Издательство «Высшая школа»

Business Studio for Professionals club

КОНФЕРЕНЦИЯ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР
22–23 октября 2026

«Сначала модель, потом изменения»:

как АО «Издательство „Высшая школа“» выстроило процессную архитектуру и запустило цифровую трансформацию

Спикер:

Дарья Бумбу

руководитель по развитию бизнес-процессов

Период проекта:

по настоящее время

О компании и стартовые условия

Одно из ведущих полиграфических предприятий полного цикла в России

Работаем с 1930 года: учебная, научная, методическая литература

К июню 2026: рост объёмов, расширение ассортимента, ужесточение сроков

Старая функциональная модель перестала справляться

Информационные разрывы, дублирование функций, задержки согласований

Было

Функциональная модель

Стало

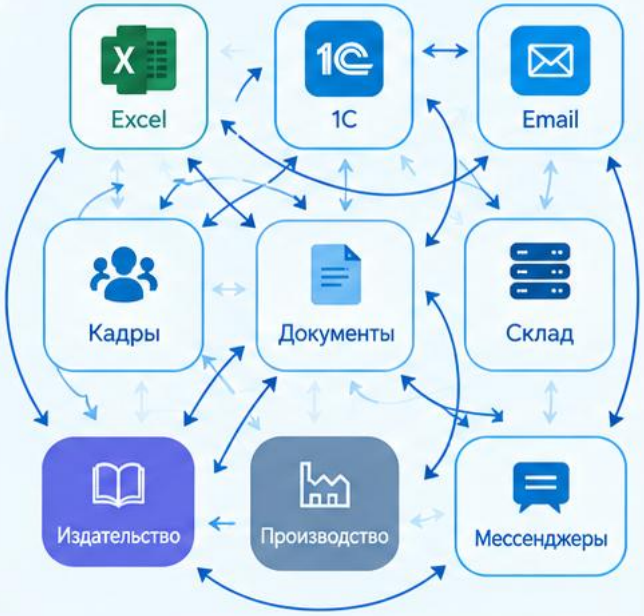
Процессная модель

Проблематика: что мешало бизнесу

- Отсутствие единой процессной модели: каждый отдел — свои правила
- Разрозненная автоматизация: Excel + 1С + email
- Низкая прозрачность: нет реальной картины по срокам и затратам
- Потери на стыках подразделений
- Автоматизация без оптимизации = автоматизация хаоса

Лоскутная автоматизация

Разрозненные системы, которые не связаны между собой



Проблемы в цифрах

(до проекта)

Ошибки в документах и данных

Среднее время согласования (дни)

Ключевые потери

Время
задержки и простои

Деньги
дополнительные затраты

Ресурсы
двойная работа

Связи
разрывы между отделами

Цель и подход: «Сначала модель, потом изменения»

Цель:
перейти от функциональной модели к единой процессной архитектуре

Принцип:
не автоматизировать хаос

Сначала —
описать и оптимизировать процессы

Затем —
внедрять ИТ-решения

Минимизация
сопротивления персонала

Модель
описание текущего и целевого состояния

Оптимизация
устранение потерь, упрощение, стандартизация

Автоматизация
внедрение ИТ-решений

> «Сначала разберись, потом автоматизируй»

Методологическая основа

APQC PCF

APQC PCF — отраслевой фреймворк для идентификации процессов

BPMN™

BPMN — единый язык моделирования для бизнеса и ИТ

ЦПУР

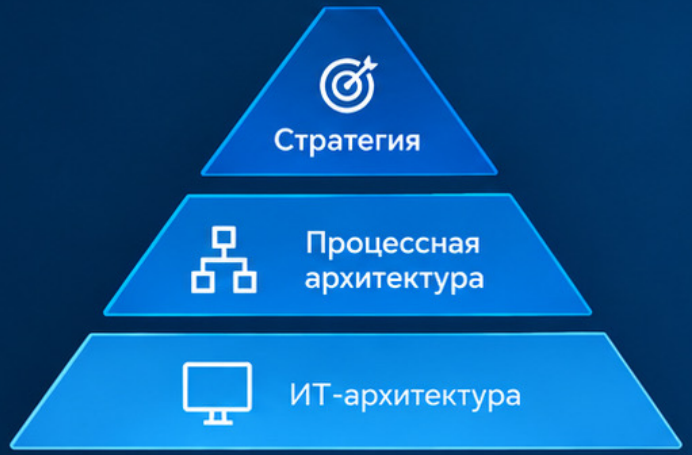
Диагностика цифровой зрелости по методологии ЦПУР

Business Studio for Professionals club

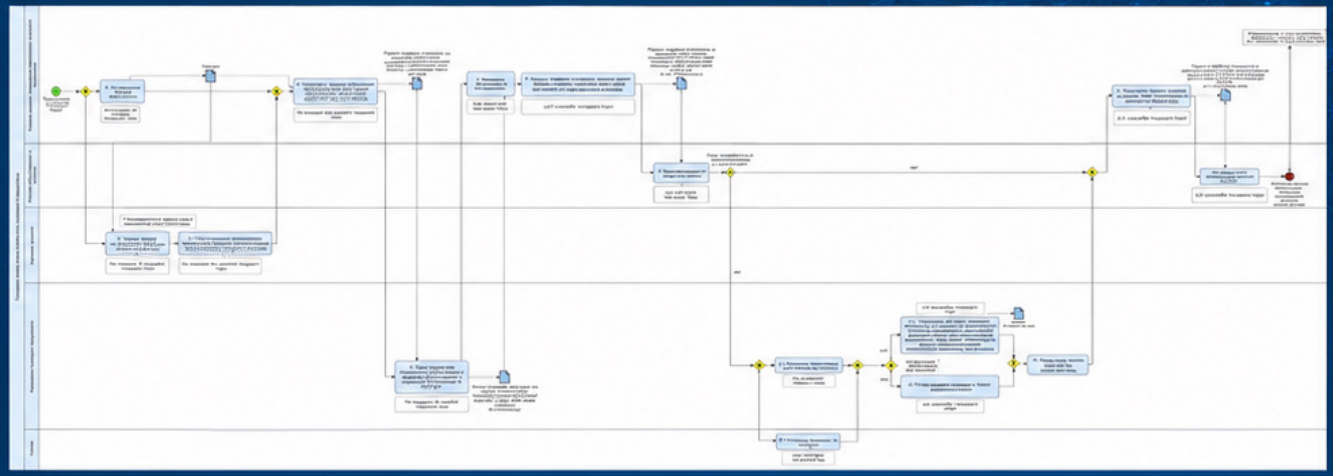
Business Studio — среда управления архитектурой

Связь:
процессы ↔
оргструктура ↔
показатели ↔
ИС

Пирамида архитектуры



Пример BPMN-схемы



Дорожная карта проекта: июнь–октябрь 2026 (факт) и планы до конца 2026

Июнь–июль 2026
Сбор информации (интервью, документы, наблюдения)

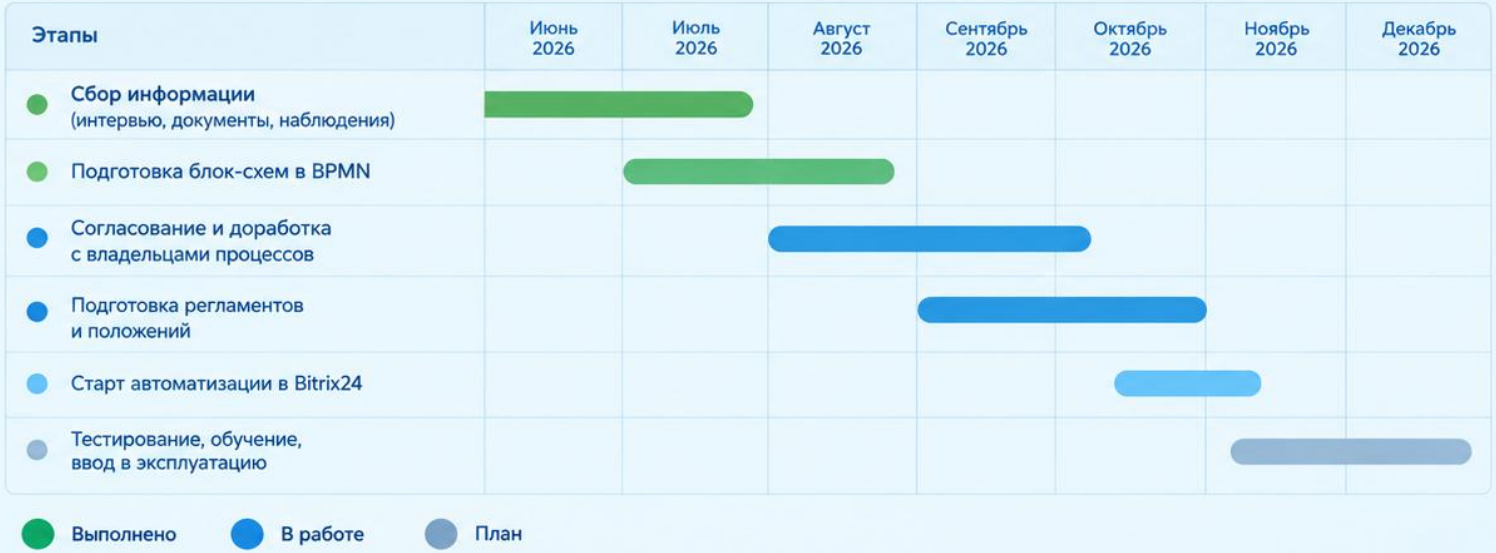
Июль–август 2026
Подготовка блок-схем в BPMN

Август–сентябрь 2026
Согласование и доработка с владельцами процессов

Сентябрь–октябрь 2026
Подготовка регламентов и положений

Октябрь 2026
Старт автоматизации в Bitrix24

Ноябрь–декабрь 2026
Тестирование, обучение, ввод в эксплуатацию



Ключевые результаты этапов

Июнь–июль 2026
Собран полный пакет информации

Июль–август 2026
Готовы BPMN-схемы. Основных процессов

Август–сентябрь 2026
Согласованы и доработаны процессы с владельцами

Сентябрь–октябрь 2026
Утверждены регламенты и положения

Октябрь 2026
Запущена автоматизация в Bitrix24

Ноябрь–декабрь 2026
Проведено тестирование, обучение, введена система в эксплуатацию

Реализация цифровой трансформации 2027–2031
Поэтапное внедрение цифровых решений и развитие процессов

Карта процессов верхнего уровня и приоритеты

Управляющие
- Разработка целей
- Управление бизнес-возможностями

Основные
- Продвижение
- Предоставление товаров/услуг
- Обслуживание клиентов

Обеспечивающие
- Персонал
- ИТ
- Финансы
- Активы
- Риски
- Внешние связи

60 процессов идентифицировано

33 приоритетных описано

24 процесса в первой волне автоматизации

14 процессов вне первой волны

Описание ключевых процессов

Закупки
6 подпроцессов
- тематический план
- до 100 тыс.
- тендеры
- единственный поставщик

БДР
4 процесса
- прогноз
- факт
- доходы
- расходы

Платежи
2 процесса
- реестр
- проведение

Коммерческий блок
- согласование цены
- расчёты
- отгрузка

Процесс	Ответственный	Срок	Статус
Закупки (все подпроцессы)	Начальник отдела закупок	Июнь–август 2026	Выполнено
БДР (4 процесса)	Финансовый директор	Июль–сентябрь 2026	В работе
Платежи (2 процесса)	Главный бухгалтер	Август–октябрь 2026	План
Коммерческий блок (3 процесса)	Коммерческий директор	Сентябрь–октябрь 2026	План

Закупки 6 подпроцессов

БДР 4 процесса

Платежи 2 процесса

Коммерческий блок 3 процесса

Выявленные узкие места и решения до автоматизации

Узкое место	Было	Стало
Закупки	Не было единой точки входа заявок	Централизовали подачу заявок
Тендеры	5 кругов согласования	Сократили до 3 кругов
БДР	Нет прозрачности по доходам/расходам	Привязали к ответственным
Согласование договоров	Долгий цикл согласования	Оптимизировали шаги процесса
Решения зафиксированы в регламентах		

Ключевые результаты

5 кругов → 3
согласование тендеров

3 дня
вместо 16 дней
согласования договоров

Узкое место
проблема / ограничение

Результат
что получили

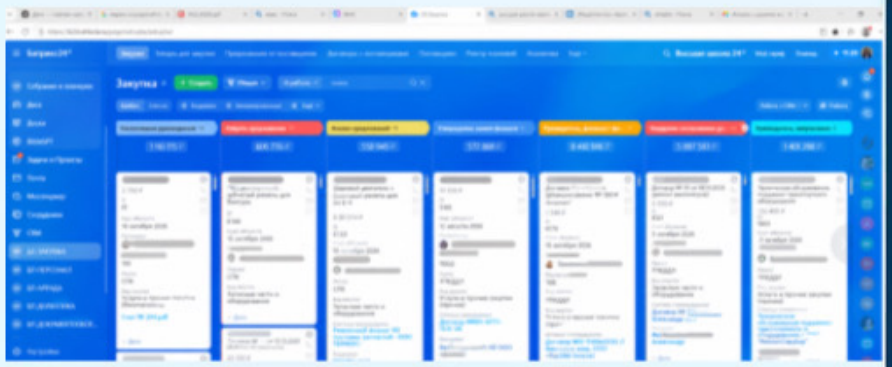
Автоматизация в Bitrix24: что уже реализовано на октябрь 2026

Выбрана платформа Bitrix24

Реализован блок закупок: воронки, стадии, ответственные, уведомления

Начата автоматизация: договоры, поручения, подбор персонала

Предварительная оптимизация процессов до автоматизации



Воронка закупок

Процесс	Статус автоматизации	Эффект
Закупки	Реализовано	Централизованная воронка, уведомления
Договоры	В работе	Сокращение времени согласования
Поручения	В работе	Прозрачность и контроль сроков
Подбор персонала	План	Единый процесс найма

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2026

Ключевые результаты

Автоматизация в Bitrix24
Современная платформа для управления процессами

Уведомления и контроль
Своевременные напоминания и прозрачность этапов

Отчёты и аналитика
Данные в реальном времени для принятия решений

-30%
Снижение ошибок

3 дня вместо 16 дней
ускорение согласований

Связь стратегии и процессов

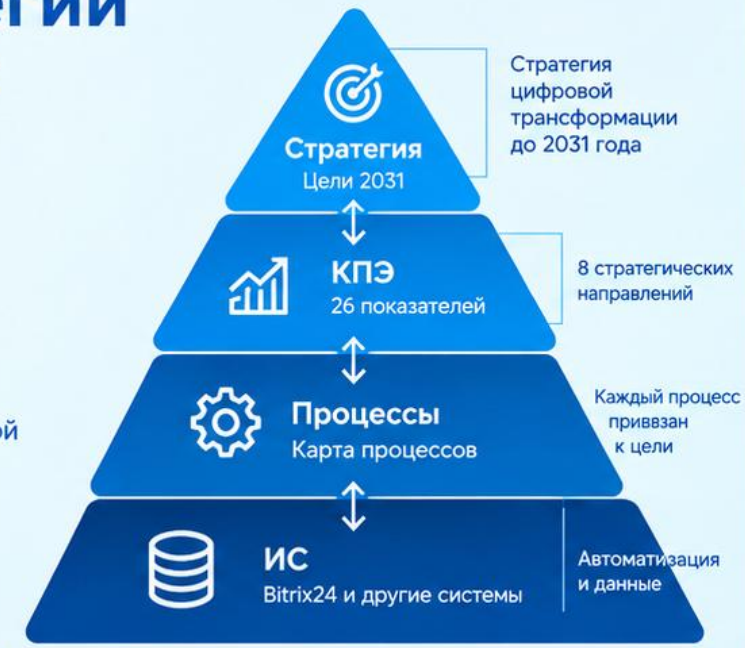
Стратегия цифровой трансформации до 2031 года

26 КПЭ по 8 стратегическим направлениям

Каждый процесс привязан к стратегической цели

Пример: операционная эффективность → закупки и платежи

Управление изменениями на основе данных



Пример связи стратегии и процессов

Стратегическое направление	КПЭ	Процесс
Операционная эффективность	Сокращение сроков согласования (до 25%)	Закупки и Платежи
Клиентоцентричность	Удовлетворенность клиентов (≥ 90%)	Обслуживание клиентов
Развитие ассортимента	Рост объёмов продаж (≥ 15%)	Коммерческий блок (отгрузка)
Устойчивость и безопасность	Снижение рисков (≥ 30%)	Договоры Риски

Дерево целей

Промежуточные результаты за июнь–октябрь 2026

Прозрачность
Ключевые процессы описаны и регламентированы

Снижение ошибок
Четкое распределение ответственности

Ускорение
Согласование договоров – 81%, реестр платежей –30%

Фундамент
для 1С:ERP и импортозамещения

Предварительный экономический эффект
до 10% операционных расходов

Ключевые метрики: было → стало

Показатель	Было	Стало	Эффект
Регламентация процессов	Частично, разрозненно	Полная (все жизненные)	+100% прозрачность
Распроделение ответственности	Не четкое	Четкое (в рамка х регламентов)	-80% ошибки
Согласование договоров	16 дней (в среднем)	3 дня (-81%)	-81% время
Реестр платежей	5 дней (в среднем)	3,5 дня (-30%)	-30% время
Процессная зрелость (база для ERP)	Низкая	Базовая (структура и регламенты)	Готовность к 1С:ERP

Динамика ключевых показателей

Вектор на будущее

Создана основа для масштабирования и перехода на 1С:ERP, а также для реализации стратегии импортозамещения.

Преодоление сопротивления и работа с компетенциями

Business Studio
Инструмент для моделирования бизнес-архитектуры, процессов и управления изменениями

Бизнес-архитектура
Единая модель организации и взаимосвязей между её элементами

Моделирование процессов
Описание, анализ и улучшение бизнес-процессов

Регламентация деятельности
Структурирование функций, ролей и ответственности

Управление изменениями
Оценка влияния изменений и согласованность действий

Практическое применение
Использование Business Studio для систематизации и развития бизнеса

Барьер
- непонимание
- недоверие
- дефицит компетенций

→

Мера
- пилотные проекты
- обучение
- внешний методолог
- вовлечение руководителей

→

Результат
- вовлечённость
- снижение сопротивления
- рост компетенций
- устойчивые изменения

Вовлечённость команды
Сотрудники понимают цели и свою роль в изменениях

Снижение сопротивления
Благодаря обучению, пилотам и поддержке руководителей

Рост компетенций
Новые навыки и инструменты для эффективной работы

Эффективные изменения
На основе данных, а не догадок

Планы масштабирования до конца 2026 и на 2027 год. Заключение

1С:ERP | Bitrix 24 | Импортозамещение

Дорожная карта 2026–2027

Ноябрь–декабрь 2026

- Тестирование
- Обучение
- Ввод закупок и платежей

ПЕРВЫЙ ЭТАП (2026)

2026

- Подготовка к 1С:ERP

ПОДГОТОВКА (2026)

2027

- Поэтапное внедрение 1С:ERP
- Импортозамещение

МАСШТАБИРОВАНИЕ (2027)

Дополнительные направления

Расширение автоматизации
на производство и финансы

Развитие базы знаний
и обучение сотрудников

Главный урок:
«Сначала модель, потом изменения»

Заключение

- Масштабируем результаты 2026 года в 2027
- Укрепляем цифровую платформу и процессы
- Готовим компанию к 1С:ERP и импортозамещению
- Развиваем команды и компетенции
- Делаем бизнес более эффективным и устойчивым

Дарья Бумбу
Руководитель проекта

Издательство Высшая школа

ВШ
https://www.vshkola.ru/

Официальный сайт ВШ

max
Канал по бизнес-процессам