Гурьев Д.К. **Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067**

Язык публикации: **русский**

Global Markets and Financial Engineering (Russian version), 2015, Volume 2, Issue 4

The Use of the Function Value Analysis as the Tool for Increasing Effectiveness of Service Subdivisions' Activity

Dmitriy Gurev

ABSTRACT

The method of the function value analysis is one of effective and universal tools for increasing the company's performance. This article reviews the issue of its extended uses under conditions of service companies' activity. The material is structured in such a way that it can be uses as a step-by-step guide. The example from the commercial bank's practice is taken as an illustration.

KEYWORDS

function value analysis (FVA), functional matrix, functions, costs of revenue, business process, process, effective management

CITATION

Gurev, D.K. (2015). The Use of the Function Value Analysis as the Tool for Increasing Effectiveness of Service Subdivisions' Activity. *Global Markets and Financial Engineering (Russian version), 2*(4), 289–308. doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

JEL: G21, L84, M12
Original Research
Language: Russian
Received: 11 Nov 2015, Published: 28 Dec 2015

© Gurev D.K. / Publication: Creative Economy Publishers

This work is licensed under a Creative Commons BY-NC-ND 3.0

For correspondence: gurevdk@vtb24.ru

HIGHLIGHTS

► the FVA method allows to detect problem areas of business processes and to optimise them, thereby reducing production costs

► FVA is the method for the system research of the object functions aimed to find the balance between costs of revenue and utility

► implementation of the FVA method as it is is made by employees of the subdivision under research; they are both object and subject of the research

► the project's implementation would be significantly facilitated by the use of notation tools or by the uses of the basic business process modelling software (such as MS Visio)

► the easiest and most suitable tool for detection of contradiction areas is the functional matrix and the Pareto chart

► two components are needed for suggestions formed to be applied: a) interest and support at the decision-making level; b) formalisation of suggestions

Глобальные рынки и финансовый инжиниринг, 2015, Том 2, Выпуск 4

Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг

Дмитрий Гурьев

АННОТАЦИЯ

Метод функционально-стоимостного анализа является одним из эффективных и универсальных инструментов увеличения КПД предприятия. В данной статье рассмотрен вопрос его расширенного применения в условиях деятельности предприятий сферы услуг. Материал структурирован таким образом, чтобы его можно было применять в качестве пошаговой инструкции. Наглядно продемонстрирован пример из практики коммерческого банка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

функционально-стоимостный анализ (ФСА), функциональная матрица, функции, себестоимость, бизнес-процесс, проект, эффективное управление

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

JEL: G21, L84, M12
Язык публикации: русский

© Гурьев Д.К. / Публикация: Издательство «Креативная экономика»

Статья распространяется по лицензии Creative Commons BY-NC-ND 3.0

Для связи: gurevdk@vtb24.ru

► метод ФСА позволяет выявлять проблемные зоны бизнес-процессов и оптимизировать их, тем самым сокращая производственные расходы

► ФСА – это метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью

► реализация самого метода ФСА производится силами сотрудников исследуемого подразделения; они являются одновременно и объектом и субъектом исследования

► реализацию проекта существенно облегчит применение инструментов нотаций либо использование базовых программ моделирования бизнес-процессов (таких как MS Visio)

► наиболее простым и подходящим инструментом для нахождения зон рассогласованности является функциональная матрица и диаграмма Парето

► для того чтобы сформированные предложения нашли свое применение, необходимы две компоненты: а) заинтересованность и поддержка на уровне лиц, принимающих решение; б) формализация предложений

Об авторах:

Гурьев Дмитрий Константинович, управляющий директор Департамента корпоративных продаж, Банк ВТБ 24 (публичное акционерное общество) (gurevdk@vtb24.ru)

В научной практике метод функционально-стоимостного анализа (далее – ФСА) активно применяется в производственной сфере. Особенно широкое распространение он получил в 70-х годах во времена Советского Союза, и фактически является забытым наследием тех времен, когда советские производственные предприятия выпускали легендарную продукцию в сжатые сроки, достойного качества и в рекордных объемах.

Тем не менее, несмотря на свою эффективность и универсальность, в сфере услуг инструмент ФСА не получил широкого распространения. Мы полагаем, что это связанно с двумя причинами. Во-первых, со сложившимися стереотипами и восприятием данного метода исключительно в качестве инструмента технического характера. Во-вторых, наличием рекомендаций и подходов, применимых к сфере услуг только в самом общем виде.

Для того чтобы определить сферу практического применения данного инструмента, дадим классическое определение термину ФСА – это метод технико-экономического инженерного анализа, направленный на повышение (сохранение) функциональной полезности объекта при минимизации затрат на его создание и эксплуатацию. Иными словами, данный метод позволяет выявлять проблемные зоны процесса производства и оптимизировать их, тем самым сокращая производственные расходы.

В то же время применение данного метода в сфере услуг может использоваться в качестве инструмента, нацеленного на улучшение производительности самостоятельно-структурных подразделений.

Для того чтобы адаптировать метод ФСА к сфере услуг, необходимо решить задачи:

1. *Скорректировать систему измерений.* Ключевая сложность заключается в том, что единицей измерения результата работника, например токарного станка, является конкретное изделие, стоимость которого можно однозначно и точно измерить в денежном эквиваленте. В то же время полезность деятельности офисного работника, такого как, например, управляющий директор отдела продаж, техническими единицами измерения оценить не представляется возможным.

2. *Адаптировать инструменты ФСА под деятельность сферы услуг.* Метод ФСА обладает богатым набором инструментов, таких как АВС-анализ, Описание F (функций), матрица расходов на F, синектика, техника мультифакторов и многое другое. Необходимо четко определить и дополнить инструментарий, подходящий для исследуемого объекта.

3. *Модернизировать матрицу этапов проведения ФСА.* Задачи метода ФСА в производственной сфере отличаются от задач сферы услуг в первую очередь тем, что оптимизируется не только категория расходов за счет сокращения издержек, но и категория доходов за счет увеличения КПД структурного подразделения и ее фокусировки на ключевых задачах.

Система измерений

Рассмотрим другое определение ФСА, более адаптированное к исследуемой теме: «метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью». Разложим данное определение на составляющие. Объект – любое структурное подразделение, сотрудники данного подразделения. Себестоимость – затраты времени. Полезность – эффективность использования рабочего времени. Именно на этих двух сущностях мы и будем строить нашу систему измерений.

Вне всяких сомнений, себестоимость и полезность можно использовать в качестве классических эквивалентов и рассчитать как стоимость затрат/дохода на одного сотрудника. В нашем распоряжении уже имеется достаточное количество математических и экономических моделей, позволяющих это сделать. Однако мне представляется более полезным работать не с денежными эквивалентами, а с сущностью самого ценного невозобновляемого ресурса – времени. Причины следующие:

1. Широкое применение. Не требуется специализированные знания.
2. Объект исследования, по сути, является и субъектом исследования.
3. Больше возможностей для творческого мышления и генерирования новых идей.
4. Возможность охватить все сферы деятельности подразделения, в том числе и те, которые с трудом поддаются подсчетам (например, функция управления).
5. Повышение уровня мотивации сотрудников.

Этапы проведения ФСА и используемые инструменты

Для того чтобы адаптировать метод ФСА под исследуемую тему, произведем сравнительный анализ, результаты которого представлены в *таблице* ниже.

Таблица

Сравнительный анализ этапов ФСА в сфере производства и сфере услуг

Этап	*Производственная сфера*		*Сфера услуг*	
	Содержание и последовательность ФСА	*Инструменты*	*Содержание и последовательность ФСА*	*Инструменты*
Подготовительный	1. Обучение пользователей и популяризация метода. 2. Определение конкретных задач. Выбор объекта ФСА. 3. Создание организационных предпосылок для внедрения ФСА.	анализ целей, АВС-анализ	1. Планирование проекта. 2. Подбор команды, распределение ответственности. 3. Популяризация метода, мотивирование участников.	планерка/совещание, общий анализ, диаграмма Ганта, протокол задач
Информационный	1. Подготовка и сбор информации об объекте ФСА, систематизация. 2. Изучение технологии объекта. 3. Выявление и формулирование функций, построение функциональной модели. 4. Уточнение функций, их классификация. 5. Оценка значимости функций.	метод «матриц открытия», моделирование, ситуационный анализ	1. Подбор инструментов. 2. Хронометраж рабочего дня. 3. Формирование функциональной матрицы. 4. Формирование стратегической бизнес-карты. 5. Описание бизнес-процессов 1-3 уровней.	хронометраж, анкетирование, нотации, программы моделирования бизнес-процессов, стратегическая карта, функциональная матрица
Аналитический	1. Расчет затрат на функцию. 2. Построение функционально-стоимостной диаграммы.	функционально-стоимостная диаграмма, функциональная матрица, кривая Парето, метод ассоциации и аналогий	1. Расчет соотношения затрат к полезности реализуемых функций. 2. Построение функционально-стоимостной диаграммы.	анкетирование, функционально-стоимостная диаграмма, функциональная матрица, кривая Парето

Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

Продолжение таблицы

Этап	Производственная сфера		Сфера услуг	
	Содержание и последовательность ФСА	*Инструменты*	*Содержание и последовательность ФСА*	*Инструменты*
Творческий	1. Анализ существующего состояния объекта. 2. Поиск резервов снижения затрат.	мозговой штурм, метод 6-3-5, синектика, ассоциативные методы, морфологический анализ	1. Анализ наиболее критичных зон, требующих внимания. 2. Совместный поиск решений по увеличению полезности исследуемых функций.	планерка, мозговой штурм, SWOT анализ, диаграмма Исикавы, морфологический анализ, метод ассоциаций и аналогий, матрица открытия, синектика
Исследовательский	1. Оценка предложенных вариантов новых решений. 2. Ранжирование вариантов, выбор наиболее рациональных.	матрица описаний, матрица оценки, факторный анализ, многокритериальная оценка альтернатив, экспертная оценка альтернатив	1. Оценка предложенных вариантов новых решений. 2. Ранжирование вариантов, выбор наиболее рациональных.	моделирование, ситуационный анализ, многокритериальная оценка альтернатив, экспертная оценка альтернатив, экономический анализ
Рекомендательный	1. Оформление рекомендаций. 2. Расчет экономической эффективности. 3. Составление графика внедрения.	рентабельность вклада, техника мультифакторов, анализ потребительской стоимости, оценка эффективности капитальных вложений и новой техники	1. Согласование предложенных решений с руководством. 2. Подготовка презентационного материала.	презентационные инструменты (например: PowerPoint), диаграмма Ганта
Внедрение	1. Согласование графика внедрения. 2. Организация работ по реализации рекомендаций. 3. Стимулирование внедрения.	разработка и проведение испытаний, проектирование, групповая организация производства, оценка рентабельности, моделирование	1. Защита предложенных решений на организационно-исполнительном органе. 2. Издание организационно-распорядительного документа. 3. Формирование рабочей группы. 4. Организация работ по реализации решений.	планерки, моделирование, диаграмма Ганта, рабочие группы

Из ключевых отличий следует отметить:

1. Реализация самого метода ФСА производится силами сотрудников исследуемого подразделения. Они являются одновременно и объектом, и субъектом исследования. Тем самым больше внимания уделяется мотивированию специалистов, процессу творческого поиска решений.

2. Метод ФСА по сути своей является Проектом с соответствующей структурой реализации. В производственной сфере ФСА относится к категории стандартной процессной деятельности.

3. Единица измерения эффективности: полезность с точки зрения соотношения затрат расходуемого времени к полученному результату.

4. Информационный и аналитический этапы базируются на сборе информации в рамках хронометража, анкетирования и балльной оценке исследуемых функций.

5. Помимо стандартных инструментов исследования и сбора информации добавляется стратегическая карта, которая позволяет определить фокус внимания, и формализация бизнес-процессов 1–3 уровней.

6. В творческом процессе задействовано достаточно большое количество участников как из самого структурного подразделения, так и узкопрофильных специалистов. Добавляются дополнительные инструменты, такие как диаграмма Исикавы, SWOT-анализ и пр.

7. По факту проведенного исследования для его внедрения требуется формализовать работу путем утверждения плана внедрения и издания соответствующего организационно-распорядительного документа.

Схожие элементы, которые присутствуют как в сфере производства, так и в сфере услуг:

1. Использование функциональной матрицы в качестве фундамента, в котором фиксируются результаты исследования.

2. Для оценки эффективности исследуемых функций используются одинаковые инструменты: функционально-стоимостная диаграмма, диаграмма Парето.

3. Исследовательский этап (оценка предложений) не претерпел изменений.

4. В обоих случаях значительное внимание уделяется непосредственному внедрению полученных предложений. Данный этап

является так называемым «бутылочным горлышком», на реализации которого необходимо сконцентрировать энергию исполнителей.

Далее мы на конкретном примере рассмотрим процесс реализации ФСА в сфере услуг. Объектом исследования является эффективность деятельности подразделения по управлению розничными продажами в коммерческом банке.

1. Подготовительный этап

Длительность: 2–5 рабочих дней.

В рамках отдельного совещания до сотрудников доводится цель и задачи ФСА. Специалистам разъясняется, что данное мероприятие позволит выявить наиболее критичные зоны подразделения, требующие фокусировки и развития. Также поясняется, что все сотрудники не являются просто сторонними наблюдателями, а сами участвуют в процессе совершенствования деятельности подразделения.

До сотрудников доводится план работы, порядок действий и сроки ее реализации. Также определяются роли участников, и каждому специалисту даются задание и инструментарий для сбора информации.

2. Информационный этап

Длительность: 2–3 рабочих недели.

Ключевой задачей данного этапа является сбор информации об объекте. Выявление, построение, моделирование и классификация функций объекта. Каждую функцию необходимо ранжировать на предмет ее значимости.

Реализацию данного этапа существенно облегчит и дополнит умение работать с инструментами нотаций либо использовать базовые программы моделирования бизнес-процессов (таких как MS Visio).

Все сотрудники в течение 2-х недель заполняют хронометраж своего рабочего дня, параллельно давая оценку эффективности проводимых ими мероприятий (см. *рисунки 1, 2*). Система ценностей определена заранее.

По прошествии 2-х недель полученные данные обобщаются в единую функциональную матрицу.

Следующим шагом является определение ценностей и сущностной концепции подразделения. Формируется стратегическая карта подразделения. Реализовывается описание ключевых бизнес-процессов на 1–3 уровнях.

На *рисунках 3, 4* представлена стратегическая карта и графическая модель 2 уровней отдельно взятых бизнес-процессов, за которые отвечает подразделение.

3. Аналитический этап

Длительность: 2–3 рабочих дня.

После того как произведен хронометраж рабочего дня, обобщены функции, и определено назначение деятельности подразделения, сотрудники проходят анкетирование на предмет оценки рассогласованности реализуемых функций. Используя форму функциональной матрицы, участники дают оценку эффективности каждой функции в виде балльной шкалы. С учетом того, что подразделение в первую очередь работает с управленческими функциями, за основу была взята классическая модель управления: планирование, организация, мотивация, контроль (см. *рисунок 5*).

Задача	Время	Ценность
Планирование рабочего дня	9:05	5
Совещание - ввод в курс дела	9:10	5
Совещание - ввод в курс дела	9:15	5
Совещание - ввод в курс дела	9:20	5
Совещание - ввод в курс дела	9:25	5
Совещание - ввод в курс дела	9:30	5
Совещание - ввод в курс дела	9:35	5
Совещание - ввод в курс дела	9:40	5
Совещание - ввод в курс дела	9:45	5
планирование стратегических задач	9:50	4
планирование стратегических задач	9:55	4
планирование стратегических задач	10:00	4
планирование стратегических задач	10:05	4
планирование стратегических задач	10:10	3
планирование стратегических задач	10:15	3
Методология - стратегические задачи	10:20	3
Методология - стратегические задачи	10:25	3
Методология - стратегические задачи	10:30	3
Методология - стратегические задачи	10:35	3
Методология - благодарности СЗП	10:50	3
Методология - благодарности СЗП	10:55	3
Методология - благодарности СЗП	11:00	3
Методология - благодарности СЗП	11:05	3
Методология - благодарности СЗП	11:10	3
Методология - стратегические задачи	11:15	3
Методология - стратегические задачи	11:20	3
Методология - стратегические задачи	11:25	3

Рисунок 1. Хронометраж рабочего дня

Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

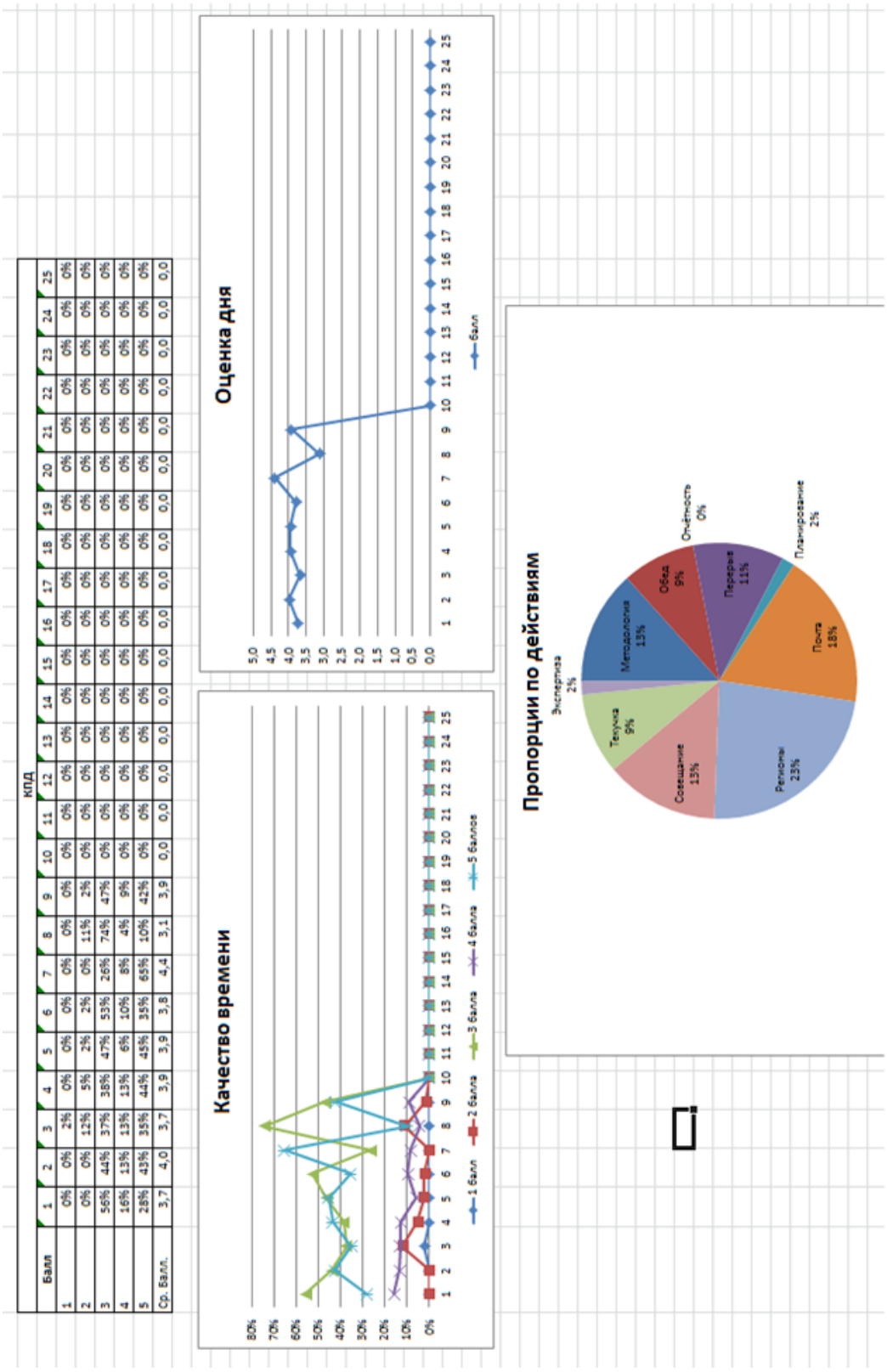

Рисунок 2. Анализ эффективности рабочего дня

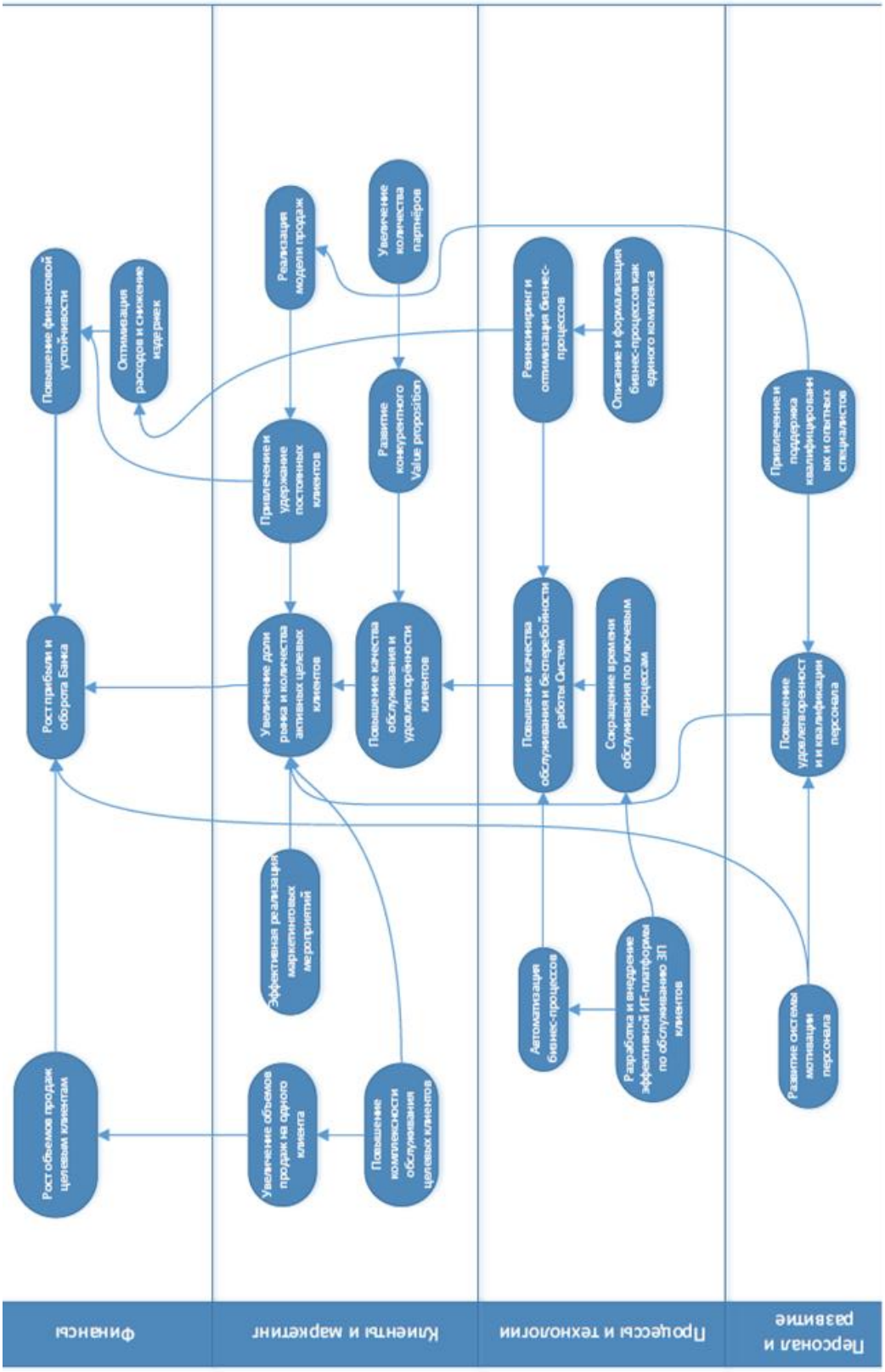

Рисунок 3. Стратегическая карта бизнес-процесса

Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

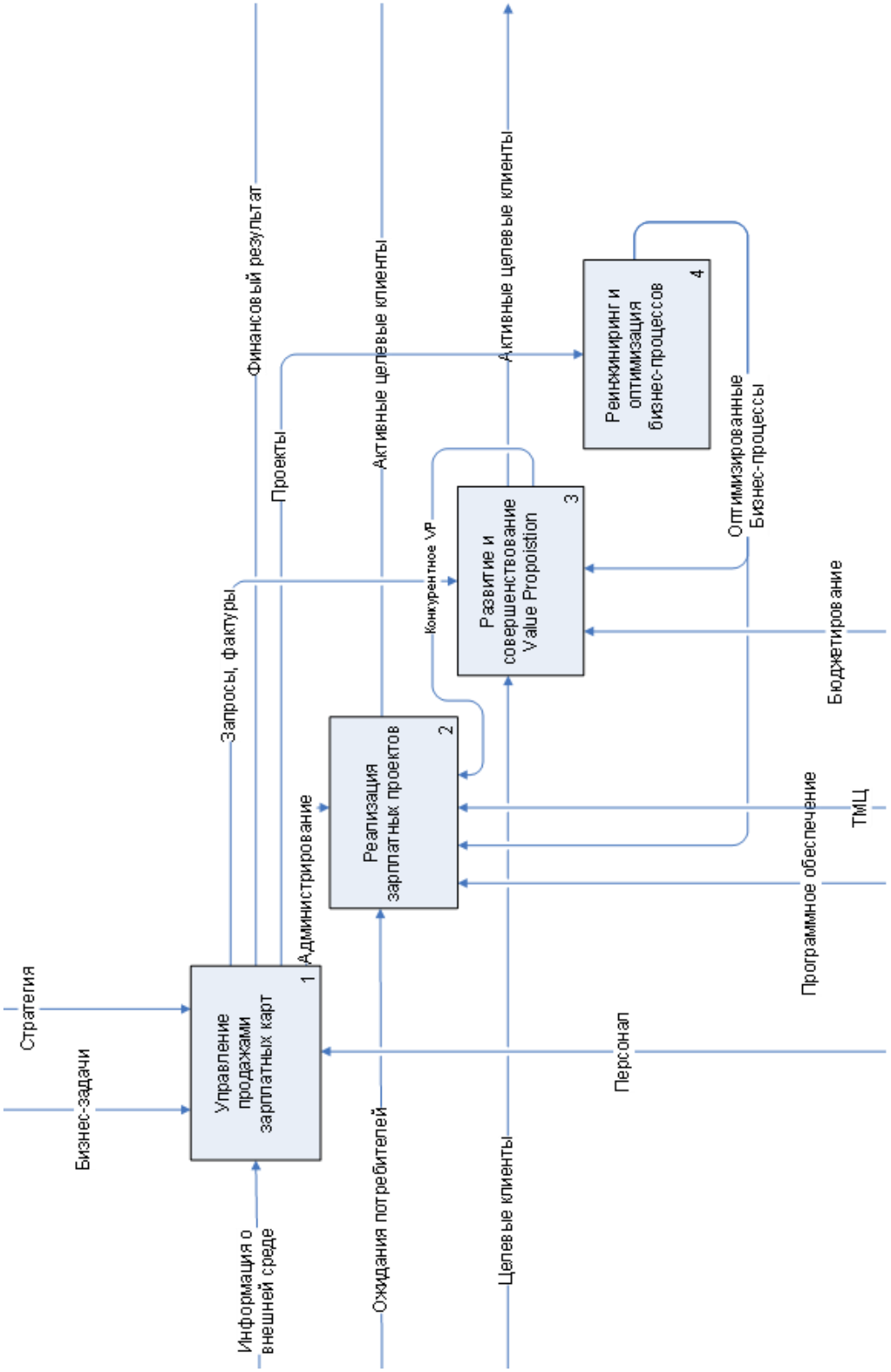

Рисунок 4. Графическая модель бизнес-процессов

Код	Функция управления	Проблематика	Иванов		Петров		Булочкин	
			Оценка качества (от 1 до 5)	Затраты времени (итого д.б. 100%)	Оценка качества (от 1 до 5)	Затраты времени (итого д.б. 100%)	Оценка качества (от 1 до 5)	Затраты времени (итого д.б. 100%)
		Итого	2,5	100%	2,5	100%	2,0	100%
		Планирование	2	2%	2,0	5%	2,0	5%
		Организация	2,5	52%	2,5	45%	2,0	37%
		Мотивация	2,5	6%	1,5	5%	2,5	8%
		Контроль	2,5	40%	3,0	45%	2,5	50%
⊕1								
⊕1.1	**Ежеквартальное планирование деятельности УПП**		2,5		2		2	
⊕1.1.1	Задачи ОПП (регионы)	1)Своевременное формирование и доведение целей до исполнителей (до наступления отчётного периода); 2)Синхронизация целей по вертикали управления и со смежными подразделениями; 3)Соответствие поставленных задач системе SMART.	1	1%	1	2%	3	2%
⊕1.1.2	Цели МБО Директоров ОПП (регионы) УПП		2,5		2		3	
⊕1.1.3	Цели МБО НОПП		4		3		4	
⊕1.2	**Формирование ИПЗ/экшн-планов**		2		2		3	
⊕1.2.1	Экшн-планов/ИПЗ с отстающими НОПП	Используется не системно	3	1%	2,5	1%	4	3%
⊕1.2.2	ИПЗ директорами ОПП (регионы) УПП	Не используется	1		1		1	
⊕1.3	**Годовое бизнес-планирование и ресурсное планирование**	ДКП участвует в качестве исполнителя, а не согласователя	1	0%	2	1%	1	0%
⊕1.4	**Регулярные планёрки со смежными подразделениями: ОПКП ДКП, УФП ДКП, ДРБ, ДС**	Не используется	1	0%	1	0%	1	0%
⊕1.5	**Изучение и обобщение лучших практик других**	Не используется	1	0%	1	0%	1	0%

Рисунок 5. Функциональная матрица

После заполнения функциональной матрицы полученные данные анализируются. Определяются наиболее значимые и проблемные зоны. Наиболее простым и подходящим инструментом для нахождения зон рассогласованности является диаграмма Парето (см. *рисунок 6*).

Идеальная матрица ресурсозатрат

Функция	Иванов	Петров	Булочкин	Среднее по директорам
Планирование	30%	15%	30%	25%
Организация	30%	5%	30%	22%
Мотивирование/лидерство	30%	60%	25%	38%
Контроль	10%	20%	15%	15%

Текущая матрица ресурсозатрат

Функция	Иванов	Петров	Булочкин	Среднее по директорам
Планирование	2%	2%	3%	2%
Организация	65%	52%	51%	56%
Мотивирование/лидерство	3%	6%	6%	5%
Контроль	30%	40%	40%	37%

Оценка качества деятельности

Функция	Иванов	Петров	Булочкин	Среднее по директорам
Планирование	2,0	2,0	2,0	2,0
Организация	2,5	2,5	3,0	2,7
Мотивирование/лидерство	2,5	2,5	2,0	2,3
Контроль	2,5	2,5	3,0	2,7

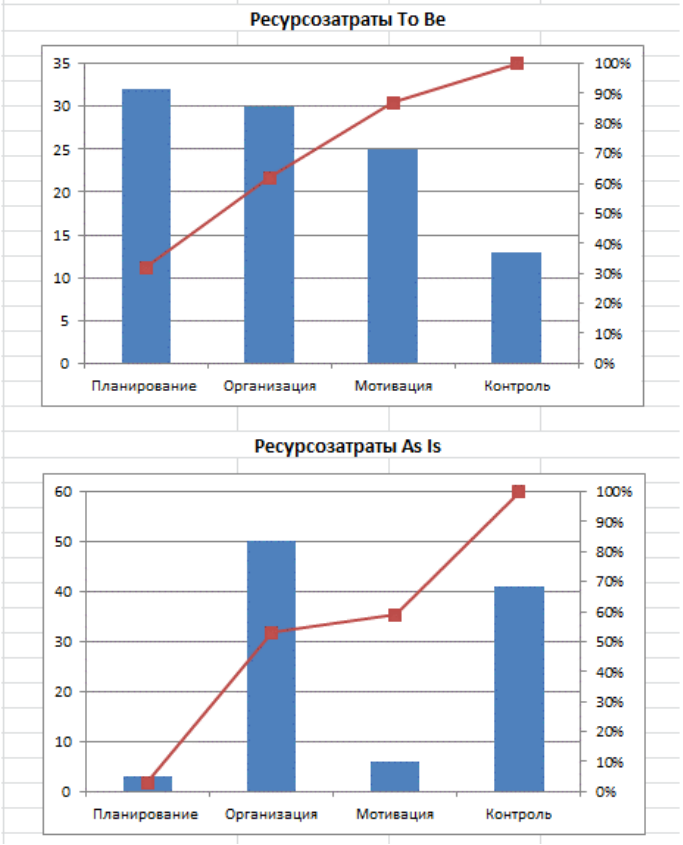

Рисунок 6. Матрица рассогласованности, диаграмма Парето

В ходе анализа было выявлено, что наиболее проблемными зонами, требующими внимания, являются управленческие функции планирования и мотивации.

4. Творческий этап

Длительность: 2–3 рабочих дня.

По завершению аналитического этапа организовывается совещание, на котором генерируются идеи по улучшению деятельности каждой отдельной взятой функции. В качестве инструмента был использован мозговой штурм. Каждому сотруднику была дана одна из функций, в течение 5 минут он записывал идеи, по прошествии 5 минут список идей передавался по кругу следующему участнику. Мероприятие заканчивалось, когда сотруднику возвращался его первоначальный листок.

По итогам мозгового штурма все предложения классифицируются и вносятся в функциональную матрицу.

5. Исследовательский этап

Длительность: 2–3 рабочих дня.

Полученные предложения подвергаются оценке на предмет соотношения добавленной стоимости к ресурсозатратам. Отбираются наиболее ценные предложения и добавляются в функциональную матрицу (см. *рисунок 7*).

6. Рекомендательный этап

Длительность: 1–3 недели.

По наиболее ценным решениям подготавливается обоснование по их внедрению, рассчитывается их экономическая эффективность, формируется график реализации.

Ответственные сотрудники подготавливают презентационный материал, в который входят все полученные в ходе исследования результаты: стратегическая карта, описание бизнес-процессов, функциональная матрица, диаграмма Парето, экономическая модель. Основным элементом являются поручения и следующие шаги, построенные на основе отобранных предложений и наложенные на диаграмму Ганта.

Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067

Код	Функция управления	Проблематика	Предложения
Ф1	**Планирование**		
Ф1.1	Ежеквартальное планирование деятельности УПП	1) Своевременное формирование и доведение целей до исполнителей (до наступления отчётного периода); 2) Синхронизация целей по вертикали управления и со смежными подразделениями; 3) Соответствие поставленных задач системе SMART.	1) Приступать к формированию целей в первую проектную планёрку последнего месяца предыдущего квартала; 2) Поставленные задачи анализировать на предмет соответствия методике SMART; 3) Задачи не вошедшие в цели МБО фиксировать отдельным протоколом и формировать по форме диаграммы Ганта; 3) Привлекать ОПКП ДКП к планёркам по формированию целей, фиксировать ответственность ОПКП ДКП за подготовку отчётных форм и их своевременное предоставление.
Ф1.1.1	Задачи ОПП (регионы)		
Ф1.1.2	Цели МБО Директоров ОПП (регионы) УПП		
Ф1.1.3	Цели МБО НОПП		
Ф1.2	**Формирование ИПЗ/экшн-планов**		1) Разработать и утвердить единый шаблон экшн-плана с обязательным включением в него формы ИПЗ; 2) Сформировать архив для централизованного хранения экшн-планов; 2) На ежеквартальной основе заслушивать и заполнять экшн-планы со всеми НОПП, не исполнившими поставленные задачи в предыдущем квартале; 3) На ежеквартальной основе заполнять ИПЗ с директорами ОПП (регионы) по задачам, не вошедшим в цели МБО; 4) Вести сводный отчёт по факту исполнения ИПЗ, в случае не исполнения 3-х ИПЗ на одного исполнителя, инициировать взгляд, увольнение специалиста. 5) Поставленные задачи анализировать на предмет соответствия методике SMART.
Ф1.2.1	Экшн-планов/ИПЗ с отстающими НОПП	Используется не системно	
Ф1.2.2	ИПЗ директорами ОПП (регионы) УПП	Не используется	
Ф1.3	**Годовое бизнес-планирование и ресурсное планирование**	ДКП участвует в качестве исполнителя, а не согласователя	Инициировать внесение изменений в ОРД в части включения ДКП как обязательного согласователя БП и РП по профильным показателям
Ф1.4	**Регулярные планёрки со смежными подразделениями: ОПКП ДКП, УФП ДКП, ДРБ, ДС**	Не используется	1) Разработать и утвердить Приказом график проведения регулярных планёрок со смежными подразделениями; 2) Назначить модератора, ответственного за формирование повестки планёрки, сбор материалов, обеспечения необходимых условий проведения совещаний, и ведение протокола задач.
Ф1.5	**Изучение и обобщение лучших практик других банков, общепризнанных методик**	Не используется	1) Провести совместно с ДМ и ДПиКР рабочую встречу по данному вопросу; 2) Зафиксировать протоколом задачи; 3) Реализовать задачи.
Ф1.6	Стратегическое планирование на уровне ДКП	Не доведено до исполнителей по всей вертикали	На уровне директоров ОПП (регионы) провести тематические селекторы по своим кластерам
Ф2	**организация**		
Ф2.1	**Реализация деятельности в рамках функциональной матрицы УПП**	Не используется	1) Разработать детальную матрицу функциональных обязанностей для всех ТРМ ОПП (регионы), в том числе с учётом дублирования функций на период отсутствия специалистов. 2) Закрепить материал в качестве ОРД, ознакомить всех исполнителей под роспись; 3) Не менее 2 раз в год проводить ревизии на предмет соответствия с ОРД
			1) Произвести анализ всей проектной работы, исполняемой ОПП (регионы) за последние пол года.

Рисунок 7. Функциональная матрица, дополненная предложениями

7. Этап внедрения

Длительность: до полугода в зависимости от сложности задач.

Завершающий и наиболее важный этап ФСА. Для того чтобы сформированные предложения нашли свое применение, необходимы две компоненты: а) заинтересованность и поддержка на уровне лиц, принимающих решение; б) формализация предложений – наиболее эффективным в данном случае будет запротоколированное решение соответствующего распорядительного органа.

Подготовленный презентационный материал согласовывается с руководством подразделения, инициируется его защита на уполномоченном распорядительном органе (например: Комитет развития продуктов и технологий, Правление).

По факту согласования материала формируется рабочая группа из участников процесса, в задачи которой входит контроль и обеспечение исполнения утвержденных задач. Определяется периодичность совещаний, диаграмма Ганта детализируется до необходимого уровня.

Заключение

Таким образом, мы наглядно продемонстрировали, что метод ФСА является одной из современных прикладных разработок, который можно применять в процессе управления крупнейшими компаниями не только в производственной сфере, но и в прочих секторах экономики.

В качестве результата мы получаем следующий эффект:

1. Кратное высвобождение потенциала исследуемого объекта и рост его КПД.

2. Увеличение уровня мотивации сотрудников подразделения за счет их активного вовлечения в процесс улучшения условий своей деятельности.

3. Концентрация фокуса внимания строго на ключевых задачах, которые ставит перед подразделением руководство.

Метод ФСА предоставляет актуальную достоверную информацию о том, какие процедуры осуществляются в процессе ежедневной деятельности предприятия, что является причиной выполнения той или иной функции и ее итогом, какова взаимосвязь функций разных подразделений, как переносится стоимость потребляемых ресурсов на себестоимость реализуемых продуктов.

Положительный итог построения ФСА-модели не ограничивается подробным видением технологических процессов и знанием

проблемных зон. Ключевая цель методики – успешное управление, мероприятия которого адекватно воспринимаются на всех уровнях административной иерархии вплоть до его непосредственных исполнителей. И методика предоставляет такую возможность, так как и пользователями, и поставщиками ФСА-информации могут являться менеджеры всех уровней.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Адлер Ю., Турко С.* Ограничения в бизнесе – ограничения в мышлении, или Как бороться с тем, что мешает нам в достижении целей // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1. – С. 12–15.

2. *Волчков С.А., Балахонова И.В.* Использование современных стандартов управления предприятием (MRPII, ERP, CSRP, ISO 9001) для непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI) // Организатор производства. – 2010. – № 1 (региональный выпуск). – С. 21–25.

3. *Волчков С.А., Балахонова И.В.* Моделирование для непрерывного улучшения бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО 9001 от 2011 года // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 2. – С. 22–29.

4. *Рыжова В.В.* Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.

5. *Ременников В.Б.* Разработка управленческого решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 270 с.

6. *Слиньков Д.* Бизнес-моделирование для внедрения ИСУ предприятия // Директор информационной службы. – 2011. – № 3. – С. 10–20.

7. *Сухов С.В.* Развитие организаций: цели и эффективность // Корпоративный менеджмент. – 2011. – № 11. – С. 14–18.

8. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – М: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.