



Lozovitskiy.ru

# Особенности построения модели бизнес-процессов в холдинге

## Подходы к построению модели бизнес-процессов

Спикер:

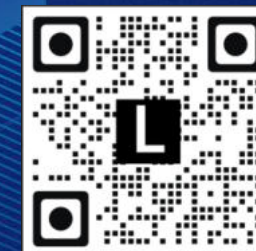
**Лозовицкий Игорь Борисович**

Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru,  
к.в.н., доцент

Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2024гг.

<http://lozovitskiy.ru>

[lvmail@gmail.com](mailto:lvmail@gmail.com)



# Содержание доклада

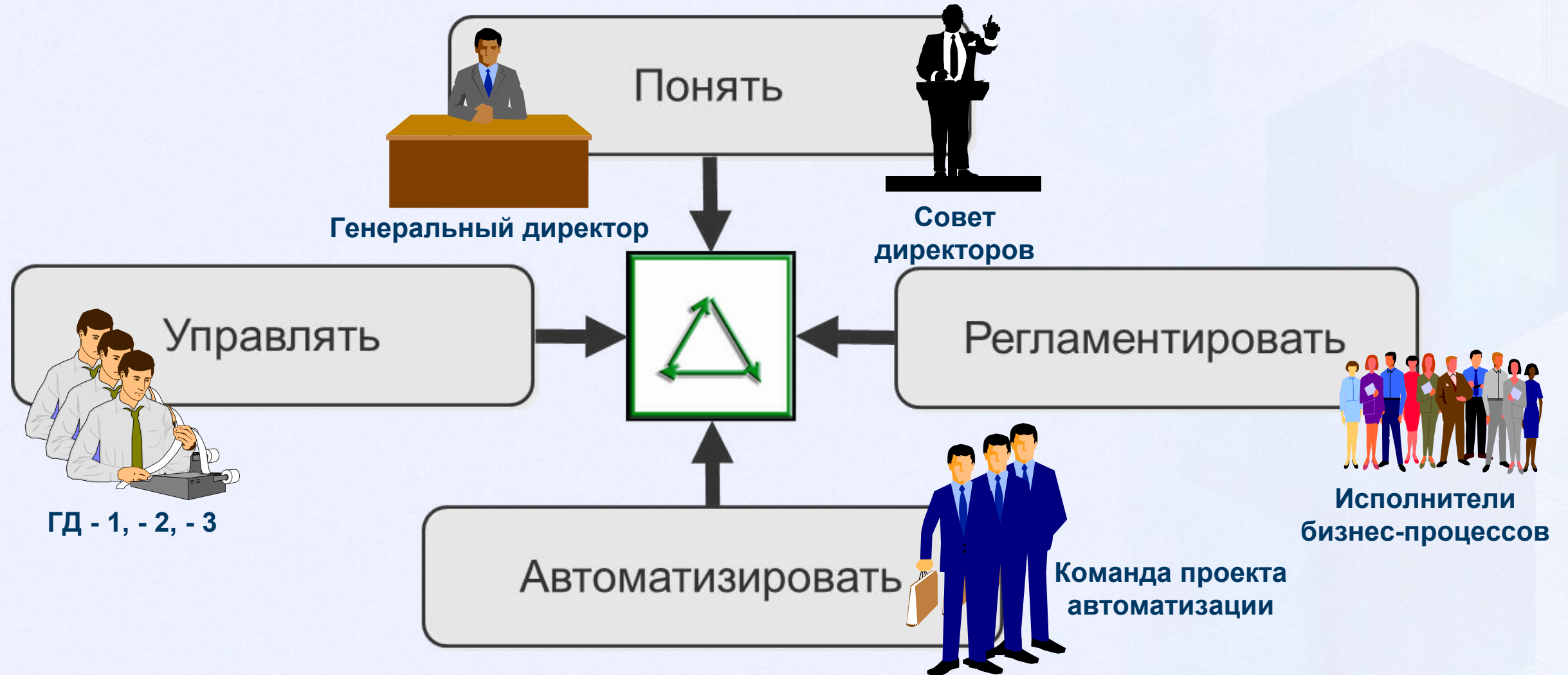
1. Принципы классификации бизнес-процессов холдинга.
2. Пример модели бизнес-процессов холдинга.
3. Проблемы построения модели бизнес-процессов в холдинге.
4. Организационные модели управления холдингом
5. Управленческие подходы «Оператор», «Стратег», «Инвестор».
6. Влияние структуры холдинга на методологию построения системы управления.
7. Классификация типов холдингов.

Особенности построения модели бизнес-процессов в холдингах связаны с необходимостью **разделения и унификации процессов между разными структурами** в составе холдинга, с учетом типа и модели управления холдинга.



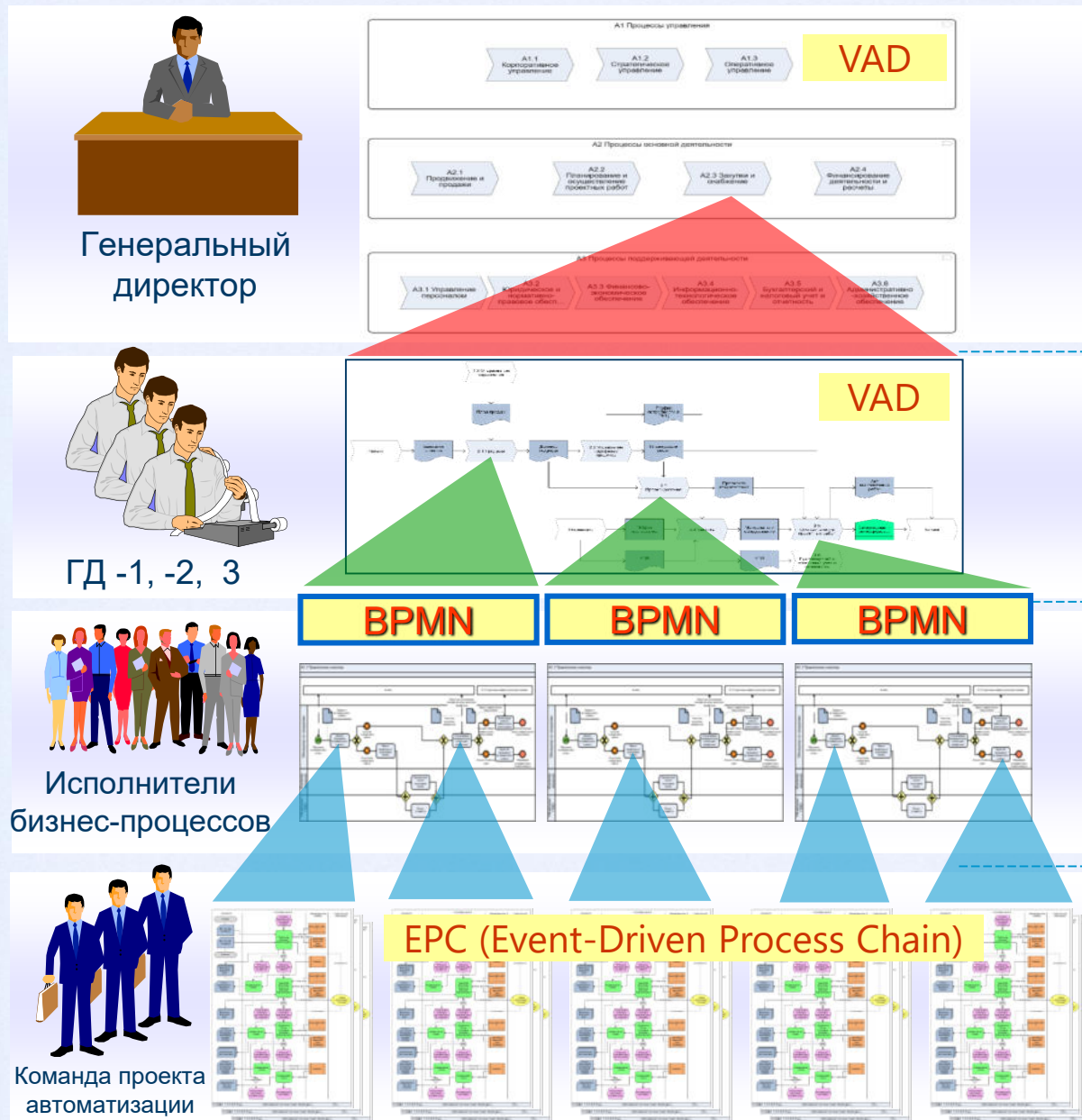
# 1. Принципы классификации бизнес-процессов

# Цели моделирования бизнес-процессов



**Модель** – представление бизнес-процесса на специализированном языке (с помощью специализированной нотации – текстовой, табличной, графической), используемое при организации деятельности компании.

# Логическая структура моделей БЕ (VAD + BPMN + EPC)



## Модель процессов верхнего уровня, диаграммы VAD

Стратегия деятельности

Глобальный взгляд на бизнес, центры прибыли, затрат

Коммуникации с заинтересованными сторонами

Мониторинг общих показателей деятельности

## Первый уровень детализации, диаграммы VAD

Объекты управления, определение информационных, материальных и финансовых потоков, обратных связей по информации и управлению, взаимодействие владельцев бизнес-процессов

## Второй уровень детализации, диаграммы в нотации BPMN

логика выполнения процессов, взаимодействие подразделений и исполнителей, границы процессов, документы, риски, отклонения

## Третий уровень детализации, диаграммы операций EPC

Логика работы информационной системы, событийная цепочка, автоматизация операций



## 2. Пример модели бизнес-процессов холдинга



Lozovitskiy.ru

## ПАО «Газпром»

## Основные Дочерние общества Газового бизнеса

## Предприятия инфраструктуры Газового бизнеса

## Управляющая компания Нефтяного бизнеса

## Управляющая компания Энергетического бизнеса

## Управляющие компании Прочих видов бизнеса

### Корпоративное управление Группой Газпром

- К1. Стратегическое развитие (Определение целей Группы Газпром, сценариев развития, Долгосрочное прогнозирование и планирование, Мониторинг)
- К2. Управление инвестициями (Планирование долгосрочных финансовых вложений, Мониторинг)
- К3. Управленческий учет (Прогнозирование, планирование и получение фактических значений МТЗ)
- К4. Бухгалтерский налоговый учет (Подготовка консолидированной отчетности для российских и международных акционеров, инвесторов)
- К5. Управление имуществом (Управление активами, паками, долгами, видами товаров бизнеса, основными и фондами)
- К6. Управление внешними связями (Взаимоотношения с инвесторами, государственными, общественными)
- К7. Управление безопасностью (Планирование, Разработка стандартов, Мониторинг)

### Централизованное управление Газовым бизнесом

- УГ1. Стратегическое развитие (Долгосрочное прогнозирование и планирование потребителей, запасов, добычи, транспортировки и др.)
- УГ2. Управленческий учет (Прогнозирование, планирование и получение фактических значений МТЗ)
- УГ3. Бюджетирование
- УГ4. Управление финансами (Управление ликвидностью, управление платежами, кредитами, задолженностями)

### Производственная цепочка дочернего общества Газового бизнеса

- УГ5.1 Управление закупками поставок (Планирование, Мониторинг, Управление, Управление закупками, Управление запасами, Управление качеством)
- УГ5.2 Управление технологическими процессами



#### Жизненный цикл актива

- Лицензионная деятельность, НИОКР, ПИР
- Строительство, реконструкция
- Эксплуатация
- Капитальный ремонт
- Юстификация лицендирующей

#### УГ6. Управление активами Газового бизнеса

- УГ6.1 Управление инвестициями (Планирование, Финансирование и управление инвестиционными проектами и программами, Мониторинг)
- УГ6.2 Управление имуществом (Управление основными фондами, управление имуществом и правами в Газовом бизнесе)
- УГ6.3 Управление объектами МТР (Планирование, Мониторинг, Проведение централизованных закупок, Оптимизация поставок и маршрутов)
- УГ6.4 Управление производством (включая Диспетчерское управление) (Планирование и контроль)

- УГ7. Управление человеческими ресурсами (Планирование потребности в человеческих ресурсах, разработка стандартов управления человеческими ресурсами)
- УГ8. Управление информационными технологиями (Определение приоритетных направлений, Разработка стандартов, Планирование, Мониторинг)
- УГ9. Охрана окружающей среды (Планирование и Мониторинг)

### Управление ОАО «Газпром»

- УА1. Управленческий учет (Учет затрат и результатов ОАО «Газпром»)
- УА2. Бухгалтерский налоговый учет (Учет ОАО «Газпром»)
- УА3. Управление инвестициями (Управление проектами)
- УА4. Управление объектами МТР (Управление централизованными закупками)
- УА5. Управление человеческими ресурсами (Планирование, Мониторинг)
- УА6. Управление имуществом (Управление основными фондами, управление имуществом и правами ОАО «Газпром»)
- УА7. Юридическое сопровождение
- УА8. Управление безопасностью (Обеспечение безопасности)
- УА9. Управление внешними связями (Взаимоотношения с государственными, общественными)
- УА10. Управление информационными технологиями (Планирование, управление, Мониторинг)
- УА11. Управление производством и документооборотом (Планирование, управление, Мониторинг, документооборот, контроль, процесс-у)

### Управление дочерним обществом

- УДО1. Управление производством (включая Диспетчерское управление) (Оперативное управление, ТОР)
- УДО2. Управление инвестициями (Управление проектами)
- УДО3. Бюджетирование
- УДО4. Управленческий учет (Формирование показателей деятельности)
- УДО5. Управление технологическими процессами
- УДО6. Бухгалтерский налоговый учет (Учет дочернего общества)
- УДО7. Управление объектами МТР (Планирование и учет закупок и запасов)
- УДО8. Управление человеческими ресурсами (Планирование, управление и контроль)
- УДО9. Управление имуществом (Управление основными фондами, имуществом, правами ДОО)
- УДО10. Юридическое сопровождение
- УДО11. Управление безопасностью (Обеспечение безопасности)
- УДО12. Управление информационными технологиями (Планирование, управление, Мониторинг)
- УДО13. Управление производством и документооборотом (Управление документооборотом)
- УДО14. Охрана окружающей среды (Планирование, управление, Мониторинг)

## Кодирование групп бизнес-процессов

К – корпоративное управление  
Группой Газпром

УГ – централизованное управление  
Газовым бизнесом

П – производственные бизнес-  
процессы Дочерних Обществ

УА – управление ОАО «Газпром»

УДО – управление дочерними  
обществами

# 3. Принципы классификации бизнес-процессов холдинга



# Классификация бизнес-процессов холдинга (вариант 1)

	Корпоративный центр	Дочерние общества (тип А)	Дочерние общества (тип В)	Дочерние общества (тип С)
Корпоративные процессы				
Процессы одной БЕ				
Процессы двух и более БЕ				

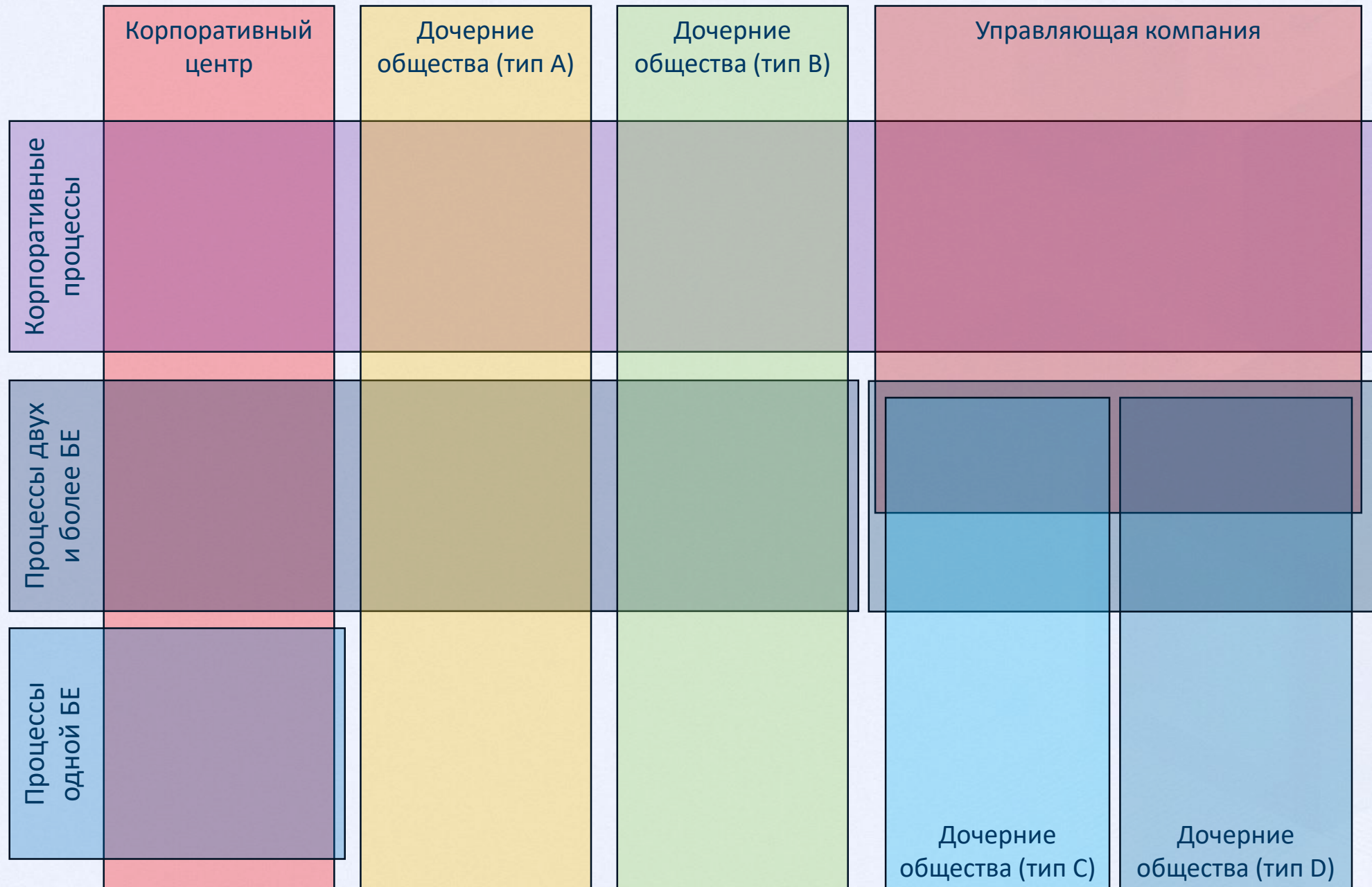
Классификация процессов в холдинге производится по **критерию разграничения ответственности между материнской компанией и дочерними предприятиями**. Стратегическое и корпоративное управление сосредоточено в материнской компании, а операционная деятельность и выполнение производственных функций — в дочерних компаниях. Это разграничение обеспечивает эффективность управления группой компаний и способствует достижению общих целей холдинга. Но **степень разграничения ответственности (и процессов) в первую очередь зависит от модели управления холдингом**.

# Классификация бизнес-процессов холдинга (вариант 2)

	Корпоративный центр	Дочерние общества (тип А)	Управляющая компания	Дочерние общества (тип В)	Дочерние общества (тип С)	
Корпоративные процессы						
Процессы двух и более БЕ						Процессы двух и более БЕ
Процессы одной БЕ						



# Классификация бизнес-процессов холдинга (вариант 3)



## 4. Проблемы построения модели бизнес-процессов в холдинге



# Ключевые проблемы

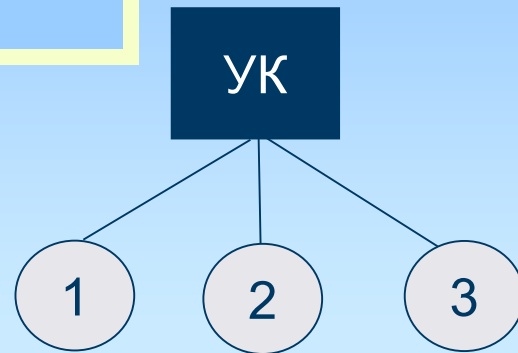
- ✓ **Нечеткое распределение полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами.** Бизнес-единицы не всегда полноценно отвечают за затраты и прибыль, а корпоративный центр не готов делегировать или ограничить свои функции. Это создает противоречия и снижает эффективность управления.
- ✓ **Смешение разных моделей управления.** В холдингах одновременно пытаются реализовать модели «Оператор» (оперативное управление ключевыми бизнесами), «Стратег» (стратегическое управление ключевыми бизнесами) и «Инвестор» (вложение средств в новые проекты). Это приводит к недоинвестированию ключевого бизнеса и распылению ресурсов, что тормозит развитие и снижает конкурентоспособность.
- ✓ **Трудности с формализацией бизнес-процессов и применением единых корпоративных стандартов.** В холдингах с разнородными направлениями и масштабами работа по единым стандартам часто вызывает конфликты и нестыковки. Требуется баланс между стандартизацией и адаптацией к специфике бизнес-единиц.
- ✓ **Сложности выбора и оптимизации бизнес-процессов.** В интегрированных холдингах важно выделять процессы для оптимизации по критериям важности, проблемности, стоимости внедрения изменений и цикличности. Часто существует множество барьеров для внедрения изменений, включая организационные и ресурсные.
- ✓ **Ошибки при совершенствовании процессов.** Часто не учитываются уникальные особенности предприятий, их культура и менталитет, что снижает эффективность регламентации, цифровизации и автоматизации. Также наблюдается назначение ответственных за процессы формально без реальной власти, мотивации или компетенций.
- ✓ **Необходимость четкой структуризации бизнес-процессов** особенно выражена в кризисных ситуациях, при нехватке инвестиций и для повышения прозрачности управления.

## 5. Организационные модели управления холдингом

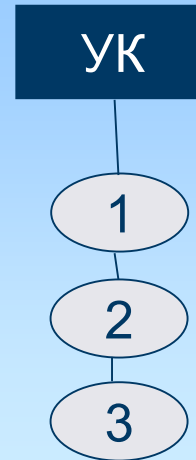


# Структуры холдингов

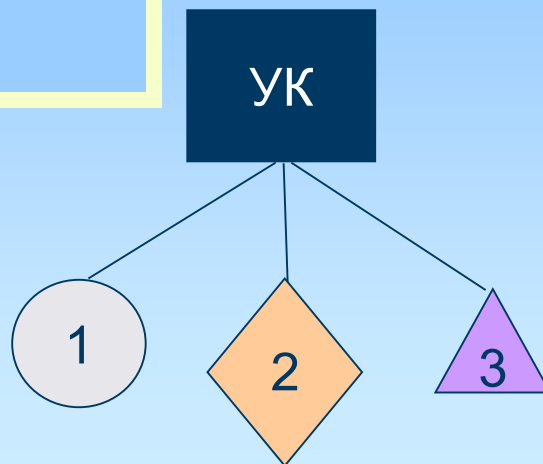
## Филиальные сети



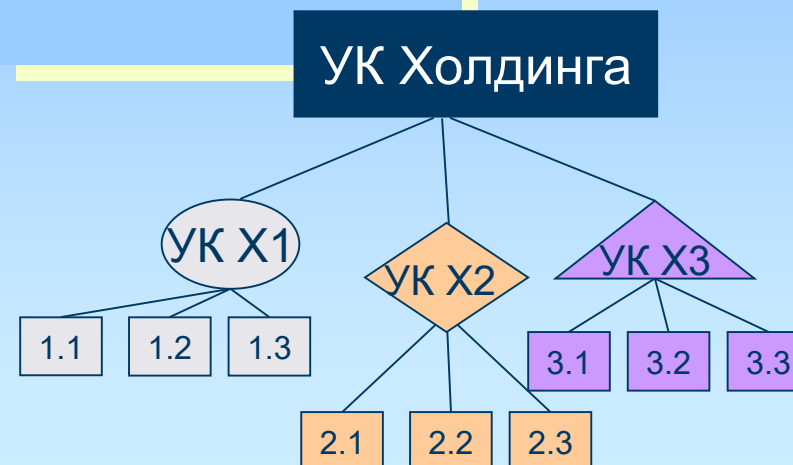
## Моноотраслевые глубокие



## Диверсифицированные не глубокие



## Корпорации (субхолдинги)



«**Филиальные сети**». Бизнес-единицы (филиалы) находятся в полном подчинении у управляющей компании с максимально централизованным управлением.

«**Моноотраслевые глубокие**». Все или большинство бизнес-единиц холдинга работают в одной отрасли, что позволяет глубже и шире контролировать производственные процессы, цепочки поставок и конечный продукт в этой сфере. Высокая степень вертикальной интеграции, когда холдинг охватывает все этапы производства и сбыта в своей отрасли. Глубокая специализация и концентрация на одном сегменте рынка без диверсификации по отраслям.

«**Диверсифицированные не глубокие**» - структура, владеющая активами и долями в нескольких предприятиях, как правило дополняющих бизнес друг друга. Диверсификация в холдинге помогает распределить риски, снижая зависимость от конкретного рынка или продукта.

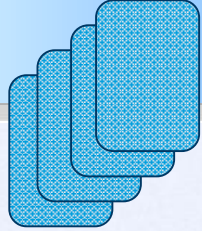
**Субхолдинговая компания** — это дочерняя холдинговая компания, которая находится в структуре более крупного холдинга и контролируется материнской холдинговой компанией.

## 6. Управленческие подходы «Оператор», «Стратег», «Инвестор»



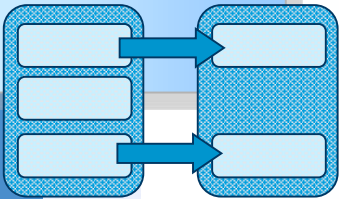
# Модели системы управления в холдинге

## «Оператор»



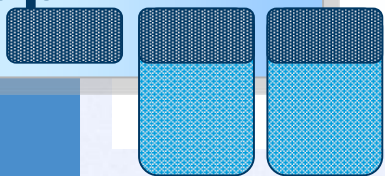
Управляющая компания планирует и контролирует операционную деятельность бизнес-единиц, устанавливает цены, тарифы, стандарты, управляет качеством продуктов/услуг, закупками и основными процессами. Позволяет наводить порядок и упорядочить бизнес-процессы.

## «Стратег»



Управляющая компания сосредоточена на формировании и контроле стратегии всей группы, определении долгосрочных целей, финансовой и инвестиционной политике. Операционная деятельность бизнес-единиц остаётся за ними, без прямого вмешательства холдинга, но с детальным контролем по финансовым и операционным показателям. Основной акцент на повышение эффективности всей группы.

## «Инвестор»



Управляющая компания активно управляет бизнес-единицами с целью повышения их стоимости. Включает глубокое вмешательство в управление, оптимизацию затрат и реструктуризацию активов ради максимизации прибыли при оценке бизнеса или продаже.

# Базовые модели управления холдингами (McKinsey)





# Управленческий подход «Оператор»

Характеризуется активным участием корпоративного центра в решении оперативных и стратегических вопросов бизнеса, четким исполнением бизнес-процессов дочерними компаниями. Основная задача такого подхода — внедрение единых операционных стандартов для централизованного управления ключевыми направлениями: продажами, закупками, финансами, персоналом и планированием деятельности дочерних компаний.

Эффективно для создания устойчивых основ и повышения операционной дисциплины в группе компаний.

В рамках этой модели корпоративный центр берет на себя операционное управление, что позволяет быстро исправлять недостатки и контролировать процессы на уровне бизнес-единиц. Такое управление характерно для отраслевых групп с предметным и специализированным бизнесом, требующим тесного централизованного контроля.

Этот подход типичен для холдингов, когда необходимо упорядочить и оптимизировать бизнес-процессы, зачастую влияние центра находит выражение в тщательном контроле всех бизнес-процессов внутри группы.

Ключевые характеристики управленческого подхода «Оператор» в холдинге:

- ✓ Централизация оперативного управления деятельностью дочерних компаний.
- ✓ Контроль основных бизнес-процессов и ресурсов — продажи, закупки, финансы, персонал.
- ✓ Долгосрочное участие в бизнесе с ориентацией на повышение эффективности.
- ✓ Использование административных механизмов для упорядочения процессов.
- ✓ Риски избыточной бюрократии и снижения инициативы по мере роста холдинга.

# Управленческий подход «Стратег»

Главный фокус направлен на долгосрочное планирование, формирование и реализацию масштабной стратегии, которая учитывает изменения внешней среды и направлена на достижение устойчивого конкурентного преимущества.

Такой подход включает следующие ключевые моменты:

- ✓ **Формирование единой стратегии развития холдинга**, которая учитывает разнообразие бизнесов в структуре холдинга, их синергию и общие цели. «Стратег» управляет не только текущими операциями, но и видит перспективы развития, выявляет новые возможности и угрозы внешней среды, что позволяет гибко адаптировать холдинг к рыночным изменениям.
- ✓ **Оптимизация распределения ресурсов и фокус на приоритетных направлениях**, что особенно важно в холдингах с большим количеством дочерних компаний и разнообразной деятельностью. Стратег выделяет ключевые проекты и активы, направляя на них усилия и инвестиции, что повышает эффективность развития.
- ✓ **Согласование работы всех подразделений и дочерних компаний с общей целью холдинга**, что достигается через создание структур и процессов управления, обеспечивающих интеграцию и координацию между бизнес-единицами.
- ✓ **Разработка и поддержка новых организационных структур и бизнес-моделей**, которые адаптируются под стратегические задачи, что позволяет холдингу быть более гибким и способным к переменам.
- ✓ **Постоянное прогнозирование и анализ внешних и внутренних факторов**, что помогает своевременно корректировать стратегию развития, минимизировать риски и использовать возможности.
- ✓ **Мотивация и вовлечение сотрудников и менеджеров дочерних компаний** в реализацию стратегических целей, что уменьшает сопротивление изменениям и повышает общую результативность.



# Управленческий подход «Инвестор»

Делегирование оперативного управления, Инвестор рассматривает свою роль как управление активами и капиталовложениями, а не вовлечённость в повседневные бизнес-процессы. Он передаёт оперативное управление наёмному менеджменту или исполнительной команде, чтобы сосредоточиться на вопросах финансовой эффективности, росту стоимости активов, диверсификации портфеля и контроля инвестиционных рисков.

Главные причины делегирования оперативного управления в модели «инвестор» включают:

- ✓ **Управление через делегирование** подразумевает создание надёжной команды **профессиональных менеджеров** с четко распределёнными полномочиями и ответственностью, что повышает качество принятия оперативных решений и снижает риски, связанные с недостатком времени или компетенций инвестора в специфике отрасли.
- ✓ Делегирование способствует масштабированию **управления портфелем активов**, позволяя инвестору контролировать сразу несколько бизнесов через систему показателей и регулярный мониторинг, а не через ежедневное погружение в детали.
- ✓ В модель инвестора входит операционная **автономия дочерних компаний** или проектов при централизованном стратегическом контроле, что делает бизнес более гибким и адаптивным к изменениям рынка.
- ✓ Оперативное управление требует значительных временных и управленческих ресурсов, которые отвлекают от стратегического планирования и принятия ключевых инвестиционных решений. **Делегирование позволяет инвестору освободить время для фокуса на долгосрочных целях** и контроле эффективности бизнеса через показатели и отчётность.
- ✓ Делегирование оперативного управления — это ключевой элемент модели «инвестор», обеспечивающий **баланс между контролем и эффективностью**, позволяющий максимально использовать управленческий потенциал инвестора на стратегическом уровне без вовлечённости в рутину и детали ежедневного управления.

# 7. Влияние структуры холдинга на методологию построения системы управления

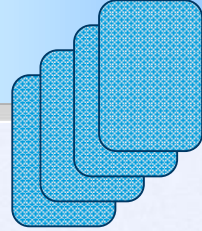


# Выбор методологии построения системы управления



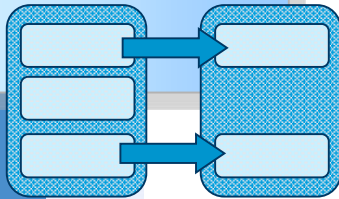
# Методологии построения системы управления в холдинге

## Эталонная система



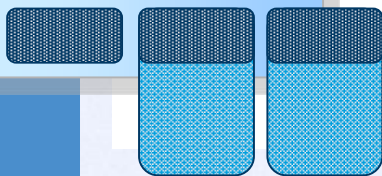
формируется в управляющей компании, транслируется бизнес-единицам и требует минимальной адаптации со стороны бизнес-единиц

## Модельная система



формируется в управляющей компании, содержит наиболее полный перечень элементов, покрывающий все бизнес-единицы холдинга, представляет собой целевую модель и конструируется под специфику каждого из подразделений холдинга

## Концептуальная система



формируется в управляющей компании на уровне общих принципов, правил (описывает стандарты, методологии) разрабатывается самостоятельно дочерними компаниями с учетом установленных ограничений



## 8. Классификация типов холдингов

# Типы холдингов выделяют по разным критериям

№	Критерий	Тип холдинга	Характеристика
1	Способ контроля материнской компании над дочерними	Имущественный холдинг	материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерних фирм
		Договорной холдинг	контроль осуществляется по договору, материнская компания не владеет контрольным пакетом акций
2	По функциям материнской компании	Чистый холдинг	материнская компания не занимается производством, только управляет и контролирует дочерние компании
		Смешанный холдинг	материнская компания одновременно производит продукцию или услуги и управляет дочерними предприятиями
3	По производственной взаимосвязи компаний	Интегрированный холдинг	компании связаны технологической цепочкой и работают как единое производство (например, добыча, переработка, сбыт)
		Конгломератный холдинг	объединяет предприятия из разных отраслей, работающие независимо друг от друга
4	По степени взаимного влияния компаний	Классический холдинг	материнская компания владеет контрольным пакетом дочерних, а дочерние не владеют акциями материнской
		Перекрестный холдинг	компании владеют акциями друг друга, что способствует интеграции капитала и ресурсов
5	По отраслевой принадлежности	Отраслевые холдинги	объединяют компании, работающие в одной отрасли (промышленные, финансовые, торговые, медиа-холдинги)
		Межотраслевые (диверсифицированные или конгломератные) холдинги	включают предприятия из разных отраслей, которые не связаны между собой технологически. Каждая дочерняя компания ведет самостоятельный бизнес в своей сфере.
6	По форме интеграции	Полный	контроль более 50% акций
		Частичный	меньше 50%
		Вертикальный	компании на разных этапах производства
		Горизонтальный	одинаковая деятельность
		Диверсифицированный	разные виды бизнеса



# Принципы распределения общей продуктовой линейки по предприятиям холдинга

- ✓ **Определение целей и стратегии холдинга:** необходимо понимать, какую стратегическую цель преследует холдинг — максимизация прибыли, охват рынка, оптимизация затрат и пр. Это влияет на распределение продуктовой линейки между предприятиями.
- ✓ **Анализ рынка и сегментация:** учёт потребностей и характеристик разных целевых сегментов рынка, чтобы каждому предприятию холдинга назначить продукты, максимально соответствующие специфике его рынка или клиентской базы.
- ✓ **Уникализация и специализация:** предприятия внутри холдинга могут специализироваться на разных направлениях продуктовой линейки, чтобы снизить внутреннюю конкуренцию и повысить общую эффективность (например, один завод производит базовые продукты, другой — премиальные варианты).
- ✓ **Управление ассортиментом:** распределение продукции должно учитывать ширину и глубину ассортиментной линейки каждого предприятия, чтобы обеспечить оптимальный баланс между разнообразием продукции и объемами производства/сбыта.
- ✓ **Каналы распределения:** учитывается, через какие каналы сбыт будет осуществляться каждым предприятием, а также логистические возможности и затраты на хранение и транспортировку.
- ✓ **Координация и планирование:** важна синергия между подразделениями холдинга — совместное планирование продаж, чёткое распределение функций и зон ответственности внутри системы распределения продукции.
- ✓ **Ценообразование и маркетинговая политика:** назначение ценовых сегментов и маркетинговых усилий разным предприятиям холдинга с учётом их ресурсных возможностей и рыночного позиционирования.

# Для успешного построения модели бизнес-процессов в холдинге рекомендуется:

- ✓ Установить ясное разграничение функций и ответственности между корпоративным центром и дочерними предприятиями.
- ✓ Четко определить модель управления холдингом.
- ✓ Применять системный и поэтапный подход к моделированию и оптимизации процессов, учитывая ключевые критерии и барьеры.
- ✓ Индивидуализировать стандарты с учетом специфики каждого направления.
- ✓ Избегать формального подхода к регламентации и автоматизации, обязательно учитывать человеческий фактор и особенности корпоративной культуры.
- ✓ Повышать компетенции руководящего персонала в области процессного управления.
- ✓ Использовать Business Studio 7 для проектов организационного развития.



# Решение «Легкий старт: Универсальная модель процессов верхнего уровня в ПО Business Studio»

## Назначение и актуальность решения

В проектах организационного развития, внедрения процессного управления наиболее сложная начальная стадия, так как ошибки построения системных моделей множатся в геометрической прогрессии при детализации. На этом этапе очень полезно использовать универсальные решения. Примеры, референтные модели позволяют использовать наработки различных отраслевых организаций с учетом специфики конкретной Компании.

## Ценность использования модуля:

- ✓ Сокращение трудозатрат в разработке модели процессов ВУ.
- ✓ Легкая адаптация готового решения под специфику организации.
- ✓ Использование типовых диаграмм процессов в нотации VAD.
- ✓ 12 диаграмм моделей процессов 1-й декомпозиции моделей процессов.
- ✓ Классификатор процессов в справочнике Деятельность (73 позиции).
- ✓ Модель организационной структуры.
- ✓ Диаграмма дерева целей процессов.

**Решение разработали:** Алексей и Игорь Лозовицкие, Lozovitskiy.ru

Актуальная  
методика



Автоматизация



Эффективная  
технология

Спикер:

## Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2024гг.

lzvmail@gmail.com



Реализовал более 100 проектов, 11 внедрений Business Studio в 2025 г.

Автор уникальных услуг:

- постановка практики организационного развития;
- VIP внедрение Business Studio;
- Экспресс внедрение Business Studio.

Лидер продаж (1 место) ПО Business Studio (2017 – 2024 гг.)

**Спасибо за внимание!**  
**Готовы ответить на Ваши вопросы!**



Lozovitskiy.ru

