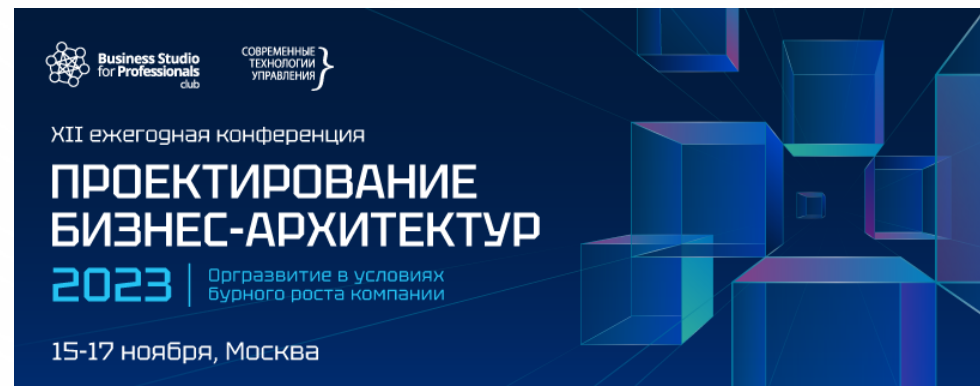


«МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: VRM, КАЙДЗЕН, LEAN, БЕРЕЖЛИВЫЙ VRM – ЧТО ВЫБРАТЬ?».

*В.В. РЕПИН, А.Е. МАНЮХИН
2023 г.*



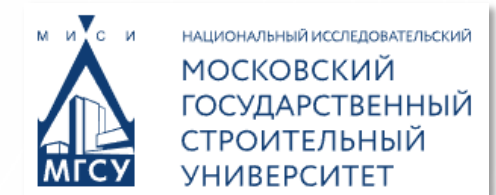
ВЛАДИМИР РЕПИН

- К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ЧЛЕН АВРМР RUSSIAN CHARTER;
- **26 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 **463 ТРЕНИНГА** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ БОЛЕЕ **6174** РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ, АРХИТЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ, КОНСУЛЬТАНТ, ТРЕНЕР.



АНДРЕЙ МАНЮХИН

- МВА, ПАРТНЁР;
- **15 ЛЕТ** – ОПЫТ КОНСАЛТИНГА ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ И СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ;
- **5 КНИГ** ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ ([HTTPS://RIDERO.RU/AUTHOR/MANYUKHIN_A_E_1DQCJ/](https://ridero.ru/author/manjukhin_a_e_1dqcj/));
- **БОЛЕЕ 10** АВТОРСКИХ И ПЕРЕВОДНЫХ СТАТЕЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И ЗАКУПКАМИ ([HTTPS://PROCUREMENT-GURU.PRO/AVTORSKIE-PUBLIKACII-STATI](https://procurement-guru.pro/avtorskie-publikacii-stati); [HTTPS://BPM3.RU/STATI/](https://bpm3.ru/stati/))
- **АВТОРСКИЕ МЕТОДИКИ** СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.
- БОЛЕЕ **50** ВЫПОЛНЕННЫХ ПРОЕКТОВ;
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ, ПРОЦЕССНЫЙ АРХИТЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ, КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ.

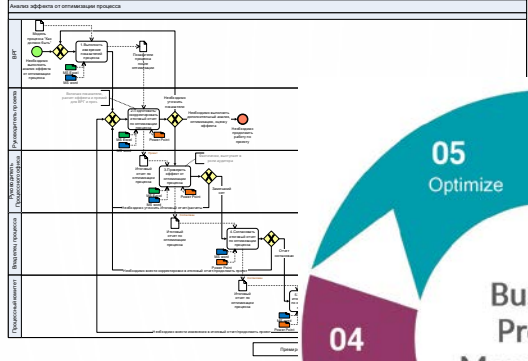


ПРОЕКТЫ И КЛИЕНТЫ BPM3.RU

- КОМАНДА ВЛАДИМИРА РЕПИНА - **BPM3.RU** - В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ ПАРТНЕРОВ «СТУ-СОФТ» С 2012 ПО **2022** Г.

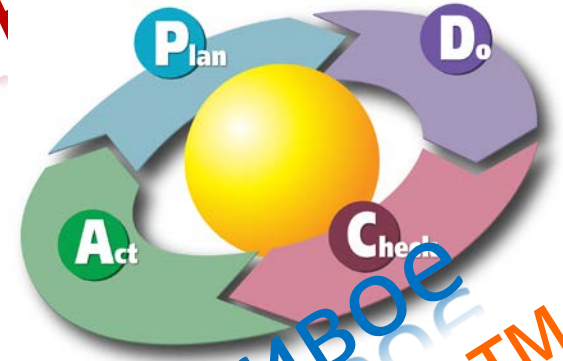


СОБСТВЕННИК БИЗНЕСА И КОНТЕКСТ

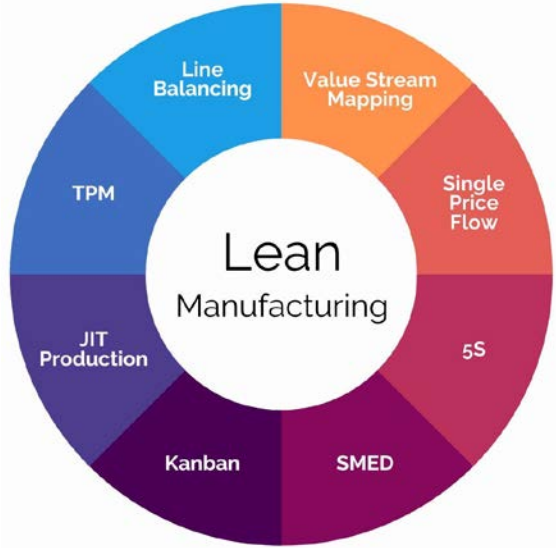


Lean BPM™

Кайдзен - ВРМ

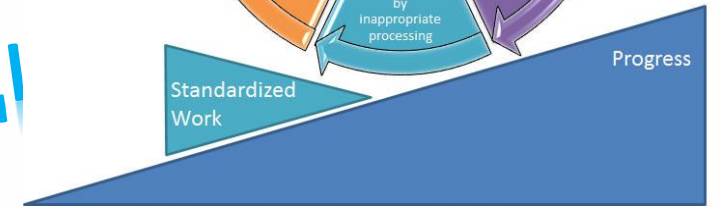


Бережливое управление™



Бережливый ВРМ™

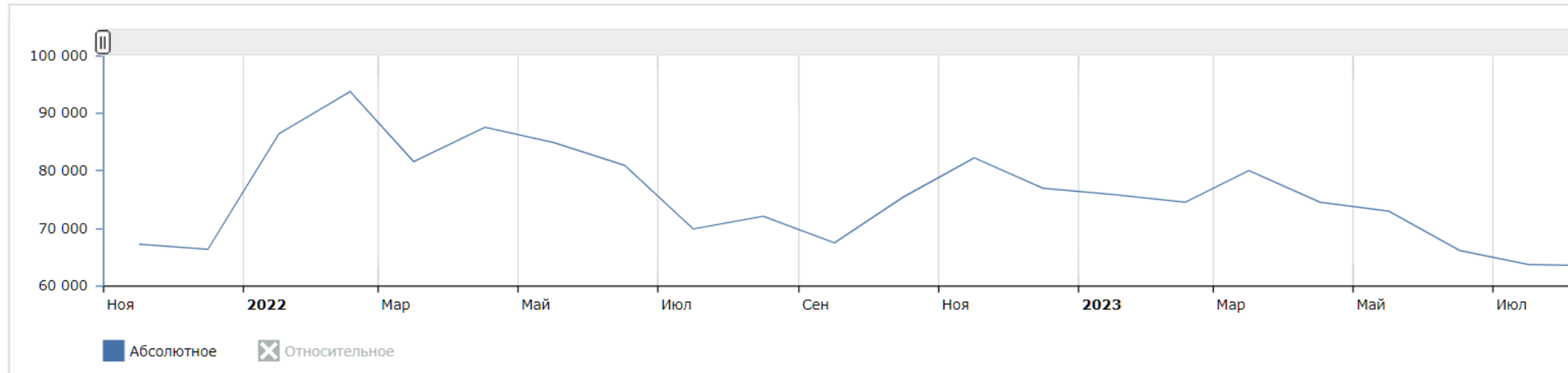
Бережливая цифровизация



LEAN, АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

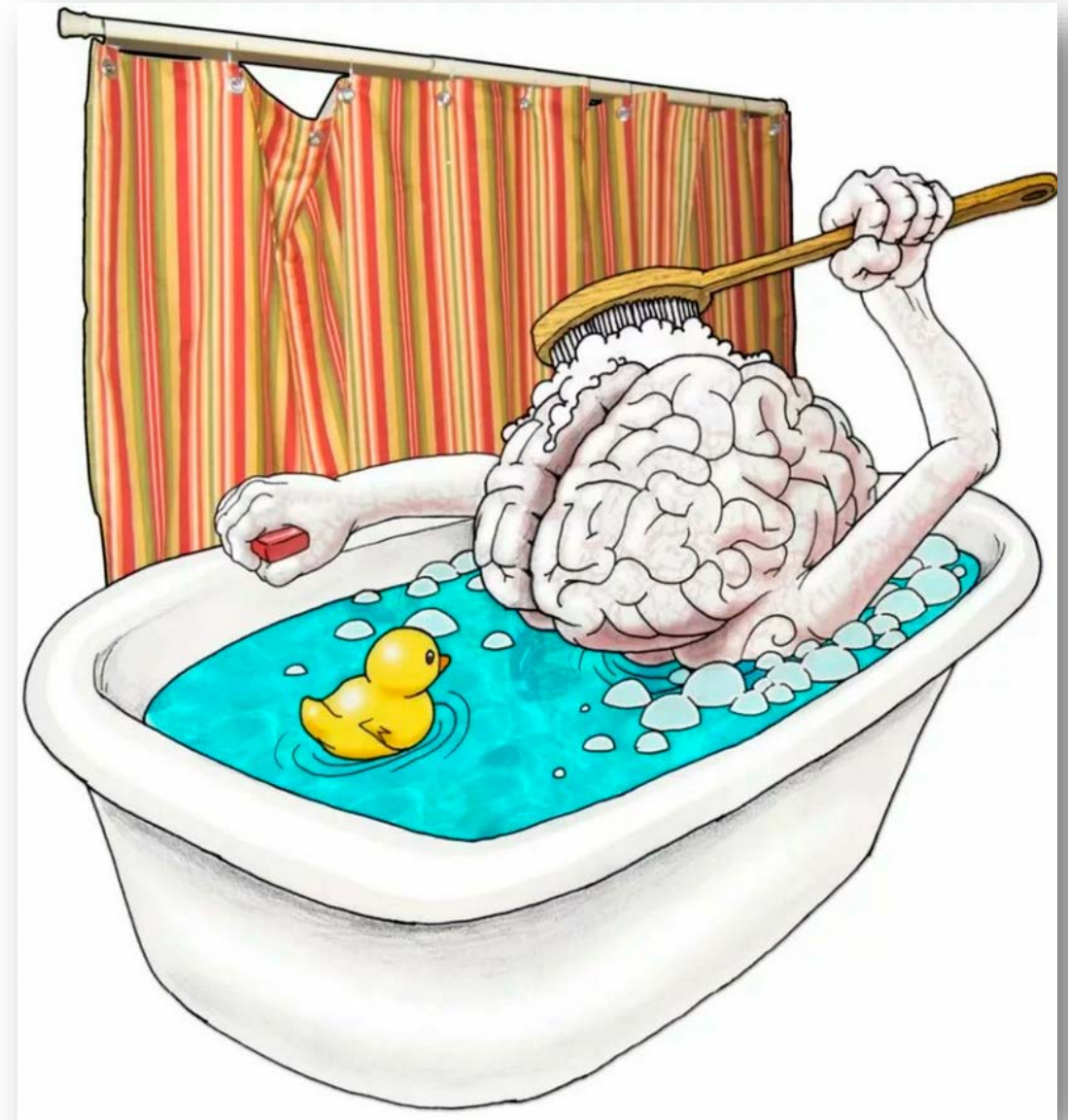
История показов по фразе «LEAN»

Группировать по: месяц неделя Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты



СТАТИСТИКА СЕРВИСА WORDSTAT ОТ «ЯНДЕКСА» ПОДТВЕРЖДАЕТ ДИНАМИКУ РОСТА ИНТЕРЕСА К МЕТОДИКЕ (ИСТОРИЯ ЗАПРОСОВ СЕРВИСА WORDSTAT.YANDEX ПО СЛОВУ «LEAN»)

- «МОЖЕТ КТО-ТО «НАВЕРХУ» («СБОКУ») ГОРАЗДО УМНЕЕ НАС И ЧТО-ТО ТАКОЕ ЗНАЕТ, ЧЕГО МЫ НЕ ЗНАЕМ?»
- «ЕСТЬ КАКОЙ-ТО МАГИЧЕСКИЙ МЕТОД, КОТОРЫЙ ДАСТ ТИТАНИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПОЧТИ БЕСПЛАТНО И ЗА 2 НЕДЕЛИ...»



Нужно выбрать методологию операционного совершенствования

BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, УВЯЗЫВАЮЩАЯ СТРАТЕГИЮ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ С ОЖИДАНИЯМИ И ПОТРЕБНОСТЯМИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ **ПУТЕМ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СКВОЗНЫХ ПРОЦЕССОВ**. BPM СВОДИТ ВОЕДИНО

СТРАТЕГИЮ, ЦЕЛИ,

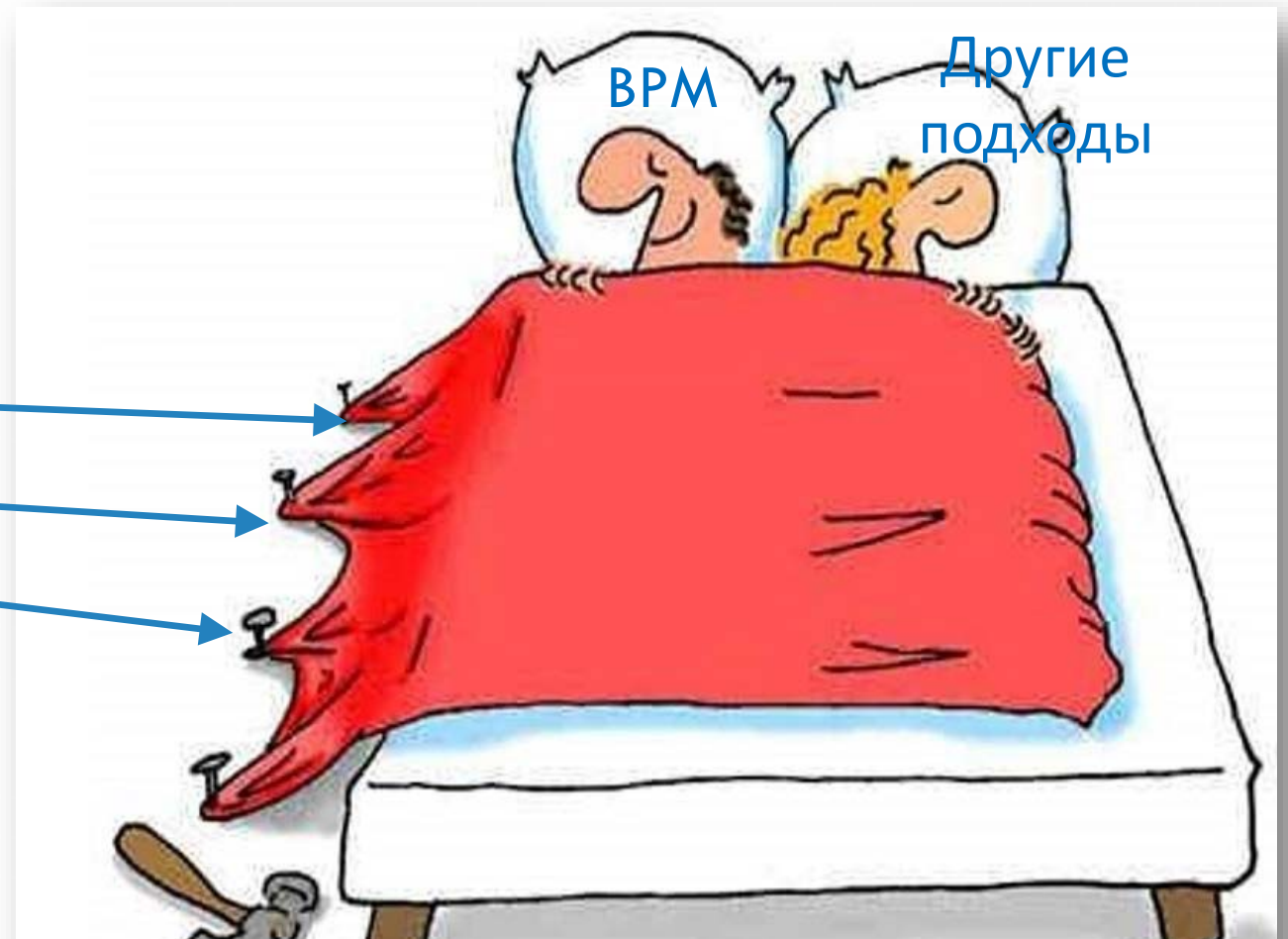
КУЛЬТУРУ И

СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ,

РОЛИ, РЕГЛАМЕНТЫ, НОРМАТИВЫ, МЕТОДОЛОГИИ И ИТ-ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ:

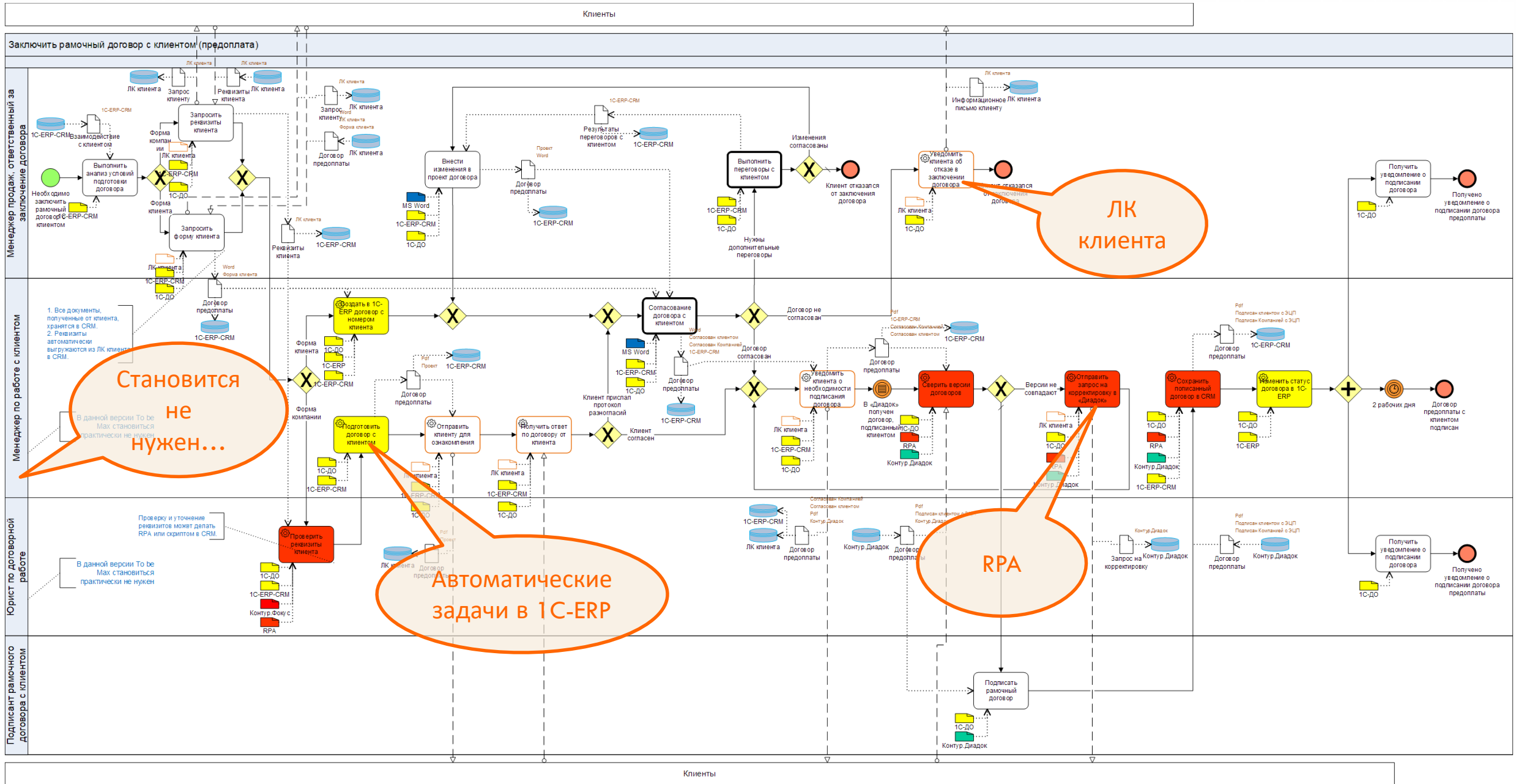
А) АНАЛИЗА, ПРОЕКТИРОВАНИЯ, ВНЕДРЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЯ И НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СКВОЗНЫХ ПРОЦЕССОВ;

Б) РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ (GOVERNANCE).



BPM предлагает взгляд на бизнес через модели процессов в привязке к явным бизнес-правилами и операционно-техническим параметрам.

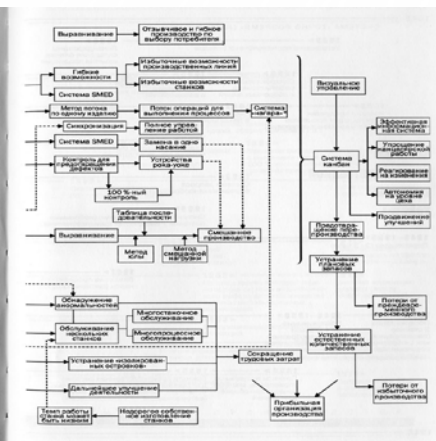
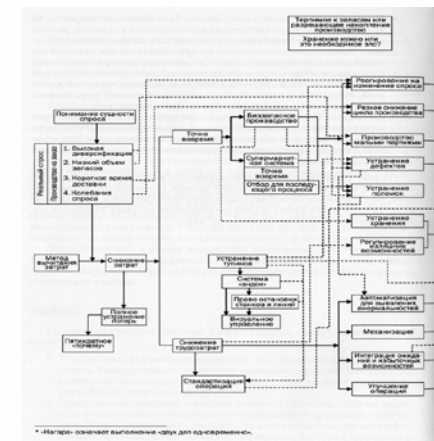
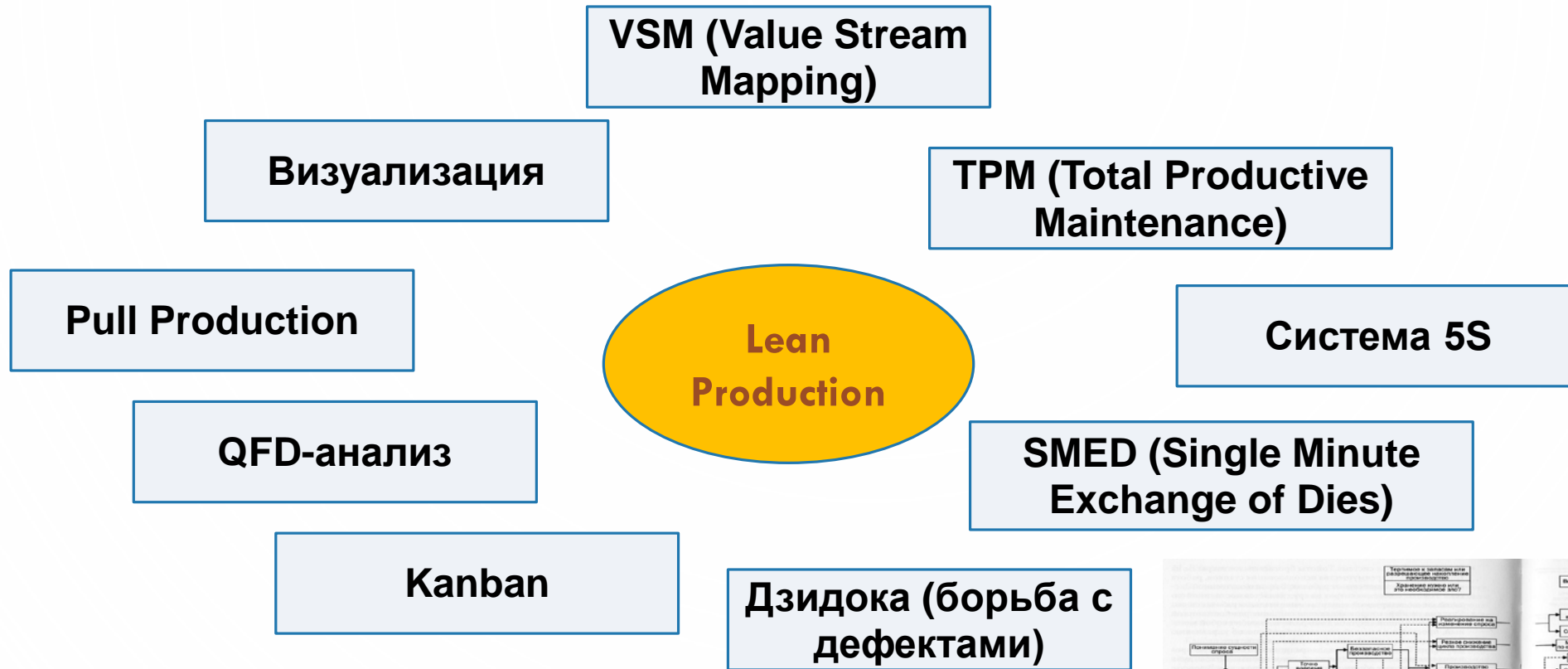
ВРМ: ПРИМЕР МОДЕЛИ «ТО ВЕ МАХ»



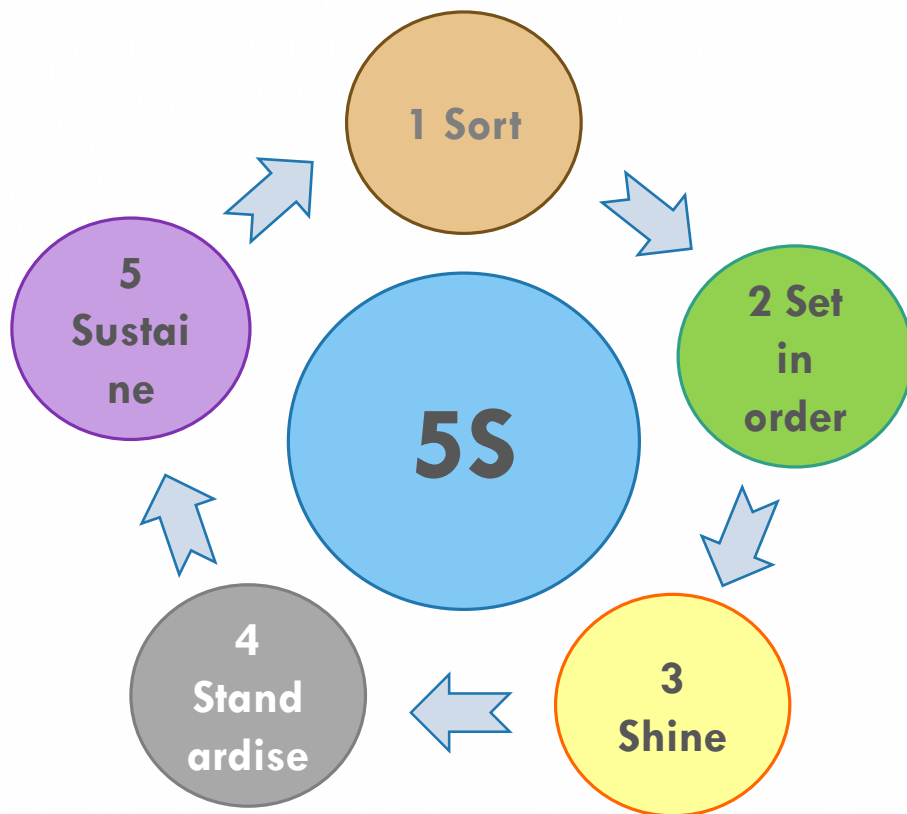
ВРМ. СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ «As is», «To be Medium», «To be Max» (КОНТИНУУМ СОСТОЯНИЙ):

«As is»	«To be Medium»	«To be Max»
<ul style="list-style-type: none"> • Эксельно-аутлуковые процессы. • «Зоопарк» ИТ-систем. Слабая интеграция. • Значительные потери, низкая эффективность. • Потеря важной информации. • Интеграция: «Ручной процесс-Человек». 	<ul style="list-style-type: none"> • Процессы в ВРМС/СЭД. • Интеграция CRM-ERP-ВРМС. • ЛК клиента и поставщика. • Устранение потерь. Сокращение сроков. Повышение эффективности. • Информация не теряется. • Интеграция: «Процесс-Процесс». 	<ul style="list-style-type: none"> • Цифровые решения. Повышение скорости и эффективности. • SRM-система. • BI/OLAP. • RPA, спец.решения, «Нейронка». • Интеграция с внешними системами. • Интеграция: «Процесс-Процесс».

LEAN, ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

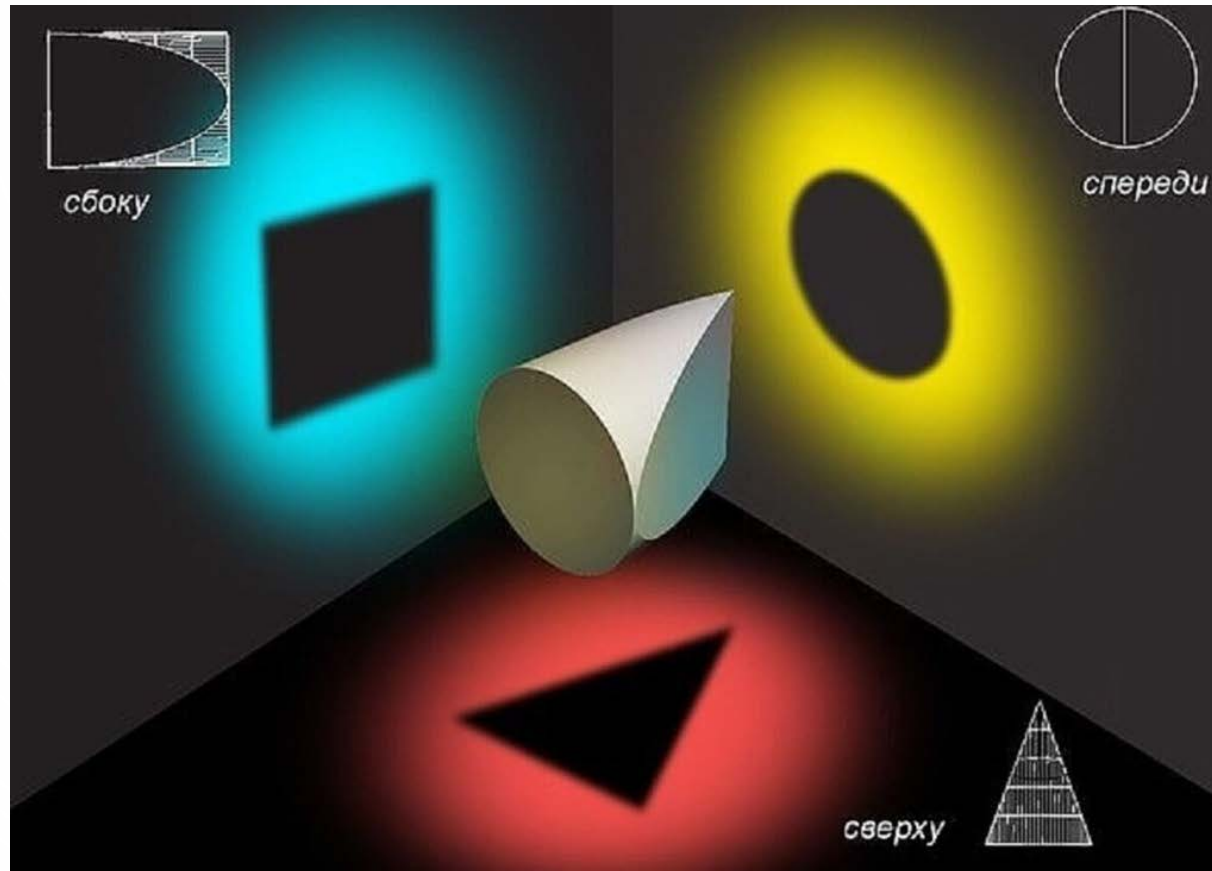


5S LEAN, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ



- SORT — СОРТИРОВКА ОПЕРАЦИЙ НА ЗНАЧИМЫЕ И НЕНУЖНЫЕ.
- SET IN ORDER — УПОРЯДОЧИВАНИЕ ПРЕДМЕТОВ И ПРОЦЕССОВ.
- SHINE — ПОДДЕРЖАНИЕ ПОРЯДКА И ЧИСТОТЫ.
- STANDARDISE — ВНЕДРЕНИЕ НОРМ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПОРЯДКА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВИЛ.
- SUSTAIN — СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗА СЧЕТ МОТИВАЦИИ И САМОДИСЦИПЛИНЫ РАБОТНИКОВ.

КАК ВЫГЛЯДЯТ ИНСТРУМЕНТЫ LEAN «ГЛАЗАМИ» ВРМ

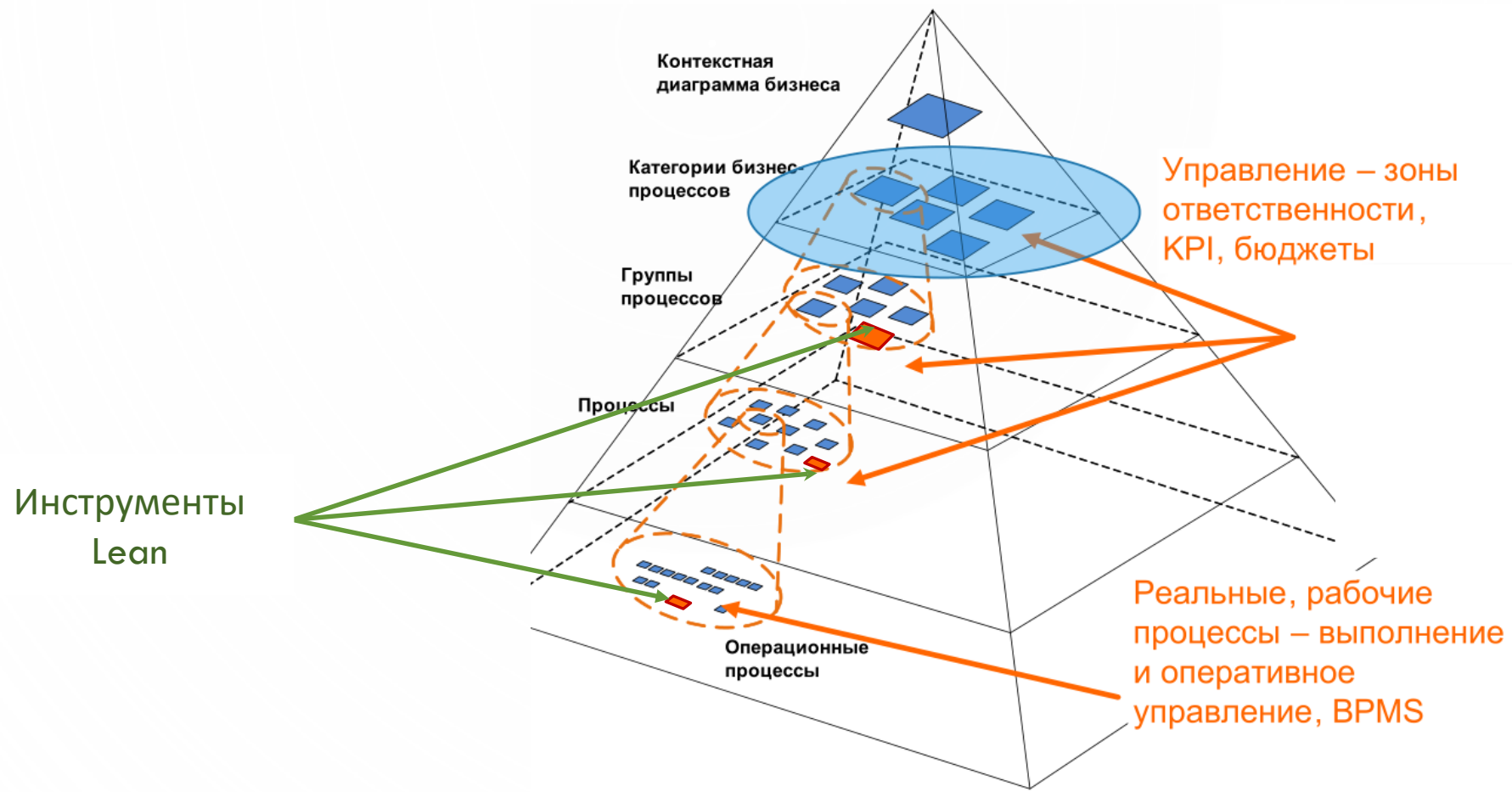


СООТНОСЯТСЯ, КАК РАЗНЫЕ ПРОЕКЦИИ ОДНОГО ИЗДЕЛИЯ? ВОЗМОЖНО...

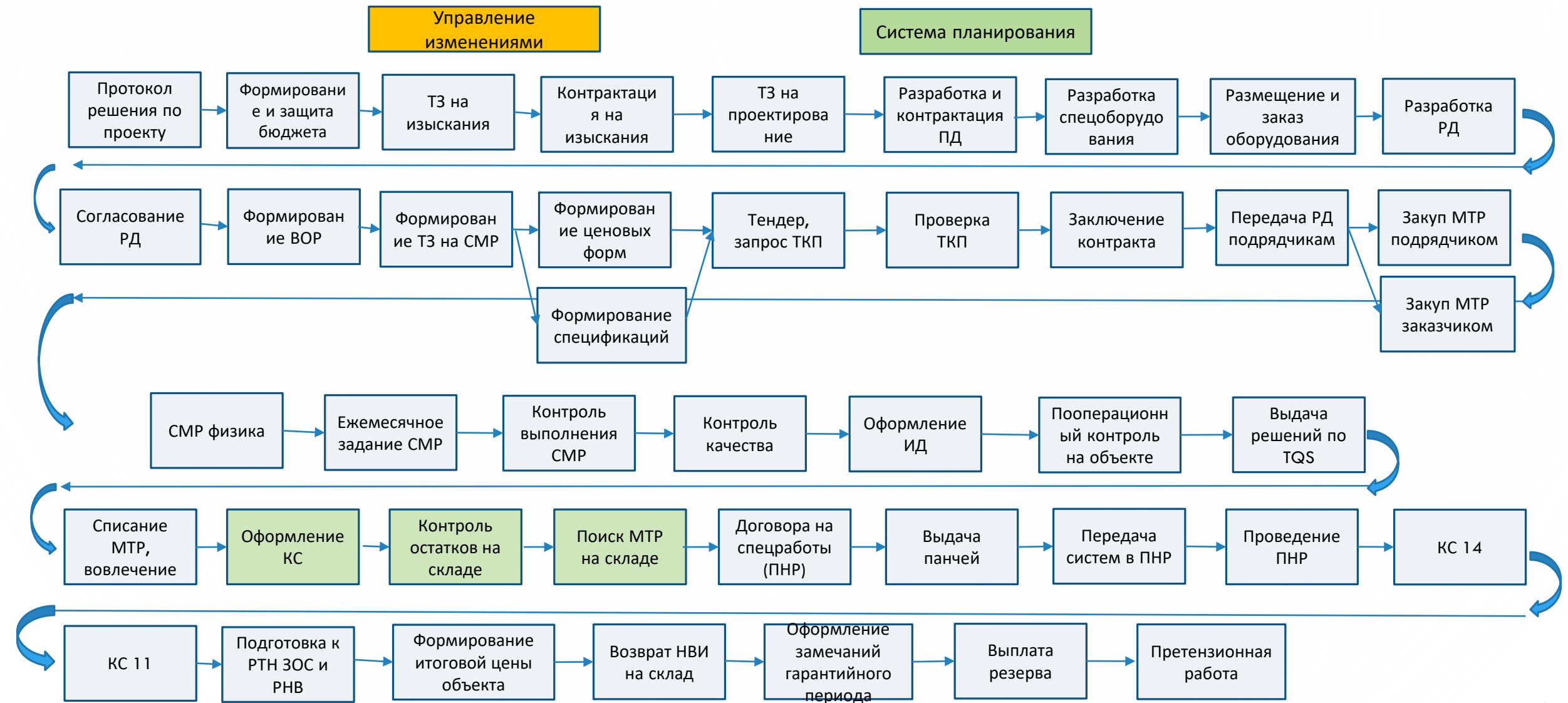
КАК ВЫГЛЯДЯТ ИНСТРУМЕНТЫ LEAN «ГЛАЗАМИ» BPM

Инструмент LEAN	С точки зрения BPM
VSM (Value Stream Mapping) Картирование потока создания ценности	Элементы процессной архитектуры (выборочно, без иерархии)
TPM (Total Productive Maintenance)	Категория процессов в архитектуре + бизнес-процессы 3-4 уровня
Система 5S	Набор бизнес-правил для отражения в текстовом документе (политика, положение)
SMED (Single Minute Exchange of Dies)	Элементы бизнес-процессов 3-4 уровня
Системы JIT, Kanban, Pull Production	Элементы бизнес-процессов 3-4 уровня

КАК ВЫГЛЯДЯТ ИНСТРУМЕНТЫ LEAN «ГЛАЗАМИ» ВРМ



ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ (ЦВЕТА, СЕМАНТИКА И ОРФОГРАФИЯ СОХРАНЕНЫ)



ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

- РИСУНОК ПРЕДСТАВЛЯЛ СОБОЙ ОДИН ИЗ СЦЕНАРИЕВ, НО С ОГРОМНЫМИ НЕТОЧНОСТЯМИ.
- В КОМПАНИИ В ЭТО ВРЕМЯ БЫЛА 2-3 УРОВНЕВАЯ ПРОЦЕССНАЯ АРХИТЕКТУРА В IDEFO, ОКОЛО 50 % ПРОЦЕССОВ БЫЛИ ОПИСАНЫ В VRMN, НАЗНАЧЕНЫ ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЦЕССОВ.
- НА РИСУНКЕ ДОКУМЕНТЫ И ДЕЙСТВИЯ ИДУТ «В ОДИН РЯД».
- МЕЛКИЕ, НА УРОВНЕ ОПЕРАЦИЙ, ДЕЙСТВИЯ ПЕРЕМЕЖАЮТСЯ С КАТЕГОРИЯМИ ПРОЦЕССОВ, СТОЯТ НА ОДНОМ УРОВНЕ.
- ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ/СВЯЗИ НЕ ОТРАЖАЮТ РЕАЛЬНОСТИ.
- НА ОСНОВЕ РИСУНКА БЫЛ ПРОВЕДЁН «АНАЛИЗ» И НАЗВАНЫ «ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ», ВСЁ ПОДКУПАЛО СВОЕЙ ПРОСТОТОЙ.

Схема в данном виде, похоже, не является ни потоком, ни архитектурой...
Больше подходит слово: профанация. И это – не LEAN.

LEAN, ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАБОТЫ

(ПОЯСНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛА)

- «СОБРАТЬ ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ О ЗАДАЧЕ И РАЗБИТЬ ЕЕ НА ПОДЗАДАЧИ.
- ПРОВЕСТИ АУДИТ. ЧТОБЫ ПОНЯТЬ СВОЮ «НАЧАЛЬНУЮ ТОЧКУ» И СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПОРЯДОК/БЕСПОРЯДОК В КОМПАНИИ, НУЖНО ПРОВЕСТИ АУДИТ ПРОЦЕССА, ВЫЯВЛЯЯ ТАКИМ ОБРАЗОМ «ЗОНЫ РОСТА» И «ПРОБЕЛЫ»
- ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ. НАЙДЯ «ЗОНЫ РОСТА» И «ПРОБЕЛЫ» - СЛОЖНЫЙ ИЛИ ЗАДВОЕННЫЙ ПРОЦЕСС РАБОТЫ, НЕХВАТКА РЕСУРСОВ ИЛИ УСТАРЕВШИЕ ПРОЦЕССЫ, ПРЕДЛОЖИТЬ РЕШЕНИЯ, ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ПЕРЕДАЧА ПРОЦЕССА В СМЕЖНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ, АКТУАЛИЗАЦИЯ РЕГЛАМЕНТОВ ИЛИ ПОРЯДКОВ, НАДО ПРОСТО СДЕЛАТЬ ПРОЩЕ И ЛУЧШЕ.
- И НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ ТАКИЕ «ВСТРЯСКИ» НЕОБХОДИМО ВЫПОЛНЯТЬ В КАЖДОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ, МЕНЯЯ ВСЮ СТРУКТУРУ К ЛУЧШЕМУ. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО НЕ БЫВАЕТ ВЫПОЛНЕННЫМ. ЭТО - БЕСКОНЕЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В МЕЛОЧАХ.»

ВРМ И LEAN (ХАЙП-LEAN ИЛИ «БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»)

№	Метод/инструмент	ВРМ	Lean
1	Архитектура бизнес-процессов организации	Да. Архитектурная модель 1-3 уровня со связями (нотация IDEF0 и др).	Нет
2	Инструмент моделирования процессов	Да. Комплексная модель (справочники, связи). Имитационная моделирование.	Нет. Всё вручную (стенды, бумага).
3	Модели исполняемых процессов	Да. Модели в нотации BPMN, пригодные для автоматизации	Нет.
4	Методы анализа процесса	Да, больше. В том числе: анализ времени, анализ узких мест, анализ потерь, имитация, анализ потенциала автоматизации/цифровизации.	Да, меньше. В том числе: анализ потерь, анализ узких мест и прочее.

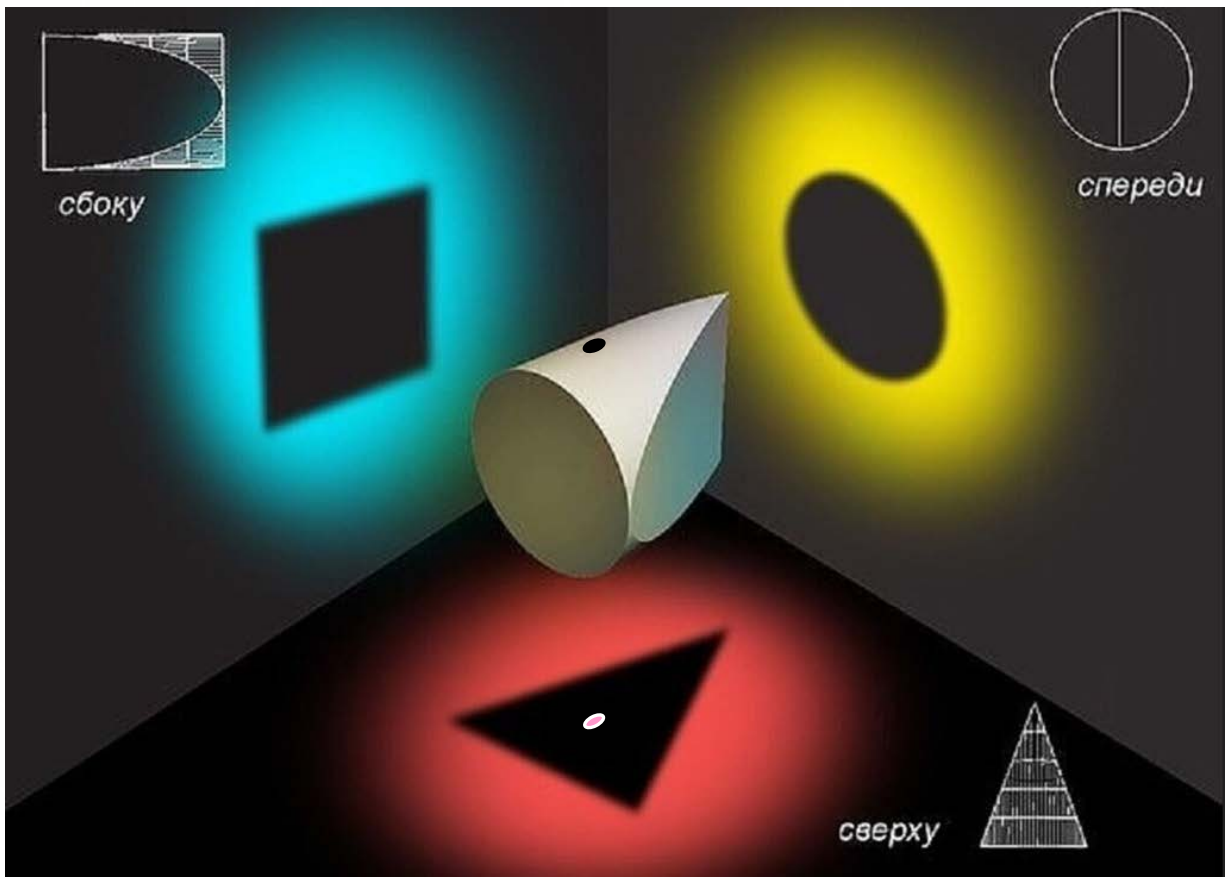
BRM И LEAN (ХАЙП-LEAN ИЛИ «БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»)

№	Метод/инструмент	BRM	Lean
5	Принципы оптимизации процессов	Да. «Вертикальное» и «Горизонтальное» сжатие процессов, TPS, цифровые процессы	Да. TPS: канбан, единичный поток изделий и проч. <i>Не всегда годятся для цифровых процессов</i>
6	Вовлечение руководителей и сотрудников в работу по улучшению процессов	Да. Обучение. Проведение МС. Agile при автоматизации (работа с прототипами).	Да. Lean-команды. Кружки качества и проч.
7	Управление процессами по показателям, BI	Да. Система целей и показателей (в т.ч. OKR). КПЭ (KPI). Панели управления BI (BRM).	Да. Показатели процессов. <i>Нет KPI руководителей. Акцент на тех. процессах производства</i>

BRM И LEAN (ХАЙП-LEAN ИЛИ «БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»)

№	Метод/инструмент	BRM	Lean
8	Автоматизация процессов в BRM-системах (ЭДО)	Да. Agile. Работа с прототипами.	Нет. Специальная автоматизация типа Andon.
9	Цифровизация процессов	Да. RPA, «Нейронка», Process Mining и прочее. Agile. Работа с прототипами.	Да. Цифровые двойники производственных процессов.
10	Совершенствование процессов	Да. Концепция ЖЦ процесса. Системные улучшения. Связь по стратегией. Контроль и аудит процессов. Анализ рисков. КиПД. Предложения сотрудников.	Да. Локальные улучшения. Кружки качества. Предложения сотрудников.

КАК ВЫГЛЯДЯТ ИНСТРУМЕНТЫ LEAN «ГЛАЗАМИ» ВРМ



СКОРЕЕ, КАК ТО ТАК...

ВРМ РАБОТАЕТ ВСЕГДА. LEAN - ОГРАНИЧЕН

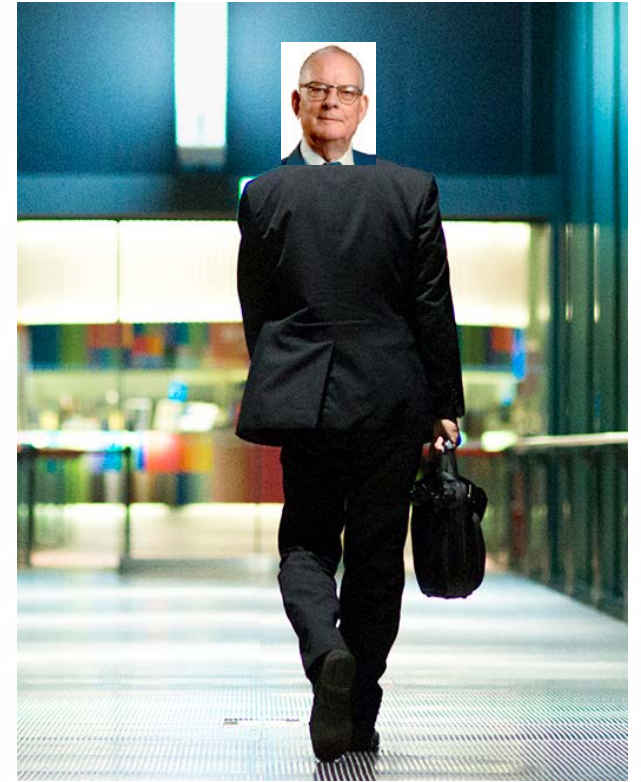
- ПРИМЕНЯЮТ ТАМ И ТОГДА, КОГДА LEAN НЕ НУЖЕН (НАПРИМЕР, НЕВОЗМОЖЕН, ЛИБО НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА ЕДИНИЧНЫЙ ПОТОК ИЗДЕЛИЙ И ПРОЧ.).
- LEAN – НЕ ДЛЯ ЦИФРОВЫХ ПРОЦЕССОВ:
 - ВИЗУАЛЬНО НЕ ВИДЕН ПОТОК ИЗДЕЛИЙ И ЗАПАСОВ;
 - РЕСУРСЫ ВЫДАЮТСЯ МГНОВЕННО (СЕРВЕРА. ОБЛАКА);
 - ПОТЕРЬ, ПРАКТИЧЕСКИ, НЕТ.
- СОКРАЩЕНИЕ РЕСУРСОВ И РАСХОДОВ ДО МИНИМУМА – СНИЖЕНИЕ ЗАПАСА ПРОЧНОСТИ СИСТЕМЫ И УВЕЛИЧЕНИЕ РИСКОВ ПОТЕРИ НЕПРЕРЫВНОСТИ.
- «...ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА «ТОЙОТЫ» – ЭТО СИСТЕМА, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ ДОСТИЧЬ НАИЛУЧШЕГО РЕЗУЛЬТАТА, В ТО ВРЕМЯ КАК ... ОНА ИНТЕРПРЕТИРУЕТСЯ КАК БОРЬБА С ПОТЕРЯМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ...».

Пример. В организации 2 спец.станка с ЧПУ. Один простаивает. Это потери?

Пример. Разгрузкой металла занимается 3 человека. Один это может делать?

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И LEAN

- РУКОВОДСТВО НЕ ВЕРИТ В LEAN.
- НЕТ РЕАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА.
- КУЛЬТУРА LEAN ТОЛЬКО ДЕКЛАРИРУЕТСЯ, А НА ДЕЛЕ ВСЕ ПО-ДРУГОМУ (*КАСТОВАЯ ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ С НЕФОРМАЛЬНЫМИ СВЯЗЯМИ*).
- ФОКУСИРОВКА НА ВНЕШНИХ АТТРИБУТАХ И САМЫХ ЛЕГКИХ ИНСТРУМЕНТАХ LEAN БЕЗ ГЛУБОКИХ ЗНАНИЙ СИСТЕМЫ И НАЛИЧИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.
- ПРОЕКТ НИКАК НЕ СВЯЗАН С ОБЩЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛЬЮ И СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.



Почему ушел Э. Деминг?

В такой ситуации BPM будет хоть как-то работать, а Lean - нет

LEAN: КАРГО-КУЛЬТ / ИМИТАЦИЯ

- НЕПРИНЯТИЕ ЦЕННОСТЕЙ, НЕ ПОНИМАНИЕ СИСТЕМЫ В ЦЕЛОМ, ФОКУСИРОВКА НА НАИБОЛЕЕ ПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТАХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (5S).
- НАЧАЛО ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ СМЕНЫ ПАРАДИГМЫ МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.
- ФОКУСИРОВКА НА ФОРМАЛЬНОМ РЕЗУЛЬТАТЕ, ИГНОРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ.
- ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ С ПЕРВОГО ЛИЦА НА ПОДЧИНЕННЫХ.
- ОРИЕНТАЦИЯ НА КРАТКОСРОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В УЩЕРБ ДОЛГОСРОЧНОМУ.



Хайп-Lean = имитация – вместо реальных действий

ВРМ ТОЖЕ ГРЕШЕН – ОПИСАНИЕ РАДИ ОПИСАНИЯ...

- РУКОВОДИТЕЛИ И СОТРУДНИКИ НЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В «ПРОЦЕССНУЮ РАБОТУ».
- ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НИЗКОГО КАЧЕСТВА, С КОТОРЫМИ НЕ ПОНЯТНО, ЧТО ДЕЛАТЬ.
- ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ (ФУНКЦИЙ) ERP СИСТЕМЫ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА ДРУГУЮ ERP СИСТЕМУ БЕЗ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ СКВОЗНЫХ ПРОЦЕССОВ.
- ИТ-ОТДЕЛ АВТОМАТИЗИРУЕТ ПРОЦЕССЫ ГОДАМИ.
- ...



СОЗДАНИЕ ЕДИНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ (СИСТЕМЫ) ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА

- **ВРМ – ОСНОВА** для корпоративной методологии (системы) операционного совершенства.
- ВРМ может эффективно интегрировать в себя лучшие методы, **подходящие** для организации.
- ВРМ дает цифровые решения, без которых сейчас невозможно развивать организацию.
- **«Помирить» ВРМ и LEAN возможно, если интегрировать элементы и инструменты LEAN в архитектуру процессов компании**

КОНТАКТЫ АВТОРА

- РЕПИН ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ, К.Т.Н., ДОЦЕНТ, 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.

