

«КАК СЭКОНОМИТЬ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ? ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС НА АУТСОРСИНГЕ: “ЗА” И “ПРОТИВ”»



В.В. РЕПИН

2024 г.



ВЛАДИМИР РЕПИН

- К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ЧЛЕН АВРМР RUSSIAN CHARTER;
- **27 ЛЕТ** – ОПЫТ КОНСАЛТИНГА ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ;
- **9 КНИГ** ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ;
- **АВТОРСКИЕ МЕТОДИКИ** ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.
- БОЛЕЕ **75** ВЫПОЛНЕННЫХ ПРОЕКТОВ;
- ПРОВЕЛ **470 ТРЕНИНГОВ** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ **6418** РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ, АРХИТЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ, КОНСУЛЬТАНТ, ТРЕНЕР.

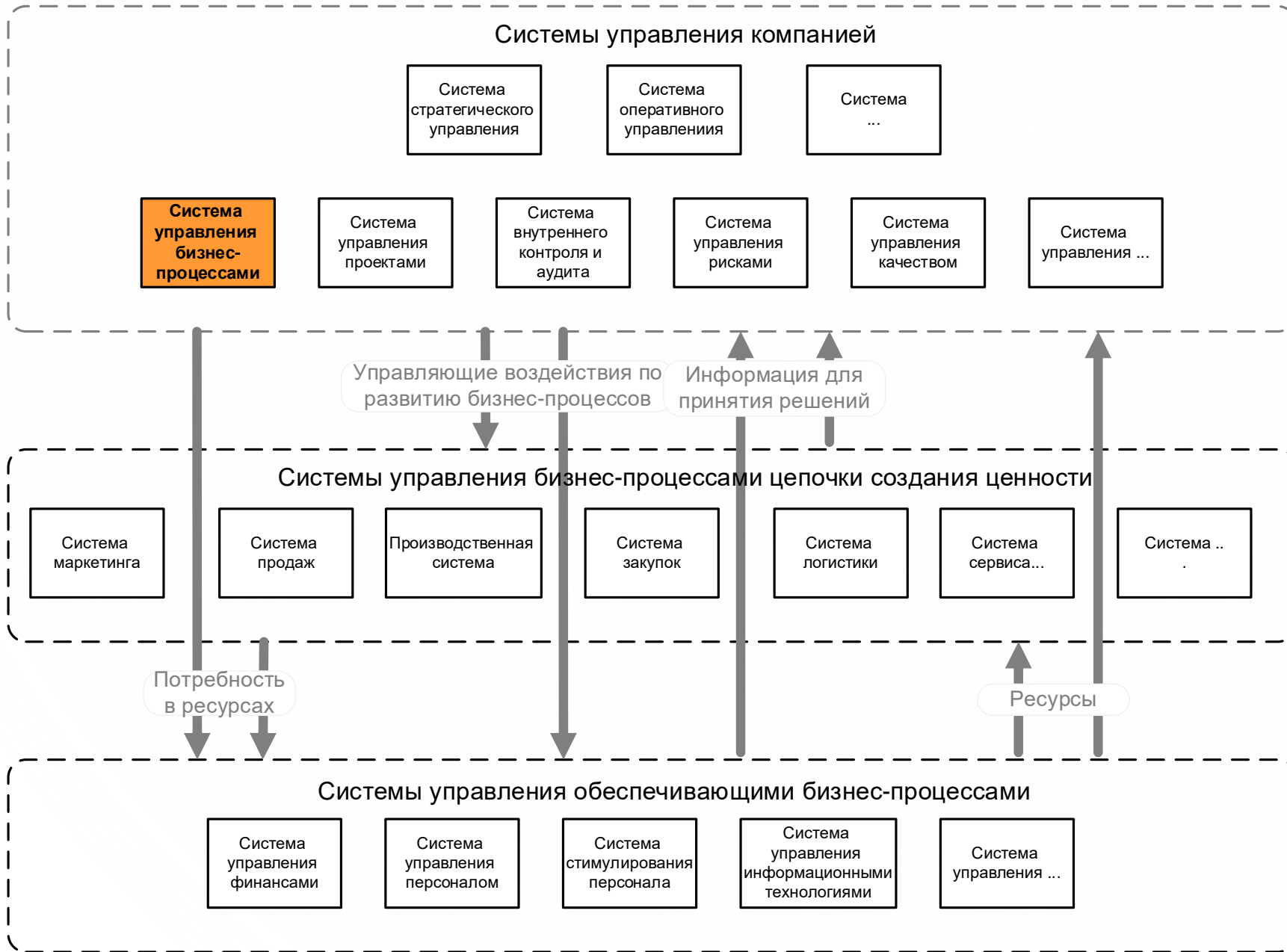


ПРОЕКТЫ И КЛИЕНТЫ BPM3.RU

- КОМАНДА ВЛАДИМИРА РЕПИНА - **BPM3.RU** - В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ ПАРТНЕРОВ «СТУ-СОФТ» С 2012 ПО 2023 Г.



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



ЧТО ТАКОЕ «ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС»?

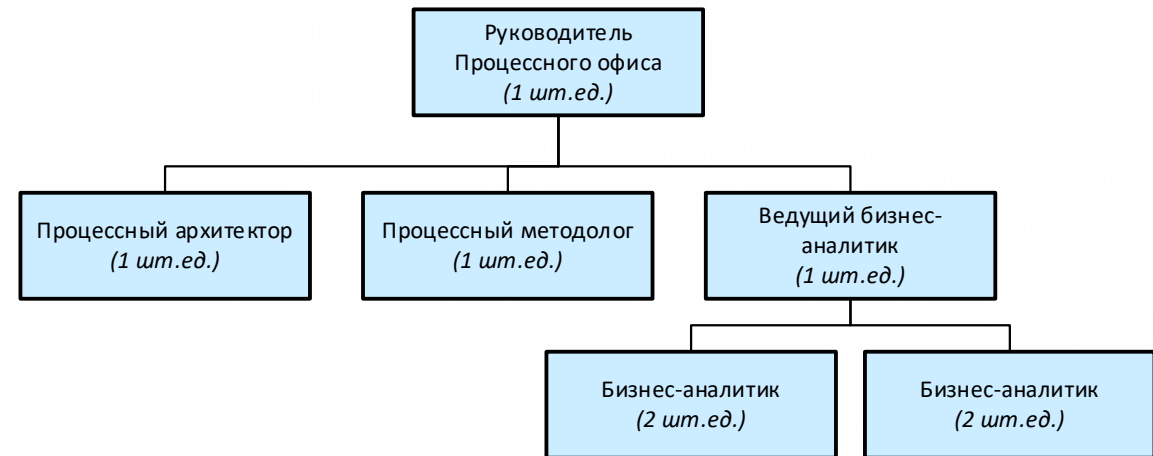
- «Процессный офис» (Business Process Management Office) и/или «Центр компетенции BPM»;
- стандартизация, унификация средств и методов, обучение принципам и методам BPM, общий надзор за проектированием процессов и интеграция процессов на уровне предприятия, мониторинг и предоставление отчетов по производительности процессов для их владельцев и для высшего руководства.
- Подразделения: Процессный офис/Отдел организационного развития/Отдел стандартизации процессов/Отдел управления СМК.



Процессный офис – ключевой элемент
Системы управления бизнес-процессами компании

ФУНКЦИИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

1. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (СУБП) КОМПАНИИ.
2. РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ.
3. УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ.
4. ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ.
5. ПЛАНИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССАХ.
6. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ
7. АВТОМАТИЗАЦИЯ (РОБОТИЗАЦИЯ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (СОВМЕСТНО С ИТ-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ).
8. ПОДДЕРЖКА БАЗЫ ЗНАНИЙ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ.
9. РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (СОВМЕСТНО С ДЕПАРТАМЕНТОМ ПО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНИИ).
10. ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ.
11. УПРАВЛЕНИЕ ПОДАЧЕЙ ПРЕДЛОЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ ПО УЛУЧШЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
12. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (В Т.Ч. КРІ).



ПРОЦЕССНОГО ОФИСА НЕ БЫЛО И НЕТ

- «НУЛЕВОЙ» УРОВЕНЬ ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ – «КУЛЬТУРА ГЕРОЕВ».
- РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – БОЛЬШИЕ ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ.
- НЕСТАБИЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ. ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ПОТЕРЬ.
- РЕГЛАМЕНТЫ НИЗКОГО КАЧЕСТВА.
- НИЗКАЯ КУЛЬТУРА ИСПОЛНЕНИЯ.
- AD НОС УЛУЧШЕНИЯ.



Но кому-то в кайф так
ехать...

ЭКОНОМИЯ НА ПРОЦЕССОМ ОФИСЕ

- БЕРЕМ КОГО ПОДЕШЕВЛЕ БЕЗ ОПЫТА, ЗНАНИЙ И ВИДЕНИЯ.
- ПЛАТИМ МАЛО И ДЕМОТИВИРУЕМ БЕСПОРЯДОЧНОЙ РАБОТОЙ БЕЗ ЧЕТКОЙ ЦЕЛИ.
- НЕ ДАЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНО РАЗВИВАТЬСЯ.
- НЕ ДАЕМ ДЕНЕГ НА МЕТОДИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ.
- ИТОГИ: А) ЛЮДИ САМИ УХОДЯТ; Б) СОБСТВЕННИК УНИЧТОЖАЕТ ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС.



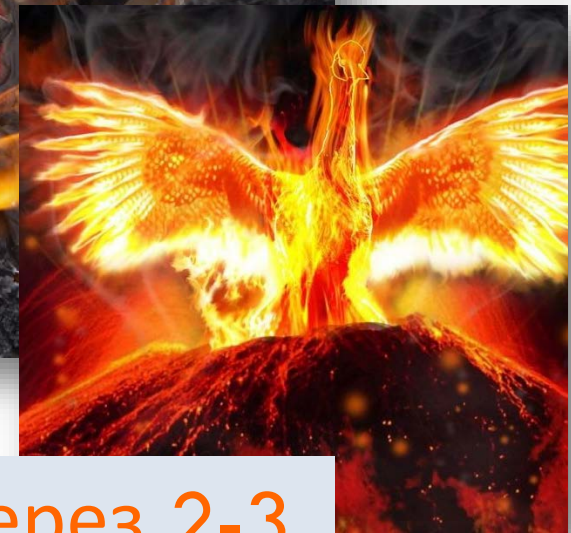
Совпадения на фото – случайные.



Низкая эффективность работы
Процессного офиса

ЧЕРЕЗ 2-3 ГОДА ПОСЛЕ «ХОРОШЕГО» ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

- НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ (ЗНАНИЯ, МЕТОДЫ, АРХИТЕКТУРА, МОДЕЛИ), НА СОЗДАНИЕ КОТОРЫХ **БЫЛИ ПОТРАЧЕНЫ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ**, ТЕРЯЮТСЯ.
- РЕГЛАМЕНТЫ УСТАРЕВАЮТ.
- СОТРУДНИКИ ДЕМОТИВИРУЮТСЯ.
- ЦЕННОСТЬ БРЕНДА КОМПАНИИ (С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАНДИДАТОВ) СНИЖАЕТСЯ.
- СОБСТВЕННИКА «ТЕРЗАЮТ СМУТНЫЕ СОМНЕНИЯ», ЧТО «ЭТО» ВСЁ ТАКИ НУЖНО.



Как правило, через 2-3 года Процессный офис создают заново

НЕКОТОРЫЕ ПРИМЕРЫ

- **ПРИМЕР 1.** ЭНЕРГОСИСТЕМА. КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ERP. БЫЛИ ОПИСАНЫ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ. НАРАБОТКИ УТЕРЯНЫ. ЧЕРЕЗ 6 ЛЕТ ЗАНОВО БЫЛ СОЗДАН ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС, КОТОРОМУ БЫЛА ПОСТАВЛЕНА ЗАДАЧА «ОПИСАТЬ ВСЕ ПРОЦЕССЫ».
- **ПРИМЕР 2.** РОЗНАЯ ТОРГОВЛЯ. ПИЩЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. ЗА 3-4 ГОДА ШТАТ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА СМЕНИЛСЯ НЕСКОЛЬКО РАЗ. РУКОВОДИТЕЛИ И БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ ТЕПЕРЬ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ.
- **ПРИМЕР 3.** ПРОИЗВОДСТВО. БЕЗДАРНЫЙ, НО УПЕРТЫЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИК НАРИСОВАЛ ТАКИЕ СХЕМЫ, ЧТО НАПРОЧЬ ОТБИЛ ЖЕЛАНИЕ ЗАНИМАТЬСЯ ПРОЦЕССАМИ У РУКОВОДСТВА.
- **ПРИМЕР 4.** В 2008 ГОДУ БЫЛА РАЗРАБОТАНА АРХИТЕКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ... В 2024 ГОДУ РАБОТА ПО СОЗДАНИЮ АРХИТЕКТУРЫ И ОПИСАНИЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ» НАЧАТА «С НУЛЯ»...
- **ПРИМЕР 5.** НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ. ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИИ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ БЫЛ РАСФОРМИРОВАН. ЛЮДИ УШЛИ. BUSINESS STUDIO НЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ. ЧЕРЕЗ 8 ЛЕТ – ПОВТОРНОЕ ОБУЧЕНИЕ, РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ И ОБНОВЛЕНИЕ ИНСТРУМЕНТА.

СОКРАЩЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА – ЭКОНОМИЯ БЮДЖЕТА

КАКИЕ ПЛЮСЫ?

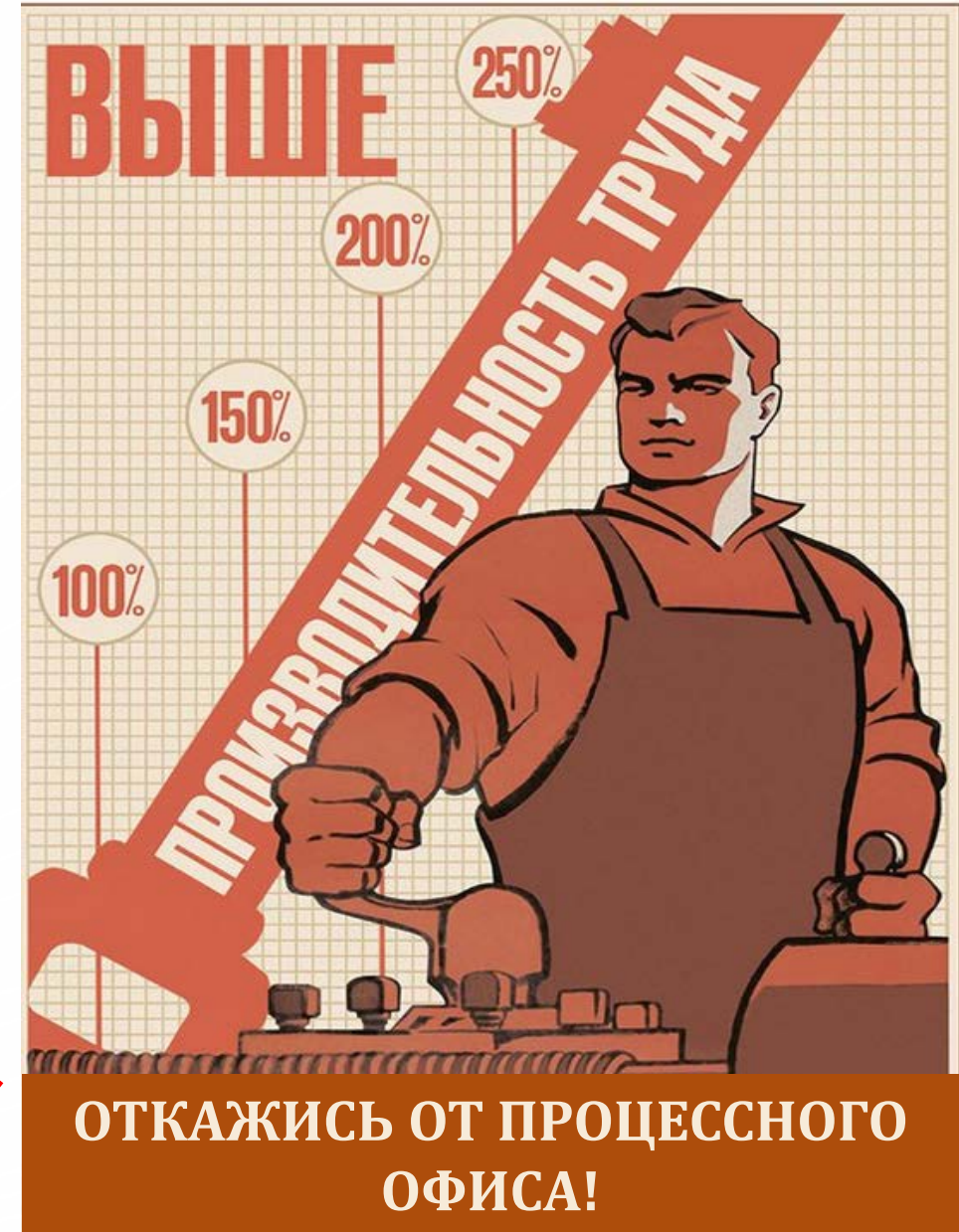
- **ЭКОНОМИЯ БЮДЖЕТА** КОМПАНИИ.
- **ДИНАМИКА НА РЫНКЕ ТРУДА** – АДЕКВАТНАЯ ОЦЕНКА СПЕЦИАЛИСТОВ.
- У ДРУГИХ КОМПАНИЙ – **ВОЗМОЖНОСТЬ НАНЯТЬ ОПЫТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ** В СВОЙ ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС.
- **ОБМЕН ОПЫТОМ** ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ.
- ВОЗМОЖНОСТЬ «**ПОЧТИ БЕСПЛАТНО**» ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ, ЗА КОТОРЫЕ УЖЕ ЗАПЛАЧЕНЫ ДЕНЬГИ.

КАКИЕ МИНУСЫ?

- **ЧАСТИЧНАЯ ИЛИ ПОЛНАЯ УТРАТА** НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИИ.
- **ПОТЕРЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ** ВСЛЕДСТВИЕ ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ КОНКУРЕНТАМ.
- **ДЕМОТИВАЦИЯ** РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ.
- **СНИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА** КОМПАНИИ.



Работайте без регламентов – так быстрее и дешевле!



ОТКАЖИСЬ ОТ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА!

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ

АУТСОРСИНГ

- ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ – 3-4 ЧАСА НА 1 НОРМО-ПРОЦЕСС;
- ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В МЕСЯЦ – ДО 25-30 НОРМО-ПРОЦЕССОВ НА 1 КОНСУЛЬТАНТА.
- ОБЩИЙ «ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА» – 70-80 НОРМО-ПРОЦЕССОВ В МЕСЯЦ.
- ЗАТРАТЫ НА ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС ИЗ 3 ЧЕЛОВЕК – ОКОЛО 2 МЛН. РУБЛЕЙ (ФОТ) В МЕСЯЦ.

СВОЙ ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС

- ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ – 6-8 ЧАСОВ НА 1 НОРМО-ПРОЦЕСС;
- ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В МЕСЯЦ – ДО 12-15 НОРМО-ПРОЦЕССОВ НА 1 СОТРУДНИКА.
- ОБЩИЙ «ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА» – 36-45 НОРМО-ПРОЦЕССОВ В МЕСЯЦ.
- ЗАТРАТЫ НА ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС ИЗ 3 ЧЕЛОВЕК – ОКОЛО 720 ТЫС.РУБЛЕЙ (ФОТ), НО РЕАЛЬНО – БОЛЬШЕ – НЕ УЧТЕНО ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ И ПРОЧ.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ

АУТСОРСИНГ

- ПРОЕКТ 300 НОРМО-ПРОЦЕССОВ.
- 4,3 КАЛЕНДАРНЫХ МЕСЯЦА.
- БЮДЖЕТ 8,6 МЛН. РУБЛЕЙ.
- ВСЕГО НА 30% ДОРОЖЕ, НО:
- КАЧЕСТВО АРХИТЕКТУРЫ И МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕСОИЗМЕРИМО ВЫШЕ.
- ПОЧТИ В 2 РАЗА БЫСТРЕЕ.

СВОЙ ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС

- ПРОЕКТ 300 НОРМО-ПРОЦЕССОВ.
- 8,3 КАЛЕНДАРНЫХ МЕСЯЦА.
- БЮДЖЕТ 6 МЛН. РУБЛЕЙ.

На ограниченном интервале времени (проект внедрения СУБП) Процессный офис на аутсорсинге выгоднее с учетом качества работы

«ПЛЮСЫ» И «МИНУСЫ» ПРОЦЕССНОГО ОФИСА НА АУТСОРСИНГЕ

«ПЛЮСЫ»

- МОЖНО ГОВОРИТЬ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ С СОБСТВЕННИКАМИ И ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ.
- ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.
- РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА.
- СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СУБП.
- ПОЛУЧЕНИЕ ДОСТУПА К БАЗЕ ЗНАНИЙ (МЕТОДИКИ, РЕГЛАМЕНТЫ, ПРИМЕРЫ АРХИТЕКТУР, ФРЕЙМВОРКОВ И ПРОЧ.).

«МИНУСЫ»

- В ЦЕЛОМ, ЭТО ОБХОДИТСЯ ДОРОЖЕ.
- «ЗАВИСТЬ» СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ.
- РИСК НЕСООТВЕТСТВИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ РЕШЕНИЙ УРОВНЮ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ.
- РИСКИ КОНФЛИКТОВ С ЗАКАЗЧИКОМ («БУРУНДУК \neq НЕ ПТИЧКА»).
- ДЕМОТИВАЦИЯ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ (*НАПРИМЕР, ОТ СТЕПЕНИ БАРДАКА В КОМПАНИИ И НЕЖАЛАНИЯ НИЧЕГО МЕНЯТЬ*) – СНИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ.
- ЖЕЛАНИЕ СЭКОНОМИТЬ НА СОБСТВЕННЫХ ПРОЦЕССНЫХ АНАЛИТИКАХ – РИСК НЕ СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ.

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;
- WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM – КАНАЛ НА YOUTUBE.

