

# «ПОДГОТОВКА К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ КРОСС- ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КОМПАНИИ»

*B.B. РЕПИН*  
2025 г.



# ВЛАДИМИР РЕПИН

- К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ЧЛЕН АВРМР RUSSIAN CHAPTER;
- **28 ЛЕТ** – ОПЫТ КОНСАЛТИНГА ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ;
- **10 КНИГ** ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ;
- **АВТОРСКИЕ МЕТОДИКИ** ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.
- БОЛЕЕ **76** ВЫПОЛНЕННЫХ ПРОЕКТОВ;
- ПРОВЕЛ **522 ТРЕНИНГОВ** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ **7316** 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.



**FESCO**  **Русский Свет®**

 **группа компаний  
СИБПРОЕКТ**



 **БРОК**

 **УДОКАНСКАЯ МЕДЬ**



**ИРКУТСКАЯ НЕФТИНАЯ КОМПАНИЯ**

 **Слата** СУПЕРМАРКЕТ

 **ARS**

 **TMX**

 **ACT**™  
High Performance Dealer

 **АЛМАЗНАЯ СЕНЬ**  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

 **askona**  
официальный сайт

 **ГРУППА КОМПАНИЙ  
СОДРУЖЕСТВО**

 **ПСМК**

 **АО «СО ЕЭС»**

 **ГАЛАС**  
Интеллигентный девелопмент

# СОДЕРЖАНИЕ

1. АРХИТЕКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ГДЕ И КАК ИСКАТЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?
2. ВЫБОР ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ.
3. ТОЧКИ ВХОДА В УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
4. РОЛЬ СОБСТВЕННИКА, СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРОЦЕССНОГО КОМИТЕТА, ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
5. ОБЯЗАННОСТИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА.
6. ИДЕЯ ПРОЕКТА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА.
7. ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ. РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА.
8. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН.
9. СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ.
10. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТЕКСТА ПРОЦЕССА.
11. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НАЧИНАЕТСЯ С ИДЕИ. ПЛАН ПРОЕКТА.

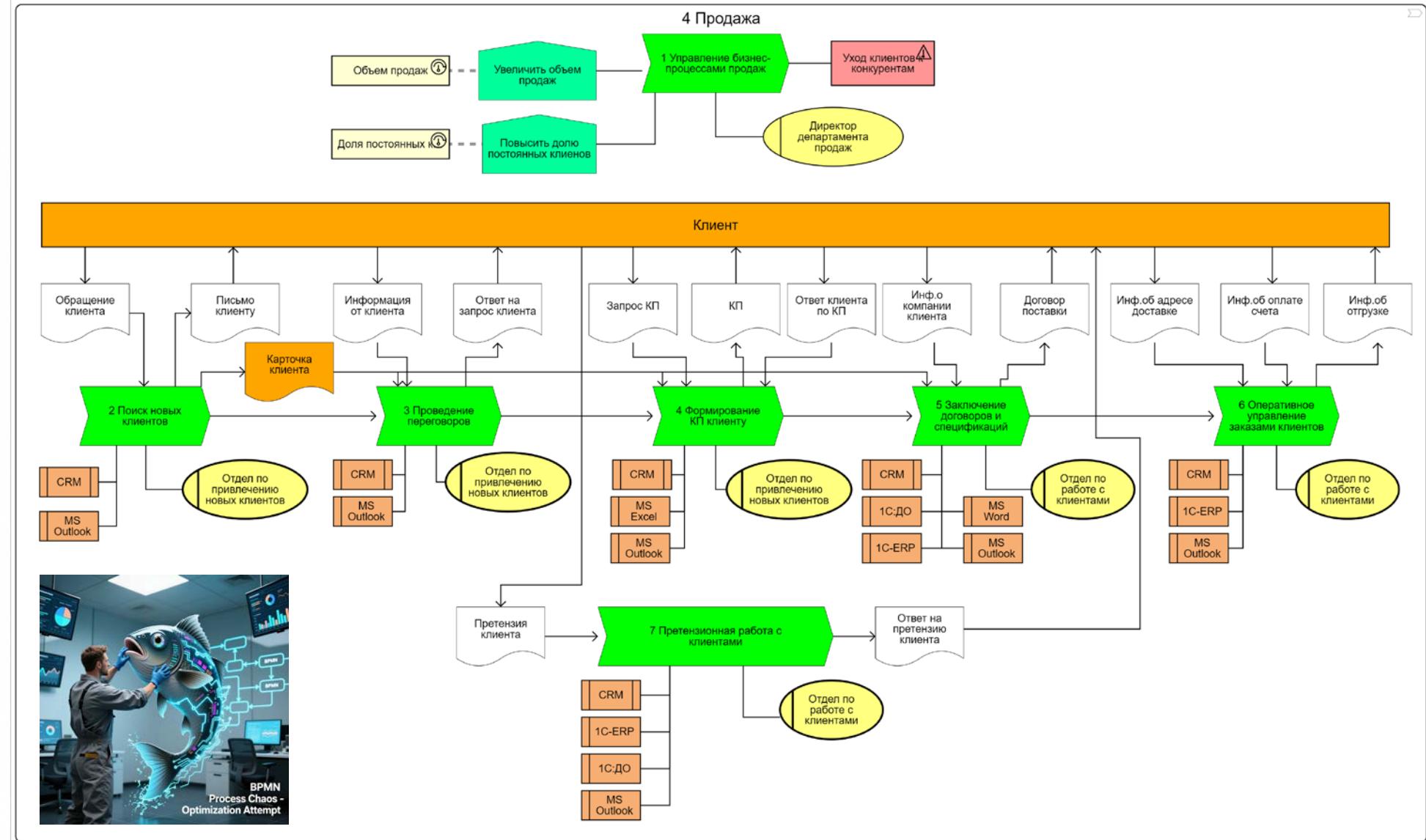


# АРХИТЕКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ГДЕ И КАК ИСКАТЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?

Они водятся  
почти везде –  
надо только  
начать их  
моделировать

...

Внутри  
каждой  
крупной  
функции  
много КФАБП



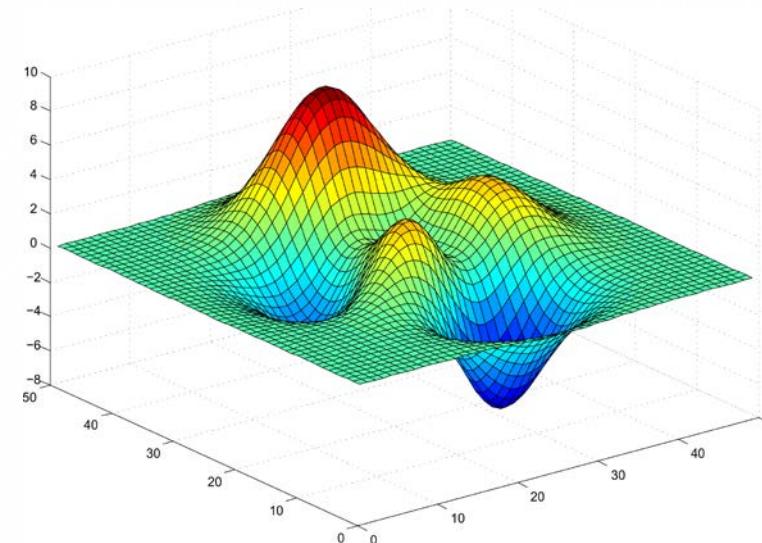
# ЧТО СЧИТАТЬ ПРОЕКТОМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА?

1. ЗАМЕНА ЛАПОЧЕК В ЦЕХУ С ЛЮМИНЕСЦЕНТНЫХ НА СВЕТОДИОДНЫЕ.  
Проект улучшения
2. ПОКРАСКА СТЕН В ОФИСЕ В ЗЕЛЕНЫЙ ЦВЕТ.  
Просто задача
3. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ПРОЕКТОВ ДОГОВОРОВ ПЕРЕД ОТПРАВКОЙ НА СОГЛАСОВАНИЕ.  
Задача внутри процесса
4. СОКРАЩЕНИЕ СРЕДНЕГО ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ;  
Проект оптимизации  
бизнес-процесса
5. ВЫПОЛНИТЬ РЕМОНТ КОТЕЛЬНОЙ.  
Просто проект

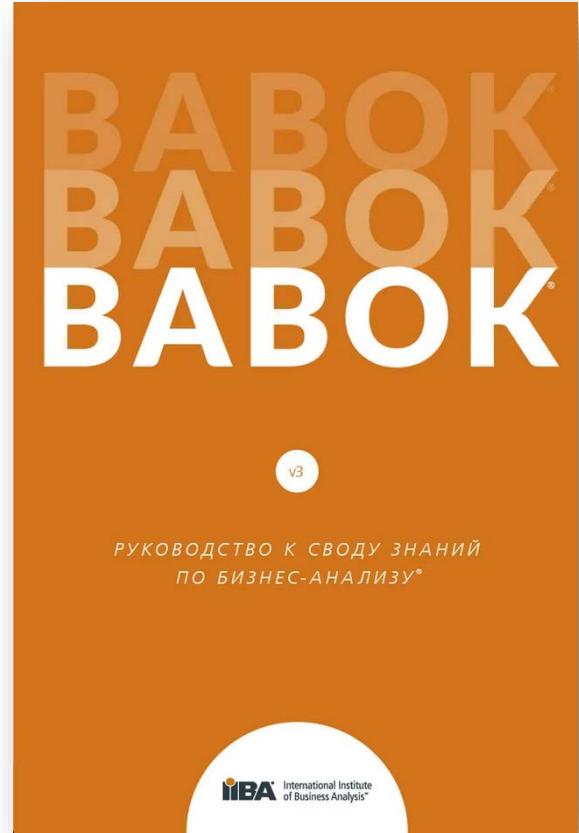
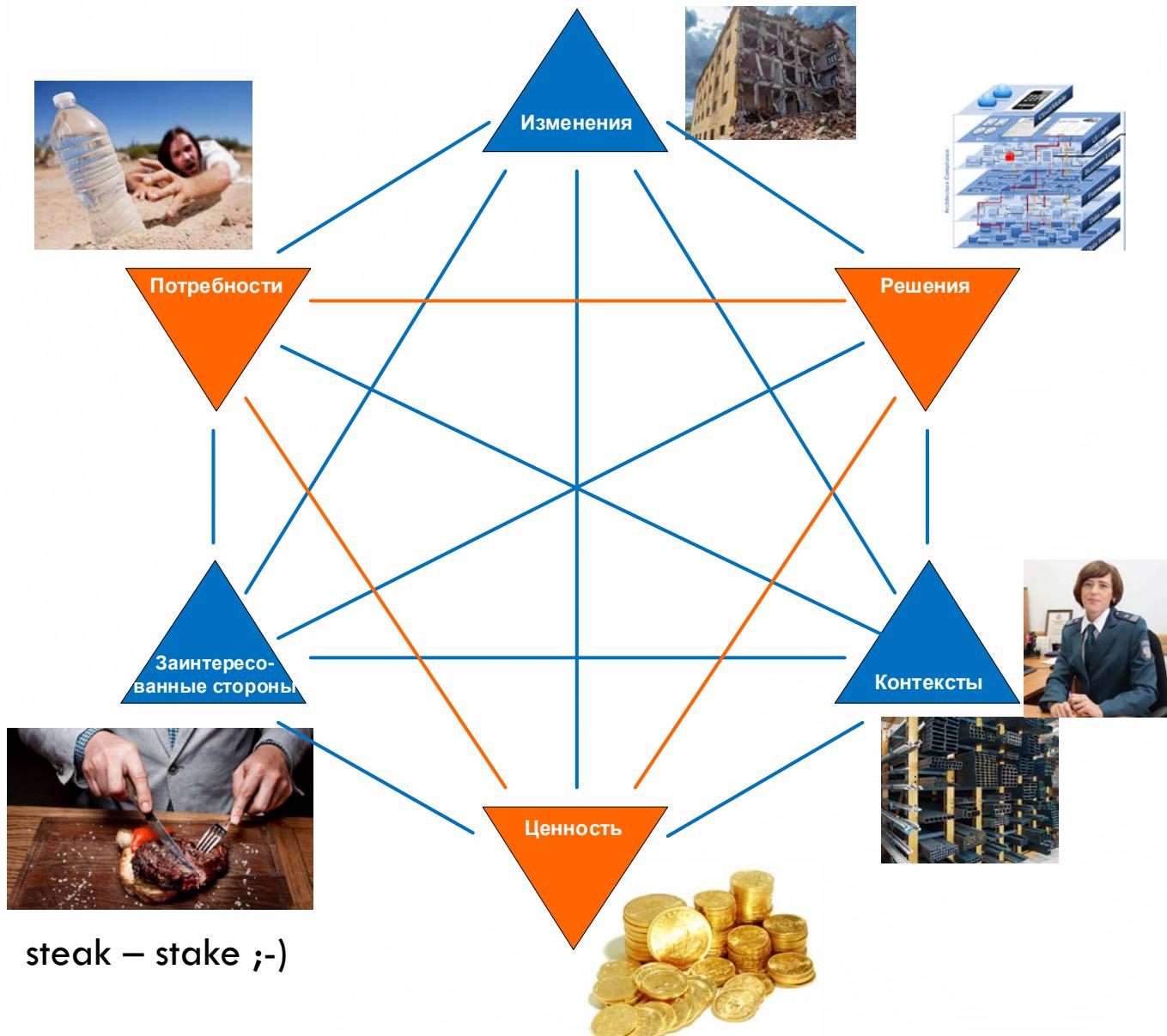
Проект оптимизации бизнес-процесса – это проект, по ходу которого была создана и использована хотя бы одна схема в нотации BPMN

# КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС – ОБЪЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ (ОПТИМИЗАЦИИ)

- **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА** – ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ ПРОЦЕССА ВНЕШНЕМУ (ВНУТРЕННЕМУ) КОНТЕКСТУ В УСЛОВИЯХ ЕГО БЫСТРОГО ИЗМЕНЕНИЯ.
- **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА** – ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ЗАДАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ УСЛОВИИ СОБЛЮДЕНИЯ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ.
- ОБЪЕКТЫ АНАЛИЗА:
  - СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ;
  - БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ;
  - КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.



# КЛЮЧЕВЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ИХ ПОТРЕБНОСТИ



Владелец процесса должен  
быть определен  
обязательно!

# ВЛАДЕЛЕЦ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

**ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА** – ЭТО РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ИМЕЕТ В СВОЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ НЕОБХОДИМЫЕ ВЫДЕЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ, ВЫПОЛНЯЕТ ПРОЕКТИРОВАНИЕ, РАЗРАБОТКУ, ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА, УПРАВЛЯЕТ ХОДОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА И НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССУ.

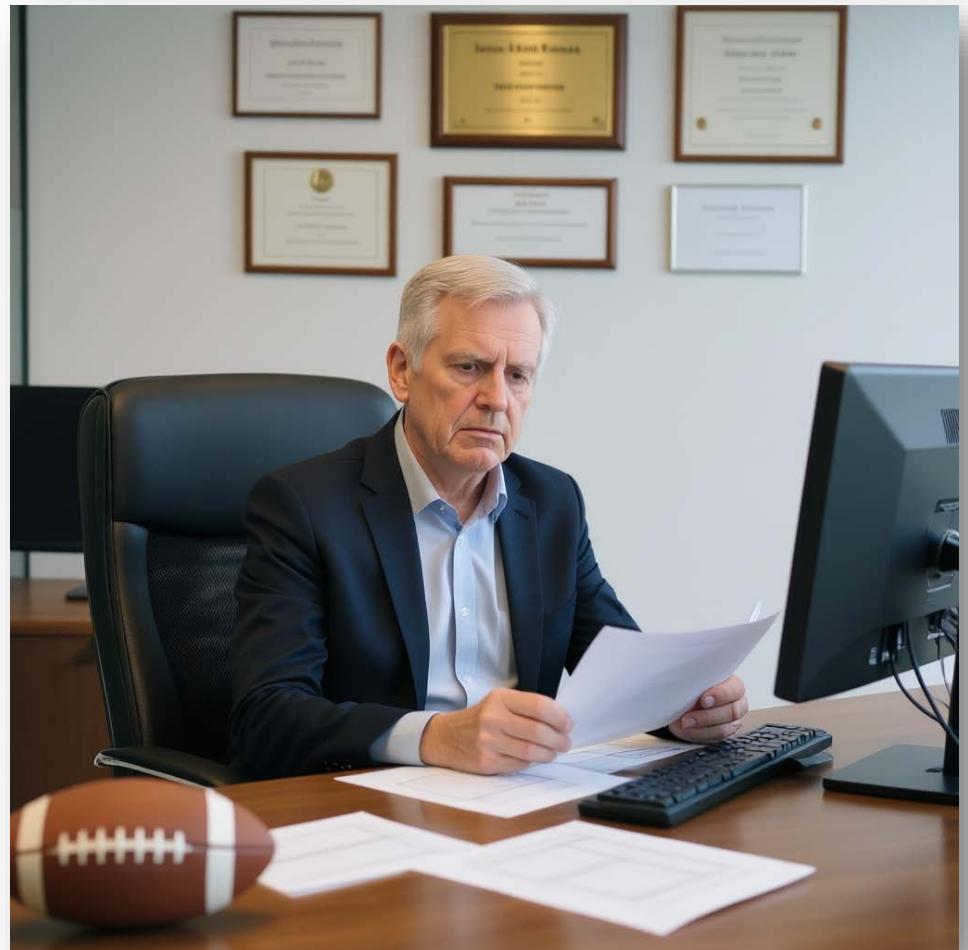


# ФУНКЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

Ключевые функции	Ответственность	Полномочия
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Оперативное управление бизнес-процессом.</li><li>2. Отчетность перед вышестоящим руководством о ходе и результатах процесса.</li><li>3. Регламентация и контроль процесса.</li><li><b>4. Развитие процесса, включая его автоматизацию и цифровизацию.</b></li><li>5. Стимулирование участников процесса.</li></ol>	<p>Отвечает за достижение целей и показателей по процессу в размере своей квартальной и годовой премии</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Утверждение регламентирующих документов по процессу.</li><li>2. Выполнение мероприятий по развитию процесса и управление бюджетом развития.</li><li>3. Управление ресурсами процесса, в первую очередь – персоналом.</li><li>4. Стимулирование участников процесса (распределение премий, нематериальное стимулирование).</li></ol>

# КРИТЕРИИ ВЫБОРА ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

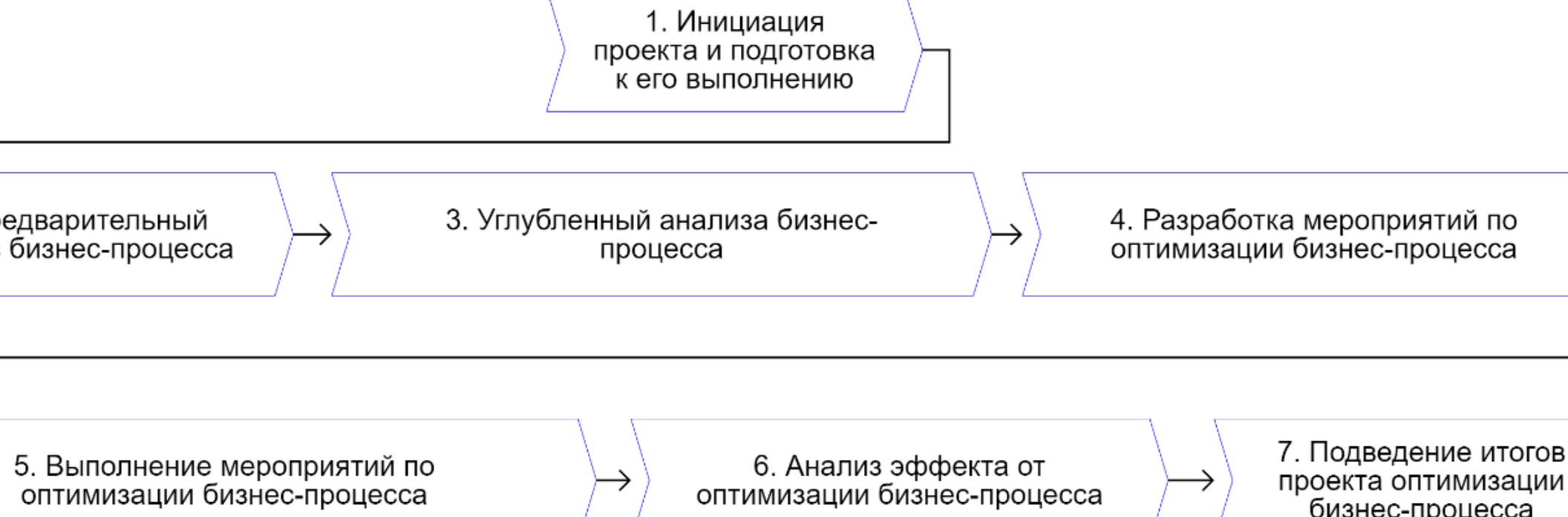
1. ГЛУБОКИЕ ЗНАНИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ И ДОСТАТОЧНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ.
2. ХОРОШИЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖМЕНТА, В ТОМ ЧИСЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. НАВЫКИ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ.
3. ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА. УМЕНИЕ ВЫПОЛНЯТЬ РОЛЬ ТРЕНЕРА. НАВЫКИ ПРЕЗЕНТАЦИИ И УБЕЖДЕНИЯ.
4. ВЫСОКИЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ НАВЫКИ. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ.
5. УВАЖЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ.
6. ЗНАНИЕ МЕТОДИК ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ПРОЧ.
7. ЗНАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ.



# РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ФРЕЙМВОРК ДЛЯ ПРОЕКТА

Выполнение проекта анализа и оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса

## Управление проектом



# ПРОБЛЕМА ВЫБОРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ

- МНЕНИЕ СОБСТВЕННИКОВ.
- МНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (ЭКСПЕРТИЗА).
- БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ (ПОЛИТИКА).
- «УЗКОЕ МЕСТО»/СИСТЕМНОЕ

ОГРАНИЧЕНИЕ – КТО ОПРЕДЕЛИТ?

НЕОБХОДИМО РАЗРАБОТАТЬ И УТВЕРДИТЬ  
МЕТОДИКУ ВЫБОРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ДЛЯ  
ОПТИМИЗАЦИИ.



# ВЫБОР ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ

1. ВЛИЯНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ (ВОЗМОЖНА ОЦЕНКА ЧЕРЕЗ ВЛИЯНИЕ НА КФУ – КЛЮЧЕВЫЕ (КРИТИЧЕСКИЕ) ФАКТОРЫ УСПЕХА).
2. ВЛИЯНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА (ПО ПОКАЗАТЕЛЮ RTO - RECOVERY TIME OBJECTIVE).
3. ВЛИЯНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ДРУГИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ (СИСТЕМНОСТЬ, КОЭФФИЦИЕНТ ВЛИЯНИЯ).
4. «ПРОБЛЕМНОСТЬ» БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
5. ВОЗМОЖНОСТЬ «БЫСТРОГО» ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА («QUICK WINS»).
6. ТИРАЖИРУЕМОСТЬ И МАСШТАБИРУЕМОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.



# ТОЧКИ ВХОДА В УЛУЧШЕНИЯ

№	Наименование точки входа	Источник информации	Периодичность
1	Стратегические цели компании и проекты по бизнес-процессам	Стратегия компании. План на год. Планы проектов. Функциональная стратегия по направлению.	Ежегодно, ежеквартально
2	Анализ внешнего контекста	Информация в сети Интернет, аналитика, собранная AI, периодическая печать, книги	Ежеквартально
3	Обратная связь от внешних потребителей	Рекламации. Письма. Анкеты обратной связи. Результат регулярных коммуникаций (в CRM).	Ежемесячно
4	Обратная связь от внутренних потребителей	Протоколы совещаний. Анкеты обратной связи.	Ежеквартально
5	Отклонения, выявленные при оперативном управлении процессом	Планово-отчетные документы по процессу. Аналистика.	Еженедельно, ежедневно
6	Отклонения, выявленные с использованием контрольных процедур	Журналы контрольных точек. Информация из системы управленческого учета.	Еженедельно
7	Предложения сотрудников	Корпоративная система управления подачей предложений сотрудников.	Еженедельно, Ежемесячно
8	Результат внутреннего аудита	Отчеты по внутреннему аудиту, включая предложения по выполнению КиПД	Ежеквартально
9	Бенчмаркинг	Результаты бенчмаркинговых визитов, участия в конференциях по обмену опытом и проч.	Ежегодно

# КТО МОЖЕТ ВЫБРАТЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ?

1. **СОБСТВЕННИК** – В ЛЮБОЙ МОМЕНТ, КОГДА ЭТО БУДЕТ НЕОБХОДИМО. НО ЭТО НЕ САМЫЙ ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД, ТАК КАК НАРУШАЕТ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ, ВНОСИТ НЕКИЙ ХАОС В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ.
2. **СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (ПРАВЛЕНИЕ)** - ЕЖЕГОДНО В РАМКАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.
3. **КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ ОРГАН УПРАВЛЕНИЯ (ПРАВЛЕНИЕ, ПРОЦЕССНЫЙ КОМИТЕТ)** – ЕЖЕКВАРТАЛЬНО В РАМКАХ ПРОЦЕССА АНАЛИЗА ОТЧЕТА ПО ИСПОЛНЕНИЮ СТРАТЕГИИ, ОТЧЕТОВ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОЦЕССОВ, АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ, ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ПРОЦЕССНЫМ ОФИСОМ И ПРОЧ. РЕЗУЛЬТАТ – КОРРЕКТИРОВКА ПУЛА ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
4. **ВЛАДЕЛЕЦ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА** – В СООТВЕТСТВИИ С ПЛАНОМ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА И В РАМКАХ СВОИХ ПОЛНОМОЧИЙ (ВЫДЕЛЕННЫХ РЕСУРСОВ).
5. **ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС** – В РАМКАХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Ключевые функции (задачи)	Полномочия	Ответственность
<p>1. Определение бизнес-контекста и бизнес-задачи, видения, целей и показателей, принципов, ограничений и требования для оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.</p> <p>2. Продвижение видения нового бизнес-процесса и внутренний PR достижений ВРГ на уровне топ-менеджмента.</p> <p>3. Участие в разработке ключевых решений по бизнес-процессу, включая систему показателей.</p> <p>4. Приемка промежуточных и конечных результатов проекта на совещаниях с ВРГ. Утверждение решений по бизнес-процессу.</p> <p>5. Анализ оперативной отчетности руководителя проекта и принятие решений.</p> <p>6. Выделение необходимых ресурсов (люди, деньги, помещения и проч.).</p> <p>7. Разрешение конфликтных ситуаций на уровне менеджмента.</p>	<p>1. Утверждение карточки (плана) проекта.</p> <p>2. Согласование состава ВРГ.</p> <p>3. Выделение необходимых ресурсов (люди, деньги, помещения и проч.).</p> <p>4. Утверждение решений по проекту, включая регламенты по бизнес-процессу.</p> <p>5. Премирование участников ВРГ.</p> <p>6. Участие в совещаниях правления (процессного комитета).</p> <p>Возможность личного еженедельного взаимодействия с генеральным директором (собственником).</p>	<p>1. Отвечает за выполнение плана и достижение целей проекта в размере своей квартальной премии (от 15 до 75% в зависимости от количества проектов).</p>

# ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ ПРОЕКТА

1. **ЗНАНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА-ПРОЦЕССА И ДОСТАТОЧНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ В КОМПАНИИ.**
2. **НАВЫКИ ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ.**
3. **НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**, в том числе навыки постановки и контроля исполнения задач.
4. **ВЫСОКАЯ САМОДИСЦИПЛИНА, ПУНКТУАЛЬНОСТЬ, АККУРАТНОСТЬ, УМЕНИЕ ДОКУМЕНТИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.**
5. **УВАЖЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ.**
6. **ЗНАНИЕ МЕТОДИК ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ПРОЧ.**
7. **ЗНАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ.**



# ОШИБКИ В ВЫБОРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА

- **ВЫБОР РУКОВОДИТЕЛЕМ «СВАДЕБНОГО ГЕНЕРАЛА»** - КОГО-ТО ИЗ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, КОТОРОМУ ПОТОМ ДОЛЖНЫ ДОСТАТЬСЯ ВСЕ ЛАВРЫ ПОБЕДИТЕЛЯ, НО КОТОРЫЙ, ПРИ ЭТОМ, НИ ДНЯ НЕ БУДЕТ РЕАЛЬНО РАБОТАТЬ В ПРОЕКТЕ;
- **СОЗДАНИЕ ВМЕСТО РЕАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ НЕКОТОРОГО ВРЕМЕННОГО КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ ИЗ 12-15 РУКОВОДИТЕЛЕЙ**, ЧТО НЕЭФФЕКТИВНО;
- **ВЫБОР МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА**, КОТОРЫЙ НЕДАВНО ПРИШЕЛ В КОМПАНИЮ: «ВОТ ПУСКАЙ ОН И ПОКАЖЕТ, НА ЧТО СПОСОБЕН»;
- **ВЫБОР СОТРУДНИКА ПО ПРИНЦИПУ НЕНУЖНОСТИ** для бизнеса: «... ИВАНОВ У НАС ПОЧТИ НИЧЕМ ПОЛЕЗНЫМ НЕ ЗАНИМАЕТСЯ, ЛЕГКО МОЖЕТ ОТОРВАТЬСЯ ОТ ТЕКУЩЕЙ РАБОТЫ БЕЗ УЩЕРБА ДЛЯ ЕЕ РЕЗУЛЬТАТА»;
- **ВЫБОР В РУКОВОДИТЕЛИ ЗАМКНУТОГО В СЕБЕ ИНТРОВЕРТА** БЕЗ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ; ХОРОШЕГО СПЕЦИАЛИСТА, НО С ВНУТРЕННИМ ЖЕЛАНИЕМ ДОМИНИРОВАТЬ НАД ДРУГИМИ СОТРУДНИКАМИ.



# ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ. СОСТАВ

1. РУКОВОДИТЕЛЬ ВРГ (ПРОЕКТА).
2. ЭКСПЕРТЫ В ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ (РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО И НИЖНЕГО ЗВЕНА, ВЕДУЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ) – НОСИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ О ТОМ, КАК ВЫПОЛНЯЕТСЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.
3. БИЗНЕС-АНАЛИТИК ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
4. ВНЕШНИЕ ЭКСПЕРТЫ (1-2).



Численность ВРГ - 5-6 человек, включая бизнес-аналитика

# АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



	Отношение к проекту		
	Негативное	Безразличное	Позитивное
Имеет полномочия и власть	Главный технолог, Винтиков Ф.И.	Исполнительный директор, Добров А.Ю. Руководитель отдела по работе с клиентами, Услужливый А.С.	Директор по продажам, Крутов С.П. Руководитель отдела по привлечению новых клиентов, Быстрая Л.А.
Имеет власть	Ведущий менеджер по продажам, Продаван А.П. Инженер 1-ой категории, Занудных И.А.	Секретарь-референт, Орлова Л.М. Главный бухгалтер, Толстых С.И.	Собственник, Богатов Д.Л. Председатель наблюдательного Совета, Зорких Э.П. Ведущий специалист отдела по привлечению новых клиентов, Петров В.Ф.
Не имеет ни полномочий, ни власти	Курьер административного отдела, Быстрый Е.С.	Ассистент ведущего менеджера по продажам, Стажер П.П.	Специалист отдела по привлечению новых клиентов, Рыночная А.И. Специалист отдела закупок, Серов А.П. Технолог, Шаров А.П.

# СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

		Отношение к изменениям и соответствующему проекту		
		Негативное	Безразличное	Позитивное
Имеет полномочия и власть	Стратегия нейтрализации	Стратегия развития и вовлечения	Стратегия партнерства	
	Стратегия нейтрализации	Стратегия развития и вовлечения	Стратегия партнерства	
Не имеет ни полномочий, ни власти	Стратегия вытеснения	Стратегия игнорирования	Стратегия минимизации потерь	

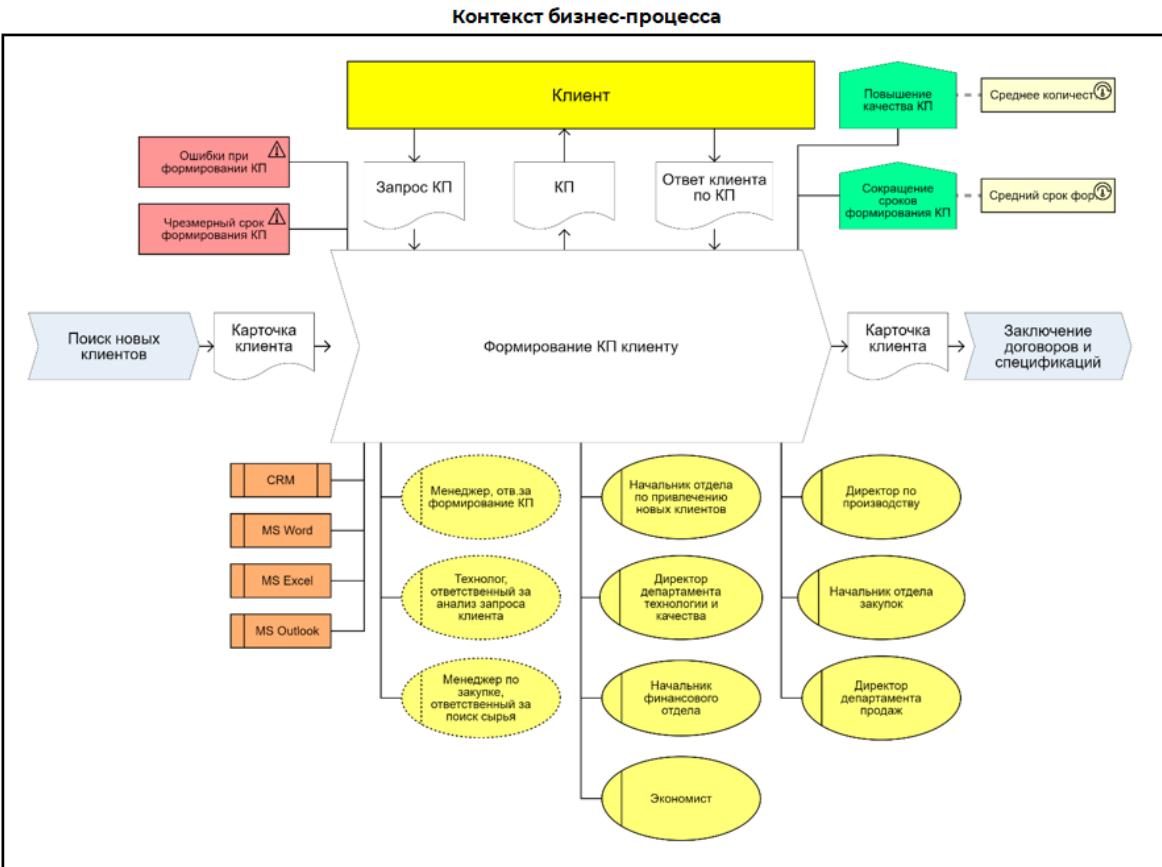
# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТЕКСТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА



# ОРГАНАЙЗЕР ПРОЕКТА

## КАРТОЧКА ПРОЕКТА

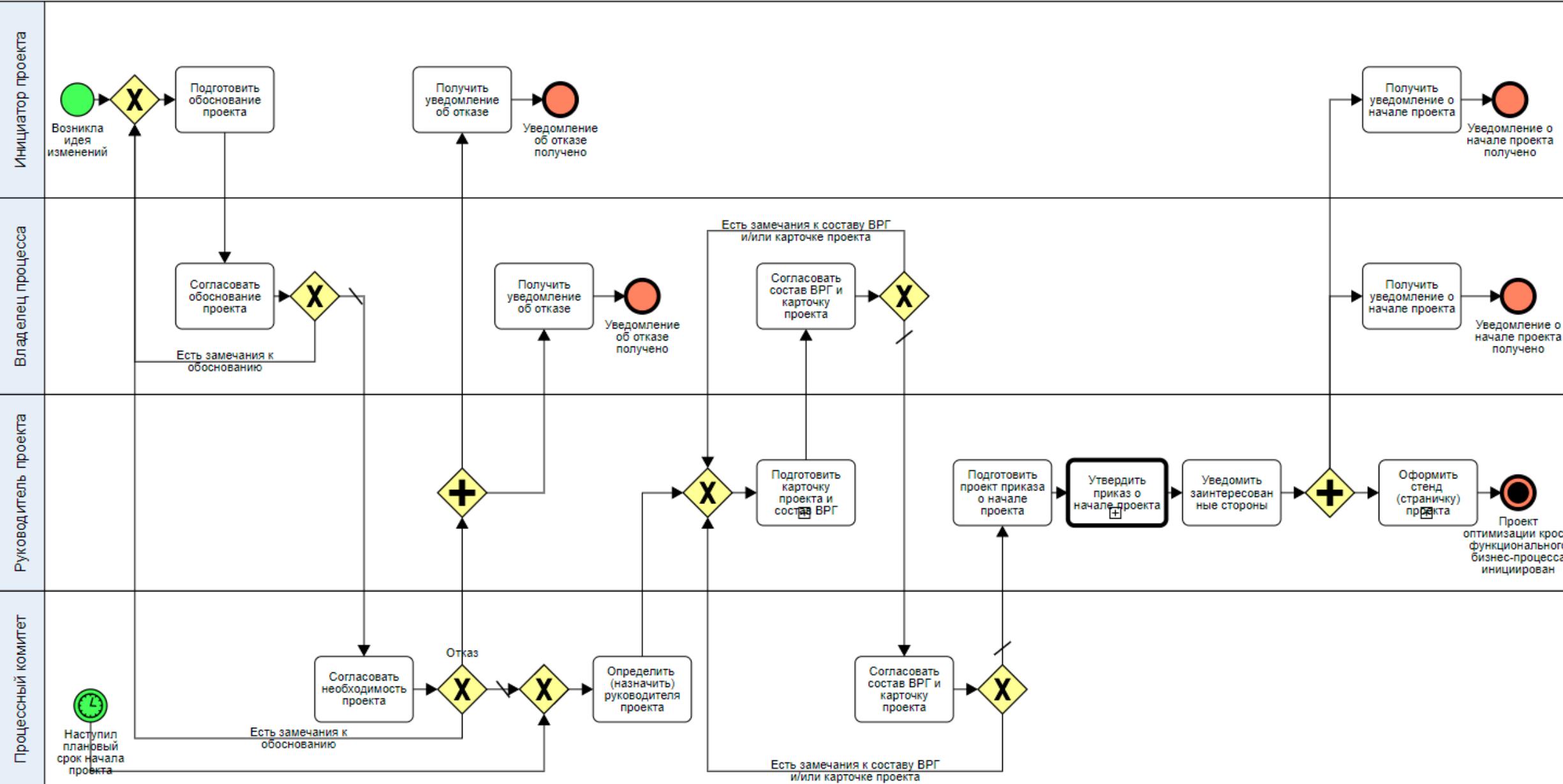
ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОЕКТУ	
<b>Название проекта</b>	Оптимизация кросс-функционального бизнес-процесса "Формирование КП клиенту"
<b>Куратор проекта</b>	Исполнительный директор, Добров А.Ю.
<b>Руководитель проекта</b>	Ведущий специалист отдела по привлечению новых клиентов, Петров В.Ф.
<b>Владелец процесса</b>	Руководитель отдела по привлечению новых клиентов, Быстрая Л.А.
<b>Бюджет проекта</b>	650 тыс. рублей
<b>E-MAIL рук.проекта</b>	Petrov@.ru
<b>Номер телефона</b>	8-916-XXX-XX-XX
<b>Подразделение</b>	Отдел по привлечению новых клиентов
<b>Дата начала проекта</b>	01.04.2025
<b>Дата завершения проекта</b>	01.10.2025
ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	
<b>Бизнес-контекст, заинтересованные стороны, потребность</b>	За счет автоматизации процессов продаж конкуренты значительно снизили время подготовки КП, что привело к заметному оттоку потенциальных клиентов. Необходимо радикально сократить время подготовки КП и повысить качество для привлечения новых клиентов и увеличения объема продаж.
<b>Бизнес-проблема, текущие значения показателей</b>	В компании сложный, запутанный кросс-функциональный бизнес-процесс формирования КП клиенту. Он выполняется долго. Часто возникают ошибки. Среднее время подготовки КП - 1-2 недели. Средняя стоимость - около 10 тыс. рублей.
<b>Видение возможного результата проекта для бизнеса</b>	Радикальное упрощение бизнес-процесса. Снижение среднего времени подготовки КП до 2-3 дней, при снижении затрат и повышении качества КП. Оптимизация процесса должна привести к существенному (10-15%) увеличению обращений новых клиентов в компании (повышение эффективности воронки продаж).
<b>Цели и показатели бизнес-процесса</b>	Цель 1. Сокращение срока формирование КП. Показатель - среднее время формирования типового КП для клиента. Цель 2. Повышение качества КП. Показатель - среднее количество критических



Карточка проекта заменяет Устав проекта

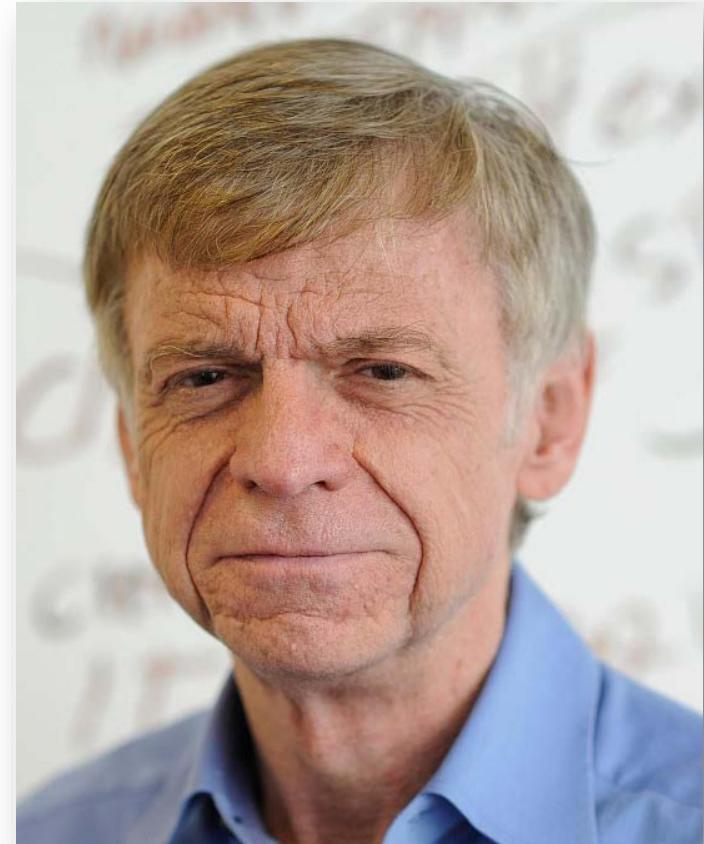
# ДЛЯ РЕГЛАМЕНТА...

## 1. Инициация проекта и подготовка к его выполнению



# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НАЧИНАЕТСЯ С ИДЕИ

1. ШАГ 1. СОЗДАНИЕ ОЩУЩЕНИЯ СРОЧНОСТИ.
2. ШАГ 2. ФОРМИРОВАНИЕ РУКОВОДЯЩЕЙ КОАЛИЦИИ.
3. ШАГ 3. РАЗРАБОТКА ВИДЕНИЯ И СТРАТЕГИИ.
4. ШАГ 4. ИНФОРМИРОВАНИЕ И ВОВЛЕЧЕНИЕ.
5. ШАГ 5. УСТРАНЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ.
6. ШАГ 6. ДОСТИЖЕНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ПОБЕД.
7. ШАГ 7. РАЗВИТИЕ ИЗМЕНЕНИЙ.
8. ШАГ 8. ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ.



«Впереди перемен»  
(англ. *Leading Change*),  
Джон Коттер

# ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПЕРЕХОДНОЙ ПРОЦЕСС



Эффективность

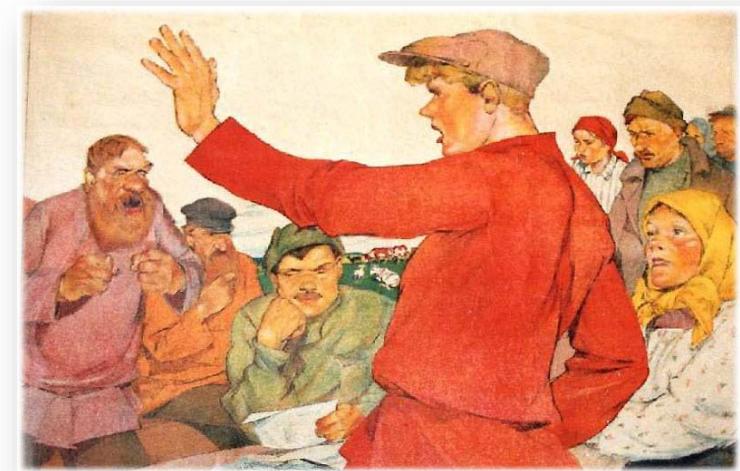


Эффективное управление изменениями приводит к повышению вероятности принятия изменений и достижения выгод

Без управления изменениями нет никакой гарантии успешного принятия изменений или достижения выгод

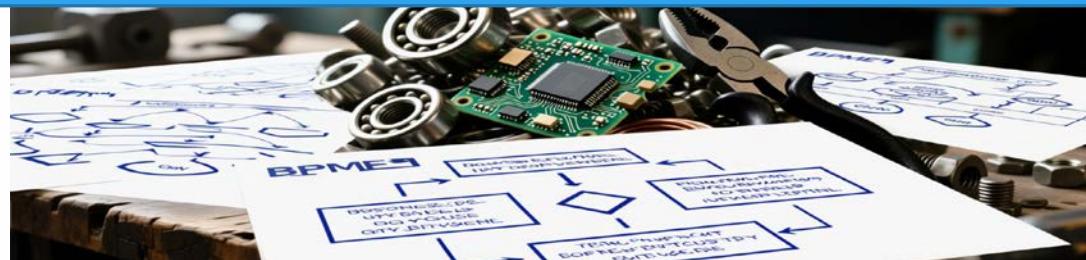
# КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ

- **СПОНСОР:** ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО ИЛИ ГРУППА ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ, ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ВЫГОД ОТ ИЗМЕНЕНИЙ. Спонсор определяет и отстаивает общие цели изменений, масштабы и определение успеха. Этот человек или группа людей влияют на коллег и других высших руководителей, с целью получить поддержку и обеспечить лидерство для достижения целевого видения. Эта роль *имеет окончательные полномочия по принятию решений и финансированию*, а также обеспечивает постоянную видимость мероприятий по изменению.
- **АГЕНТЫ ИЗМЕНЕНИЙ:** ФОРМАЛЬНЫЕ ИЛИ НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА И ЭКСПЕРТЫ В РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДМЕТНЫХ ОБЛАСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫМ КОЛЛЕГИ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И РУКОВОДИТЕЛИ ДОВЕРЯЮТ ЗА ИХ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ И ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Эти люди могут быть выбраны за их (неформальную, неиерархическую) сеть контактов и возможность влияния (без полномочий) на других людей или группы. *Они примером демонстрируют требуемое поведение в своих областях*, предоставляют обратную связь о мероприятиях по изменению и активно взаимодействуют с другими участниками в рамках изменений.

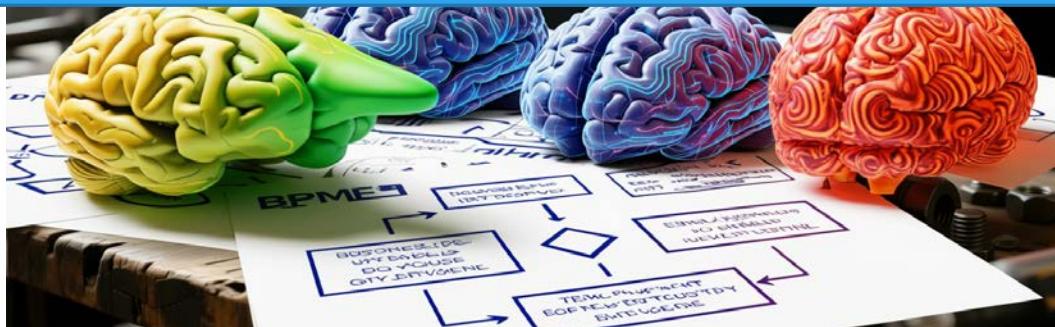


# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Этапы проекта: от модели «Как есть» к модели «Как должно быть» и внедрению новых решений

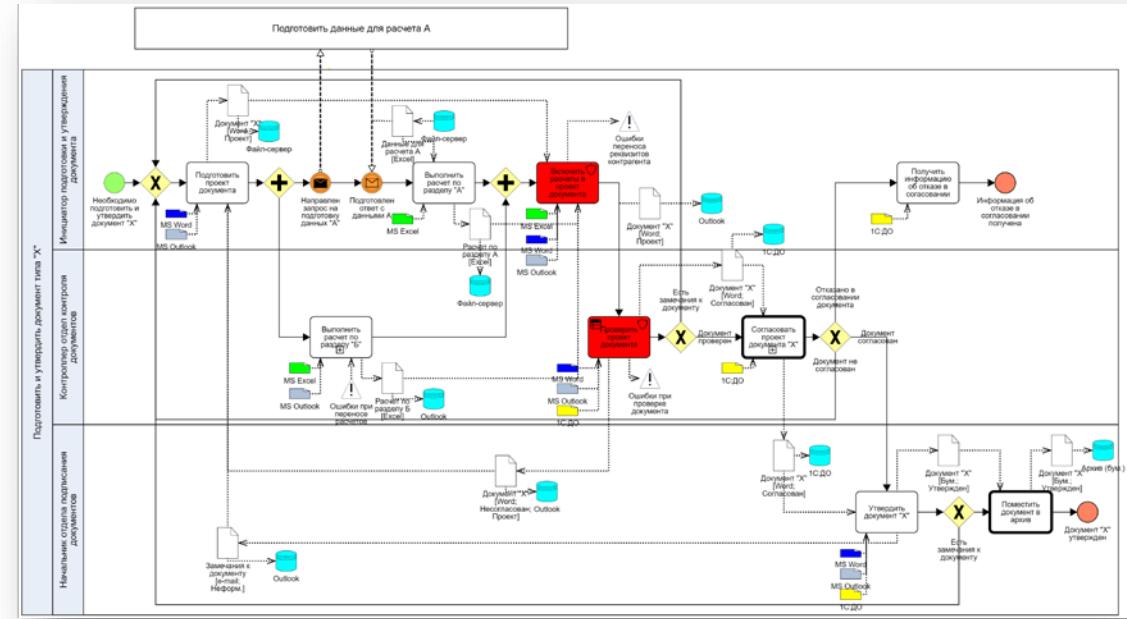


## Управление изменениями



# 3 ЛИЦЕНЗИИ BUSINESS STUDIO 6 (7) НА 2 МЕСЯЦА!

- ПОЛУЧИТЬ 3 ЛИЦЕНЗИИ BUSINESS STUDIO 6 (7) И КОНСУЛЬТАЦИЮ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МОЖНО, ОТПРАВИВ ЗАЯВКУ НА [INFO@BPM3.RU](mailto:INFO@BPM3.RU) С ПРОМО КОДОМ «АНАЛИЗ-2025» (просьба указать название компании, ваши ФИО и должность).



«Если хочешь перемен – изучай ... книгу про процессный офис ;-))»

27-28 НОЯБРЯ 2025 В Г. МОСКВЕ ОЧНО!

# ТРЕНИНГ «АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

# КОНТАКТЫ АВТОРА

- РЕПИН ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ, К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ТРЕНЕР, КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ.
- [WWW.REPIN.GURU](http://WWW.REPIN.GURU) – ПЕРСОНАЛЬНЫЙ САЙТ;
- [WWW.FINEXPERT.RU](http://WWW.FINEXPERT.RU) – ВСЁ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ;
- [WWW.BPM3.RU](http://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](https://WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM) – КАНАЛ НА YOUTUBE..

