

## Оценка эффективности управления бизнес-процессами холдинга с целью их оптимизации (ключевые этапы проекта)

### 1. Анализ стратегии Группы

- ❖ Идентифицировать **политику и цели компании** в области развития бизнеса
- ❖ Определить **приоритетные направления** деятельности на среднесрочную перспективу
- ❖ Установить **наличие формализованных индикаторов** по показателям, которые являются **ориентиром** для достижения стратегических целей
- ❖ Составить **чек-лист по ключевым показателям**, составляющим основу стратегии Группы.

### 2. Оценка рисков и их стратификация

- ❖ Определить ключевые риски внешней среды, влияющие на стратегию Группы (законодательные, конкурентные и пр.)
- ❖ Определить ключевые риски внутренней среды, влияющие на стратегию Группы (оснащенность производства уровнем автоматизации, контроль за материально-производственными запасами и пр.)
- ❖ Составить стратификацию рисков по степени их влияния на стратегию Группы:
  - распределить риски на «управляемые» (компания может их контролировать и нивелировать до приемлемо низкого уровня) и «независимые» (деятельность компании подвергается риску вне зависимости от внутренней среды, например: законодательные, политические, внешнеэкономические)
  - каждому риску присвоить уровень по степени его влияния на деятельность Группы (уровни: критический, высокий, умеренный).

### 3. Анализ системы постановки задач и делегирования полномочий

- ❖ Идентифицировать систему управления по выделенным сегментам бизнеса
- ❖ На основании смоделированной стратификации рисков, определить:
  - За каким менеджментом закреплена каждая зона риска- *идентифицировать «не закрытые риски»*
  - Порядок распределения задач по управлению рисками между менеджментом- идентифицировать «дублирование задач» / «отсутствие постановки задач» и их соотношение с уровнем риска, с индикаторами стратегии Группы
  - Наличие формализованных/ неформализованных процедур принятия решений менеджментом – идентифицировать наличие «неформальных решений» и их соотношение с уровнем риска, с индикаторами стратегии Группы
- ❖ Составить чек-лист по темам постановки задач, делегирования полномочий и принятия решений по верхним уровням управления бизнес-процессами.

### 4. Анализ управления бизнес-процессами

- ❖ Провести **классификацию выделенных операционных сегментов** бизнеса по индикаторам (*применяемые технологии производства, используемые производственные мощности, оборот (реализация) алкогольной продукции и пр.*)

- ❖ Идентифицировать **перечень бизнес-процессов** по каждому выделенному операционному сегменту (*классификация процессов на основные и вспомогательные; количество процессов; уровень сложности и автоматизации процессов*)
- ❖ Определить **ключевые** бизнес-процессы, содержащие **высокую зону риска** по модели стратификации рисков
- ❖ Идентифицировать **персоналии, принимающие ключевые** решения, связанные с управлением бизнес-процессами
- ❖ **Протестировать выделенные** бизнес-процессы по модели функционально-стоимостного анализа (*определение временных критериев; определение стоимости основных и наиболее длительных бизнес-процессов; оценка возможности оптимизации процессов*)
- ❖ Составить **классификационную карту** по выделенным операционным сегментам. Составить **чек-лист** по перечню протестированных процессов, с классификацией по уровням управления процессами и принятия по ним решений, с сопоставлением процессов по уровням рисков.

## 5. **Разработка модели по оптимизации системы управления бизнес-процессами**

- ❖ Консолидировать результаты анализа системы управления бизнес-процессами
- ❖ Составить классификационную карту по индикаторам управления процессами (*неэффективные; содержащие высокий уровень риска при отсутствии управляемости; не соответствующие показателям стратегии Группы; дублирующие функции и задачи; не обеспеченные ресурсами и пр.*)
- ❖ Разработать модель по оптимизации системы управления бизнес-процессами, содержащей рекомендации.

В процессе выполнения задач по проекту, планируется использование следующих методов:

- Проведение интервьюирования должностных лиц.
- Анализ информации по внедренной системе менеджмента качества
- Ознакомление с отчетами служб внутреннего аудита (при их наличии)
- Ознакомление с организационной структурой выделенных операционных сегментов ведения бизнеса
- Ознакомление с контрактными условиями (по функциям) по менеджменту
- Ознакомление с протоколами принятия решений
- Анализ информации по штатной численности выделенных операционных сегментов
- Анализ первичных данных по используемым ресурсам в выделенных операционных сегментах ведения бизнеса (*количество и номенклатура сырья; оборот продукции; используемые мощности и пр.*)
- Анализ результатов проверок, проводимых контролирующими и надзорными органами
- Анализ показателей по уплаченным штрафным санкциям (за нарушение законодательства; за нарушение договорных обязательств и пр.)
- Анализ судебных разбирательств с участием выделенного операционного сегмента
- Анализ претензионной работы
- *прочие*

Результаты выполнения работ в виде: план-схем, графиков, таблиц, текстовых описаний, презентаций