

Константин Малорошвило

12+

# Дистанционное управление

как вырастить бизнес, который  
работает, пока вы путешествуете



+ чек-лист  
вашего бизнеса

**Константин Малорошвилло**  
**Дистанционное управление.**  
**Как вырастить бизнес,**  
**который работает,**  
**пока вы путешествуете**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=71729140](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71729140)*  
*ISBN 9785006548770*

**Аннотация**

Умение выстраивать бизнес дистанционно часто ассоциируется с правильным мышлением. Но на работу компании влияет как внутреннее состояние владельца, так и правильно выстроенные бизнес-процессы. В книге автор пошагово рассматривает непростой процесс организации бизнеса, который позволит не только удержать компанию на плаву, но и развивать ее, управляя дистанционно. Книга поможет наладить работу и начинающему бизнесмену, и успешным предпринимателям, желающим строить свою жизнь без привязки к локации

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Анализ текущего состояния	8
Глава 2. Стандартизация в бизнесе	21
Глава 3. Автоматизация бизнес-процессов	33
Конец ознакомительного фрагмента.	39

**Дистанционное управление.  
Как вырастить бизнес,  
который работает,  
пока вы путешествуете**

**Константин Малорошвило**

© Константин Малорошвило, 2025

ISBN 978-5-0065-4877-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

*«Единственное, что развивается в организации само по себе, – это беспорядок, конфликты и сбои в работе»*

*Питер Друкер, американский ученый*

Идея work-life balance (баланс работы и жизни) за последние несколько лет стала не просто популярной, а жизненно необходимой. Часто предприниматели работают настолько много, что не видят ни семьи, ни отдыха – ничего. Но ведь изначально бизнес затевается ради определенной формы свободы, которая почему-то становится недостижимой. А уж идея работы из любой точки планеты – вообще кажется утопией.

В последнее время активно продвигается тема дистанционной деятельности, но чаще всего она относится к наемным сотрудникам. А предприниматели и владельцы бизнеса редко могут позволить себе находиться вдали от места дислокации бизнеса.

Как ни странно, именно предприниматель должен обладать определенным уровнем свободы, чтобы передвигаться по миру, изучать новые технологии и тренды в своей сфере деятельности. Именно возможность держать руку на пульсе и быть в курсе тенденций позволяет двигать бизнес вперед

и развивать его.

Сейчас есть много книг, где рассказывается о мышлении предпринимателей, позволяющих себе обрести ту самую недостающую свободу, за которой гонятся начинающие бизнесмены. Безусловно, это важно, ведь когда ты сам ограничиваешь себя, то достичь успеха невозможно. Правда, во многих книгах по дистанционному управлению бизнесом редко говорят об одном тонком, но важном нюансе, без которого невозможно выстроить бизнес ни дистанционно, ни при личном присутствии.

Так как же путешествовать и при этом управлять бизнесом так, чтобы он развивался, рос и приносил прибыль, а не отбирал все силы? Ответ прост: важно грамотно выстроить и наладить все бизнес-процессы в компании. Конечно, сделать это успешно не всегда получается с первого раза, особенно при условии, что мир постоянно меняется, а значит, происходят изменения и внутри компании.

Книга «Дистанционное управление. Как вырастить бизнес, который работает, пока вы путешествуете» дает ответы и пошаговые инструкции, с чего начать выстраивание бизнес-процессов, как наладить их так, чтобы все работало, а также о том, как подобрать сотрудников, которые станут командой единомышленников, а не наемными работниками. Ведь в конечном итоге, именно от того, кто работает на местах, зависит успех бизнеса.

*Как говорит Илон Маск, самый богатый человек плане-*

*ты, новатор и успешный бизнесмен, «люди работают лучше, когда знают, какова цель и почему. Важно, чтобы люди с нетерпением ждали возможности прийти на работу утром и получать от нее удовольствие».*

Так дайте же людям цель и возможность сделать ваш бизнес успешным. Вы можете работать из любой точки мира, не теряя контроля, а главное – не жертвуя ни семьей, ни свободой. Пусть эта книга станет проводником к бизнесу, который приносит не только доход, но и удовольствие от жизни. Ведь настоящий успех – это не только цифры, но и возможность жить так, как вы мечтали.

# Глава 1. Анализ текущего состояния

*«Думайте на бумаге. Каждая минута, затраченная на планирование, экономит 10 минут при осуществлении плана»*

*Брайан Трейси – канадско-американский предприниматель, коуч и автор более 80 книг о саморазвитии*

На первый взгляд термин бизнес-процесс может показаться чем-то сложным и академическим. Но на деле это всего лишь логическая последовательность действий, которые сотрудники компании выполняют, чтобы достичь конкретной цели или создать качественный продукт.

*Проще говоря, это все, что двигает бизнес вперед: от производства товаров до взаимодействия с клиентами.*

Бизнес-процессы – это не абстракция. Это ежедневные операции, будь то обработка заказов, управление командой или внедрение новых технологий. И чем лучше они организованы, тем быстрее происходит продвижение к целям как краткосрочным, так и долгосрочным, будь то рост прибыли, улучшение продукта или завоевание рынка.

Чтобы создать эффективный алгоритм любого процесса, важно предусмотреть как стандартные, так и непредвиден-

ные ситуации. Бизнес – это игра со множеством переменных, и здесь всегда нужен запасной план.

### *Основные типы бизнес-процессов*

Как предпринимателю, вам не нужно углубляться в десятки сложных классификаций. Достаточно знать четыре ключевые категории, которые помогут структурировать вашу работу:

– **Фундаментальные бизнес-процессы** – основа бизнеса. Сюда относятся производство, предоставление услуг и найм сотрудников. Эти процессы напрямую связаны с тем, как зарабатываются деньги.

– **Второстепенные бизнес-процессы** – поддерживают фундаментальные процессы. Например, обслуживание оборудования или ведение учета. Без этих действий основные операции рискуют застопориться.

– **Модернизационные бизнес-процессы** – процессы, направленные на улучшение бизнеса. Внедрение автоматизации, развитие управленческих систем, цифровизация – все это помогает компании развиваться быстрее, становиться гибче и прибыльнее.

– **Административные бизнес-процессы** – процессы, которые позволяют держать руку на пульсе: планирование, принятие решений, контроль за выполнением задач.

Чтобы добиться высоких результатов и быстрых темпов

развития, одной мотивации недостаточно. Эффективность компании зависит от регулярного анализа текущих бизнес-процессов, их точного описания и своевременной оптимизации.

### *Моделирование бизнес-процессов*

Первое, с чего начинается работа в этой сфере, – моделирование процессов, которое позволяет выявить сильные и слабые стороны, минимизировать риски и превратить хаотичную деятельность в организованную систему.

*Моделирование – это фиксация, анализ и структурирование всех этапов работы.*

Это не просто абстрактная теория, а инструмент, который помогает:

- оценить эффективность текущих процессов;
- понять, какие риски угрожают компании и как их устранить;
- разработать четкие инструкции для сотрудников.

А вот результатом моделирования становится регламент, который отвечает на главные вопросы:

- Какого результата компания хочет достичь?
- Каковы сроки достижения?
- Кто участвует в процессе?
- Какие ресурсы необходимы?
- Как распределяются обязанности?

Полученная инструкция может быть оформлена в виде текста, таблицы, схемы или диаграммы, чтобы сотрудники четко понимали свои задачи.

У процесса моделирования бизнес-процессов есть несколько ключевых преимуществ:

– Рост прибыли и конкурентоспособности. Визуализация помогает выявить слабые места и оптимизировать процесс.

– Закрепление стандартов. Документы и регламенты дают всем сотрудникам единые ориентиры.

– Гибкость и адаптивность. Бизнес становится устойчивым к изменениям на рынке.

– Эффективность труда. Четкие инструкции снижают ошибки и повышают производительность.

– Контроль и управление. Визуализация позволяет отслеживать динамику и принимать решения быстрее.

*Без четкой структуры любая компания, даже маленький стартап, рискует столкнуться с проблемами в организации работы. Моделирование помогает устранить хаос и создать основу для долгосрочного роста. Даже самый простой план лучше, чем его отсутствие.*

В каждой компании процессы и подходы к их описанию отличаются, но фундаментальные принципы остаются неизменными. Это реалистичность, детализированность, иерархичность, многоплановость и простота. Именно их соблюдение делает бизнес управляемым и готовым к любым вызо-

вам.

## *Принципы моделирования бизнес-процессов: основа эффективной работы*

Моделирование бизнес-процессов – это системный подход к их анализу, оптимизации и внедрению. Оно опирается на ряд принципов, которые помогают создавать точные и гибкие модели.

### 1. Осуществимость

Для начала необходимо определить цели, которые можно достичь в существующих условиях. Этот процесс включает оценку рыночной ситуации, уровня развития компании, доступности ресурсов. Модель должна быть реальной и направленной на достижение конкретных показателей. Так, если компания находится в начале развития, планировать глобальную цифровизацию процессов без должных инвестиций будет нецелесообразно.

### 2. Информационная достаточность

Точность данных – залог успеха. В модели необходимо прописывать:

- конкретные сроки выполнения процессов;
- необходимые ресурсы.
- реальные цифры.

Без этих параметров компания рискует столкнуться с дезорганизацией, а бизнес-процесс – стать хаотичным. Более того, использование неточных или неподтвержденных дан-

ных приводит к неосуществимым ожиданиям. Если в модели не указаны детальные этапы обслуживания оборудования, это может привести к простоям производства.

### 3. Агрегирование

Этот принцип подразумевает объединение отдельных элементов в более крупные подсистемы. В итоге из подсистем формируется общая структура, которая отражает иерархию компании. Это позволяет управлять процессами гибко, меняя только низкоуровневые элементы без необходимости полной переработки модели. Если логистический процесс разбит на этапы от закупки сырья до доставки товара клиенту, можно оптимизировать отдельно взятую стадию без влияния на всю систему.

### 4. Многоплановость

Каждый процесс стоит описывать с нескольких сторон, создавая несколько моделей для анализа:

- экономическая модель (затраты и ресурсы);
- операционная (пошаговая инструкция выполнения);
- управленческая (распределение ответственности).

Совокупность этих подходов позволяет избежать ошибок и глубже понять процесс. Например, многоплановый подход в проектировании CRM-системы помогает учитывать как технические, так и бизнес-требования.

### 5. Принцип отделения

Некоторые процессы нельзя разложить на более мелкие элементы. Такие компоненты фиксируются как единый блок

в системе, что позволяет не усложнять модель. Эти блоки соединяются с более крупными элементами, сохраняя общий фокус модели. Пример – учет налогов в бухгалтерии. Это отдельный процесс, который фиксируется как целостный элемент и включается в модель административных процессов.

### ***Методы моделирования бизнес-процессов: практическое руководство для предпринимателя***

Моделирование бизнес-процессов помогает превратить сложные структуры компании в понятную и управляемую систему. Это не только инструмент упрощения, но и мощный способ оптимизации, позволяющий выявить слабые места, устранить дублирование задач и улучшить общую эффективность.

Методы моделирования можно разделить на две категории: модели верхнего уровня, которые дают общее представление о процессах, и подробные модели, которые фокусируются на деталях и позволяют дойти до сути каждого этапа.

Среди моделей верхнего уровня, которые описывают общую структуру бизнеса, выделяют:

– IDEF (Integration Definition for Function Modeling) – стандарт, который подходит для различных уровней сложности. Он используется для функционального анализа, планирования ресурсов и проектирования сложных систем.

Пример: если компания занимается производством, IDEF помогает оптимизировать логистику, производственный

процесс и планирование запасов.

– Метод сети Петри позволяет анализировать процессы в динамике. Она отображает каждый этап как последовательность действий с переходами между ними. Это помогает выявлять, где происходят задержки, и устранять их.

Пример: метод сети Петри полезен для анализа процессов доставки и выполнения заказов, где важно своевременное выполнение задач.

– BPMN (Business Process Model and Notation) используется для построения схем с пошаговым отображением логики процесса. Подходит для визуализации сложных процессов, где важно показать, как разные этапы взаимодействуют друг с другом.

Пример: разработка CRM-системы для компании с BPMN позволяет учитывать взаимодействие отдела продаж, технической поддержки и отдела маркетинга.

Среди подробных моделей выделяются:

– Диаграмма SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer). Она идеальна для первого анализа бизнес-процессов, помогает понять основные элементы процесса, выделяя:

- поставщика (Supplier) – кто обеспечивает ресурсы;
- входы (Input) – что необходимо для выполнения процесса;
- процесс (Process) – последовательность действий, веду-

щих к результату;

- выходы (Output) – конечный результат процесса;
- клиента (Customer) – того, кто получает продукт или услугу.

SIPOC – это стартовая точка, которая позволяет согласовать видение всех участников команды и четко определить границы процесса.

Пример: если открывается новый склад, SIPOC поможет описать, кто поставляет товары, как они принимаются, обрабатываются и передаются клиенту.

– Блок-схемы предоставляют собой пошаговую визуализацию процесса. Они помогают отобразить порядок выполнения задач, устранить избыточные действия и определить узкие места. Блок-схемы легко адаптируются, поэтому их можно использовать для различных процессов, как то: документооборот, логистика и так далее.

### *Этапы моделирования: пошаговый подход*

Нельзя сказать, что есть строгие правила процесса моделирования, так как он во многом зависит от размера компании, сферы бизнеса и многих других факторов. Но есть ключевые точки, которые помогут начать процесс и провести его на достаточно высоком уровне.

– Определение процесса. Следует начать с описания процесса, который нужно оптимизировать. Для этого надо про-

яснить цели и масштаб процесса, ответив на вопросы:

– Что нужно улучшить?

– Кто вовлечен в процесс?

– Какой результат хотим получить?

– Сбор информации. Нужно собрать все данные о текущем состоянии процесса: сколько времени занимает выполнение задач, какие ресурсы задействованы, какие проблемы возникают. Важно учитывать реальные цифры и факты.

– Формулировка задач. Следует определить, какие шаги нужно предпринять, чтобы достичь цели. Для этого важно прописать задачи максимально конкретно, например: «выполнить заказ», «провести переговоры», «настроить ПО».

– Определение последовательности действий – расположение задач в правильном порядке. Важно указать, какие из этапов выполняются параллельно, а какие идут в строгой последовательности.

– Визуализация процесса – момент создания графической модели: блок-схема, диаграмма SIPOC, схема BPMN. Модель должна быть понятна каждому участнику.

– Документирование. Позволяет закрепить модели в официальных документах компании. Они должны быть доступны сотрудникам и использоваться как руководство к действию. Часто они включаются в должностные инструкции.

– Внедрение модели – тестирование модели на практике, чтобы выявить слабые места и исправить их.

– Анализ и адаптация – необходимо регулярно пересмат-

ривать модели, чтобы адаптировать их к изменениям в компании или на рынке.

Современные технологии, безусловно, делают процесс моделирования проще. Программы вроде Bizagi, ELMA и Intalio BPMS позволяют создавать интерактивные модели, которые легко адаптируются к изменениям. Для стартапов и малых компаний подойдут бесплатные инструменты для создания блок-схем и диаграмм, такие как Lucidchart или Draw.io.

### *Управление бизнес-процессами*

Управление процессами – это ежедневная работа, направленная на оптимизацию, стандартизацию и сокращение издержек, что позволяет не только повысить эффективность работы, но и создать гибкую, устойчивую систему.

Ключевые задачи управления бизнес-процессами:

– Организация работы компании. Даже если часть процессов выполняется автоматически, объединение их в единый механизм усиливает синергию. Это помогает выявить неэффективные участки и улучшить их.

– Визуализация процессов. Графическое отображение помогает понять, кто за что отвечает, какие инструменты используются и где есть дублирование.

– Стандартизация операций. Унифицированные инструкции ускоряют выполнение задач, упрощают адаптацию новых сотрудников и минимизируют ошибки.

Выделяется несколько методов управления бизнес-процессами:

– Теория ограничений – фокус на поиске и устранении ключевого узкого места в системе, тормозящего развитие.

– Реинжиниринг – полное переосмысление процессов: от создания стандарта до устранения расхождений с реальностью.

– Цифровизация – использование программного обеспечения для анализа данных и оптимизации. Особенно актуально для компаний, работающих с большими объемами данных или сложным производством.

– Методология «Шесть сигм» направлена на минимизацию ошибок и повышение стабильности процессов. Цель – не более 4 ошибок на миллион операций.

– Концепция эффективного производства – минимизация потерь, особенно в непроизводственных процессах. Этот метод подходит в кризисные моменты.

– Канбан – визуальная организация процессов через таблицы, где отображаются этапы выполнения задач.

– SCRUM – деление работы на спринты с четкими задачами и оценка результатов по завершении каждого этапа.

– DMAIC – системный подход для анализа проблем и их устранения через 5 этапов: определение, измерение, анализ, улучшение, контроль.

При выборе подхода важно учитывать:

- цели процесса;
- стадию развития компании;
- ресурсы и ограничения.

Ошибочный выбор стратегии, например, внедрение сложных цифровых решений без подготовки, может привести к издержкам, а иногда и к банкротству.

Моделирование – это не просто инструмент для больших корпораций. Это важный процесс для любого бизнеса, который хочет расти, адаптироваться и быть конкурентоспособным. Правильно подобранные методы и четкий план действий помогают не только понять, как работает ваш бизнес, но и вывести его на новый уровень.

Эффективное управление бизнес-процессами требует системного подхода, гибкости и готовности к регулярным изменениям. Постоянное улучшение процессов – это не просто возможность, а необходимость для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности компании.

## Глава 2. Стандартизация в бизнесе

*«Главным фактором, определяющим „скорость компании“, становится ее корпоративная культура»*

*Билл Гейтс, «Бизнес со скоростью мысли»,*

Стандартизация – это своего рода упорядочивание хаоса. Она помогает создать единые нормы, правила и подходы к работе, чтобы бизнес функционировал слаженно, эффективно и с минимальными рисками. Ее можно представить как скелет, поддерживающий все процессы компании: от найма сотрудников до создания продуктов.

В бизнесе стандартизация достигает нескольких целей:

– Упрощение и ускорение работы. Когда каждая задача имеет четкие инструкции, сотрудники тратят меньше времени на раздумья и больше на результат. Например, стандартизированные инструкции для производства помогают избежать ошибок.

– Улучшение качества продуктов или услуг. Стандарты позволяют минимизировать брак и обеспечивать стабильное качество. Например, в ресторане стандартизированные рецепты и нормы подачи гарантируют, что бургер в одном городе будет таким же вкусным, как и в другом.

– Безопасность. Компании в индустриях с высоким

риском (например, фармацевтика или авиаперевозки) разрабатывают строгие стандарты, чтобы защищать и сотрудников, и клиентов.

– Минимизация издержек. Шаблоны документов, типовые процессы или автоматизация рутинных задач сокращают лишние траты. Например, стандарт в процессе заключения контрактов экономит время юристов и менеджеров.

– Управление рисками. Если у компании есть стандарты информационной безопасности, она будет готова отразить атаки или предотвратить утечку данных.

– Формирование корпоративной культуры. Единые правила и ценности способствуют созданию сплоченного коллектива. Сотрудники понимают, что от них ожидается, что укрепляет доверие и ответственность. Например, стандарты общения внутри команды помогают избежать конфликтов.

*Стандартизация – не про бюрократию, а про устойчивую работу бизнеса, где каждый элемент системы знает свое место и роль.*

Стандартизировать можно почти все бизнес-процессы: от маркетинга до корпоративной культуры. В бизнесе стандартизация процессов – это не просто формальность, а ключ к эффективности и устойчивости. Лучше всего это делать с помощью системы стандартизации бизнес-процессов (ССБП), которая объединяет методы, ресурсы и подходы для создания нормативно-методических документов. Эти документы регулируют:

- разработку бизнес-процессов;
- контроль их выполнения;
- обновление;
- оценку эффективности.

### ***Основные цели создания и применения ССБП***

– Описание процессов и создание регламентов. Цель – формализовать и внедрить документы, которые помогают бизнесу работать результативно и эффективно.

– Минимизация потерь. ССБП позволяет выявить слабые места, устранить избыточные действия и сократить издержки.

– Культура работы по стандартам. Сотрудники начинают работать в рамках единой системы правил, что упрощает коммуникацию и уменьшает хаос.

– Устранение несоответствий. Выявление и устранение разницы между идеальным стандартом и фактическим выполнением процессов.

Пример: в компании по доставке регламентируют сроки обработки заказов, что позволяет избежать задержек и повысить удовлетворенность клиентов.

Система стандартизации бизнес-процессов (ССБП) должна учитывать множество факторов: размер компании, стадию ее развития, рынок, корпоративную культуру и другие аспекты. Поэтому универсального стандарта для всех орга-

низаций не существует. Однако практически каждая ССБП включает ключевые элементы:

- Описание структуры процессов: четко определяет обязательные действия.
- Порядок выполнения задач: фиксирует последовательность шагов для достижения результата.
- Распределение задач: указывает, кто за что отвечает.
- Описание ресурсов: включает их виды, качества и характеристики.
- Нормативы ресурсов и операций: устанавливает объемы и временные параметры.
- Шаблоны документов: стандартизирует оформление внутренних бумаг.

Список компонентов ССБП может варьироваться в зависимости от стандартизируемого процесса. Например, процесс создания креативной идеи может быть описан кратко: этапы генерации, обсуждения, внедрения и реализации. А стандарт обработки клиентских обращений будет детализированным, в него включают даже скрипты диалогов.

Важно, чтобы стандарты отражали реальные внешние и внутренние условия. Поскольку бизнес-среда постоянно меняется, необходимо регулярно анализировать и обновлять существующую ССБП, чтобы она оставалась актуальной и эффективной.

***Стандартные операционные процедуры: основа успеха***

## **компания**

Стандартные операционные процедуры (СОП) – это письменные инструкции, подробно описывающие этапы выполнения определенных задач внутри компании. Они обеспечивают ясность для сотрудников, способствуют эффективности работы и гарантируют, что процессы выполняются последовательно, независимо от исполнителя.

Например, СОП может описывать, как обрабатывать запросы клиентов, включая прием звонка, регистрацию запроса, передачу задачи исполнителю и контроль выполнения. Такие документы часто используют в отделах логистики, технической поддержки, производства, чтобы минимизировать ошибки и повысить стандарты качества работы.

*По сути, СОП – это фундамент для успеха компании. Они четко определяют, какие задачи нужно выполнить, как, когда и кому. Это особенно полезно для новых сотрудников, поскольку помогает им быстро освоить свои роли и требования компании. СОП поддерживают высокий и единообразный стандарт выполнения работы, становясь частью корпоративной культуры.*

Основные виды СОП:

- пошаговые инструкции – последовательное описание задач;
- схемы – визуальные представления процессов;
- контрольные списки – перечень ключевых шагов для

проверки.

Каждый из типов СОП выполняет свою функцию в зависимости от сложности и особенностей задачи. Однако независимо от формы, любая СОП должна содержать девять ключевых компонентов:

- название: четкое, отражающее суть процедуры;
- цель: краткое объяснение задачи и ее области применения;
- термины: пояснение технических терминов и сокращений;
- зоны ответственности: распределение обязанностей;
- материалы и оборудование: описание ресурсов и ПО;
- основная процедура: пошаговый алгоритм действий;
- документация: инструкции по ведению записей;
- ссылки: связанные документы и стандарты;
- история одобрений: информация об утверждениях и изменениях.

Эти компоненты формируют структуру СОП, обеспечивая ее ясность и эффективность.

Шаги написания СОП на примере процесса обработки жалоб:

- Определение процесса – выявление того, какой процесс нуждается в стандартизации. Например, обработка клиентских жалоб: если жалобы поступают в разрозненной форме,

важно систематизировать их прием и обработку.

– Формирование рабочей группы – сбор команды из сотрудников, которые будут участвовать в процессе или зависят от него. Для стандартизации обработки жалоб это могут быть сотрудники службы поддержки, юристы и руководители отделов.

– Определение масштаба и целей СОП – какие именно аспекты процесса будут охвачены: только обработка жалоб или еще контроль реагирования. Например, цель – снизить время обработки жалоб до 8 часов.

– Описание структуры процесса – подробное описание этапов. Для обработки жалоб: получение информации от клиента, регистрация в CRM-системе, передача на исполнение.

– Распределение обязанностей – закрепление этапов за ответственными лицами. Например, оператор регистрирует жалобу, руководитель отдела решает вопрос, юрист проверяет законность решений.

– Пересмотр и тестирование – тестовый запуск СОП. Например, оформление нескольких жалоб в тестовом режиме, чтобы выявить слабые места. Если операторы теряют заявки, важно оптимизировать процесс регистрации.

– Реализация и обучение – важно провести обучение всех участников. Можно провести семинар, где пошагово объяснить, как регистрировать жалобы в CRM.

– Мониторинг и пересмотр – установка сроков периоди-

ческой проверки. Например, каждые три месяца нужно анализировать, как работает СОП, и обновлять ее при изменениях в законодательстве или в структуре компании.

Такая структура позволяет создать документ, понятный всем участникам процесса, и тем самым повысить эффективность работы команды.

### ***ВРМН: Система визуализации бизнес-процессов***

ВРМН (Business Process Model and Notation) – это универсальный способ представления бизнес-процессов в виде диаграмм, которые понятны как простым сотрудникам, так и специалистам. Версия ВРМН 2.0 популярна из-за своей переносимости: модели можно редактировать в разных программах. Это делает ее удобной для командной работы.

Ключевые элементы ВРМН: *события* (начало/конец), *действия* (задачи), *иллюзы* (решения), потоки данных и *сообщений*. Используя их, можно создавать интуитивные схемы, связывая идею и реализацию бизнес-процессов.

Модель ВРМН представляет собой не одну диаграмму, а целый набор подмоделей, каждая из которых отвечает за конкретный аспект процесса. В эту систему входят:

- Частные (внутренние) подмодели. Эти схемы отражают процессы, невидимые клиенту, – внутреннюю работу компании. Частные модели размещаются в отдельном пуле, а стрелки от них ведут к связанным операциям.
- Абстрактные (открытые) подмодели демонстрируют,

как внутренние процессы связаны между собой и как осуществляется их контроль. Например, схема может показывать взаимодействие отдела логистики и склада, где координация выполняется через определенные точки контроля. Эти модели помогают упорядочить коммуникацию между процессами.

– Подмодели взаимодействия (глобальные) отображают связи между абстрактными процессами на более высоком уровне. Например, они могут показывать, как отделы продаж и маркетинга координируются для подготовки акций. Такие модели чаще всего используются для анализа всей системы взаимодействия компании.

Преимущества BPMN как системы:

- способность детализировать сложные процессы на уровне подмоделей, обеспечивая ясность;
- гибкость: диаграммы могут быть обновлены и интегрированы с использованием совместимых инструментов;
- удобство коммуникации между аналитиками, техническими разработчиками и менеджерами.

Это делает BPMN не только мощным инструментом, но и важной частью стандартизации, способствующей повышению эффективности и конкурентоспособности компании.

### *Проблемы стандартизации*

Безусловно, как только в компании происходят измене-

ния, даже направленные в лучшую сторону, то могут возникнуть сложности, без решения которых невозможно выстроить процессы.

1. Сопротивление сотрудников. Некоторые сотрудники считают внедрение стандартов ненужной бюрократией. Например, продавец может видеть в новом скрипте продаж ограничение своей креативности. Рекомендации по решению:

- провести разъяснительные беседы о выгодах стандартизации;
- привлечение сотрудников к разработке стандартов, что даст чувство значимости;
- организовать тренинги, показывая, как стандарты упрощают задачи.

2. Излишняя бюрократия, когда внедрение слишком детализированных стандартов тормозит выполнение задач. Например, на одобрение простого заказа требуется подпись нескольких начальников. Рекомендации по решению:

- оптимизация процессов, удаление ненужных этапов;
- внедрение цифровых инструментов, чтобы автоматизировать процесс проверки и согласования.

3. Сложность адаптации. Стандарты, перенятые у других компаний, могут не учитывать специфику бизнеса. Например, заимствование моделей работы из IT в производственной компании вызывает путаницу в другой сфере. Рекомендации по решению:

- провести аудит перед внедрением стандартов;
- тестировать стандарты на ограниченных участках, прежде чем применять их везде.

4. Затраты на внедрение. Создание стандартов требует финансовых вложений на экспертов, обучение и ИТ-инфраструктуру. Например, малый бизнес может посчитать внедрение стандартов затратным. Рекомендации по решению:

- разделить процесс внедрения на этапы, чтобы распределить затраты;
- использовать доступные инструменты – бесплатные или недорогие программы для документирования процессов.

5. Потеря гибкости. Избыточная стандартизация мешает инновациям. Например, регламент, запрещающий несогласованные инициативы, лишает сотрудников мотивации. Рекомендации по решению:

- установить «зону гибкости», где сотрудники могут предлагать улучшения;
- ввести понятие временных стандартов, которые тестируются в реальной работе.

6. Неактуальные стандарты – устаревшие нормы. Например, стандарт, предполагающий ведение бумажного документооборота, тормозит работу в эпоху цифровизации. Рекомендации по решению:

- создать систему пересмотра стандартов с определенной периодичностью;
- назначить ответственное лицо за мониторинг актуаль-

ности норм.

Соблюдение стандартов должно быть не догмой, а инструментом. Главное – учитывать специфику компании, проводить регулярный пересмотр норм и заботиться о вовлеченности сотрудников.

# Глава 3. Автоматизация бизнес-процессов

*«Пытаться управлять проектами без проектного управления – это как пытаться играть в футбол без плана игры»*

*Карен Тейт, президент и основатель The Griffin Tate Group*

Автоматизация бизнес-процессов – один из способов сокращения расходов в компаниях. Программам, сервисам, искусственному интеллекту передают решать те задачи, которые не требуют постоянного участия человека. С одной стороны, это повышает производительность труда, с другой – мотивирует сотрудников, ведь у них освобождается время на более ответственную, интересную и лучше оплачиваемую работу.

Значительную часть ошибок в бизнесе (и не только в нем) допускают именно люди. И часто такие ошибки ведут к негативным последствиям для всей компании, а не только для конкретного процесса. Специальные алгоритмы, искусственный интеллект со многими задачами справляются куда лучше, правильнее, что позволяет минимизировать риски.

В целом, как бы парадоксально это ни звучало, люди – это одновременно и самая главная, и самая проблемная часть

бизнеса. С главенствующим положением все понятно: бизнес делается людьми и для людей. Что же касается проблемы, люди склонны допускать ошибки, причем серьезные. Также слишком большое количество людей в компании – это, как правило, причина серьезных убытков. Кроме того, сотрудников постоянно переманивают, сотрудник может манипулировать предпринимателем, устраивать саботаж, врать и так далее.

Часто говорят о таком показателе: чем больше денег на одного сотрудника организация зарабатывает, тем лучше. Иными словами, в современном мире идеальная компания – это та, в которой мало работников, но много денег. Так, миллиардная компания, в которой работает 20 человек, гораздо лучше, чем двухмиллиардный завод, на котором трудится 200 работников.

В результате автоматизации большую часть штата можно сократить, а самой сильной части предоставить новые обязанности. Представим такую ситуацию: в компании было сто сотрудников, которые выполняли все еженедельные задачи суммарно за 10 тысяч часов. При этом получали они если и хорошую, то точно не самую высокую зарплату, поскольку деньги делились между большим количеством людей. Получается, мотивация была средней. И вот, в один прекрасный момент в организации начинается автоматизация бизнес-процессов. Работники не могут не замечать этого: они ощущают, что задач у них стало меньше, что раньше

на выполнение какой-то работы требовалось восемь часов, а стало хватать четырех. Они начинают понимать, что, вероятно, скоро штат будут сокращать. Начинается конкуренция, мотивация возрастает, все стараются доказать, почему именно их нужно оставить в компании. Спустя какое-то время руководство-таки увольняет половину или даже три четверти сотрудников, оставляя самых сильных. К слову, иногда все происходит гораздо быстрее: практически сразу после внедрения автоматизации с большей частью работников расстаются, и многочисленный штат становится маленькой, но очень продуктивной командой.

Оставшиеся люди, у которых, скорее всего, и так была высокая мотивация, становятся еще больше заинтересованы в качественном исполнении обязанностей: их зарплаты, бонусы, премии наверняка сильно выросли. Но даже при таком росте в итоге все равно удается очень сильно сократить расходы на оплату труда. Число причин менять работу стремится к нулю, что, к слову, позволяет не тратить ресурсы на найм.

Конечно, с позиции сотрудника такие размышления могут выглядеть цинично. Но можно взглянуть на это с другой стороны: те, кто попал под сокращение, рано или поздно все же станут частью маленькой, но сильной команды, пусть и в другой организации. Чем больше на рынке таких близких идеалу компаний, тем выше конкуренция, тем лучше качество продукта, тем стремительнее рынок развивается.

Эффективность труда возрастает не только благодаря увеличению мотивации, но и в связи с тем, что специальные сервисы обеспечивают понимание профессиональных обязанностей. Каким бы продуктивным ни было обучение, сотрудник всегда может что-то забыть, перепутать, неверно трактовать. Специальные сервисы легко устраняют эти пробелы: работник каждый день открывает компьютер и видит перед собой четкие инструкции, что позволяет избежать ошибок.

Также автоматизация повышает скорость коммуникации между специалистами и отделами, делает управление более эффективным. Существует такая закономерность: управление более чем двенадцатью людьми не может быть эффективным. Конечно, если штат большой, можно выстроить целую иерархию, например: 200 простых сотрудников  $\Leftarrow$  20—30 менеджеров  $\Leftarrow$  10 ведущих менеджеров  $\Leftarrow$  5 руководителей отделов  $\Leftarrow$  2 директора  $\Leftarrow$  владелец фирмы. Казалось бы, у каждого руководителя в такой организации в прямом подчинении будет даже меньше, чем 12 человек: чем не идеал? Но подобные структуры очень сильно перегружают операционную систему, делают ее неэффективной, затрудняют бизнес-процессы. Гораздо лучше, когда структуры как таковой нет, либо когда она минимальна.

Так, в команде iGorod работает 25 человек. У меня в прямом подчинении находится три человека. Таким образом, мне не нужно без особой необходимости вникать в каждый происходящий в компании процесс. Этим занимаются сами

сотрудники – менеджеры. Я же в это время могу со свежей головой обдумывать идеи о развитии бизнеса, открывать новые компании или просто отдыхать, путешествовать и проводить время с семьей. Если же возникают какие-то проблемы, я решаю их с тремя руководителями. А когда возникают вопросы, по которым мы не можем прийти к единогласному решению, мы обращаемся к искусственному интеллекту за дополнительными идеями. К слову, сегодня при возникновении проблем можно спокойно обращаться за советами к нейросетям, что еще больше упрощает жизнь.

Когда в организации немного людей, перед предпринимателем не стоит задачи объять необъятное. Такое преимущество – скорее побочный эффект автоматизации. Она также может облегчать владельцу жизнь непосредственно. Приведу пример из своей практики. У каждого предпринимателя есть множество ежемесячных и еженедельных задач. Когда-то в iGorod у меня их набиралось по 150—200 в неделю. Я постоянно был перегружен: держал все в голове, старался ни о чем не забыть, фиксировал все в заметках. Когда такое происходит, запас энергии у руководителя сильно ограничен.

Поэтому я начал пользоваться специальным сервисом для управления бизнесом – «Битрикс». Программа стала контролировать большую часть процессов автоматически. Например, она сама напоминает сотруднику, что ему необходимо сделать финотчет, фиксирует просроченные дедлайны

и сообщает о них мне. За мной остается только принять решение о том, какие санкции к сотруднику применить.

Раньше приходилось постоянно быть на телефоне, чтобы быть в курсе обо всем, что, с одной стороны, мешало мне, а с другой – могло раздражать подчиненных, отнимало у них время. А с переходом на специальную программу контроль стал автоматическим. В результате мне не приходится думать о насущных задачах в течение дня, у меня сохраняются время и силы.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.