

ГИБКОСТЬ В РАМКАХ: Как сохранить управляемость в изменяющейся среде через KPI и регламенты

Надежда Бурцева,
Руководитель отдела развития
бизнес-процессов в SPLAT Global

МИССИЯ: СОЗДАЕМ МИР ЗАБОТЫ И ЗДОРОВЬЯ



Ключевые категории продуктов:

- средства по уходу за полостью рта
- бытовая химия
- косметические средства по уходу за кожей и волосами

10+ млн.

единиц продукции
ежемесячно

23,5%/25,8%

доля рынка РФ пасты/
щетки SPLAT GLOBAL

1000+

сотрудников
по всему миру

11 офисов

Москва, Санкт-Петербург, Ростов,
Китай (Ханчжоу), Беларусь,
Казахстан, Азербайджан, Узбекистан,
Турция, Латвия, Малайзия

60+

стран
продаж

>40

патентов
по всему миру

4

собственные R&D
лаборатории

3

собственных
производственных
площадки

**СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА 2025**

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



SPLAT®

КАЧЕСТВО В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

75%

россиян регулярно совершают незапланированные покупки

Каждый второй россиянин планирует сократить объем покупок в течение 2025 года

new-retail.ru

+36%

рост объема интернет-торговли в первом квартале 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года

akit.ru

+21-22
ТЫС

новых брендов, появившихся на российском рынке FMCG в сумме за последние три года (2022-2024)

forbes.ru

Ключевые тенденции, влияющие на рынок:

01

Устойчивое развитие и экология

02

Диджитализация и e-commerce

03

Альтернативные и функциональные продукты: здоровье как приоритет

04

Локализация и поддержка местных производителей: ставка на региональные бренды

05

Прозрачность и честность брендов, новые стандарты доверия

РБК Компании



РЕГЛАМЕНТАЦИЯ



Что говорят сотрудники, когда нет регламентов?

«Мне как понять, как правильно — вчера сказали одно, сегодня — другое. А мне что делать?»

«Если Петров уволится, у нас тогда вообще все встанет!»

«Каждый раз — как первый раз. Снова и снова изобретаем велосипед»

«Работать некогда — постоянно разбираемся кто за что отвечает»

А если регламентов слишком много?

«Я бы сделал иначе — но нельзя: в инструкции написано так»

«Все время уходит на подготовку отчетов. Работать некогда»

«Я не думаю — я выполняю. Так проблем меньше»

«У нас всё по инструкции, даже если это глупо»



ЗАДАЧИ РЕГЛАМЕНТАЦИИ



Что дает регламентация:

- 01 Стандартизация и единообразие выполнения задач
- 02 Повышение качества и снижение ошибок
- 03 Снижение зависимости от отдельных сотрудников
- 04 Ускорение адаптации новых сотрудников
- 05 Возможность измерения и улучшения процессов
- 06 Повышение управляемости и прозрачности
- 07 Поддержка масштабирования и автоматизации
- 08 Соответствие стандартам и требованиям
- 09 Гибкость в управлении изменениями
- 10 ...

Результаты чрезмерной регламентации:

- ✗ Застой процессов, негибкость
- ✗ Демотивация команды, потеря инициативы
- ✗ Избыток отчётов и проверок
- ✗ Ошибки и сбои из-за сложности
- ✗ Буквоедство
- ✗ Снижение эффективности
- ✗ Потеря клиентоориентированности (фокус на процессы)
- ✗ Текучесть кадров (нет пространства для развития)
- ✗ Затраты времени на проверки
- ✗ ...

Регламентация —
не цель, а инструмент
Она должна **упрощать
работу**, а не усложнять
Лучшие регламенты —
те, которые **незаметны,
но работают**

3 УРОВНЯ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ПРОЦЕССОВ

Правильный уровень регламентации - ключ к балансу между контролем и гибкостью



Тип	Подробные регламенты	Средний уровень регламентации	Минимальная регламентация
Когда	Высокие риски, безопасность, соответствие	Стабильность важна, но нужна адаптивность	Важны креатив, скорость, инициатива
Цель	Минимизировать ошибки, защитить компанию	Стандартизация без потери гибкости	Поддержка инноваций и автономии
Пример процессов	Производство, Техническое обслуживание оборудования, Финансовые операции, Сертификация продукции	Приём и обработка заказов, Закупки (стандартные и срочные), Внутренние коммуникации, Оценка персонала, Работа с претензиями клиентов	Разработка идей улучшений, Креативные проекты (дизайн, маркетинг), Решение нестандартных клиентских запросов, Стартап-инициативы
Что включает	✓ Пошаговые инструкции ✓ Обязательные формы и чек-листы ✓ Чёткие сроки и ответственные ✓ Аудит и контроль	✓ Основные этапы и сроки ✓ Шаблоны и стандарты ✓ Возможность отклонений с согласованием ✓ Ответственный — владелец процесса	✓ Цель и ожидаемый результат ✓ Ограничения (бюджет, срок, бренд) ✓ Пространство для инициативы ✓ Доверие, а не контроль

ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА КРІ БП



Связь
со стратегией
компании



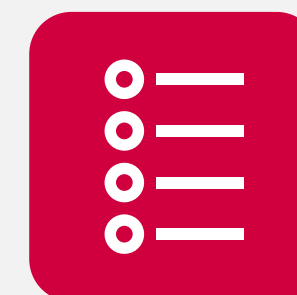
Фокус
на результат,
а не на действия



Измеримость
и доступность
данных



Понятен
и согласован
с владельцем
процесса



Не более
5 показателей
для одного
процесса
(максимум 7)

РОЛИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

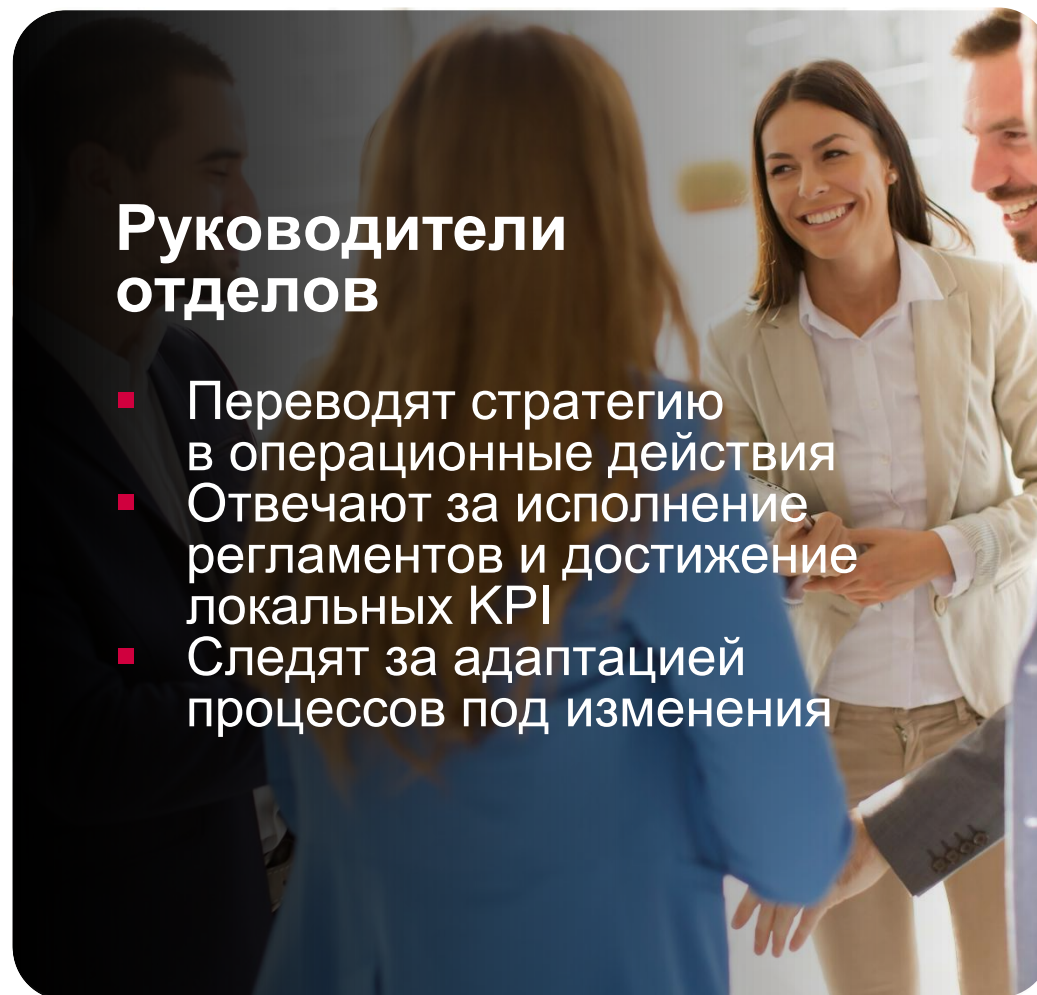


Руководитель организации

- Задаёт стратегическое направление
- Обеспечивает ресурсную поддержку
- Формирует культуру качества и ответственности
- Принимает решения по изменению приоритетов

Руководители отделов

- Переводят стратегию в операционные действия
- Отвечают за исполнение регламентов и достижение локальных KPI
- Следят за адаптацией процессов под изменения



Владельцы бизнес-процессов

- Понимают, как работает система на уровне процессов
- Отвечают за эффективность регламентов и качество измерений KPI
- Иницируют улучшения и изменения в процессах

ПОРЯДОК ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ



01

02

03

04

05

Стратегия

Выделить процессы, влияющие на достижение целей стратегии

Определить владельцев процессов и их участников

Согласовать применимые KPI

Описать процессы с необходимой степенью детализации

Поддерживать актуальность, результативность и эффективность системы

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ



Гибкость и управляемость
не противоречат,
а дополняют друг друга,
если правильно
построить систему



KPI и регламенты —
это не ограничения,
а инструменты
стабильности
в условиях изменений



Успех зависит
от чёткого распределения
ролей и вовлечённости
всех уровней
управления

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



QR-визитка