



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Редизайн и оптимизация бизнес-процессов на основе мета-модели МООРФ

Чмилевская Оксана



Оксана Чмилевская

Основатель и руководитель

АНО «ДПО «Институт организационного развития и лидерства»

автор учебников для ВУЗов и книг, магистр ППЛ, бизнес-коуч

18+ лет опыта работы в нефтегазовой отрасли

16+ лет опыта работы на руководящих позициях





О чём это выступление

Оптимизация бизнес-процессов — это не только про скорость и регламенты. В сложных производственных системах потери чаще возникают не из-за одной ошибки, а из-за накопления уязвимостей, которые формируются постепенно и незаметно.

- Давление сроков и внешних ограничений
- Разрывы между функциями и подразделениями
- Слабая прослеживаемость решений
- Ручное управление исключениями
- Позднее реагирование на отклонения

Ключевая задача руководителя

Увидеть эту конфигурацию уязвимостей **до того, как она станет дорогой** — до каскадных сбоев, срочных авиадоставок и роста операционных издержек.



Кейсовая ситуация

Типовой кейс: снабжение удалённого месторождения в условиях сезонной логистики

Исходные условия

- Доставка оборудования и материалов осуществляется по зимнику
- Зимник открыт ограниченный период времени
- За короткое окно необходимо завезти до **80–90% годового объёма грузов**
- Любое отклонение быстро превращается в рост затрат и управленческое напряжение

Типовые последствия

- Перегрузка логистической инфраструктуры
- Задержки поставок критических материалов
- Срочные и дорогостоящие авиаперевозки
- Каскадные сбои в производственной программе
- Неконтролируемый рост операционных издержек





Почему такие процессы становятся дорогими

Проблема редко находится в одной точке. Обычно организация видит уже последствия — финальные симптомы, а не их системные корни.

«Не успели»

Сроки были жёсткими, а резервов не было

«Поздно согласовали»

Процедуры согласования не вписались в окно поставки

«Срочно повезли самолётом»

Единственный выход, когда время вышло

«Пришлось решать вручную»

Система не справилась — человек взял управление

i За этими привычными фразами почти всегда стоит **системная конфигурация уязвимостей**, а не единичная ошибка. Именно эту конфигурацию и помогает увидеть МООРФ.



Что такое МООРФ

МООРФ — это мета-модель системного анализа организационных уязвимостей. Я иногда называю её «ищейкой» — инструментом, который идёт по следу потерь и сбоев, не останавливаясь на поверхностных объяснениях.

Не ищет виноватого

Фокус на системе, а не на конкретном человеке

Идёт глубже симптомов

Выходит на структурные и процессные причины

Охватывает пять зон

Проверяет все уровни, где обычно формируется уязвимость





Логика МООРФ: пять зон анализа

М — Среда / Менеджмент

Цели, приоритеты, давление сроков, внешние ограничения, ресурсные рамки и стратегический контекст принятия решений

О — Организация

Структура, роли, ответственность, полномочия, коммуникации и взаимодействие между функциями и подразделениями

О — Оборудование / Технологии

Техника, ИТ-системы, инструменты планирования, цифровая прослеживаемость и технологические ограничения

Р — Работы / Процессы

Как реально организованы заявки, согласования, закупки, поставки, контроль отклонений и эскалация решений

Ф — Человеческая уязвимость

Ошибки, компромиссные решения, усталость, когнитивная перегрузка, неполная информация, давление сроков



Ключевая идея модели

Человек в системе — не всегда первопричина, а часто проявление системной конфигурации.

Если организация регулярно сталкивается с одними и теми же сбоями, это сигнал: уязвимость встроена в саму архитектуру управления.

- Поздние изменения и пересогласования
- Срывы сроков и конфликты приоритетов
- Перегрузка ключевых сотрудников
- Дорогие срочные решения как «норма»



Важный сдвиг в мышлении:

Когда одни и те же проблемы повторяются снова и снова — это не вопрос дисциплины конкретных людей. Это вопрос архитектуры системы управления, в которой они работают.



Упражнение: увидеть уязвимость в действии

Определите, к какой зоне МООРФ в первую очередь относится каждая из описанных ситуаций. Ответы могут пересекаться — это намеренно.

1

Поздние подтверждения

Финальный объём поставок подтверждается слишком поздно для эффективного планирования

2

Разные приоритеты

У закупок, логистики и производства несогласованные KPI и цели

3

Нет общей картины

Отсутствует единая цифровая панель по статусу критических грузов

4

Ручные исключения

Нестандартные ситуации постоянно решаются в ручном режиме

5

Давление и неполнота

Ключевые решения принимаются под давлением времени и на неполной информации

Вопрос к аудитории: Где вы видите М - место? Где О - организация? Где О (оборудование) Где - Р - работа? Где Ф - фактор человеческой уязвимости?



Разбор упражнения

Ситуация

Позднее подтверждение финального объёма поставок

Разные приоритеты у закупок, логистики и производства

Нет общей цифровой картины по критичности грузов

Управление исключениями и срочными решениями вручную

Решения в условиях давления и неполной информации

Зона МООРФ

М / Р — давление среды + слабая архитектура процесса

О — несогласованность ролей и KPI

О (оборудование) — слабость ИТ-инструментов

Р — слабые точки контроля в процессе

Ф — когнитивная перегрузка сотрудников

✔ **Главный вывод:** В реальной жизни проблема почти никогда не живёт только в одной зоне. Потери растут тогда, когда уязвимости начинают усиливать друг друга — формируя каскад сбоев.

Диагностика кейса через МООРФ

М (Среда/Менеджмент)



**ЖЁСТКОЕ СЕЗОННОЕ ОКНО,
ВЫСОКАЯ ЦЕНА ОШИБКИ, ДАВЛЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ.**

О (Организация)



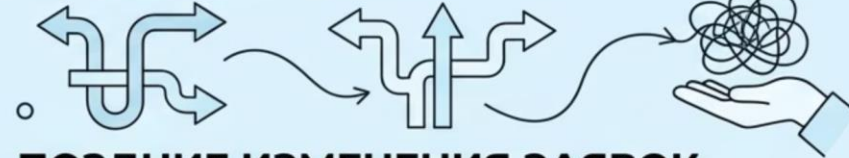
**РАЗМЫТАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ,
РАЗНЫЕ КРИ У ФУНКЦИЙ, ПОЗДНЯЯ
ЭСКАЛАЦИЯ.**

О (Технологии)



**СЛАБАЯ ЦИФРОВАЯ ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТЬ,
НЕТ ОБЩЕЙ КАРТИНЫ ГРУЗОВ,
МОЩНОСТИ НЕ СВЕДЕНЫ В МОДЕЛЬ.**

Р (Процессы)



**ПОЗДНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАЯВОК,
ФРАГМЕНТАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ,
РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЯМИ.**

Ф (Человек)



**УСТАЛОСТЬ, КОГНИТИВНАЯ ПЕРЕГРУЗКА,
КОНФЛИКТ ПРИОРИТЕТОВ, БЫСТРЫЕ НО ДОРОГИЕ РЕШЕНИЯ.**



Каждая из пяти зон несёт свою часть уязвимости. Именно их совокупность и создаёт систему, которая регулярно генерирует дорогостоящие срочные решения.




Симптомы и причины: важное различие

Симптомы — то, что видно

- Срочные авиаперевозки
- Каскадные задержки поставок
- Дефицит критических материалов
- Управленческое напряжение
- Неконтролируемый рост стоимости снабжения

Причины — то, что скрыто

- Позднее выявление отклонений от плана
- Несогласованность ролей и ответственности
- Слабая архитектура процесса принятия решений
- Разрыв между функциями без сквозного владельца
- Отсутствие ранних сигналов и триггеров эскалации
- Высокая зависимость от ручных решений

 **Срочная авиадоставка — это не причина, а признак того, что система слишком поздно распознала собственную уязвимость.**
Устранять нужно причины, а не симптомы.

Что даёт редизайн процесса

После диагностики задача не в том, чтобы просто «усилить контроль». Задача — **изменить конфигурацию процесса и управленческих ролей** так, чтобы система сама выявляла и гасила отклонения раньше.



Владелец сквозного процесса

Назначить единую точку ответственности за результат от заявки до поставки



Раннее обнаружение отклонений

Установить контрольные точки и триггеры до того, как отклонение стало критическим



Чёткие зоны и эскалация

Развести ответственность функций и определить критерии для передачи решений выше



Прозрачность критических поставок

Обеспечить единую цифровую картину статуса грузов для всех участников процесса



Какие эффекты это может дать

10–25%

**Снижение операционных
издержек**

В зависимости от исходной конфигурации
процесса и зрелости управления



Объём срочных решений

Снижение доли дорогих незапланированных
операций за счёт раннего обнаружения



Предсказуемость поставок

Выполнение плана в сезонных окнах без
аврального режима

Редизайн процесса снабжения и управленческих ролей также позволяет:

сократить скрытые потери от несогласованности функций, снизить риск остановки работ в сезонной логистике и повысить управляемость системы в целом — не за счёт жёсткого контроля, а за счёт более умной архитектуры процесса.



Оптимизация начинается не с новой схемы

...а с выявления системной уязвимости

Видит точки потери управляемости

Где именно система начинает давать сбои и накапливать скрытые издержки

Раскрывает взаимное усиление

Какие уязвимости усиливают друг друга и создают каскадный эффект

Указывает на комплексные изменения

Что нужно менять не только в процессе, но и в ролях, решениях и архитектуре управления

✔ **МООРФ — это не просто модель анализа, а инструмент проектирования более устойчивых организационных систем. Диагностика уязвимости — первый шаг к системным изменениям, а не к поиску виноватых.**

Вопросы для обсуждения

Эти вопросы помогут применить логику МООРФ к вашей реальной ситуации. Возьмите один из них и обдумайте честно.

Где больше всего «аврала»?

В каких точках ваших процессов сегодня сотрудники регулярно работают в режиме аврала?

Какие сбои стали нормой?

Какие повторяющиеся проблемы у вас уже воспринимаются как неизбежные — хотя являются симптомами системной уязвимости?

Когда система замечает проблему?

На каком этапе организация обычно обнаруживает отклонение — достаточно рано, чтобы отреагировать, или уже слишком поздно?

Кто владеет сквозным результатом?

Есть ли в вашей системе человек или роль, которая реально отвечает за результат от начала до конца процесса?





Благодарю за внимание

Оксана Чмилевская
Генеральный директор
АНО ДПО «Институт организационного развития и лидерства»

Контакты для связи:
E-mail: oks19810403@gmail.com
Личный номер: +7 (924) 185-61-92



ast-academy.ru