

ВЛАДИМИР РЕПИН

- К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ЧЛЕН АВРМР RUSSIAN CHARTER;
- **28 ЛЕТ** – ОПЫТ КОНСАЛТИНГА ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ;
- **9 КНИГ** ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ;
- **АВТОРСКИЕ МЕТОДИКИ** ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.
- БОЛЕЕ **76** ВЫПОЛНЕННЫХ ПРОЕКТОВ;
- ПРОВЕЛ **502 ТРЕНИНГА** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ **7009** РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ, АРХИТЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ, КОНСУЛЬТАНТ, ТРЕНЕР.



ПРОЕКТЫ И КЛИЕНТЫ BPM3.RU

- КОМАНДА ВЛАДИМИРА РЕПИНА - **BPM3.RU** - В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ ПАРТНЕРОВ «СТУ-СОФТ» С 2012 ПО **2024** Г.



СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ. ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ.
2. СОСТАВ И ПОДРОБНОЕ ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ ПРОЕКТА.
3. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА И ПОДГОТОВКА К ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ.
4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.
5. УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ.
6. ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ.
7. АНАЛИЗ ЭФФЕКТА ОТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЕКТА.



ЧТО СЧИТАТЬ ПРОЕКТОМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА?

1. ЗАМЕНА ЛАПОЧЕК В ЦЕХУ С ЛЮМИНЕСЦЕНТНЫХ НА СВЕТОДИОДНЫЕ.
2. ПОКРАСКА СТЕН В ОФИСЕ В ЗЕЛЕНый ЦВЕТ.
3. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ПРОЕКТОВ ДОГОВОРОВ ПЕРЕД ОТПРАВКОЙ НА СОГЛАСОВАНИЕ.
4. СОКРАЩЕНИЕ СРЕДНЕГО ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ;
5. ВЫПОЛНИТЬ РЕМОНТ КОТЕЛЬНОЙ.



Выберите корректный вариант ответа

ЧТО СЧИТАТЬ ПРОЕКТОМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА?

1. ЗАМЕНА ЛАПОЧЕК В ЦЕХУ С ЛЮМИНЕСЦЕНТНЫХ НА СВЕТОДИОДНЫЕ.
2. ПОКРАСКА СТЕН В ОФИСЕ В ЗЕЛЕНый ЦВЕТ.
3. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ПРОЕКТОВ ДОГОВОРОВ ПЕРЕД ОТПРАВКОЙ НА СОГЛАСОВАНИЕ.
4. СОКРАЩЕНИЕ СРЕДНЕГО ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ;
5. ВЫПОЛНИТЬ РЕМОНТ КОТЕЛЬНОЙ.

Проект улучшения

Просто задача

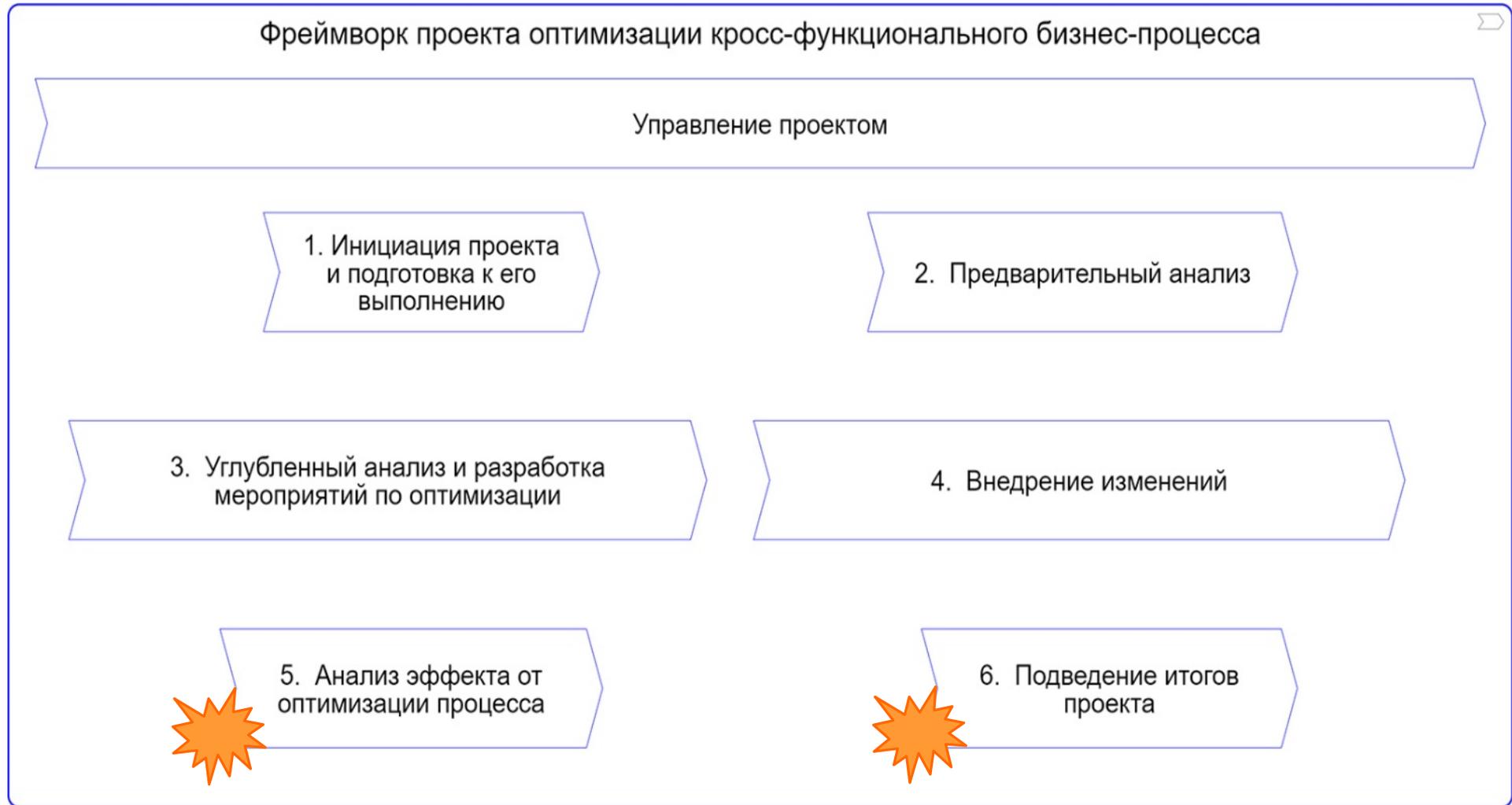
Задача внутри процесса

Проект оптимизации
бизнес-процесса

Просто проект

Проект оптимизации бизнес-процесса – это проект, по ходу которого была создана и использована хотя бы одна схема в нотации BPMN

ФРЕЙМВОРК ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ



Структура и содержание процессов Фреймворка зависят от типа проекта и особенностей конкретной организации

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

№	Этап проекта	Возможные методики/инструменты	Страница Органайзера
1	Инициация проекта и подготовка к его выполнению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Издание приказа (распоряжения). 2. Проведение совещания с владельцем процесса. 3. SMART. 4. Контекстная диаграмма процесса (SIPOC). 5. Обучение участников рабочей группы. 6. Подготовка форм планово-отчетной документации по проекту. 	1. Карточка проекта.
2	Предварительный анализ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ документов по процессу. 2. Проведение интервью с фиксацией результатов. 3. Проведение анкетирования (анонимно). 4. Формулирование гипотез о причинах проблем. 5. Измерение значений показателей процесса «Как есть». 6. Описание процесса «Как есть» в нотации BPMN. 7. Выявление потерь. 8. Презентация схемы процесса «Как есть» и обсуждение проблем на совещании. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Проблемное поле. 3. Анализ моделей "Как есть". Типы проблем.

ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА И ПОДГОТОВКА К ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ

- ВЫБОР ПРОЦЕССА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ;
- ФОРМИРОВАНИЕ ВРЕМЕННОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ (ВРГ);
- ЗАПОЛНЕНИЕ «ОРГАНАЙЗЕРА».



Организатор проекта оптимизации бизнес-процесса. Шаблон 1_1

КАРТОЧКА ПРОЕКТА			
ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОЕКТУ			
Название проекта			
Куратор проекта			
Руководитель проекта			
Владелец процесса			
E-MAIL			
Номер телефона			
Подразделение			
Дата начала проекта			
Дата завершения проекта			
ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА			
Бизнес-контекст, заинтересованные стороны, потребность			
Бизнес-проблема, текущие значения показателей			
Цели проекта			
Возможный результат проекта, целевые значения показателей			
ГРАНИЦЫ И ПЛАН ПРОЕКТА			
Границы проекта			
План проекта	ЭТАП ПРОЕКТА	ДАТА НАЧАЛА	ДАТА ЗАВЕРШЕНИЯ
	Предварительный анализ		
	Углубленный анализ		
	Проектирование		
	Внедрение изменений Мониторинг и анализ		
КОМАНДА ПРОЕКТА			
Команда проекта	Ф.И.О.	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	

Контекст бизнес-процесса

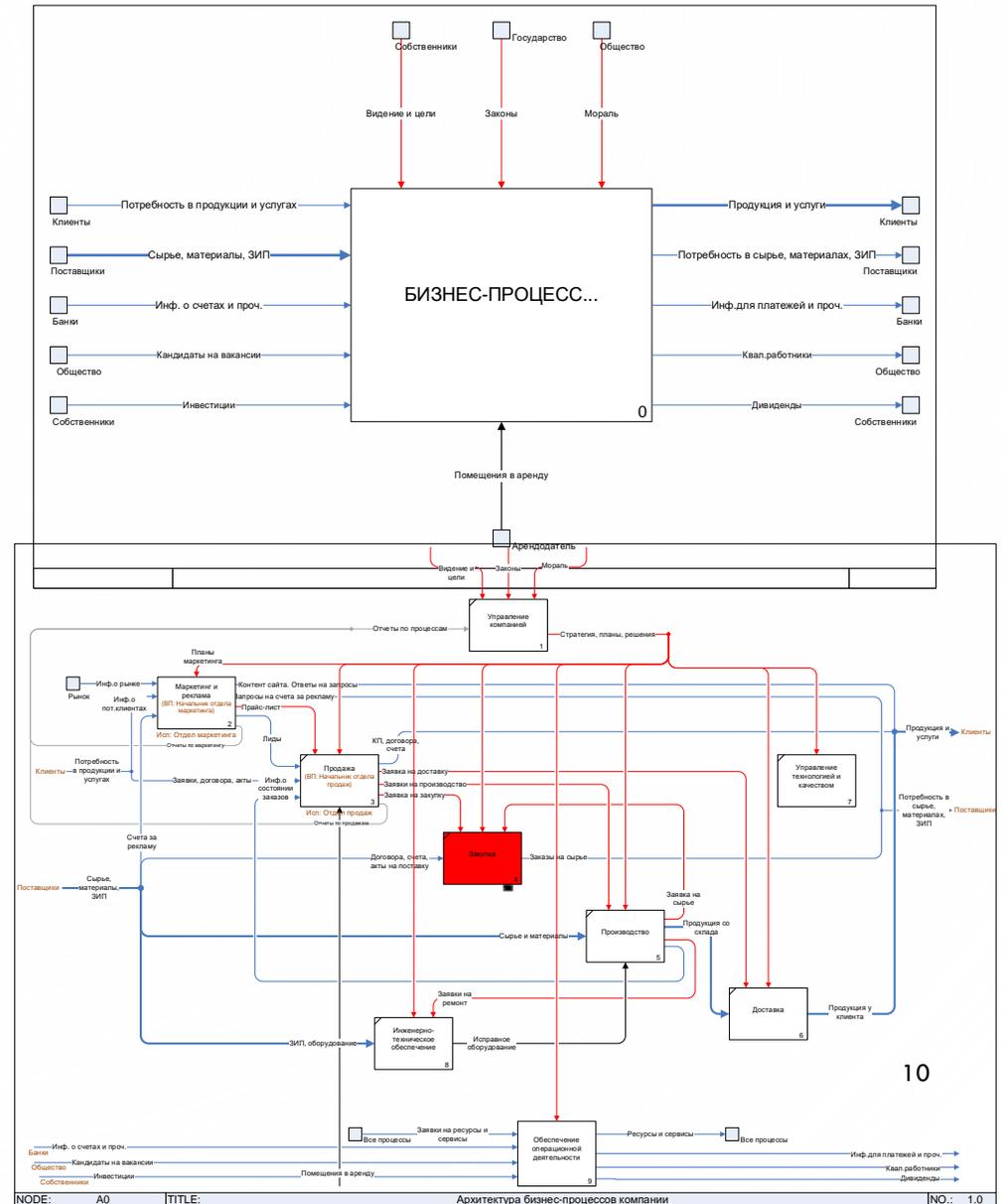
Поместите сюда графическую схему - контекст бизнес

Описание процессов, ограничений и рисков проекта

1. Карточка проекта | 2. Проблемное поле | 3. Анализ моделей "Как есть" | Типы проблем | 4. Углубленный анализ | 5. Мероприятия | Области оптимизации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТЕКСТА ПРОЦЕССА

- ПОНИМАНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОЦЕССА В ОБЩЕЙ АРХИТЕКТУРЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ.
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ, ПОСТАВЩИКОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРОЦЕССА (КОНТЕКСТ);
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА.
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН.
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЦЕССА, ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ.



ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ

- **ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ** – ЭТО АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ, В КОТОРОМ СФОРМУЛИРОВАНЫ ВЫЯВЛЕННЫЕ ПУТЕМ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ С ПРОЦЕССОМ.
- ТЕХНИЧЕСКИ, ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ – ЭТО ТАБЛИЦА В MS WORD (MS EXCEL), ГДЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ:
 - ПРОЦЕСС И ЕГО ПОДПРОЦЕССЫ (ЗАДАЧИ);
 - ФОРМУЛИРОВКИ ПРОБЛЕМ;
 - ФОРМУЛИРОВКИ ГИПОТЕЗ О ВОЗМОЖНЫХ ПРИЧИНАХ ПРОБЛЕМ.
- ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ФОРМИРУЕТСЯ ПУТЕМ СОБОРА И ОБРАБОТКИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ О ПРОЦЕССЕ.



ЧТО ЗНАЧИТ «ПРОБЛЕМА»?

«СУБЪЕКТИВНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ СУЖДЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ХАРАКТЕРА О РЕАЛЬНО СУЩЕСТВУЮЩЕМ ИЛИ ПРЕДСТАВЛЯЕМОМ ЯВЛЕНИИ ИЛИ ФАКТЕ ВО ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНЕМ КОНТЕКСТЕ КОМПАНИИ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, СВЯЗАННОМ С ВЫПОЛНЕНИЕМ И РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОЦЕССА»

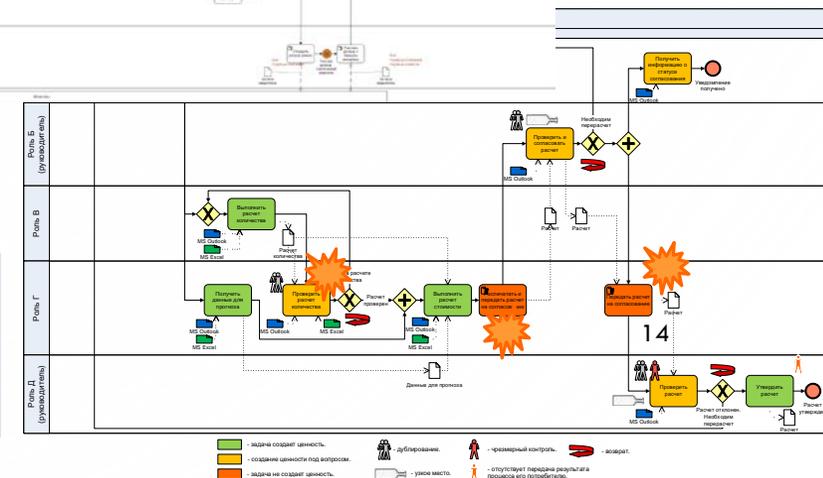
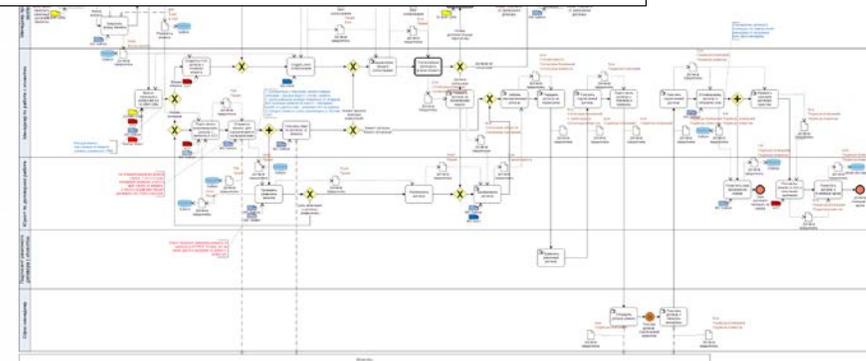
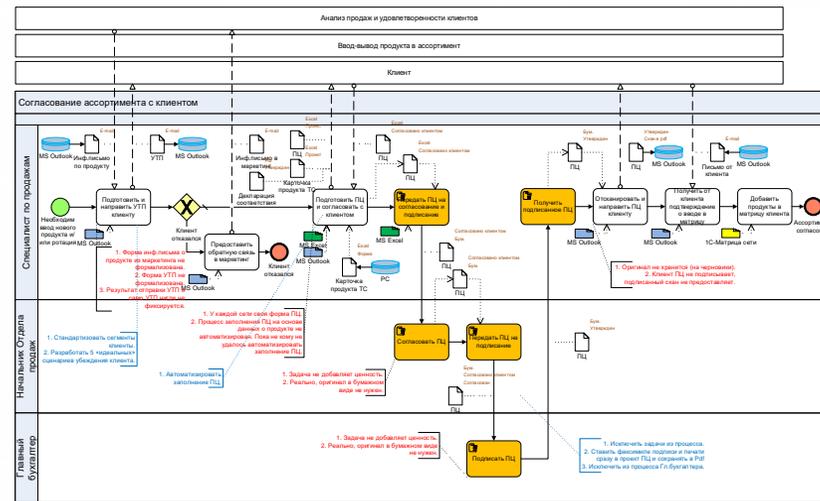


УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ

№	Этап проекта	Возможные методики/инструменты	Страница Органайзера
3	Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор фактических данных, построение и анализ графиков. 2. Построение диаграмм Парето и Исикавы («рыбья кость»). 3. Проведение мозговых штурмов и совещаний по обсуждению причин проблем. 4. Выбор принципов и методов оптимизации процесса (BPM, Lean, клиентоцентричность, цифровизация и проч.). 5. Разработка мероприятий по оптимизации процесса. 6. Анализ «Затраты/эффективность» (план). 7. Анализ рисков реализации мероприятий. 8. Описание процесса «Как должно быть» в нотации BPMN. 9. Презентация процесса «Как должно быть» и мероприятий по его оптимизации на совещании. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Углубленный анализ. 5. Мероприятия. Области оптимизации. Затраты-Эффективность. 6. Модели "Как должно быть".

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «КАК ЕСТЬ»

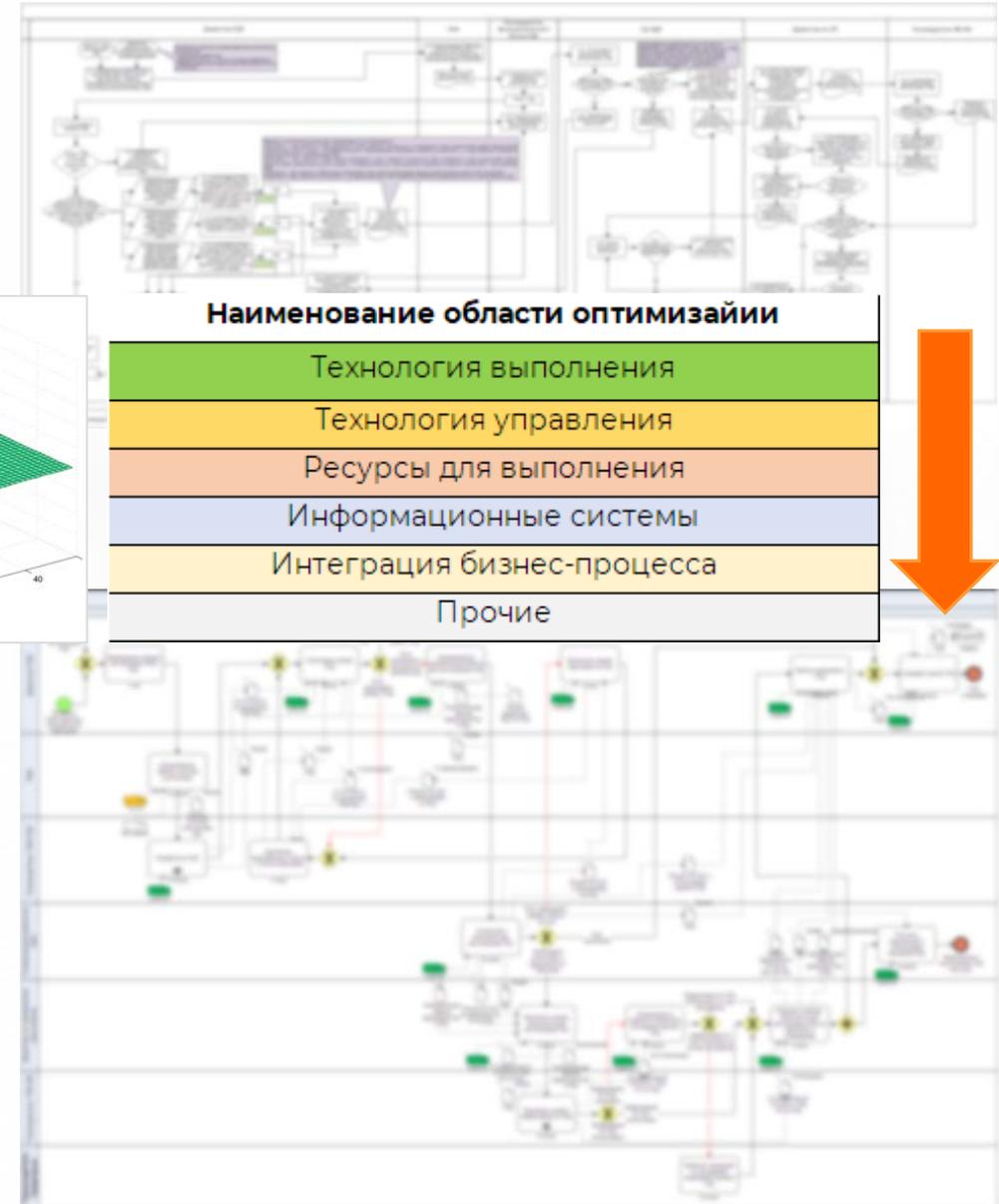
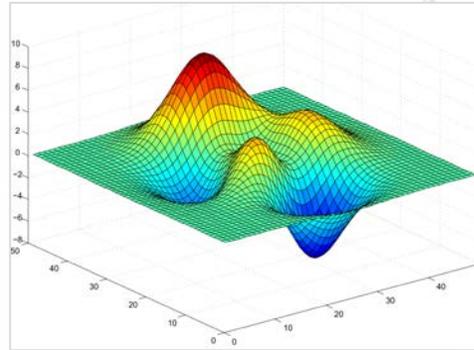
Наименование проблемы	Тип проблемы
Ручной перенос данных между ИС	Обработка
Ручная передача документов	Транспортировка
Ожидание ресурсов, информации, ИС	Ожидание
Излишние перемещения	Ненужные движения
Долгий поиск информации	Технология
Потеря важной информации	Технология
Некорректный порядок задач	Технология
Дублирование задач	Технология
Узкое место в процессе	Технология
Ненужное согласование	Технология
Ненужный контроль	Технология
Отсутствие методики/бизнес-правила	Технология
Ручные расчеты	Технология
Неудобный функционал и интерфейс ИС	Автоматизация
Нет интеграции между ИС	Автоматизация
Нет интеграции между процессами	Автоматизация
Негативное отношение исполнителя	Мотивация
Отсутствие SLA на время выполнения	Мотивация
Прочее	Прочее



Можно использовать различные способы учета и визуализации проблем на схеме процесса

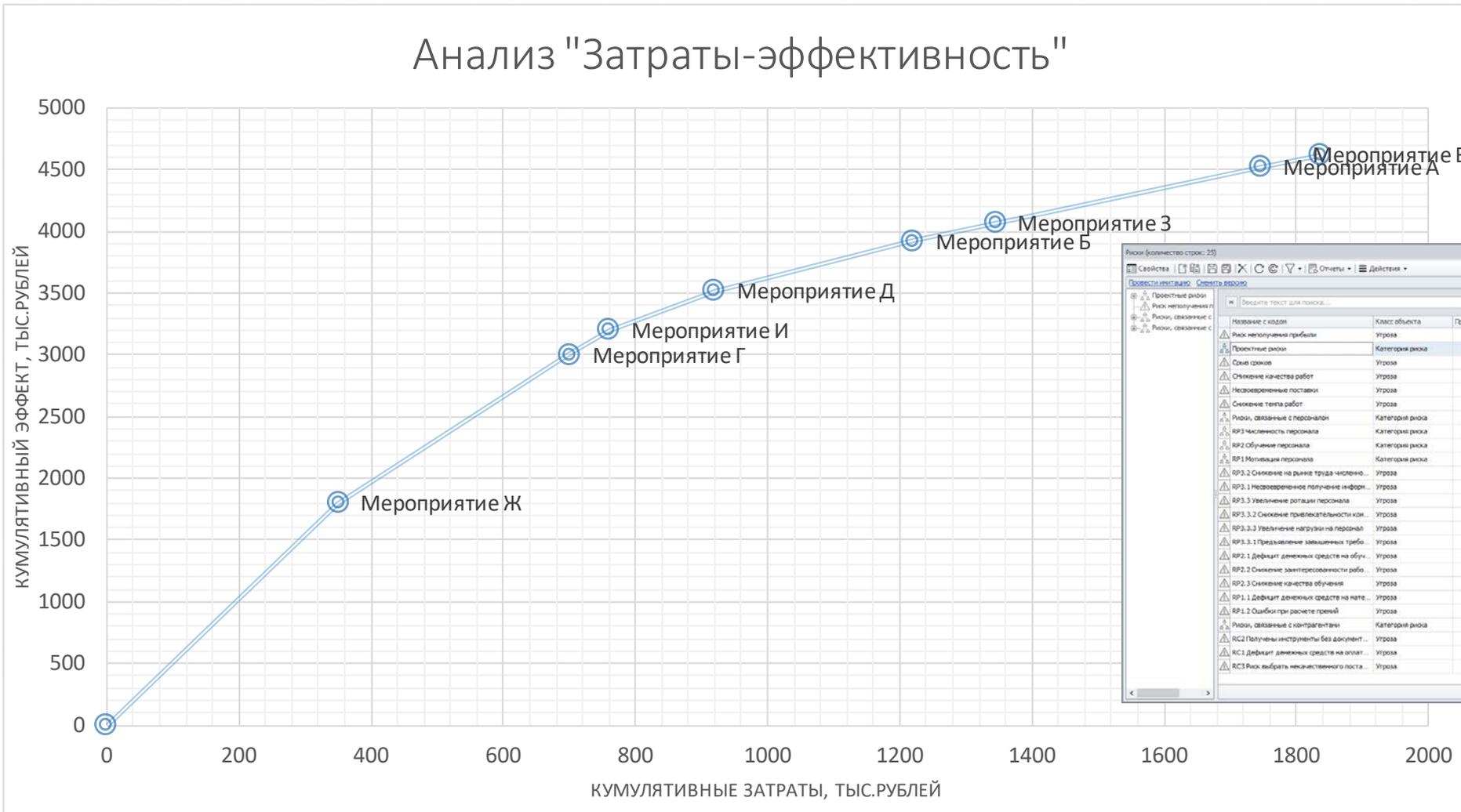
РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА

- ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА ЗА СЧЕТ «**ВЕРТИКАЛЬНОГО**» И «**ГОРИЗОНТАЛЬНОГО**» **СЖАТИЯ**, ВКЛЮЧАЯ РАЗРАБОТКУ БИЗНЕС-ПРАВИЛ;
- **УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ** РАЗЛИЧНОГО ВИДА И ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОЦЕССА В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ **TPS**;
- **КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ**;
- **МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ**;
- **АВТОМАТИЗАЦИЯ** (ДОРАБОТКА И ИНТЕГРАЦИЯ ИС, ВНЕДРЕНИЕ ВРMS/СЭД, ВНЕДРЕНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ПО, **ЦИФРОВИЗАЦИЯ** - RPA, «НЕЙРОНКА»);
- **РАЗРАБОТКА SLA** И СТИМУЛИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА;
- **РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И КОНТРОЛЬ** ПРОЦЕССА;
- ПРОЧИЕ.



АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ-ЭФФЕКТИВНОСТЬ». АНАЛИЗ РИСКОВ

Анализ "Затраты-эффективность"



Риски (количество строк: 25)

Свойства | Вид | Поиск | Отчеты | Действия

Выбор: Проектные риски | Риски, связанные с... | Риски, связанные с...

Название с кодом	Класс объекта	Присущий статус	Присущая P	Присущая I	Присущая A	Остаточный	Остаточная P	Остаточная I	Остаточная A
Риск: неполучение прибыли	Угроза				0				0
Проектные риски	Категория риска								
Срыв сроков	Угроза		0.8	650,000	520,000		0.7	450,000	315,000
Снижение качества работ	Угроза		0	0	0		0	0	0
Несовершенство поставки	Угроза		0	0	0		0	0	0
Снижение темпа работ	Угроза		0	0	0		0	0	0
Риски, связанные с персоналом	Категория риска								
RP3 Численность персонала	Категория риска								
RP2 Обучение персонала	Категория риска								
RP1 Мотивация персонала	Категория риска								
RP3.2 Сокращение на рынке труда численности	Угроза		0.9	80,000	72,000		0.8	62,000	49,600
RP3.1 Несовременное получение информации	Угроза		0.7	85,000	59,500		0.2	9,000	1,800
RP3.3 Увеличение ротации персонала	Угроза		0.91	398,186.81	398,186.81		0.69	146,635.17	146,635.17
RP3.3.2 Сокращение привлекательности компании	Угроза		0.8	200,000	160,000		0.5	75,000	37,500
RP3.3.3 Увеличение нагрузки на персонал	Угроза		0.6	300,000	180,000		0.2	100,000	20,000
RP3.3.1 Предъявление замечательных требований	Угроза		0.5	50,000	25,000		0.3	40,000	12,000
RP2.1 Дефицит денежных средств на обучение	Угроза		0.8	80,000	72,000		0.5	25,000	12,500
RP2.2 Сокращение заинтересованности работников	Угроза		0.8	500,000	400,000		0.7	400,000	280,000
RP2.3 Сокращение качества обучения	Угроза		0.85	647,058.82	647,058.82		0.48	326,562.5	326,562.5
RP1.1 Дефицит денежных средств на материальные ресурсы	Угроза		0.11	581,522.59	581,522.59		0.02	605,482.27	605,482.27
RP1.2 Ошибки при расчете премий	Угроза		0.5	500,000	250,000		0.3	200,000	60,000
Риски, связанные с контрагентами	Категория риска								
RC2 Получены инструменты без документов	Угроза		0.7	400,000	280,000		0.5	250,000	125,000
RC1 Дефицит денежных средств на оплату	Угроза		0.7	300,000	140,000		0.4	89,000	35,600
RC3 Риск выбрать некачественного поставщика	Угроза		0.8	650,000	520,000		0.7	300,000	210,000

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ. АНАЛИЗ ЭФФЕКТА ОТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА

№	Этап проекта	Возможные методики/инструменты	Страница Органайзера
4	Внедрение изменений	<ol style="list-style-type: none">1. Формирование плана внедрения изменений.2. Формирование рабочих групп.3. Разработка плана коммуникаций и вовлечения персонала.4. Презентация предварительных результатов внедрения изменений на совещании.	7. План внедрения.
5	Анализ эффекта от оптимизации процесса	<ol style="list-style-type: none">1. Измерение значений показателей внедрённого процесса.2. Анализ «Затраты/эффективность» (факт).3. Формирование отчета по результатам выполнения проекта.4. Подготовка презентации по итогам проекта.	8. Оценка результатов.
6	Подведение итогов проекта	<ol style="list-style-type: none">1. Презентация результатов проекта на совещании.2. Стимулирование участников ВРГ.3. Оформление Резюме проекта.4. Архивирование проекта.	9. Резюме проекта.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЕКТА

- ИТОГОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИКУ.
- НАГРАЖДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА.
- ПОМЕЩЕНИЕ РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА В БАЗУ ЗНАНИЙ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ.



Организатор проекта оптимизации бизнес-процесса. Шаблон_1_1					
A	B	C	D	E	F
1	РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА				
3	ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОЕКТУ				
4	Название проекта				
5	Куратор проекта				
6	Руководитель проекта				
7	Владелец процесса				
8	Затраты на проект, тыс.рублей				
9	Эффект от проекта, тыс.рублей				
10	Эффективностью проекта, %				
11	Ссылка на протокол				
12	Дата начала проекта (факт)				
13	Дата завершения проекта (факт)				
14	Ссылка на презентацию проекта				
15	ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА				
16	Результаты выполнения проекта				
17	Использованные методы и инструменты				
18	Ноу-хау проекта				
19					
20	Согласовал:	Дата:			
21					

НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- ПРОЕКТЫ УЛУЧШЕНИЙ МОГУТ БЫТЬ РАЗНОГО ТИПА – ДОЛЖНА БЫТЬ **ЧЕТКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ**;
- ДЛЯ ПРОЕКТОВ РАЗНОГО ТИПА МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ **РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДИКИ И ФОРМЫ ДОКУМЕНТОВ (ФРЕЙМВОРКИ)**;
- В РАМКАХ ПРОЕКТОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОБЯЗАТЕЛЬНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ **ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ГРАФИЧЕСКИХ СХЕМ В НОТАЦИИ BPMN**;
- УЧАСТНИКОВ ВРГ НУЖНО ОБЯЗАТЕЛЬНО **ОБУЧАТЬ** ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОЕКТА;
- НУЖНО СТРЕМИТЬСЯ **ОБЪЕКТИВНО ОЦЕНИВАТЬ** РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА;
- ВАЖНО **ДОКУМЕНТИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ** ПРОЕКТА В БАЗЕ ЗНАНИЙ.



Управлением изменениями (Change management) нужно заниматься в течение всего проекта, а лучше – до его начала

ТРЕНИНГ

«АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

(ОТКРЫТЫЙ, ОЧНЫЙ),

20-21 МАРТА 2025 ГОДА

[HTTPS://BPM3.RU/EVENT/ANALIZ-I-OPTIMIZATSIYA-BIZNES-PROTSESSOV-2025-
OTKRYTYJ-ОСНУJ/](https://bpm3.ru/event/analiz-i-optimizatsiya-biznes-protseessov-2025-otkrytyj-ochnyj/)

2 ЛИЦЕНЗИИ BUSINESS STUDIO 6 НА 2 МЕСЯЦА!

- ПОЛУЧИТЬ 2 ЛИЦЕНЗИИ BUSINESS STUDIO 6 И КОНСУЛЬТАЦИЮ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МОЖНО ПО ПРОМО-КОДУ «АНАЛИЗ БП. 4 МАРТА-2025».
- СРОК ДЕЙСТВИЯ ПРОМО-КОДА – ДО 1 АПРЕЛЯ 2025 ГОДА.
- ЗАЯВКУ МОЖНО ОТПРАВЛЯТЬ НА INFO@BPM3.RU (просьба указать название компании, ваши ФИО и должность).



КОНТАКТЫ АВТОРА

- РЕПИН ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ, К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ТРЕНЕР, КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ.
- WWW.REPIN.GURU – ПЕРСОНАЛЬНЫЙ САЙТ;
- WWW.FINEXPERT.RU – ВСЁ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ;
- WWW.BPM3.RU – КОНСАЛТИНГ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ;
- [HTTPS://RUTUBE.RU/U/VLADIMIRREPINBPM/PLAYLISTS/](https://rutube.ru/u/vladimirrepinbpm/playlists/) - КАНАЛ НА РУТУБ.
- WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM – КАНАЛ НА YOUTUBE..

