



**Формирование
реестра процессов
на основе
референтной
модели.**

**Ожидания vs
—
реальность**

Докладчики

Владимир Скареднов

Директор по консалтингу
консалтинговой компании
Business Set



Алексей Латышев

Бизнес-аналитик компании
«Счастливым взгляд»



О докладе

1. Реестр процессов. Что это, зачем это, надо ли это?
 2. Каким образом процессный подход к управлению связан с бизнес-процессами?
 3. Надо ли «отрисовывать» схемы процессов, чтобы ими управлять?
-

О компании

История развития:



Масштаб:

56

Городов России

680

Медицинских специалистов

10 млн

Счастливых клиентов

300

Салонов

2 100

Сотрудников

20 лет

На рынке

Форматы:



Небольшой салон с хорошим ассортиментом и проверкой зрения



Флагман с широким ассортиментом товаров и кабинетом врача



Салоны формата аутлет – ассортимент с большими скидками



Инновационный формат Мегаоптика – крупный флагман с 3 залами товаров, зоной комфорта и 3-5 кабинетами здорового зрения.

Начало проекта

Основные причины внедрения процессного подхода:

1. Определение четких границ ответственности за результаты деятельности
2. Повышение гибкости процессов к изменениям
3. Стандартизация деятельности
4. Выявление и устранение узких мест в развитии

Начало проекта

Планирование работ

The screenshot shows the Asana project management interface. At the top, there's a navigation bar with a 'Задачи' (Tasks) tab selected. Below it, the project name 'Об. Консалтинг' is displayed with a status indicator 'В работе' (In progress). The main area is a task board with two columns: 'Ретроспектива' (Retrospective) and 'Закрыты' (Closed). The 'Ретроспектива' column contains three tasks: 'Добавить задачу' (Add task), 'РКК-Энергия. Методика оценки зрелости БП' (RKC-Energy. Methodology for assessing BP maturity), and 'Балткам. Обучение-БА' (Baltkam. Training-BA). The 'Закрыты' column is currently empty. Each task card shows a progress bar and a 'Проект' (Project) tag. A sidebar on the left shows a list of tasks with checkboxes.

The screenshot shows the details view for task #5455. At the top, there's a header with the task ID and a 'Бюджет (пр-во)' (Budget (prod)) section. Below that, there's a 'Бюджет освоен' (Budget used) section with a toggle switch. The main content area shows a 'Папка проекта' (Project folder) with a Google Drive link: <https://drive.google.com/drive/folders/1ZVdlnmG0TYzmsRL1G...usp=sharing>. There's also a 'Вероятность' (Probability) section with a text input field. Below that, there's a 'Добавить поле...' (Add field...) button. The task description area contains the text 'Введите "/", чтобы увидеть опции' (Enter "/", to see options). There's a 'Проект' (Project) tag and a '#теги' (tags) section. Below that, there's a 'Подзадачи 3/3' (Subtasks 3/3) section with three subtasks: 'СВ. Защита процессных групп (уровень —1)' (SV. Protection of process groups (level —1)), 'Фермирование структуры каждой ПФ' (Structuring the structure of each PF), and 'СВ.Преемочка' (SV. Handover). There's also a 'Новая задача...' (New task...) button. At the bottom, there's a navigation bar with 'Комментарии 2' (Comments 2), 'Файлы' (Files), 'История' (History), and 'Время' (Time) buttons.



Начало проекта

Этапы проекта

Обучение ТОП-менеджеров процессному подходу к управлению

1 этап

2 этап

3 этап

4 этап

Описание/проектирование/моделирование бизнес-процессов по технологии описания за 3 дня

Формирование реестра процессных групп и бизнес-процессов, входящих в каждую процессную группу

Опытная эксплуатация описанных бизнес-процессов



Этап. Обучение руководителей

Команда проекта:

1. Принципы формирования команды
2. Вопросы и возражения сотрудников



Этап. Обучение руководителей

Каким образом построено обучение.

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ – СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЛЯТЬ ПРОДУКТ/УСЛУГУ ОЖИДАЕМОГО КАЧЕСТВА В ОЖИДАЕМЫЕ СРОКИ В ОЖИДАЕМОМ КОЛИЧЕСТВЕ



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



ЭФФЕКТИВНОСТЬ - СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЛЯТЬ ПРОДУКТ/УСЛУГУ ОЖИДАЕМОГО КАЧЕСТВА В ОЖИДАЕМЫЕ СРОКИ В ОЖИДАЕМОМ КОЛИЧЕСТВЕ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ (МИНИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫМ НАБОРОМ РЕСУРСОВ)



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



БИНГО!



Этап. Обучение руководителей

Прикладное определение понятия «Бизнес-процесс».

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС – ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ
ПЕРИОДИЧЕСКИ ПОВТОРЯЮЩАЯСЯ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ
ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ДЕЙСТВИЙ,
ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ НАИЛУЧШИМ
ОБРАЗОМ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ
ЗАДАННОГО РЕЗУЛЬТАТА, ЦЕННОГО ДЛЯ
ПОТРЕБИТЕЛЯ

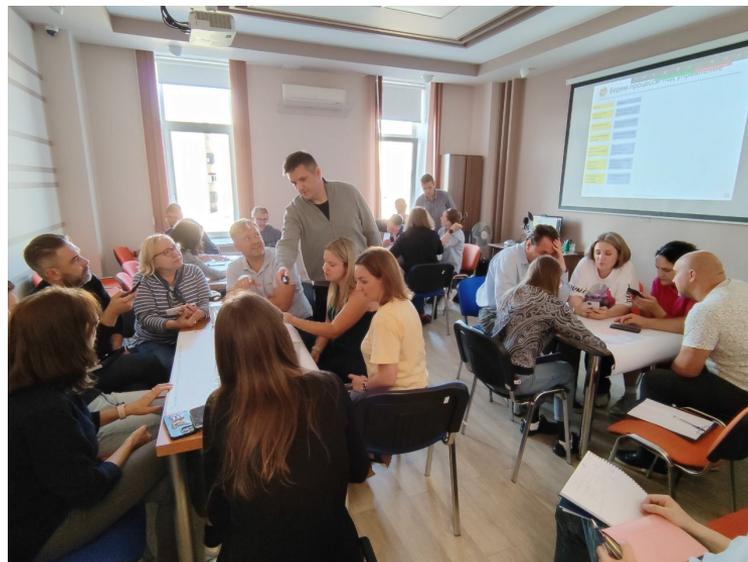


Этап. Обучение руководителей

После обучения:

1. Оптимизация - сокращение персонала?
2. Наши ожидания

Пример работы команды проекта:



Этап. Формирование реестра процессов верхнего уровня

Прикладное применение процессного подхода к управлению.

Персональная страница | Бизнес-модель компании | Ввод показателей

Навигатор

- Физические лица
 - Бабич Ирина Петровна
- Процессы
- Субъекты
- Объекты деятельности
- Управление
- Отчеты

Отчет: Портал. Мои показатели

Мои показатели

Сотрудник: Бабич Ирина Петровна

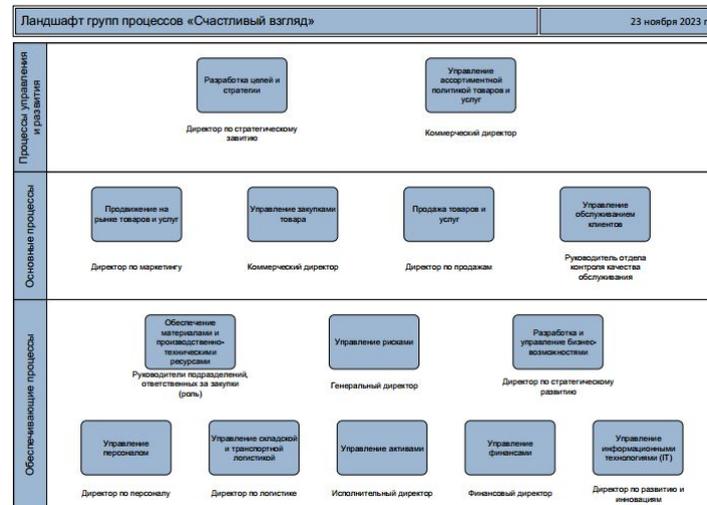
№	Статус	Показатель	Единица измерения	Период	План	Факт	Тренд	Индикатор
1.	●	Затраты на привлечение клиентов	тыс. руб.	Март 2013	60	49	↓	
2.	●	Затраты на привлечение одного клиента	руб.	Март 2013	2400	2578,95	↓	
3.	●	Количество клиентов	шт.	2013 год	379	336	↑	
4.	●	Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	Март 2013	3	10	↑	
5.	●	Количество привлеченных клиентов	шт.	Март 2013	25	19	↓	
6.	●	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	Март 2013	10,71	34,48	↑	



Этап. Формирование реестра процессов верхнего уровня

Работа в команде:

1. Сложности работы
2. Ожидания/
реальность по
формированию
реестра



📁 A0. Процессный ландшафт

- 📁 A1. Разработка целей и стратегии
 - ➔ A1.1. Определение бизнес-концепции в долгосрочной перспективе
 - ➔ A1.2. Разработка бизнес-стратегии
 - ➔ A1.3. Исполнение и измерение стратегических инициатив
- 📁 A2. Управление ассортиментной политикой товаров и услуг
- 📁 A3. Продвижение на рынке товаров и услуг
- 📁 A4. Продажа товаров и услуг
- 📁 A5. Управление закупками товара
- 📁 A6. Управление обслуживанием клиентов
- 📁 A7. Управление складской и транспортной логистикой
- 📁 A8. Обеспечение материалами и производственно-техническими ресурсами
- 📁 A9. Разработка и управление бизнес-возможностями
- 📁 A10. Управление финансами
- 📁 A11. Управление активами
- 📁 A12. Управление информационными технологиями (IT)
- 📁 A13. Управление персоналом
- 📁 A14. Управление рисками

Показатели

Название	Название	Единица измерения	Желаемый тренд	Ответственный за выполнение
Выполнение плановых финансовых показателей	Показатель достижения цели	Проценты	Увеличение	
Дивиденды	Уровень удовлетворенности клиента	Рубли	Увеличение	
Наличие внутренних и внешних аудитов	Показатель достижения цели	Булево	Увеличение	
Положительное заключение аудита	Результативность	Булево	Увеличение	
Положительный денежный поток	Уровень удовлетворенности клиента	Рубли	Увеличение	
Процент выполнения плановых показателей	Качество	Проценты	Увеличение	
Процент выполнения				

Текущий этап. Описание бизнес- процессов

Описывать или не описывать процессы?
Технология описания процесса за 3 дня





**счастливый
взгляд**

Спасибо!
