

# ГЛОССАРИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

---

ОПИСАНИЕ, СУТЬ,  
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ДЕЙСТВИЯ

**Примечание:**

Один человек может выполнять несколько ролей.  
Но за каждую роль должен быть один ответственный человек. Не 0, не 2, не 3.

У роли может быть ограниченный четкий срок.  
Человека на роли можно менять.

Совещания не запрещены, но последнее слово за ответственным роли.

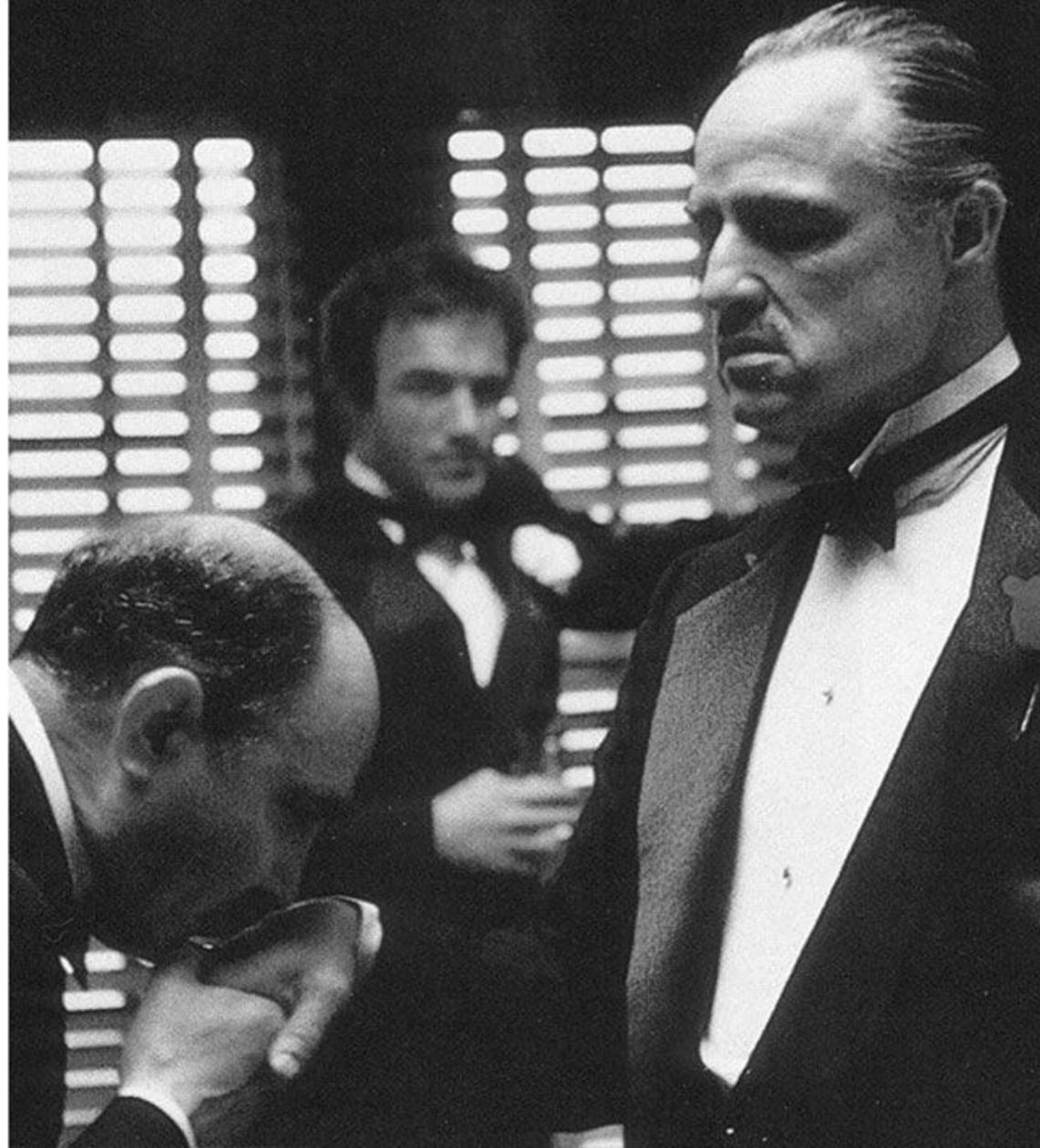
# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

---

На стратегическом уровне находятся основатели компании и главные управляющие лица (генеральный директор, исполнительный директор, директор по развитию и директор сети).

Работают над глобальным видением и движением компании.

1 раз каждый месяц проходят стратегические «планерки».





## ОСНОВАТЕЛЬ, УПРАВЛЯЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ ИЛИ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

**Главный показатель:** капитализация (стоимость) компании (в рублях)

**Как появилась роль:** возникла первая идея бизнеса

**Суть работы:** определяет миссию и вектор движения компании в целом, задумывается именно о росте и увеличении активов (капитала) – не путать с денежными средствами – компании. Желает вырастить компанию, которая будет переходить по наследству, или вывести на IPO. Важен рост ее рыночной стоимости, как одной большой структуры (системы)

**Что делает:**

- принимает стратегические глобальные решения (новые рынки, продукты, глобальная смена бизнес-модели)
- работает с основными управленческими показателями

**В подчинении:** генеральный директор

## ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**Главный показатель:** общая чистая прибыль (в рублях)

**Как появилась роль:** когда начала прорабатываться бизнес модель

**Суть работы:** стратегическое управление компанией. Выбирает практическую стратегию: период развития или период систематизации. Например, работа с бизнес-моделью частями, без глобальных изменений

**Что делает:**

- принимает оперативные стратегические решения, влияющие на рост чистой прибыли
- менеджмент
- проводит и управляет планерками

**В подчинении:**

- директор по развитию
- исполнительный директор
- директор сети





## ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

**Главный показатель:** прибыль проектов развития (в рублях)

**Как появилась роль:** когда началось тестирование на практике новых идей и направлений

**Суть работы:** генерирует и тестирует новые гипотезы для развития компании, работает по логике «отрезка» (с «дедлайном»), НЕ «луча» (без дедлайна), каждый проект развития считает по эффективности на старте и по окончании – прогнозирует и сравнивает инвестиции с полученной прибылью от внедрения. График прибыли похож на движение акции – рывками.

В подчинении появляются дополнительные роли «Руководители проектов», часто сам выполняет эту роль. Предел эффективного управления – не более 4 проектов одновременно.

### Что делает:

- проводит «мозговые штурмы» новых идей развития: посещает отраслевые мероприятия, обучается, развивает, ищет
- оценивает и запускает новые проекты со сбором команды
- анализирует и управляет запущенными проектами
- корректирует проекты, доводит их до стадии «продукта»

### В подчинении:

- руководители проектов развития
- руководитель разработок



## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**Главный показатель:** прибыль процессов (в рублях)

**Как появилась роль:** когда одна модель на тестах сработала хотя бы 2-3 раза и начала повторяться, появился процесс, которым нужно управлять и улучшать

**Суть работы:** управляет, выстраивает и систематизирует структуру всех процессов в компании. Процессы = геометрическая фигура «круг»  
Когда «развитие» эффективно отработало новую гипотезу = получился и повторился финансовый результат – переводит модель на «рельсы» процессов

### Что делает:

- отслеживает показатели эффективности всех отделов
- систематизирует и улучшает «конвейер процессов»
- управляет процессами
- ищет и решает системные ошибки

### В подчинении:

- директор маркетинга
- директор продаж
- директор клиентского отдела (если есть)
- директор «продукта» (исполнения)
- директор производства (если есть)
- финансовый директор
- директор по персоналу
- административный директор

## ДИРЕКТОР СЕТИ (ОПЦИОНАЛЬНО)

**Главный показатель:** прибыль сети (в рублях) – как часть прибыли процессов

**Как появилась роль:** сразу как открылась первая «точка» или филиал

**Суть работы:** масштабирование бизнеса и управление филиальной сетью

**Что делает:**

- управляет и развивает филиальную сеть
- открывает новые офисы или точки продаж
- работает над эффективностью сети

**В подчинении:** руководители филиалов

**Примечание:** для франчайзинговой сети создается отдельная организационная структура



# ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРОЦЕССОВ

---

На тактическом уровне процессов под исполнительным директором находятся руководители подразделений / отделов процессов.

Работа по принципу футбольной команды – каждый участник привязан к 1 показателю, делает свою работу с ответственностью на 100%, по принципу «делай лучшее, что можешь, ничего не ожидая от других участников».





## ДИРЕКТОР МАРКЕТИНГА

**Главный показатель:** количество новых обращений (штук)

**Дополнительные показатели:**

- процент целевых обращений (%)
- расходы на маркетинг (рублей)
- число каналов привлечения (штук)

**Суть работы:** увеличение потока лидов / заявок / первичных обращений

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить количество новых обращений в компанию?»

**Что делает:**

- усиливает и улучшает каналы привлечения клиентов на процессах
- оптимизирует расходы на маркетинг
- развивает отношения с партнерами
- организует участие компании в тематических выставках
- анализирует и корректирует маркетинговые действия
- работает с подрядчиками и маркетинговым аутсорсингом
- создает активы для маркетинга

**В подчинении:**

- дизайнеры
- копирайтеры/редакторы
- специалисты SMM
- директологи
- специалисты SEO
- специалисты PR



## ДИРЕКТОР ПРОДАЖ

**Главный показатель:** выручка от новых клиентов (в рублях) = новые обращения \* конверсия в сделку \* средний чек

**Дополнительные показатели:**

- конверсия в сделку (%) – из обращения в оплату/договор
- средний чек
- количество сделок

**Суть работы:** управление отделом продаж для прироста поступления денежных средств на счета компании

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить фактическую выручку?»

**Что делает:**

- управляет сотрудниками отдела продаж
- обучает сотрудников продаж
- ставит планы
- помогает сотрудникам в достижении планов продаж
- работает с дебиторской задолженностью
- создает активы для продаж

**В подчинении:**

- менеджеры продаж
- операционисты
- сотрудники  
Отдела Сопровождения  
Клиентских Операций
- делопроизводители
- аккаунт менеджеры



## ДИРЕКТОР КЛИЕНТСКОГО ОТДЕЛА (ОПЦИОНАЛЬНО)

### Главный показатель:

выручка от текущих клиентов (в рублях) = база клиентов \* конверсия базы \* средний чек базы

### Дополнительные показатели:

- конверсия базы (%) – клиентов в базе к сделкам
- средний чек из базы клиентов
- количество сделок из базы

**Суть работы:** стимулировать повторные продажи и базу действующих клиентов

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить выручку от действующих клиентов?»

### Что делает:

- управляет сотрудниками клиентского отдела
- обучает сотрудников клиентского отдела
- ставит планы клиентскому отделу
- помогает в достижении планов
- создает активы для клиентского отдела

### В подчинении:

- «фермеры»
- клиентские менеджеры
- сотрудники  
Отдела Сопровождения  
Клиентских Операций

## ДИРЕКТОР «ПРОДУКТА» (ИСПОЛНЕНИЯ)

**Главный показатель:** маржинальная прибыль (рублей) = выручка – себестоимость

**Дополнительные показатели:**

- продуктивность (плановый срок/фактический срок)
- качество (фактическое качество к чек-листу и технологической карте)
- маржинальность (маржинальная прибыль/выручка x 100%)

**Суть работы:** управление процессами исполнения обязательств перед клиентом.

**Примечание:** если у вас производство мебели, например, и вы начинаете делать заказ под конкретно пришедшего клиента – это исполнение, не производство.

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить маржинальную прибыль, качество и сроки исполнения?»

**Что делает:**

- создает активы исполнения
- снижает себестоимости
- улучшает качество продукта
- увеличивает маржинальность продукта
- сокращает сроки
- руководство исполнением

**В подчинении:**

- прорабы
- логисты
- водители
- бригадиры
- менеджеры проектов
- менеджеры закупок
- кладовщики





## ДИРЕКТОР ПРОИЗВОДСТВА (ОПЦИОНАЛЬНО)

**Главный показатель:** маржинальная прибыль производства (рублей).  
Сначала инвестиции в производство (себестоимость), затем реализация для покрытия разницы

**Дополнительные показатели:**

- продуктивность (плановый срок/фактический срок)
- качество (фактическое качество к чек-листу и технологической карте)
- маржинальность (маржинальная прибыль/выручка x 100%)

**Суть работы:** управление производством

**Примечание:** главный смысл – производство работает независимо от спроса клиентов, то есть каждый день вы производите фиксированные 200 пирожков и затем складируете их – производство, не исполнение

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить маржинальную прибыль, качество и сроки производства?»

**Что делает:**

- создает активы исполнения
- снижает себестоимости
- улучшает качество продукта
- увеличивает маржинальность продукта
- сокращает сроки
- руководство исполнением

**В подчинении:**

- прорабы
- производственники
- мастера
- бригадиры
- менеджеры проектов
- снабженцы
- кладовщики



## ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

**Главный показатель:** рентабельность (%) = чистая прибыль / выручку \* 100%

**Суть работы:** увеличение рентабельности всех процессов, контроль управления денежными потоками, утверждение бюджетов, анализ финансовых показателей.

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как увеличить финансовые потоки компании?»

### Что делает:

- анализирует информацию от финансистов, бухгалтеров
- сокращает постоянные и переменные расходы
- управляет и оптимизирует финансовые потоки
- строит финансовую политику компании
- работает со всеми цифрами компании
- работает с бюджетированием, финансовой дисциплиной

### В подчинении:

- бухгалтеры
- финансисты
- экономисты
- аналитики

## ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

**Главный показатель:** раздутость штата (в рублях на сотрудника) = чистая прибыль / количество сотрудников в штате

**Суть работы:** нанимать и адаптировать персонал, не раздувая штат

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как нанимать подходящих сотрудников, эффективно обучать и мотивировать?»

### Что делает:

- ищет новых сотрудников
- проводит собеседования
- адаптирует (обучает) сотрудников
- влияет на коэффициент раздутости штата
- повышает командный дух
- создает и корректирует все документы для персонала: бизнес-процессы, организационную структуру, регламенты, видеообучение
- проверяет соответствует ли «заказ» загруженности

### В подчинении:

- рекрутеры
- помощники по работе с персоналом
- служба безопасности
- тренеры и лекторы





## АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР

**Главный показатель:** устойчивость процессов, число решенных инцидентов

**Суть работы:** поддержание всех процессов в порядке

**Вопрос:** кто в компании по утрам в душе думает «как сделать процессы устойчивыми без инцидентов?»

### Что делает:

- отвечает за чистоту помещений
- отвечает за работоспособность информационной структуры (IT)
- отвечает за безопасность
- снабжает канцелярией
- решает административно-хозяйственные вопросы
- решает технические вопросы офиса

### В подчинении:

- уборщики
- системные администраторы
- секретари
- охранники
- обслуживающий персонал

# ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

---

На операционном уровне находятся линейные сотрудники и менеджеры среднего звена (для более крупных организаций).

По сути – «руки» тактических руководителей.

В разных компаниях может быть масса таких ролей, здесь самые популярные и неочевидные.





---

## АККАУНТ-МЕНЕДЖЕР

**Подчинен:** директору продаж

**Мотивация:** от привлеченного оборота новых клиентов

**Суть работы:** оформление клиентских документов

**Что делает:**

- документооборот по клиентам
- поддержка клиента по всем возникающим рабочим вопросам



## МЕНЕДЖЕР ПРОДАЖ

**Подчинен:** директору продаж

**Мотивация:** от привлеченного оборота

**Суть работы:** совершать продажи «продукта» компании, выполнять личные планы по фактическим поступлениям оплат на счета компании

**Что делает:**

- на 100% заполняет «карточку клиента» (НЕ частично)
- презентует решения клиенту
- максимально подробно доносит до клиента суть «продукта» простым языком для ухода от возражений
- работает в CRM системе



## КЛИЕНТСКИЙ МЕНЕДЖЕР («ФЕРМЕР»)

**Подчинен:** директору клиентского отдела

**Мотивация:** от привлеченного оборота базы клиентов

**Суть работы:** совершать продажи «продукта» компании по базе действующих клиентов

**Что делает:**

- презентует решения клиенту
- максимально подробно доносит до клиента суть «продукта» простым языком для ухода от возражений
- работает в CRM системе
- стимулирует спрос действующих клиентов
- работает с базой



## «ОХОТНИК» («ХАНТЕР»)

**Подчинен:** директору продаж

**Мотивация:** от привлеченного оборота новых клиентов

**Суть работы:** совершать продажи «продукта» компании только новым клиентам

**Что делает:**

- презентует решения клиенту
- максимально подробно доносит до клиента суть «продукта» простым языком для ухода от возражений
- работает в CRM системе
- доводит до первых сделок



## МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ

**Подчинен:** директору исполнения или директору производства

**Мотивация:** от очередного платежа за выполненный этап работы клиента

**Суть работы:** быть «одним окном» с одной стороны для клиента, с другой стороны – для всех сотрудников исполнения. Появляется, когда начинает «барахлить» исполнение и когда в нем (исполнении) более 1 роли

**Что делает:**

- контактирует с клиентом, информирует его и получает информацию
- доносит информацию от клиента исполнителям
- курирует клиентские проекты
- ускоряет процесс исполнения, повышает его эффективность



## БУХГАЛТЕР

**Подчинен:** финансовому директору

**Суть работы:** бухгалтерские операции

**Что делает:**

- выписывает счета, оплачивает счета
- ведет бухгалтерский учет
- работает с «закрывающими документами»
- составляет налоговые отчеты
- производит калькуляцию



## РЕКРУТЕР

**Подчинен:** директору по персоналу

**Мотивация:** за прошедшего испытательный срок сотрудника

**Суть работы:** выполнение «заказов» по поиску сотрудников от разных отделов

**Что делает:**

- ищет потенциальных сотрудников
- размещает объявления
- «хедхантинг»
- сканирует резюме
- собеседует
- проводит базовую адаптацию



## СЕКРЕТАРЬ

**Подчинен:** административному директору

**Суть работы:** небольшие поручения и снабжение офиса

**Что делает:**

- обеспечивает офис расходными материалами
- следит за чистотой
- обеспечивает сервис для посетителей
- выполняет небольшие поручения

# ГЛАВНАЯ ЛОГИКА ОРГ. СТРУКТУРЫ

---

Вы хотите нанять маркетолога. Проводите собеседования. К вам приходит хороший кандидат и говорит: «Я хочу зарабатывать 100 т.р.». Но вы не можете позволить себе «отдавать» маркетологу 100 т.р., потому что у вас всего выходит 500 т.р.

Однако, если у вас есть организационная структура, можно действовать иначе...

Маркетолог выходит на работу, и вы ему говорите: «Сейчас у нас 50 обращений в месяц, без твоей работы. Мы тебе можем платить сумму 100 т.р., но объясни, как ты сам себе заработаешь эти деньги, а не мы тебе заплатим с ничего?»

Вот тебе 7 дней, погружайся и скажи, сможешь ли ты нам дать +100 обращений, иначе твоя работа приведет к раздутию штата, а не к результату».

Испытательный срок – месяц.

Если в конце срока новый маркетолог не покажет прирост обращений, то и 100 т.р. он не заработает. На его аргументы: «Я настроил рекламные кампании, сделал блог.. и т.д.» - в ответ от вас он услышит: «Ты много сделал, но действия были не целевые..»

Таким образом, каждый новый член команды будет стремиться к конкретному результату, приносить прибыль компании, и штат не будет раздут.

