

## **Техническое задание на консалтинговый проект по совершенствованию системы управления деятельностью компании**

### **1. Название проекта**

Совершенствование системы управления деятельностью "Название Компании"<sup>2</sup>.

### **2. Цели проекта**

1.1. Повышение прозрачности системы управления Компании за счет:

- ✚ описания структуры процессов
- ✚ распределения ответственности за каждый процесс
- ✚ устранения недостатков текущей структуры процессов

1.2. Подготовка бизнеса Компании к масштабированию и тиражированию в другие регионы (филиалы) за счет формализации и описания основных процессов, необходимых для масштабирования и тиражирования бизнеса в другие регионы (филиалы).

1.3. Повышение привлекательности Компании для потенциальных инвесторов за счет:

- ✚ создания прозрачной структуры бизнеса и системы управления Компании
- ✚ создания основы для получения сертификации качества ISO-9000

1.4. Повышение управляемости Компании и эффективности реализации стратегии развития за счет:

- ✚ описания ключевых процессов основных и вспомогательных подразделений
- ✚ внедрения сбалансированной системы показателей
- ✚ декомпозиции контрольных показателей на уровень подразделений и сотрудников
- ✚ автоматизации предоставления и визуализации информации о стратегии и ходе ее реализации сотрудникам Компании
- ✚ обучения сотрудников Компании методам работы в условиях процессно-ориентированной системы управления

1.5. Повышение эффективности процессов Компании за счет:

- ✚ определения контрольных показателей по процессам и мониторинга их исполнения
- ✚ снижения издержек на осуществление процессов
- ✚ уменьшения времени процессов
- ✚ повышения производительности труда
- ✚ улучшения качества обслуживания внутренних и внешних клиентов
- ✚ формирования основы для дальнейшей автоматизации процессов

1.6. Формирование основы для совершенствования процессов за счет:

- ✚ внедрения стандартов по процессам
- ✚ внедрения системы менеджмента качества
- ✚ мотивации сотрудников на совершенствование своих процессов

---

<sup>1</sup> Даты начала и завершения проекта и его этапов здесь обозначены с целью показать их ориентировочную продолжительность. Естественно, что для каждого проекта они определяются исходя из конкретных условий, характерных для компании Заказчика

<sup>2</sup> Далее – Компания

#### 1.7. Повышение эффективности управления персоналом за счет:

- ✚ оптимизации организационной структуры на основе матрицы ответственности по процессам
- ✚ актуализация системы подбора персонала на основе требований соответствия вакансии / должности
- ✚ внедрения системы мотивации персонала на основе исполнения контрольных показателей деятельности и соблюдения стандартов качества
- ✚ внедрения системы аттестации персонала
- ✚ разработки концепции развития корпоративной культуры Компании
- ✚ снижения персоналозависимости

### **Этап 1. Подготовительные мероприятия для запуска проекта.**

**Цель** – формирование базовой документации по проекту, координационной группы проекта и обучение группы.

#### **Выполняемые работы:**

1. Разработка Устава проекта
2. Разработка плана проекта по переходу Компании на процессно-ориентированную систему управления
3. Разработка плана управления проектом
4. Формирование координационной группы управления работами, выполняемыми подразделениями Компании
5. Разработка программы обучения членов координационной группы
6. Проведение установочной сессии для координационной группы управления работами по теме "Управление проектами"
7. Разработка необходимых для регламентации работ распорядительных документов
8. Выделение группы экспериментальных подразделений, на которых отрабатываются решения и механизмы функционирования процессно-ориентированной системы управления Компании. В состав группы экспериментальных подразделений должны входить<sup>3</sup>:
  - подразделение стратегического управления
  - подразделение инновационных разработок и технологий
  - производственное подразделение экспериментальной продукции
  - одно из подразделений основного производства
  - подразделение продаж инновационных продуктов
  - подразделение маркетинга
  - подразделение информационных технологий
  - подразделение работы с персоналом

#### **Результаты:**

1. Сформированная и обученная основам управления проектами координационная группа
2. Документы:
  - ✓ Устав проекта
  - ✓ План проекта по переходу Компании на процессно-ориентированную систему управления
  - ✓ План управления проектом
  - ✓ распорядительные документы
  - ✓ отчет по этапу 1

---

<sup>3</sup> Выбор подразделений для включения в состав экспериментальных для отработки задач проекта должен производиться исходя из особенностей бизнес-модели компании Заказчика

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании.

**Продолжительность этапа** – 2 месяца

начало – 01 декабря 2010 г.

окончание – 31 января 2011 г.

## **Этап 2. Организационное проектирование контура стратегического управления**

**Цель** – повышение эффективности стратегического управления в Компании

### **Выполняемые работы:**

1. Проведение установочной сессии для координационной группы управления работами по темам "Стратегическое управление организацией" и "Стратегический офис управления проектами"
2. Разработка иерархической структуры функций стратегического управления Компании
3. Разработка модели процессов стратегического управления Компании
4. Разработка структуры подразделения стратегического управления Компании
5. Разработка регламентов и стандартов процесса стратегического планирования
6. Разработка регламентов и стандартов управления целевой комплексной программой (ЦКП) развития Компании
7. Разработка регламентов и стандартов управления проектами ЦКП (проектами изменений в организации функционирования Компании)
8. Оптимизация штатной численности сотрудников подразделения стратегического управления
9. Разработка положения о подразделении стратегического управления и должностные обязанности его сотрудников
10. Обучение сотрудников подразделения стратегического управления действиям в соответствии с разработанными регламентами.

### **Результаты:**

1. Оптимизированная деятельность подразделения стратегического управления
2. Сотрудники подразделения стратегического управления обучены эффективным методам стратегического управления
3. Документы:
  - ✓ структура функций стратегического управления Компании
  - ✓ модели процессов стратегического управления Компании
  - ✓ регламенты и стандарты процесса стратегического планирования
  - ✓ регламенты и стандарты управления ЦКП развития Компании
  - ✓ регламенты и стандарты управления проектами ЦКП
  - ✓ положение о подразделении стратегического управления, должностные обязанности сотрудников
  - ✓ отчет по этапу 2

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 3 месяца

начало – 01 февраля 2011 г.

окончание – 30 апреля 2011 г.

### **Этап 3. Организационное проектирование контура оперативного управления**

**Цель** – повышение эффективности оперативного управления в Компании

#### **Выполняемые работы:**

1. Обучение координационной группы управления работами по теме "Моделирование бизнес-процессов" и "Процессы управления проектами"
2. Разработка иерархической структуры функций экспериментальных подразделений
3. Разработка моделей процессов функционирования экспериментальных подразделений (за исключением подразделения стратегического управления)
4. Разработка системы показателей эффективности процессов экспериментальных подразделений
5. Разработка потоковых алгоритмических моделей для математического обоснования числовых значений количественных показателей эффективности отдельных процессов
6. Оптимизация структуры экспериментальных подразделений
7. Оптимизация штатной численности экспериментальных подразделений
8. Разработка регламентов и стандартов разработанных моделей для процессов функционирования экспериментальных подразделений
9. Разработка положения по экспериментальным подразделениям и должностные обязанности сотрудников
10. Обучение сотрудников экспериментальных подразделений действиям в соответствии с разработанными регламентами. Метод обучения – деловые игры
11. Отработка вопросов взаимодействия экспериментальных подразделений по вновь разработанным бизнес-процессам.

#### **Результаты:**

1. Оптимизированная деятельность ключевых зарабатывающих и обеспечивающих подразделений
2. Сотрудники координационной группы, а также сотрудники вспомогательных и основных подразделений, входящих в группу экспериментальных подразделений, обучены методам моделирования бизнес-процессов
3. Документы:
  - ✓ структура функций экспериментальных подразделений
  - ✓ модели процессов функционирования экспериментальных подразделений
  - ✓ система показателей эффективности процессов экспериментальных подразделений
  - ✓ регламенты и стандарты разработанных моделей для процессов функционирования экспериментальных подразделений
  - ✓ положения по экспериментальным подразделениям и должностные обязанности сотрудников
  - ✓ отчет по этапу 3

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 6 месяцев

начало – 01 марта 2011 г.

окончание – 31 августа 2011 г.

### **Этап 4. Внедрение сбалансированной системы показателей.**

**Цель** – внедрить сбалансированную систему показателей (ССП / BSC) в Компании

### **Выполняемые работы:**

1. Проведение групповых практических занятий с координационной группой по управлению работами и ведущими сотрудниками экспериментальных подразделений для отработки задач внедрения методологии BSC и KPI в планирование и управление деятельностью подразделений
2. Разработка корпоративной стратегической карты Компании
3. Разработка модели ключевых показателей деятельности (KPI)
4. Декомпозиция корпоративной стратегической карты на уровень стратегических карт экспериментальных подразделений
5. Разработка счетной карты для экспериментальных подразделений
6. Опытная эксплуатация сбалансированной системы показателей

### **Результаты:**

1. Разработаны стратегические карты Компании и карты ключевых подразделений
2. Разработана и внедрена сбалансированная система показателей
3. Сотрудники координационной группы, а также сотрудники вспомогательных и основных подразделений, входящих в группу экспериментальных подразделений, обучены практическим приемам использования в управлении BSC и KPI
4. Документы:
  - ✓ корпоративная стратегическая карты Компании
  - ✓ стратегические карты экспериментальных подразделений
  - ✓ модели KPI
  - ✓ счетные карты экспериментальных подразделений
  - ✓ отчет по этапу 4

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 4 месяца

начало – 01 мая 2011 г.

окончание – 31 августа 2011 г.

### **Этап 5. Разработка и внедрение системы менеджмента качества**

**Цель** – внедрить систему менеджмента качества в Компании

### **Выполняемые работы:**

1. Обучение координационной группы управления работами по теме "Управление качеством"
2. Разработка концепции системы менеджмента качества Компании (СМК), включая:
  - назначение и задачи СМК
  - функции СМК
  - перечень основных процессов СМК
  - способ организационной поддержки функционирования СМК
3. Разработка модели основных процессов и регламентов СМК
4. Разработка структуры системы стандартов Компании
5. Разработка стандарта разработки корпоративных стандартов Компании
6. Разработка плана подготовки стандартов и ввода их в действие
7. Разработка первоочередных стандартов
8. Проведение групповых занятий с персоналом СМК по практической отработке задач менеджмента качества
9. Запуск СМК в действие

10. Опытная эксплуатация СМК
11. Сертификация процессов и экспериментальных подразделений под разработанные стандарты
12. Создания системы постоянного улучшения качества процессов Компании на основе широкого вовлечения сотрудников подразделений (кружки качества).

**Результаты:**

1. Разработанная концепция СМК
2. Разработанные стандарты качества
3. Методология разработки стандартов качества
4. Сотрудники координационной группы обучены методическим основам менеджмента качества
5. Документы:
  - ✓ концепция СМК
  - ✓ модели основных процессов СМК
  - ✓ стандарты разработки корпоративных стандартов
  - ✓ план подготовки стандартов и план ввода их в действие
  - ✓ первоочередные стандарты качества
  - ✓ отчет по этапу 5

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 4 месяца

начало – 01 июня 2011 г.

окончание – 30 сентября 2011 г.

**Этап 6. Разработка и внедрение системы мотивации персонала**

**Цель** – актуализация системы мотивации персонала

**Выполняемые работы:**

1. Обучение координационной группы управления работами и руководителей структурных подразделений по теме "Мотивация деятельности"
2. Разработка функциональной модели (требования к компетенциям) должностных позиций и стандарты по должностным позициям Компании
3. Разработка модели грейдов (рангов)
4. Разработка система мотивации персонала на основе грейдирования и использования показателей личной и групповой эффективности (KPI)
5. Разработка системы аттестации персонала Компании, включая разработку методических и регламентирующих документов, которые включают в себя следующие элементы:
  - назначение аттестации и его роль в обеспечении эффективности управления персоналом
  - порядок подготовки к аттестации
  - проведение аттестации

**Результаты:**

1. Разработанная система мотивации персонала
2. Разработанные система аттестации персонала
3. Сотрудники координационной группы, а также сотрудники вспомогательных и основных подразделений, входящих в группу экспериментальных подразделений, обучены лучшим эффективным методам мотивации деятельности

#### 4. Документы:

- ✓ модели должностных позиций
- ✓ стандарты по должностным позициям
- ✓ модели грейдов (рангов)
- ✓ система мотивации персонала
- ✓ система аттестации персонала
- ✓ отчет по этапу 6

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 3 месяца

начало – 01 июля 2011 г.

окончание – 30 сентября 2011 г.

#### **Этап 7. Разработка и реализация мероприятий по развитию корпоративной культуры**

**Цель** – развитие корпоративной культуры в Компании

##### **Выполняемые работы:**

1. Обучение координационной группы управления работами и руководителей подразделений по темам "Понятие, структура и содержание корпоративной культуры" и "Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность"
2. Разработка концепции и основных принципов корпоративной культуры Компании
3. Разработка программы мероприятий по развитию корпоративной культуры в Компании

##### **Результаты:**

1. Разработанная концепция корпоративной культуры
2. Сотрудники координационной группы, а также сотрудники вспомогательных и основных подразделений, входящих в группу экспериментальных подразделений, обучены теоретическим основам и практическим приемам развития корпоративной культуры
3. Документы:
  - ✓ концепция и основные принципы корпоративной культуры
  - ✓ программа мероприятий по развитию корпоративной культуры
  - ✓ отчет по этапу 7

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 4 месяца

начало – 01 июня 2011 г.

окончание – 30 сентября 2011 г.

#### **Этап 8. Опытная эксплуатация процессно-ориентированной системы управления в масштабе Компании**

##### **Цель**

- проведение опытной эксплуатации процессно-ориентированной системы управления
- полномасштабное внедрение процессно-ориентированного управления в деятельность Компании

### **Выполняемые работы:**

1. Разработка программы опытной эксплуатации в экспериментальных подразделениях.
2. Мониторинг и оценка эффективности функционирования опытной системы управления
3. Уточнение порядка взаимодействия подразделений
4. Доработки моделей, регламентов, стандартов, положений о подразделениях и должностных обязанностей сотрудников Компании по результатам опытной эксплуатации
2. Методическое сопровождение полномасштабного перехода Компании на процессно-ориентированное управление в рамках:
  - разработки программы перехода
  - доработки организационных решений, отработанных в экспериментальных подразделениях, для остальных подразделений Компании
  - разработки недостающих организационных документов и решений для подразделений, подключаемых к процессно-ориентированному управлению
5. Обучение руководящего состава подразделений Компании, подключаемых к процессно-ориентированной системе управления, методам и порядку работы в условиях новых организационных решений.
6. Опытная эксплуатации процессно-ориентированной системы управления в масштабе Компании в целом
7. Разработка перспективной программы дальнейшего развития системы управления
8. Анализ эффективности системы мотивации персонала и ее актуализация по результатам опытной эксплуатации.

### **Результаты:**

1. Опытная эксплуатация, на основании которой прорабатываются предложения по доработке системы управления и устранению выявленных недостатков
2. Полномасштабное внедрение процессно-ориентированной системы управления
3. Актуализированная система мотивации
4. Сотрудники координационной группы, а также сотрудники вспомогательных и основных подразделений, входящих в группу экспериментальных подразделений, обучены современным эффективным методам процессного управления деятельностью организации
5. Документы:
  - ✓ отчет по этапу 8
  - ✓ Программа (основные направления) дальнейшего развития системы управления деятельностью Компании

**Роль консультанта** – методическое сопровождение, руководство, координация и обучение сотрудников Компании

**Продолжительность этапа** – 4 месяца

начало – 01 октября 2011 г.

окончание – 31 января 2012 г.

### **Термины и определения**

#### ***Иерархическая структура работ***

средство для разделения всех работ по проекту на управляемые, определяемые пакеты работ, позволяющие достичь уровня детализации предоставляемой информации, соответствующего потребностям руководства проекта в контроле. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение компонентов проекта.

#### ***Качество***

совокупность характеристик объекта, позволяющая ему удовлетворять заявленным требованиям. Более подробно данный аспект описан в разработанных и утвержденных нормативных документах СМК.



|   |   |
|---|---|
|   | Степень соответствия присущих характеристик (отличительных свойств) требованиям (ГОСТ Р ИСО 9000-2001).   |
| <b>Контроль качества</b>                  | процесс мониторинга определенных результатов программы с целью определения их соответствия относящимся к ним стандартам качества, и поиска путей устранения причин неудовлетворительного качества выполнения программы.   |
| <b>Концепция</b>                          | от слова <b>conceptio</b> (понимание, система - лат.), обозначающего определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет и др., руководящая идея для их систематического освещения. Термин концепция употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и др. видах деятельности.   |
| <b>План проекта</b>                       | совокупность согласованных по целям, срокам и ресурсам мероприятий, выполнение которых приведет к достижению ожидаемых результатов.<br>План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будут достигаться результаты проекта, какие люди и оборудование нужно для выполнения этих работ и в какое время эти люди и это оборудование будут заняты работой по проекту. Поэтому план проекта содержит три основных элемента: <u>задачи, ресурсы и назначения</u> , где под назначением понимается связь определенной задачи и ресурсов, необходимых для ее выполнения. При этом на одну задачу могут быть назначены несколько ресурсов, как материальных, так и нематериальных.   |
| <b>План проекта базовый</b>               | утвержденный план с указанными временными фазами (проекта, элементов иерархической структуры работ, пакета работ или плановой операции)   |
| <b>План управления проектом</b>           | утвержденный формальный документ, в котором указано, как проект будет исполняться, и как будет происходить мониторинг и управление проектом. План может быть обобщенным или подробным, а также может включать один или несколько вспомогательных планов управления и другие документы по планированию.  |
| <b>Проект</b>                             | комплекс мероприятий, направленных на создание уникальных продуктов, услуг или получение определенных результатов в рамках заданных сроков и бюджета.   |
| <b>Система менеджмента качества (СМК)</b> | система управления качеством производимой продукции в какой-либо организации.<br><u>Цель СМК</u> - достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения запросов потребителя, сотрудников, владельцев и общества (соответствия как явным требованиям, так и подразумеваемым потребностям).<br><u>Задачи СМК</u> - постоянное улучшение качества посредством регулярного анализа результатов и корректировки деятельности, полное отсутствие дефектов и непроизводственных затрат, выполнение намеченного точно в срок.<br><u>Тактика СМК</u> включает:<br>1. Предупреждение причин дефектов;<br>2. Вовлечение всех сотрудников в деятельность по улучшению качества.<br>3. Активное стратегическое управление.<br>4. Непрерывное совершенствование качества продукции и процессов.<br>5. Использование научных подходов в решении задач.<br>6. Регулярная самооценка.<br><u>Составляющие СМК:</u> |

|   |   |
|---|---|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон организации в области качества производимой продукции.</li> <li>2. Наличие политики и целей организации (или выделенной части организации), соответствующих удовлетворению predetermined потребностей потребителей (внешних и внутренних).</li> <li>3. Постановка процессов и ответственных за них, необходимых для целей организации (или выделенной части организации). Реализация процессного подхода при достижении этих целей.</li> <li>4. Определение необходимых ресурсов и обеспечение ими ответственных за процессы для достижения целей организации (или выделенной части организации).</li> <li>5. Разработка и применение методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса на основе измерения ключевых показателей качества.</li> <li>6. Определение механизмов, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин.</li> <li>7. Разработка и применение процесса для постоянного улучшения всей СМК.</li> </ol> |
| <b>Управление качеством</b>                             | совокупность процессов, необходимых для обеспечения гарантий того, что продукты проекта удовлетворяют потребности, ради которых он был предпринят.  |
| <b>Управленческий потенциал</b>                         | имеющаяся в Компании совокупность методического, организационного и информационного обеспечения как набора инструментов для своевременной подготовки, выбора и реализации эффективных решений стратегического и оперативного уровней управления, а также наличие квалификация управленческого персонала.  |
| <b>Устав проекта</b>                                    | документ, авторизующий инициацию проекта, который определяет: цели проекта, требования к продуктам проекта, организационную структуру управления проектом, расписание контрольных рубежей проекта, основные допущения и ограничения проекта, бюджет проекта.  |
| <b>Фаза проекта</b>                                     | ряд логически связанных операций проекта, обычно завершающейся достижением одного из основных результатов поставки. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться.   |
| <b>Целевая комплексная программа</b>                    | планирующий документ, содержащий обоснование целесообразности проектов развития Компании и включающий оптимизированный по критерию <b>"эффективность - стоимость - время"</b> пакет тематических карточек на проекты.   |
| <b>Распорядительный документ</b>                        | документ, содержащий приказ непосредственному исполнителю на совершение хозяйственной операции. Распорядительные документы не удостоверяют факт совершения операции и не являются основанием для учетных записей. К распорядительным документам относятся: приказы, доверенности, накладные на работу, чеки на получение наличности и т.п.  |
| <b>Стратегическая карта</b>                             | диаграмма или рисунок, представляющий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Стратегическая карта представляет схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, превращая ее в план действия   |
| <b>Счетная карта</b>                                    | инструмент, обеспечивающий получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий или достижение целей.   |
| <b>Сбалансированная система показателей (ССП / BSC)</b> | система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>финансовые, так и не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.</p>  |
| <b>Корпоративная стратегическая карта</b>   | <p>стратегическая карта верхнего уровня. Визуализация общих для Компании стратегических целей и причинно-следственные связей между ними.</p>   |
| <b>Вспомогательные подразделения</b>  | <p>подразделения, которые не создают непосредственно добавленную ценность, их роль заключается в снабжении ресурсами всей деятельности организации и обеспечении основных подразделений. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом.</p>   |
| <b>Основные подразделения</b>   | <p>подразделения, которые создают добавленную стоимость продукции и/или услуг, предлагаемых организацией. Они имеют стратегическое значение, являются источником генерирования дохода предприятия и залогом его конкурентоспособности. Именно через основные процессы проходит вся производимая продукция и/или услуги и их компоненты, составляющая цель деятельности организации.</p>  |
| <b>Процессно-ориентированная система</b>  | <p>система управления деятельностью компании путем построение системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов. Согласно процессной концепции управления деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которыми необходимо управлять.</p>   |
| <b>Персоналозависимость</b>   | <p>кадровая проблема, при которой Компания начинает нести убытки из-за отсутствия нужных сотрудников</p>   |
| <b>Кружок качества</b>  | <p>группа сотрудников Компании, регулярно и на добровольных началах осуществляющая разработку решений, направленных на улучшение организации процессов с целью повышения их эффективности в интересах обеспечения качества продуктов и/или услуги, являющихся выходом (результатом) процесса</p>   |
| <b>Модель грейдов</b>   | <p>система начисления должностных окладов на основе факторного метода и матрично-математических моделей.</p> <p>Суть модели грейдов состоит в позиционировании должностей, то есть распределение их в иерархической структуре Компании в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.</p>  |
| <b>Модель ключевых показателей деятельности KPI</b>   | <p>бизнес-модель описывает структуру и характеристики показателей (KPI).</p>   |
| <b>Потоковые алгоритмические модели для количественных оценок показателей эффективности процессов</b> | <p>формализованные модели потока требований на обслуживание на входе процесса (системы), очередности обработки требований, а также оценки количественных характеристик эффективности обслуживания требований. Отличительной особенностью алгоритмических моделей является их нацеленность на имитацию процессов обслуживания в заданном (выбранном) масштабе времени, а также возможности набора статистик для оценки эффективности организации исследуемого процесса.</p> |
| <b>Координационная группа по управлению работами</b>  | <p>временное формирование из числа наиболее компетентных и наделённых полномочиями ключевых сотрудники экспериментальных подразделений. Создается для мониторинга, анализа и координации работ в проекте</p>   |
| <b>Сертификация процессов под разработанные стандарты</b>   | <p>установление факта соответствия организации и реализации процесса принятым в Компании стандартам</p>  |
| <b>Экспериментальные подразделения</b>  | <p>структурные подразделения, принимающие участие в отработке и внедрении в практическую деятельность новых методов управления</p>   |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | на этапе, предшествующем распространению отработанных решений на остальные подразделения Компании   |
| <b>Регламенты процессов</b> | нормативные документы, предписывающие определенную (заданную) технологию выполнения процесса, а также условия и порядок взаимодействия процесса с внешней средой. |
| <b>Стандарты процессов</b>  | рекомендации по организации процессов, выполнение которых обеспечивает получение наилучших результатов.   |
| <b>Стандарты качества</b>   | требования к уровню удовлетворения ожиданий потребителя выходных результатов процесса   |
| <b>Модель процессов</b>     | форма абстрактного описания или представления реального процесса, удобная для изучения его основных свойств, а также прогнозирования результатов его реализации   |

Руководитель консалтингового проекта

*Борисюк Ю.А*