

---

**МАСТЕР-КЛАСС**

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**  
**Дорожная карта внедрения**

*Александр Кочнев*

Консалтинговая компания iTeam

<https://iteam.ru>

## Наша миссия

---



Консалтинговая компания

*Мы делаем компании управляемыми,  
эффективными, конкурентоспособными.  
Мы строим Русский Менеджмент.*



# Что такое процесс?

## Свойства процесса

**Повторяемость  
последовательности действий  
(воспроизводимость)**

**Наличие цели**

**Наличие выхода (результата)**

**Наличие потребителя  
результатов**

**Наличие входа (ресурсов)**

**Наличие поставщика ресурсов**

**Процесс – это устойчивая,  
целенаправленная совокупность  
действий, преобразующих ресурсы  
в продукты, представляющие  
ценность для потребителя**

# Процесный подход к управлению

Выявить процессы,  
необходимые для управления  
организацией

Определение процессного подхода к  
управлению организацией  
Стандарт МС ИСО 9001:2000 (п.4.1)

Определить  
последовательность  
процессов и их взаимосвязь

Определить критерии и методы  
измерения результативности  
процессов

Убедиться в наличии ресурсов и  
информации, необходимых для  
выполнения процессов и их  
мониторинга

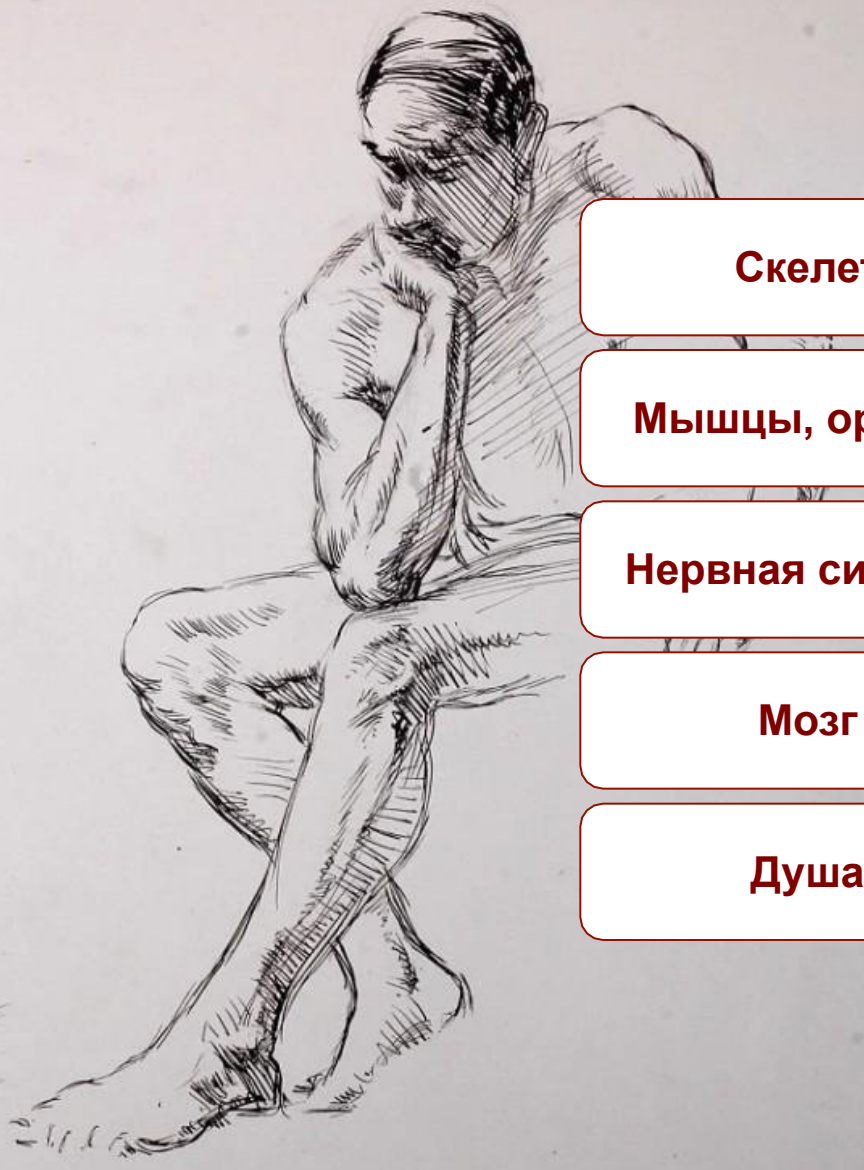
Наблюдать, измерять и  
анализировать процессы

Проводить мероприятия,  
необходимые для достижения  
запланированных результатов и  
постоянного улучшения процессов

# Мастер-проект «Создание системы управления процессами»



# Русский Менеджмент: системный подход



**Скелет**

**Мышцы, органы**

**Нервная система**

**Мозг**

**Душа**

**Организационная  
структура**

**Процессы**

**Цели**

**Стратегия**

**Ценности**



# 1

## Организация проекта



# Организация проекта



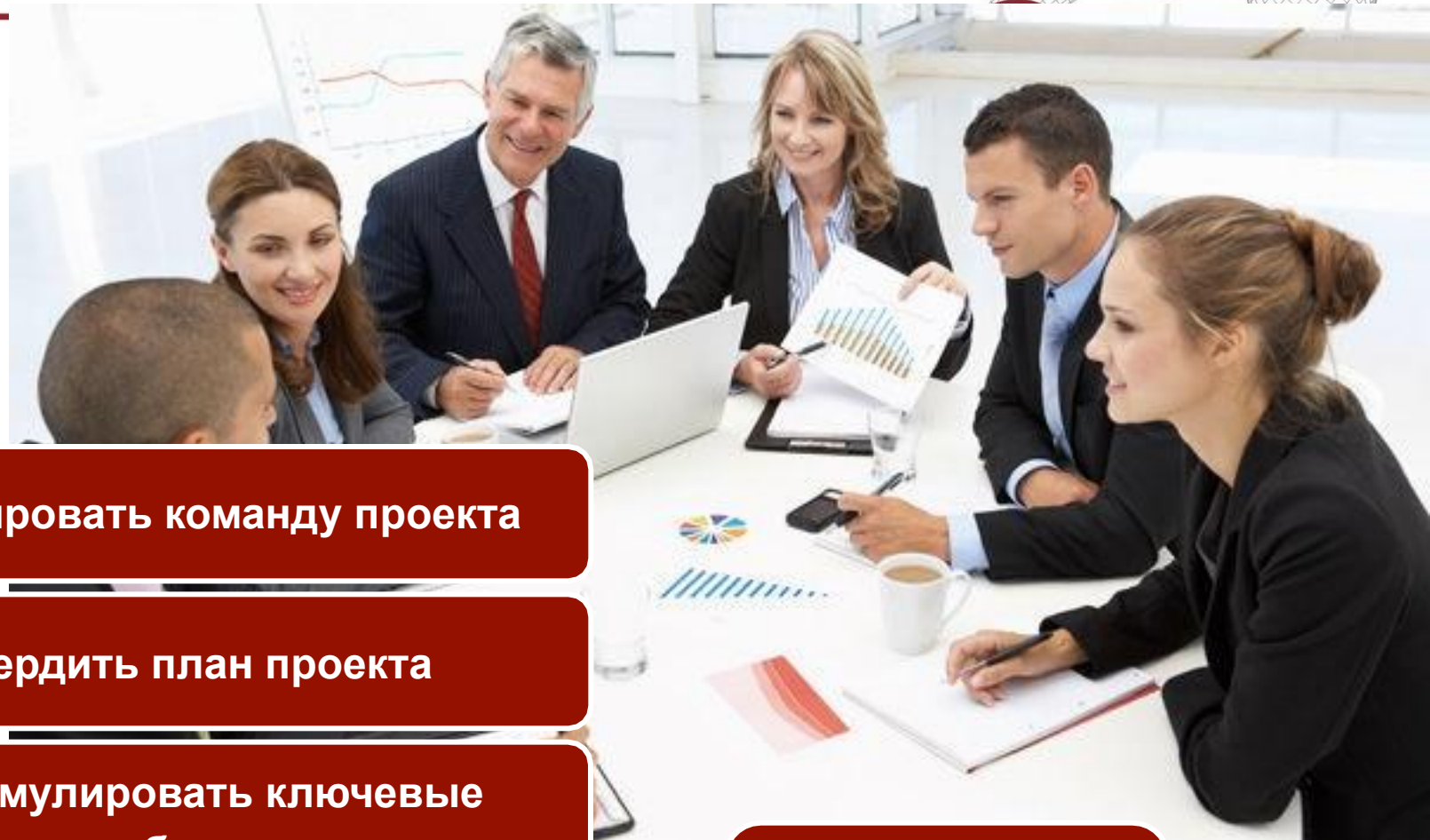
**Сформировать команду проекта**

**Утвердить план проекта**

**Сформулировать ключевые  
проблемы**

**Определить цели проекта**

**УПРАВЛЯТЬ  
ПРОЕКТОМ !!!**





# Главные риски проекта



**Недостаток внимания к проекту  
руководителя компании**

**Невовлеченность в проект  
исполнителей процессов**

**Ошибочные подходы к  
внедрению процессов**



# Вовлеченность сотрудников – условие успеха!



Обсуждение проблем компании с  
сотрудниками

Обсуждение с  
сотрудниками методов  
работы на рынке

Обсуждение с сотрудниками  
организационных принципов

Идентификация процессов вместе  
с сотрудниками

Внедряя процессы –  
формируем  
продуктивные  
ценности



месте

# 2

## Организация проекта



## Описать стратегию компании

**В чем наши стратегические проблемы?**

**Кто наши клиенты?**

**В чем ценность наших услуг?**

**Чем отличаемся от конкурентов?**

**Что продаем?**

**Как продаем?**

**Как привлекаем клиентов?**

**Требования к продуктам и услугам?**

**Наши цели на рынке?**

**Внедряя  
процессы,  
вносим ясность в  
стратегию**

**Процессы компании определяются требованиями  
клиентов к продуктами и услугам**

# 3

## Разработка архитектуры процессов



# Архитектура процессов

Архитектура процессов компании – это концептуальное описание методов и моделей, на основе которого строятся все бизнес-процессы компании

Состав процессов верхнего уровня

Описание процессов верхнего уровня

Карта процессов

Описание центров ответственности

Какие процессы являются критически важными для стратегии компании?

# 4

## Определение слабых звеньев в цепи процессов



# Анализ процессов

**Определение проблем в  
процессах компании**

**Ранжирование процессов по  
значимости**

**Выявление критически важных  
звеньев**





# 5

## Идентификация процессов



# Идентификация процессов



Название процесса

Краткое описание процесса

Клиенты процесса

Цель процесса

Результаты процесса (выходы)

Показатели процесса

Ресурсы процесса (входы)

Поставщики процесса

Исполнители процесса

## Пример идентификации процесса

### Составление экспресс-брифа без встречи с клиентом

Название процесса	Составление экспресс-брифа без встречи с клиентом
Описание процесса	Менеджер по продажам предлагает клиенту заполнить бриф совместно по телефону (наилучший вариант) либо отправляет бриф клиенту по почте для самостоятельного заполнения клиентом. Контролирует сроки получения брифа.
Цель процесса	Подготовить информацию для принятия решения об открытии проекта
Владелец процесса	Директор по маркетингу и продажам
Ресурсы (входы)	Входящий контакт, карточка клиента, шаблон брифа
Поставщики	Менеджер по продажам
Результаты (выходы)	Заполненный экспресс-бриф
Клиенты	Клиент Директор по маркетингу и продажам Директор проектов
Показатели процесса	Соответствие стандартам оформления брифа Полнота информации Срок выполнения
Исполнители процесса	Менеджер по продажам
Трудоемкость, час	1,5 час.
Длительность, дней	2 дня
Среднее количество повторений	2 раза в день
Связь по входам	Прием обращения клиента в компанию
Связь по выходам	Принятие решения об открытии проекта

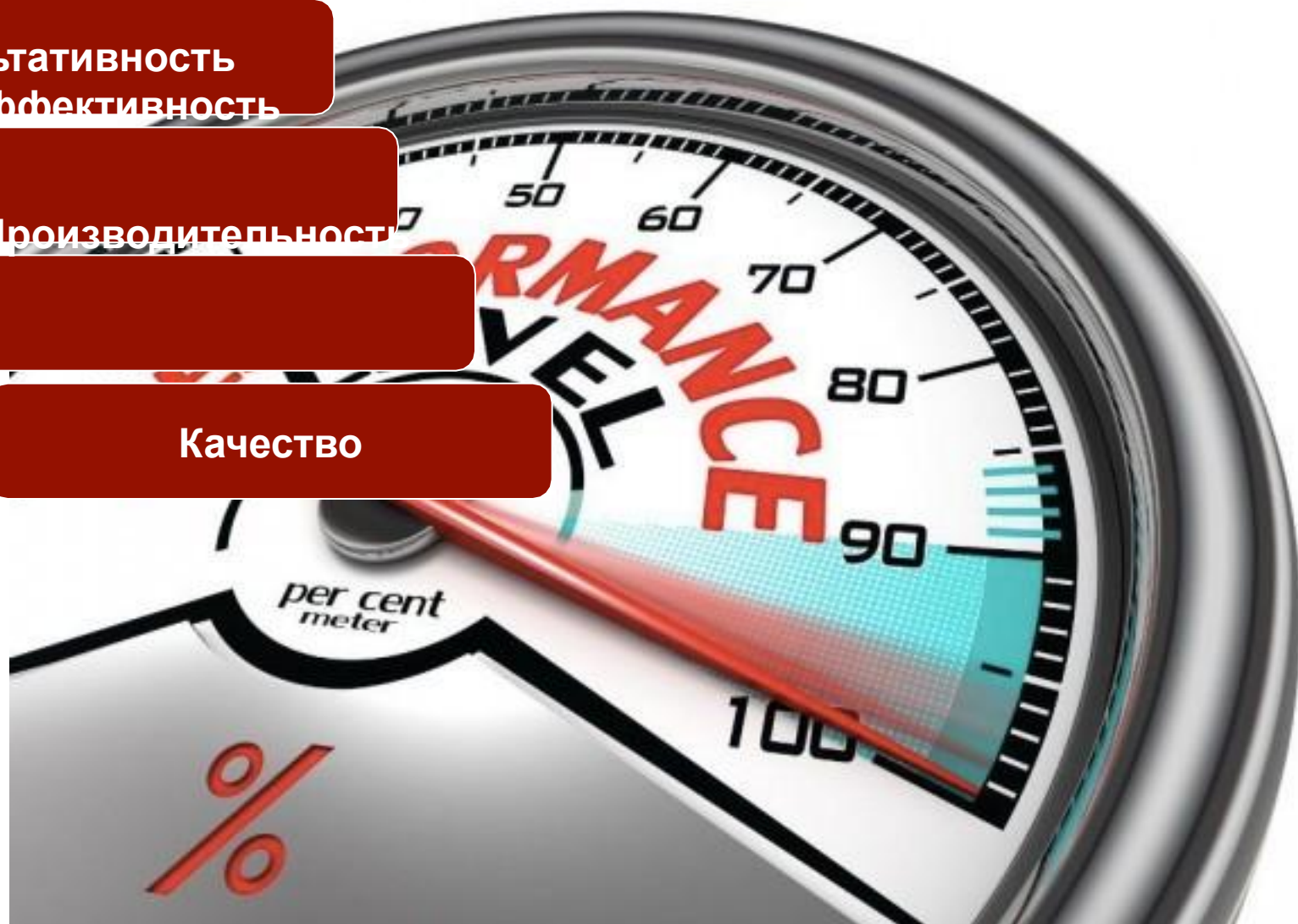
# Показатели процессов



Результативность  
Эффективность

Производительность

Качество



# 6

## Проектирование процессов



# Разработка модели процесса



# 7

## Разработка регламентов процессов



# Структура регламента процесса

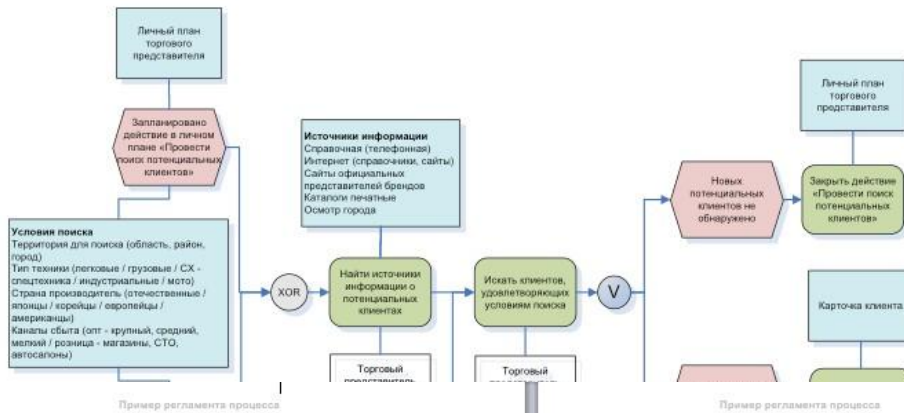


Схема процесса

Описание процесса

Схема управления процессом

Функции исполнителей

Документы



## Содержание

1. Общие положения	1
1.1. Назначение документа	1
1.2. Нормативные ссылки	1
2. Определение термина, обозначения и сокращения	1
3. Определение процесса	1
3.1. Владелец процесса	1
3.2. Входы процесса	1
3.3. Выходы процесса	1
4. Выполнение процесса	1
4.1. Графическая схема процесса	8
4.1.1. Графическая схема процесса «Сформировать коммерческое предложение»	8
4.1.2. Графическая схема процесса «Разработать техническое задание»	9
4.1.3. Графическая схема процесса «Подготовить договор»	10
4.1.4. Графическая схема процесса «Разместить заказ в производстве»	11
4.2. Описание процесса	11
4.2.1. Описание процесса «Сформировать коммерческое предложение»	11
4.2.2. Описание процесса «Разработать техническое задание»	16
4.2.3. Описание процесса «Подготовить договор»	19
4.2.4. Описание процесса «Передать заказ в производство»	21
4.3. Временной график процесса	23
4.4. Схема управления процессом	24
4.4.1. Показатели процесса	24
4.4.2. Взаимодействие руководителя отдела заказов с исполнителями	25
4.4.3. Взаимодействие владельца процесса с исполнителями	25
4.4.4. Взаимодействие процесса со смежными процессами	26

Утверждаю  
Генеральный директор

«...» ..... 2009 г.

Компания "ЗУМ"

## Регламент процесса «Формирование стандартного заказа»

Авторы: Пушкин А.С., Лермантов Ю.М.  
Дата создания: 25.09.2009  
Дата изменения: 17.12.2009  
Версия: 1.4

Москва  
2009






# Процессно-ориентированная организационная структура

Внедряя процессы, улучшаем организационную структуру

	ПТО	Главный инженер	ПЭО	Конц. отдел	Зам. директора по финансам	Технический надзор
1. Заключение договора генподряда Дир.	Согласов. Проверка работ Получение журналов работ	Согласов. Проверка работ	Анализ сметы Анализ рынка		Согласов. Кис. сметы и стоимости	
2. Получение проекта от заказчика Т.И.	Получение РД, чертежи, выписки, описки Передача РД субподряд	Оформление. Сметное. РД			Оформление с РД.	Оформление с РД. Оформление с РД. Оформление с РД.
3. Подбор субподрядчиков З.Ф.	Определить потребности в субподряд Подготовить заявки, сметы РД	Потребн. в СП	Анализ рынка субподряд Анализ рынка субподряд	Заказ. Договор с субподряд Получить коммерц. предложение субподряд	Оформление. Подбор субподряд. Оформление. Подбор субподряд.	Согласован. субподряд (КП) Согласован. не договор с субподряд Согласован. не договор с субподряд
4. Планирование строительных работ Дир.	Информация субподряд о подходе, спецификах Разработка графиков, календарей	Согласов. с заказчиком график работ Согласов. с субподрядом график работ	Принятие работ КД поставщиками субподряд Согласов. график выполнения работ и поставок	Согласов. расчет потребности в материалах Выполнить график выполнения работ	Выполнить график выполнения работ Согласов. график выполнения работ	Согласован. график выполнения работ Согласован. график выполнения работ Согласован. график выполнения работ
5. Закупка оборудования З.Ф.	Составить график поставок	Согласов. поставки	Составить график поставки Монтаж, наладка, прием, обслуживание	Анализ рынка оборудования Получить КД от поставщиков	Составить график поставки Составить график поставки	Составить график поставки Составить график поставки
6. Контроль выполняемой строительной работы Т.И.	Составление актов, отчетов Составление актов, отчетов	Оформление. контроль	Составление актов, отчетов Анализ сметы на выполненные работы	Составление актов, отчетов Составление актов, отчетов	Составление актов, отчетов Составление актов, отчетов	Контроль качества и объема Контроль качества и объема Контроль качества и объема Контроль качества и объема Контроль качества и объема
7. Приемка строительных работ и субподрядчиков Т.И.	Проверка КД Проверка КД	Согласов. КС-01 с КД Согласов. КС-01 с КД	Согласов. КС-01 с КС-02 Проверка КС-01, КС-02, КС-03, КС-04	Согласов. КС-01 с КС-02 Проверка КС-01, КС-02, КС-03, КС-04	Согласов. КС-01 с КС-02 Проверка КС-01, КС-02, КС-03, КС-04	Согласов. КС-01 с КС-02 Проверка КС-01, КС-02, КС-03, КС-04

# Должностные обязанности сотрудников



**Должностные обязанности – это  
сводное описание функций  
сотрудника во всех процессах, в  
которых он является  
исполнителем**

**Название  
процесса**

**Описание функций  
сотрудника в  
процессе**

**Цели  
процесса**

**Результаты  
процесса**

**Показатели  
процесса**


# Профили должностных позиций





# Архитектура системы контроллинга



**Стратегический контроллинг**

**Тактический контроллинг**

Финансы  
Рынок

Процессы

Сотрудники

Знания

Культура



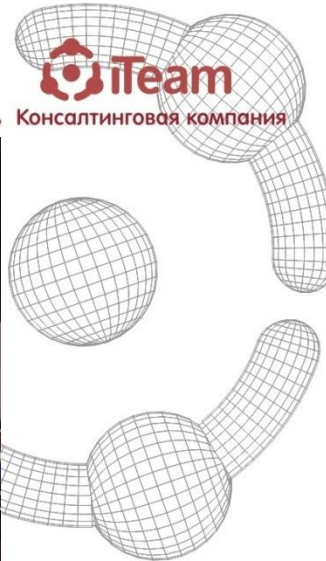
**Система показателей деятельности (KPI)**

*Стратегические  
показатели*



*Показатели операционной  
деятельности*

# Создаем систему KPI



Установление целей для  
руководителей и  
сотрудников

Оценка деятельности

руководителей и  
сотрудников

Определение вознаграждений для  
руководителей и сотрудников по  
результатам

Внедряя процессы,  
создаем систему  
целевого управления

TAKEOFF (VLOF)		LANDING (VRES)				
WEIGHT (S.B.)	FLAPS	UP	25°	10°	25°	50°
2550	60	55	67	75	84	94
2450	55	55	67	75	84	94
2350	57	53	67	75	84	94
2250	55	50	67	75	84	94

ANCHOR 11 PA-28-181  
P/N: ZW181Z Form 13a (K) 8-91

PA28

AFTER TAKEOFF  
Flaps UP

LEFT RIGHT

FUEL QTY.  
24 U.S.GAL. USABLE

FUEL QTY.

# 10

## Внедрение процессов





# Внедрение процессов

**Обучение на основе регламентов**

**Сопровождение на начальном этапе**

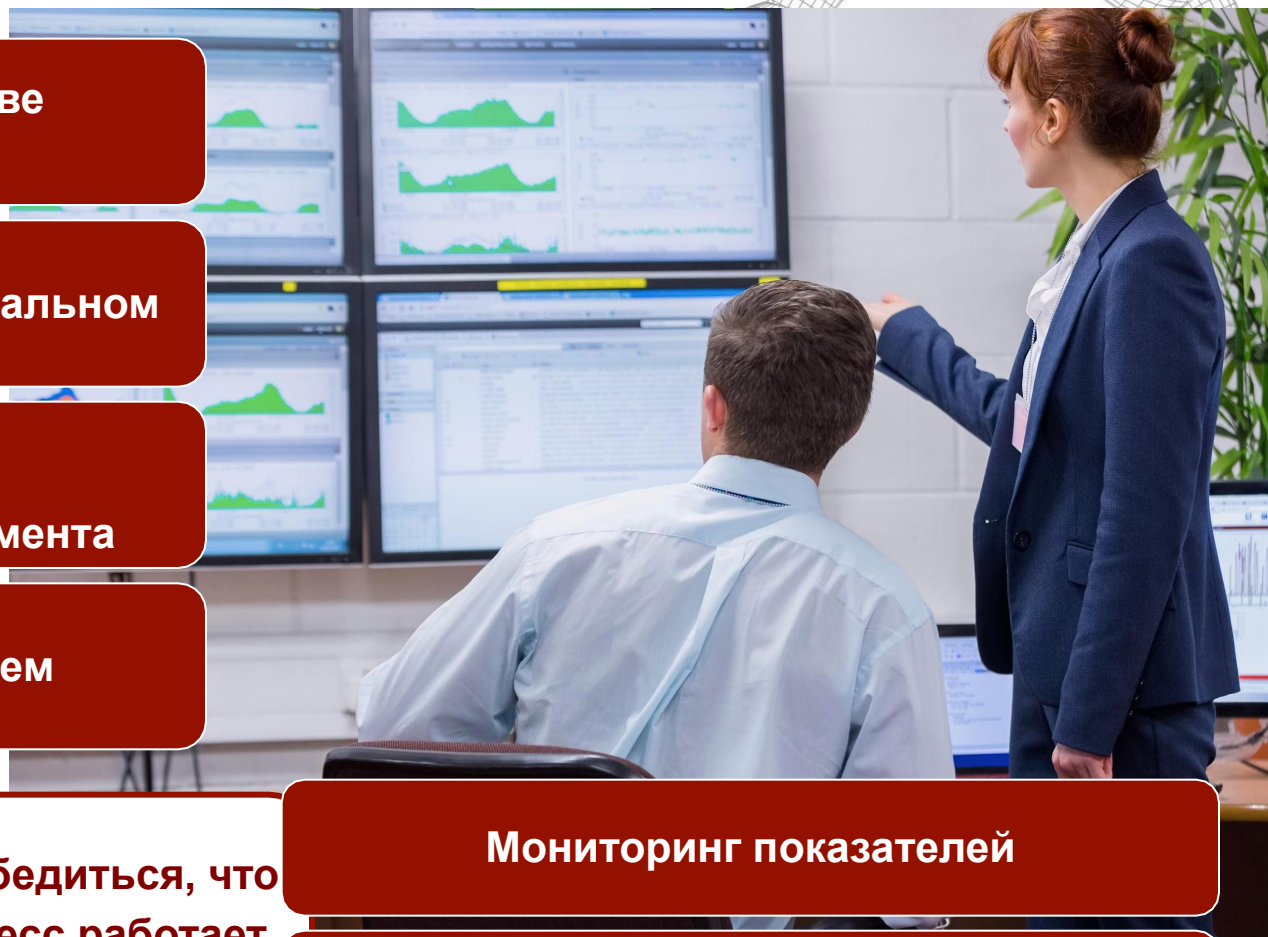
**Корректировка регламента**

**Мониторинг проблем**

**Как убедиться, что процесс работает нормально?**

**Мониторинг показателей**

**Аудиты процесса**



# Мастер-проект «Создание системы управления процессами»



# Результат дает только практика !



## ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

- 14 мастер-классов
- 14 рабочих тетрадей
- 60 методических материалов, шаблонов, образцов документов

**60000~**

**КУПИТЬ**

## ПАКЕТ «СУПЕР»

Включает ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

+

- 10 рабочих сессий с Александром Кочневым по Skype
- Рецензирование документов
- Ответы на вопросы по e-mail и телефону
- Онлайн-консультации

**240000~**

**КУПИТЬ**

## ПАКЕТ «ПРЕМИУМ»

Включает ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

+

- 2 очных стратегических сессий и 8 рабочих сессий с Александром Кочневым по Skype
- Рецензирование документов
- Ответы на вопросы по e-mail и телефону
- Онлайн-консультации

**960000**

**800000~**

**КУПИТЬ**

## Формат «Базовый»

  
Консалтинговая компания

### ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

- 14 мастер-классов
- 14 рабочих тетрадей
- 60 методических материалов, шаблонов, образцов документов

60000~

КУПИТЬ

**Мощный обучающий комплекс**

**14 мастер-классов  
60 методических материалов**

**БЕРИ и ДЕЛАЙ!**



## Формат «Супер»



**ПАКЕТ «СУПЕР»**

Включает ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

+

- 10 рабочих сессий с Александром Кочневым по Skype
- Рецензирование документов
- Ответы на вопросы по e-mail и телефону
- Онлайн-консультации

**240000~**

**КУПИТЬ**

**Непрерывная поддержка  
наставника**

**ОШИБИТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО!**

# Формат СУПЕР

**Почему это  
выгодно?**

**Это стоит в 10 раз меньше  
обычного  
консалтингового проекта**

**Это вклад в создание  
компетенций,  
которые останутся  
навсегда**

**Это исключение рисков  
самостоятельного поиска  
решений**

**Ничего подобного вам никто  
больше не предложит !**

## Формат «Премиум»

### ПАКЕТ «ПРЕМИУМ»

Включает ПАКЕТ «БАЗОВЫЙ»

+

- 2 очных стратегических сессий и 8 рабочих сессий с Александром Кочневым по Skype
- Рецензирование документов
- Ответы на вопросы по e-mail и телефону
- Онлайн-консультации

960000

800000~

КУПИТЬ

Глубокое погружение  
**ГАРАНТИРОВАННЫЙ  
РЕЗУЛЬТАТ**



**Спасибо за внимание!**

---



**Александр Кочнев**  
**[kochnev@iteam.ru](mailto:kochnev@iteam.ru)**

**Консалтинговая  
компания  
iTeam**

**+7 (499) 110 26 84**  
**<https://iteam.ru>**