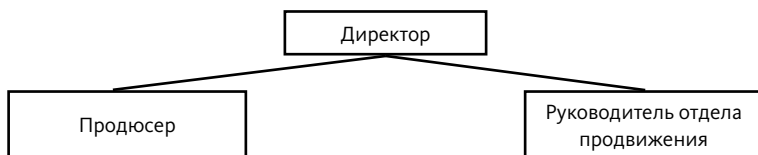




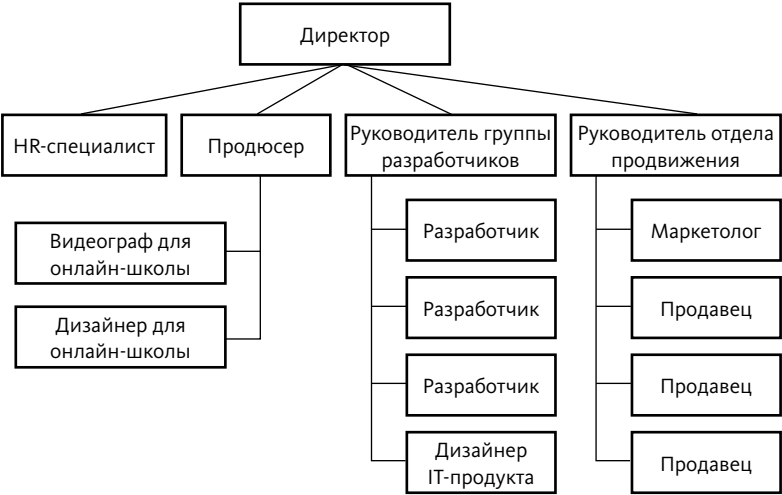








Необходимый ресурс	Количество, чел.
Дизайнер для онлайн-школы	1
Видеограф для онлайн-школы	1
Разработчики IT-продукта	3
Дизайнер IT-продукта	1
Маркетолог	1
Продавцы	3
HR-специалист	1
Руководитель группы разработчиков	1
Итого	12



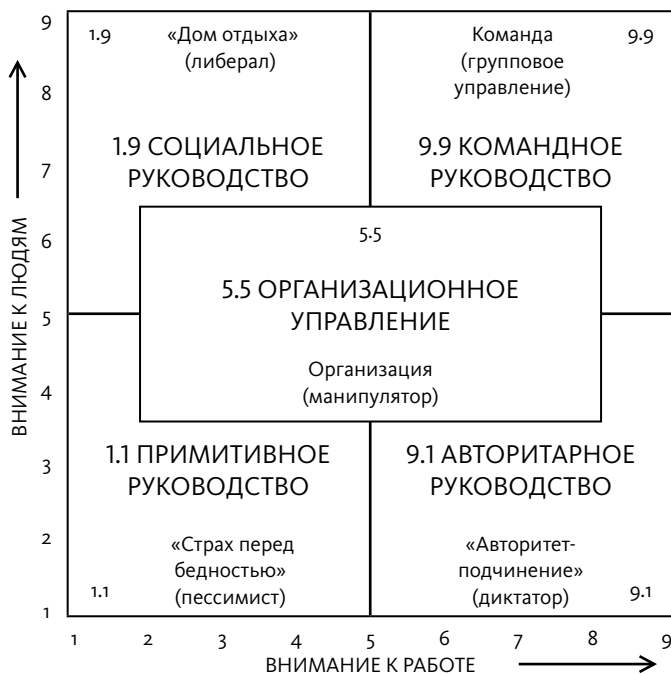


Домашнее задание

Мы прошли через блоки «стратегия (задачи)», «персонал», «система стимулирования», «бизнес-процессы». Теперь поработаем с пятым, завершающим блоком — «организационной структурой». Составьте схему организационной структуры своего предприятия, заполните шаблон. В результате будут понятны зоны ответственности каждого сотрудника, место каждого сотрудника, а также вертикальные и горизонтальные связи. Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код в начале книги (с. 47) для создания своего аккаунта в системе.

Напоминаю, что организационная структура — это инструмент управления. Серьезный, очень эффективный, который ведет к определенным результатам.





Матрица Блейка — Моутона

Показатель	Методы / возможные эффекты / результаты
КАЧЕСТВО ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ	
Количество просроченных задач	Снижение количества просроченных задач на 45%
Время, затраченное руководителями на операционную деятельность	Сокращение ручного управления операционной деятельностью на 40%, экономия времени руководителя и сотрудников на 30%
Количество сотрудников	Возможное сокращение персонала — 7–10%
Текучесть персонала	Сокращение текучести персонала — до 30%
Эффективность адаптации	Ускорение адаптации — до 30%
Автоматизация системы управления	Повышение вероятности и оперативности автоматизации системы управления (продолжительность внедрения — 3 месяца)
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ	
Удовлетворенность сотрудника	Опрос, наблюдение, психологическое тестирование / удовлетворенность растет
Удовлетворенность клиента	Опрос / удовлетворенность растет
ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	
Выручка	Анализируем динамику показателя, рост выручки на 5–10%, снижение себестоимости на 7–10%
Прибыль	Анализируем динамику показателя, рост выручки на 5–10%, снижение себестоимости на 7–10%
Рентабельность	Анализируем динамику показателя, рост выручки на 5–10%, снижение себестоимости на 7–10%
Производительность труда	Рассчитываем выручку или прибыль на сотрудника в рублях

Домашнее задание

Продолжайте работать по пяти блокам, идите вглубь, вширь, пишите должностные инструкции, описывайте бизнес-процессы, отрабатывайте систему стимулирования, работайте с задачами, с оргструктурой. Нужно начинать плотно работать с системой коммуникации (совещания, решение конфликтов). Составлять собственный портрет руководителя. Выбирать стили и модели, которые вам интересны. Делать описание себя в качестве руководителя, используя как реальные, так и потенциальные возможности и характеристики. Повторю, у вас должен быть свой стиль управления, наполненный личными качествами. Результатом будет модель лидерства и перечень показателей эффективности системы управления.

Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код в начале книги (с. 47) для создания своего аккаунта в системе.



Список контрольных вопросов для оценки предлагаемого решения проблемы приводится в приложении, которое вы можете найти по QR-коду в начале книги (с. 47).



Примерные вопросы для сбора информации для диагностики состояния организации и выработки стратегии и тактики организационных изменений вы можете найти, отсканировав QR-код в начале книги (с. 47).



Описание техники анализа силового поля вы можете найти, отсканировав QR-код в начале книги (с. 47).



Техника использования метода решетки управления вы можете найти, отсканировав QR-код в начале книги (с. 47).



Домашнее задание

Заполните пошаговый план по внедрению изменений. Переходите в ваш личный кабинет в СУП «АСТРА» и заполняйте соответствующий раздел. Если вы еще не зарегистрировались в СУП «АСТРА», то используйте QR-код ниже для создания своего аккаунта в системе. Подумайте о том, кто может стать вашими агентами изменений, какие методы вы будете использовать и когда именно вы начнете действовать. И не забывайте работать с вашим текущим организационным дизайном, со всеми блоками («стратегия (задачи)», «персонал», «система стимулирования», «бизнес-процессы» и «организационная структура»).

Все необходимые материалы вы можете найти по QR-коду.

