Додаток 2. Бізнес-процеси компанії. Прості інструменти з опису та покращення. Приклади

Для успішної релокації бізнесу, окрім інших елементів, які описуються в посібнику, слід подбати про збереження та відтворення діяльності компанії на новій локації і, можливо, з новими співробітниками. Бізнес-процеси вашої компанії можуть потребувати перебудови та оптимізації після релокації, тому заздалегідь підготуватися є не бажаною бізнес-активністю, а одним з найважливіших завдань, що допоможе швидше та ефективніше запустити бізнес на новому місці.

Якщо в компанії описані бізнес-процеси, у будь-якому разі знадобляться два практичні інструменти, які ми розглянемо, – матриця RACI та інструмент SIPOC. Приклади, рекомендовані для ознайомлення, наявні у відповідному розділі.

Після успішного запуску на новій локації описані процеси допоможуть вам краще проаналізувати точки можливого зростання ефективності бізнесу, оптимізувати неефективні бізнес-процеси, запланувати передачу частини процесів на аутсорсинг спеціалізованим компаніям, і, найголовніше, підготувати компанію до цифровізації та автоматизації частини процесів для набуття стійкої конкурентної переваги та створення платформи для масштабування.

Навіщо в цілому треба керувати бізнес-процесами?

- витрачати менше на управління компанією;
- скоротити витрати на виробництво продуктів чи надання послуг/ сервісу;
- ефективно керувати співробітниками та іншими ресурсами компанії;
- не створювати зайвих запасів: виробляти стільки товарів, скільки можна продати.

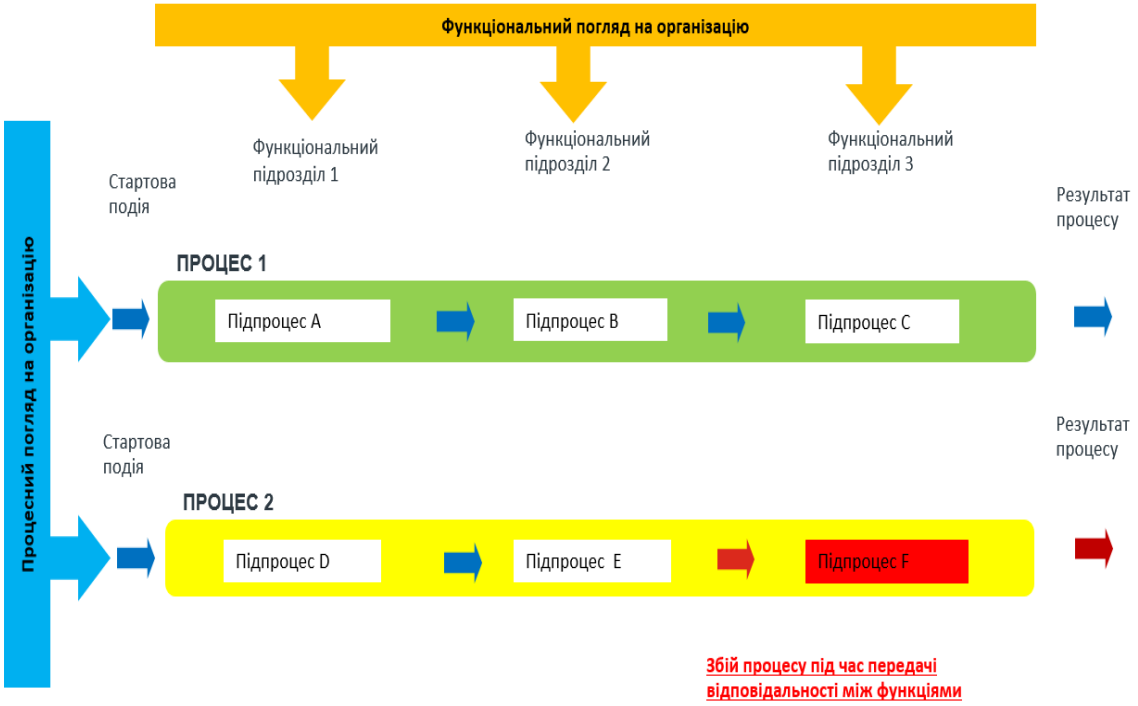
Управління бізнес-процесами – це **концепція управління**, що пов'язує стратегію та цілі компанії з очікуваннями та потребами клієнтів шляхом відповідної організації наскрізних процесів. **Управління бізнес-процесами** зводить воєдино стратегію, цілі, культуру та організаційну структуру, ролі, політики, нормативи, методології, програмні засоби для:

а) аналізу, проєктування, впровадження та безперервного поліпшення наскрізних процесів;

б) регулювання відносин у галузі процесного управління.

Асоціація професіоналів управління бізнес-процесами ABPMP, www.abpmp.org

Зображення 1. Процесний погляд на організацію



Удосконалення бізнес-процесів – це **разова ініціатива** (як правило, проєкт) – включає вибір, аналіз, проєктування, використання конкретного процесу з метою відповідності цілям організації та підвищення ефективності.

Використовуються різні прикладні методології для аналізу існуючих процесів, їх оптимізації та побудови нових процесів відповідно до вимог компанії.

Найбільш розповсюджені прикладні методи: методологія BPM (життєвий цикл); шість сигм (Six Sigma); ощадливийменеджмент (Lean); загальне управління якістю (TQM); реінжиніринг бізнесу; підвищення ефективності ; функціонально-вартісний аналіз витрат (ABC).
У посібнику ми розглянемо два інструменти з опису та аналізу бізнес-процесів, використання яких доступне всім керівникам/співробітникам компанії без спеціалізованого програмного забезпечення та застосування яких, шляхом простої інструкції, підвищує ефективність запуску бізнесу на новій локації.

Аналіз процесів проводять менеджери компанії та співробітники компанії в ролі бізнес-аналітиків. Покроковий план дій:

1. Провести інтерв'ю з виконавцями (учасниками) процесу;
2. Покроково записати процес зі слів виконавця процесу (якомога докладніше);
3. Визначити найважливіші точки ухвалення рішень та критичні точки для виконання процесів;
4. Визначити термін, учасників, результат, ресурси, критичні точки у виконанні, ризики старту/перебігу/завершення процесу;
5. У разі потреби зафіксувати час виконання процесу за допомогою годинника/ спеціальних програм;
6. У разі необхідності зняти відео виконання процесу;
7. Візуалізувати процес у графічній схемі чи нотації (Visio, Power Point, BPMN)
8. Описати процес у вигляді тексту, алгоритму (RACI, SIPOC).

Матриця RACI

При проєктуванні чи зміні процесів потрібно організувати відповідальність і відносини між ролями, задіяними в процесі. Варто говорити не лише про визначення повноважень, а й визначення операційних цілей у кількісному форматі та визначенні відповідальності за ухвалення рішень та контроль операційних процесів. **Матриця RACI** застосовується у різних доктринах управління: функціональній, процесній та проєктній.

Для розробки матриці відповідальності традиційно використовується методика RACI: **Responsible** (відповідає), **Accountable** (стверджує/несе відповідальність), **Consult before doing** (консультує перед виконанням), **Inform after doing** (інформується після виконання).

Є кілька правил, яких слід дотримуватись при побудові матриці RACI:

Відповідальна особа (A- Accountable) – має бути лише одна людина на кожному етапі. Якщо це не так, то варто чітко обмежити рамки, аби в конкретний момент та за певних умов за конкретну діяльність відповідальна тільки одна людина. Інша особа може бути відповідальною за ті самі процеси, але за інших умов. Право вето, право прийняти чи відхилити результати.

Хто відповідає (R - Responsible)– має бути в наявності з кожної діяльності, їх може бути кілька, можливі поєднання. В ідеалі розбивати на додаткові кроки та підетапи, щоб у кожному рядку був також лише один відповідальний (R - Responsible).

По вертикалі послідовно описуються етапи процесу. Настільки докладно, щоб виконавці розуміли і використовували опис процесу. По вертикалі потрібно вказати всіх співробітників – їх посади, які беруть участь у тому чи іншому процесі і на перетині вказати роль того чи іншого співробітника в цьому процесі, використовуючи символи (R, A, C, I або їх комбінації).

Після підготовки матриці вона уточнюється з усіма учасниками та узгоджується керівниками залучених відділів та департаментів. Надалі матриця використовується для навчання нових співробітників, запуску бізнесу на новій локації та як інструкція для щоденної роботи співробітників у компанії.

Матриця RACI. Приклад 1 Процес закупівель

Ролі **Завдання**	**Заступник ген. директора**	**Керівник Інжинірингу**	**Керівник Закупівель**	**Керівник Забезпечення**	**Керівник Юристів**	**Керівник відділу ТБ та ОП**	**Операційний менеджер**
Процес 1: робота із замовниками на етапі узгодження проєкту та оформлення домовленостей							
1.1. Розробити стандарти реалізації проектів	A/I	R	I	I	C/I	C/I	I
1.2. Розробити перелік обов'язкових умов для погодження із замовником (чек-лист)	A/I	C/I	I	I	R	C	I
1.3. Розробити перелік документів, які мають бути отримані від замовника (чек-лист)	A/I	C/I	I	I	R	C	I

1.4. Розробити єдиний файл відстеження статусу та умов проекту (або адаптувати КП)	A/I	C/I	C/I	C/I	C/I	I	R
Процес 2: напрями запиту на пошук постачальника							
2.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	R	I	I	C/I	I	C/I
2.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	C/I	I	I	R	I	I
Процес 3: направлення запиту на підготовку/розгляд договорів із замовниками							
3.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	C/I	I	I	C/I	I	R
3.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	I	I	I	R	-	I
Процес 4: розгляд/підготовка договорів							
4.1. Розробити дорожню карту дій із зазначенням термінів виконання	A/I	I	I	I	R	I	C/I
Процес 5: направлення запиту на розгляд/підготовку договорів із постачальниками							
5.1. Розробити дорожню карту дій виконавців із зазначенням термінів виконання	A/I	C/I	C/I	C/I	C/I	I	R
5.2. Розробити перелік документів та інформації, обов'язкових до направлення (чек-лист) або ухвалити рішення про використання єдиного файлу проекту	A/I	I	I	I	R	-	I
Процес 6: облік та мінімізація ризиків							
6.1. Розробити перелік обов'язкових для перевірки умов, способів та запобігання та реакції на ризики	A/I	I	I	I	R	-	C/I

Матриця RACI Приклад 2 Процес прийому нового лікаря до клініки

Ролі **Завдання**	**відповідальний HR**	**кандидат на посаду**	**IT директор**	**Директор з сервісу**	**Заступник медичного директора**	**SEO фахівець**	**CMM фахівець**	**Сестра господиня**	**HRD**	**Кадровик**
1. Інформування кандидата про потрібний пакет документів для оформлення	R	I							A	
2. Повідомлення кандидата про дату зустрічі для заповнення документів	R					C	C	C	A	
3. Заповнення документів кандидатом для прийому на роботу	R								A	I
4. Заповнення анкети кандидатом для відділу IT	R		CI						A	
5. Збір інформації про необхідний розмір форми	R							CI	A	
6. Заповнення анкети кандидатом для відділу маркетингу	R					CI	CI		A	
7. Інформування контакт-центру про нового співробітника	R			I					A	
8. Інформування відділу маркетингу про нового співробітника	R					I	I		A	
9.Інформування IT-відділу про нового співробітника	R		I						A	
10. Заявка на видачу форми	R							I	A	
11.Набуття форми новим співробітником	AI	R					I	C		

12.Фотозйомка нового співробітника для сайту	AI						CR			
13. Передача фотографій до відділу IT\SEO	I		I			I	AR			
14. Розміщення інформації про лікаря на сайті Клініки	AI					R				
15.Надання доступу до програми МедАссист	AI	I	R	I						
16.Видача електронної перепустки новому співробітнику	AI	I	R							
17. Повідомлення HR про надання доступів для виходу на роботу	I		R		I				A	
18. Відкриття розкладу у програмі МедАссист для нового співробітника		I		I	AR					
19. Інформування всіх співробітників компанії про нового співробітника	R								A	
20. Офіційне прийняття на роботу		I			I				A	R

Матриця RACI Приклад 3 Процес виробництва персоналізованого одягу

Ролі **Завдання:**	**Менеджер з виробництва**	**Графік дизайнер**	**Керівник відділу продажу**	**Співробітник відділу продажу**	**Бухгалтер**	**Операційний директор**
1.Робота з оформлення персоналізованого замовлення одягу						
1.1. Оформлення запиту створення ескізів	I	I	A/C	R		
1.2. Створення ескізів	C	R		A		
1.3. Затвердження ескізів із замовником		I	A/C	R		
1.3. Створення персоналізованих кодів		R		I		A
1.4. Оформлення технічної документації	A	R				
1.5. Оформлення замовлення з клієнтом			A/C	R	I	
1.6. Отримання авансу на замовлення				I	A/R	
1.7. Підтвердження замовлення до виробництва	I			R		A
2. Виробництво замовлення						
2.1. Оформлення виробничого замовлення	R	I			I	A/I
2.2. Оплата авансу постачальникам	I				R	A/I
2.3. Надання технічної документації на виробництво	A/I	R				
2.4. Замовлення сировини	R				I	A
2.5. Замовлення персоналізованих аксесуарів	I/C	R				A
2.6. Підтвердження прототипів персоналізованих аксесуарів	A/I	R		C		
2.7. Надання сировини на виробництво	A/R					
3. Готовність замовлення						
3.1. Контроль якості	R					A
3.1. Інформація про готовність замовлення	R		I	I	I	A
3.2. Оплата постачальників	I				R	A
3.4. Постачання товару на склад.	R		I	I		A
4. Відвантаження товару клієнту.	I		A	R		I
4.1. Отримання оплати товару.			A	R	I	
4.2. Упаковка товару та відвантаження.			C	R		A
4.3. Направлення документів на товар.				I	R	A

Матриця RACI Приклад 4 Процес управління невідповідністю

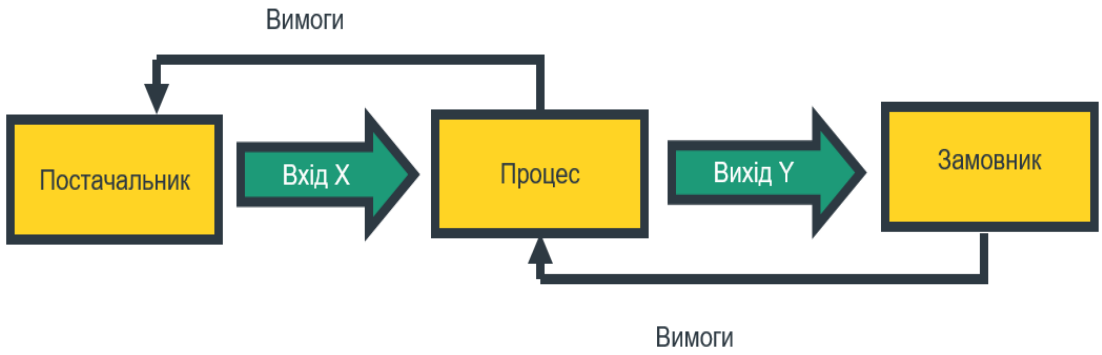
Ролі / Завдання	Керівник виробництва	Фахівець з контролю якості	Сироробмайстер	Сироробмайстер	Фахівець з копчення та догляду за сирами	Оператор виробництва кисломолочних продуктів
1. Виявлення невідповідносте	I	A	R	R	R	R
2. Реєстрація невідповідносте	A	R				
3. Аналіз причин невідповідносте	A	R				
4. Розробка та планування заходів щодо усунення невідповідносте	A I	R				
5. Прийняття рішень щодо невідповідносте	A	R				
6. Проведення коригувальних та запобіжних заходів	C I	A	R	R	R	R
7. Контроль виконання коригувальних та запобіжних дій	A I	R				
8. Попередження невідповідносте	A C I	R				

Матриця RACI Приклад 5 Проведення організаційних заходів щодо запуску кур'єрської доставки у кожному регіоні

Ролі / Завдання	Департамент роздрібного продажу	Відділ кадрів	Відділ закупівлі	Фінансовий департамент	IT підрозділ	Маркетинг
1. Проведення організаційних заходів щодо створення кур'єрського підрозділу всередині Департаменту роздрібного продажу	R	A	I	C		
2. Автоматизація ПЗ та інтеграція з ресурсами, на яких проводитиметься перевірка за списками	A/I				R	
3. Розробка програмного забезпечення для кур'єрського напрямку, яке дозволить провести видачу картки з корпоративного планшета/смартфону	A/I				R	
4. У разі неможливості розробки: купівля ліцензії на ПЗ для кур'єрського спрямування, що дозволить провести видачу картки з корпоративного планшета/смартфону	A/I		R			
5. Визначення територіального розташування кур'єрського підрозділу	R			A		
6. Обладнання робочих місць кур'єрського підрозділу	A		R			
7. Закупівля планшетів/смартфонів та налаштування ПЗ на них	I		R	A		
8. Набір персоналу - кур'єрів та керівника	I	R		A		
9. Проведення навчання персоналу	A/I	R				
10. Доопрацювання шаблону заявки на сайті на замовлення картки	A/I				R	
11. Запуск шаблону на сайті для кінцевого користувача – клієнта	A/I				R	C
12. Загальне тиражування на зацікавлені підрозділи Банку	R					
13. Рекламна кампанія про запуск кур'єрської доставки карт	A/I					R

Діаграма SIPOC

Для кращого розуміння бізнес-процесів використовують інструмент SIPOC. Абревіатура SIPOC розшифровується як Supplier (постачальник), Input (вхід), Process (процес), Output (вихід), Customer (споживач чи замовник). Цей інструмент дає можливість коротко описати ключові особливості процесу, не вдаючись до деталей. Свого роду «погляд з висоти пташиного польоту». Тому саме з нього корисно розпочати роботу з опису бізнес-процесу.



Отже, вам необхідно зібрати інформацію про всі ресурси, які використовує процес, та їх постачальників, перерахувати послідовно та укрупнено всі операції процесу, а також виходи процесу та споживачів кожного з них. Починайте заповнювати SIPOC “праворуч”, визначте замовника, потім опишіть продукти чи послуги, які він вимагає, наведіть короткий опис процесу, укажіть основні входи процесу та наведіть список ключових постачальників.

Усю цю інформацію необхідно подати у такій таблиці:

Інструмент SIPOC Приклад 1 Процес участі у тендерах

Постачальник	**Входи**	**Процес**	**Виходи**	**Замовник**
	Вкажіть критичні входи та найважливіші вимоги	*Визначте ключові етапи процесу (трохи більше 5-7)*	*Вкажіть критичні виходи та найважливіші вимоги*	
Фахівець тендерного відділу	посадова інструкція	1. Пошук тендерних закупівель відповідно до ключових слів на тендерних майданчиках, залежно від напряму діяльності підприємства (постачання обладнання, підряд, проектування, "під ключ"). 2. Первинний аналіз відповідності підприємства технічним умовам закупівлі. 3. Аналіз відповідності підприємства кваліфікаційним критеріям закупівлі (досвід, кількість персоналу, матеріально-технічна база, ліцензії, сертифікати, дозволи тощо)	додано посилання на тендер до реєстру тендерних закупівель	**керівник тендерного відділу**

керівник профільного відділу	посилання на тендер у реєстрі тендерних закупівель	1. Детальне опрацювання відповідності підприємства технічним умовам закупівлі	погоджено те, що підприємство відповідає технічним умовам закупівлі	**керівник тендерного відділу**
керівник профільного відділу	реєстр тендерних закупівель	1. Запит від суміжних підрозділів інформації необхідної для складання внутрішнього кошторису. 2.складання внутрішнього кошторису/бюджету угоди	складено внутрішній кошторис	**Рада директорів**
керівник профільного відділу	внутрішній кошторис	1.Аналіз ціни, собівартості, прибутку, трудовитрат.	ухвалено рішення про участь у тендері. Узгоджено бажану ціну договору. Узгоджено мінімально прийнятну ціну договору.	**Рада директорів**
Фахівець тендерного відділу	рішення про участь у тендері	1. Підготовка та подання документів тендерної пропозиції	подано тендерну пропозицію	**керівник тендерного відділу**
Фахівець тендерного відділу керівник /фахівець профільного відділу	аукціон	1. участь у аукціоні. За необхідності, зниження ціни, але не нижче певного внутрішнього кошторису	автоматичне рішення системи про перемогу за ціною	**керівник тендерного відділу**
юрист	відхилення замовником тендерної пропозиції підприємства	складання вимог/скарг до Антимонопольного комітету України	подано вимогу та/або скаргу до АМКУ	**Рада директорів**
Фахівець тендерного відділу	рішення замовника про визнання переможцем	1. Підготовка документів передбачених ст. 17 ЗУ "Про публічні закупівлі" 2. Завантаження документів, передбачених ст. 17 на тендерний майданчик до тендерної пропозиції та/або відправлення замовнику поштою	документи, передбачені ст. 17 надані замовнику та/або завантажені на тендерний майданчик	**керівник тендерного відділу**
юрист	рішення замовника про визнання переможцем	аналіз договору із замовником. Опрацювання істотних умов договору. Заповнення реквізитів.	укладений договір	**керівник тендерного відділу**
юрист	укладений договір	після закінчення 10 к.д. які подаються на оскарження рішення замовника підписання договору уповноваженими представниками сторін.	підписаний договір з боку підприємства	**начальник профільного відділу або директор (залежно від суми договору)**
кур'єр/водій	підписаний договір	відправлення підписаного договору замовнику. Отримання свого зразка договору	Договір підписаний сторонами	**керівник тендерного відділу**

Інструмент SIPOC Приклад 2 Процес доставки

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Склад	Правильно створена заявка	Створення заявки	Вчасно доставлений якісний товар	**Старший продавець магазину, який хоче отримати товар згідно з оформленою заявкою**
	Підтверджена заявка з боку складу	Погодження наявності товару зі складом		
	Підтверджений час відправки товару	Час відправлення заздалегідь узгоджений з категорійним менеджером та водієм		

Працівник складу	Заявка в Google Docs	Працівник складу заходить до Google Docs заявки Збирає товар згідно з заявкою Перевіряє якість товару (свіжість, зовнішній вигляд) Вводить дані до бази та друкує накладну на переміщення	Коректне та якісно зібраний товар	**Склад**
Водій	Доставка товару зі складу на магазин	Водій здійснює доставку Старший продавець приймає товар згідно з накладною на видачу (якість та кількість) У разі розбіжностей старший продавець надсилає фото накладну з фактичною кількістю Працівник складу перевіряє фактичні залишки позицій, за якими є розбіжності та за необхідності вносить зміни до накладної та облікової бази	Вчасно доставлений якісний товар	**Магазин**

Інструмент SIPOC Приклад 3 Процес ремонту обладнання клієнта

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Клієнт, якому потрібен ремонт	Інформація про несправність, терміновість та важливість.	Обробка вхідної заявки на ремонт. 1. Прийом вхідного дзвінка (заявки на пошту); 2. Передача інформації до тих. відділ для отримання точної інформації. 3. Донесення інформації Замовнику про можливість ремонту.	Реквізити для надсилання обладнання. Орієнтовна вартість ремонту. Орієнтовний термін ремонту.	**Клієнт, якому потрібен ремонт**
Клієнт, якому потрібен ремонт	Номер товарно-транспортної накладної; Або дата та час доставки обладнання на ремонт.	Отримання несправного устаткування. 1. Розпаковка отриманого обладнання; 2. Реєстрація обладнання у базі даних Рем онлайн (присвоєно унікальний номер); 3. Додавання фотографій обладнання до бази даних;	Устаткування зареєстроване у базі даних. Встановлено статус "обладнання прийнято"	**Менеджер з продажу ремонту**
Лабораторія (інженерно-технічний відділ)	За унікальним номером вказано несправність обладнання.	Діагностика невиправного електроустаткування	Техніко-комерційний висновок (із зазначенням вартості та термінів постачання запчастин). Собівартість ремонту.	**Менеджер з продажу ремонту**
Менеджер з продажу ремонту	Собівартість ремонту. "висновок готовий"	Формування націнки вартості ремонту Замовника.	Ком. пропозицію надіслано клієнту.	**Клієнт, якому потрібен ремонт**
Менеджер з продажу ремонту	Узгоджене ком. пропозиція	Після отримання усного чи письмового підтвердження ремонту. 1. узгодження договору; 2. виписано рахунок на оплату ремонту;	Отримано оплату або підписано відповідний документ.	**Клієнт, якому потрібен ремонт**
Лабораторія (інженерно-технічний відділ)	Встановлено статус: "Ремонт підтверджено"	Ремонт обладнання: 1. Замовлення необхідних запчастин; 2. Контроль та отримання запчастин; 3. Видача обладнання та запчастин, призначеному інженеру; 4. Виконання ремонту (відповідно до встановлених термінів); 5. Випробування обладнання; 6. Передача обладнання на склад/відремонтоване.	Обладнання відремонтоване. Встановлено статус "Устаткування готове". Додано відео із записом випробувань.	**Менеджер з продажу ремонту**
Менеджер з продажу ремонту	Статус "підтверджений очікує відправки"	Надсилання обладнання клієнту: 1. Менеджер перевіряє оплату від клієнта чи відповідні документи. 2. Підготовка всіх необхідних документів для відправки. 3. Вказує дані одержувача у базі даних.	номер товарно-транспортної накладної надіслано клієнту	**Клієнт, якому потрібен ремонт**

Клієнт, якому потрібний ремонт	База закритих операцій за попередній місяць.	Отримання зворотного зв'язку: 1. Обдзвони клієнтів відповідно до бази; 2. Реєстрація відгуків; 3. Передача інформації відповідальному менеджеру у разі негативного відкликання.	Відгук від клієнта по завершеній угоді	**Менеджер відділу турботи**

Інструмент SIPOC Приклад 4 Підготовка нового опису та регламенту бізнес-процесів

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
1С:Документообіг (1С:ДО)	Нова заявка на розробку нормативної документації в 1С:ДО	Створення заявки до 1С:ДО на розробку нормативної документації	Повідомлення про направлення заявки на розгляд Керівнику відділу ЕДО	**Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент**
Керівник відділу ЕДО	Завдання на розгляд нової заявки до 1С:ДО	Перерозподіл заявки на відповідального бізнес-технолога, встановлення терміну розробки	Виконане завдання на розгляд	**1С:Документообіг (1С:ДО)**
Бізнес-технолог	Нова заявка на розробку нормативної документації в 1С:ДО	Отримання нового завдання, розподіленого керівником, створення регламенту в 1С:ДО	Термін розробки документа	**Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент**
Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання замовника з питань регламенту: - Складання риби регламенту - Виявлення вузьких місць - Виділення необхідних підрозділів компанії, задіяні в бізнес-процесі, з якими необхідно провести інтерв'ю для внесення деталей	Малюнок проекту регламенту, що потребує доповнень	**Бізнес-технолог**
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання підрозділів компаній та внесення деталей до проєкту регламенту	Проект регламенту, готовий до запуску процесу узгодження до 1С:ДО	**Бізнес-технолог**
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Резолюції узгоджуючих менеджерів	Запуск проєкту регламенту на 1 цикл погодження	Результат погодження "Не погоджено"	**Бізнес-технолог**
Працівники з резолюцією "Не погоджено"	Нарада, телефонний дзвінок, корпоративне листування	Інтерв'ювання осіб з резолюціями "Не погоджено"	Коригування до регламенту відповідно до зауважень	**Бізнес-технолог**
Працівники підрозділів компанії, задіяні у бізнес-процесі	Резолюції узгоджуючих менеджерів	Запуск проєкту регламенту з коригуваннями на 2 цикл погодження	Результат узгодження "Узгоджено"	**Бізнес-технолог**
Директор компанії	Розроблений регламент	Запуск проєкту регламенту на затвердження до 1С:ДО	Результат "Затверджено"	**Бізнес-технолог**
1С:Документообіг (1С:ДО)	Зареєстрований документ	Присвоєння внутрішнього коду документа	Реєстрація документа	**Бізнес-технолог**
Бізнес-технолог	Виконання заявки на розробку в 1С:ДО	Ознайомлення працівників із затвердженим документом	Зареєстрований та затверджений регламент	**Працівник підрозділу, якому необхідно створити новий регламент**

Інструмент SIPOC Приклад 5 Процес підготовки навчальних семінарів для продавців та пошуку нових співробітників у відділ продажу

Постачальник	Входи	Процес	Виходи	Замовник
Відділ продажу у складі: бренд менеджер, інженер, маркетолог	Лектор (провідний семінар), програма семінару, зал, зразки, проектор, навчальний матеріал.	1.Погодити дату, місце, кількість учасників семінару;2 Підготувати програму семінару; 3. Зробити семінар у PDF форматі; 4. Підготувати посібник з навчання;5. Надрукувати навчальний матеріал; 6.Орендувати зал для проведення семінару	Навчальний семінар - офлайн, який допоможе продавцям краще розбиратися в товарі, розуміти застосування товару та його призначення + навчальний матеріал, який надалі служитиме менеджерам як посібник з роботи з продуктом для процесів продажу	**Торгова компанія (що продає наш товар)**
HR менеджер	1. Портрет ідеального кандидата; 2. Бюджет на вакансії;	1. Створити портрет ідеального кандидата на посаду "Менеджера" з необхідними вимогами до цієї вакансії; 2. Аналіз аналогічної вакансії на сайтах з пошуку роботи; 3. Створити вакансії на сайтах з пошуку роботи; 4. Проведення первинного відбору телефоном; 5. Проведення співбесід із відповідними кандидатами в офісі; 6. Проведення вторинного етапу співбесід відповідних кандидатів із керівництвом; 7. Пропозиція відібраному кандидату	Менеджер по роботі з клієнтами із досвідом роботи в 1С, знання англійської мови	**Відділ продажів**