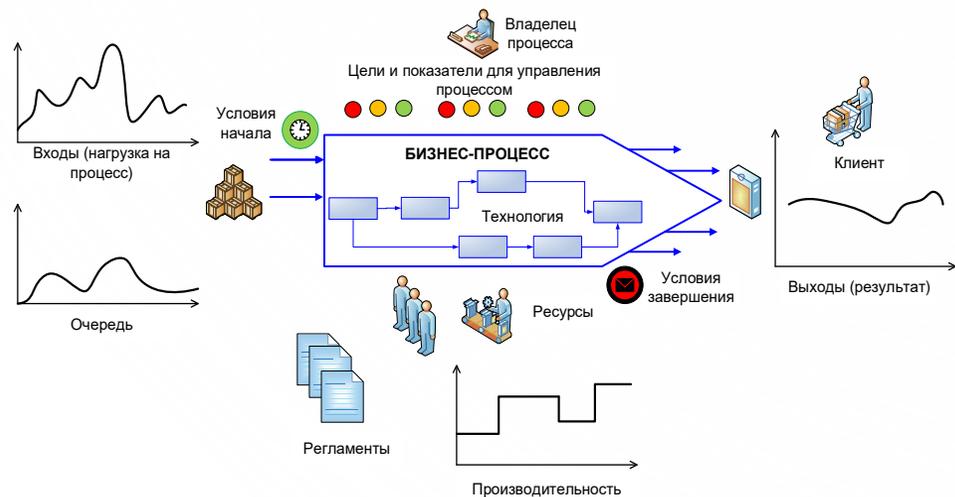


# «ФРЕЙМВОРК: КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОМ»



**В.В. РЕПИН**

**2022 г.**



# СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

- МОДЕЛЬ КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.
- ТИПОВЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО «ТЕХНОЛОГИЗИРОВАТЬ».
- ПЛАНИРОВАНИЕ. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ. ПРИНЯТИЕ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ.
- КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ РЕГЛАМЕНТОВ.
- «ТОЧКИ ВХОДА» В УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
- ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ.



# ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ И ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ФРЕЙМВОРКА

- **ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ:**

- УПРАВЛЕНИЕ «ПО ПОНЯТИЯМ» – БЕЗ ЧЕТКИХ ПРАВИЛ И МЕТОДОВ;
- НЕПРОЗРАЧНОСТЬ СИСТЕМЫ/НЕЗАМЕНИМОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ;
- НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В КОМАНДЕ;
- РИСКИ ПОСЛЕДСТВИЙ НЕЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

- **ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ФРЕЙМВОРКА:**

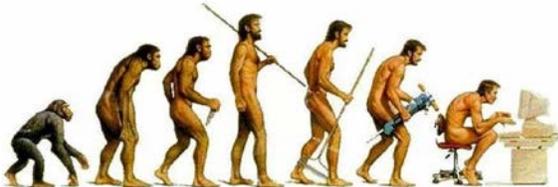
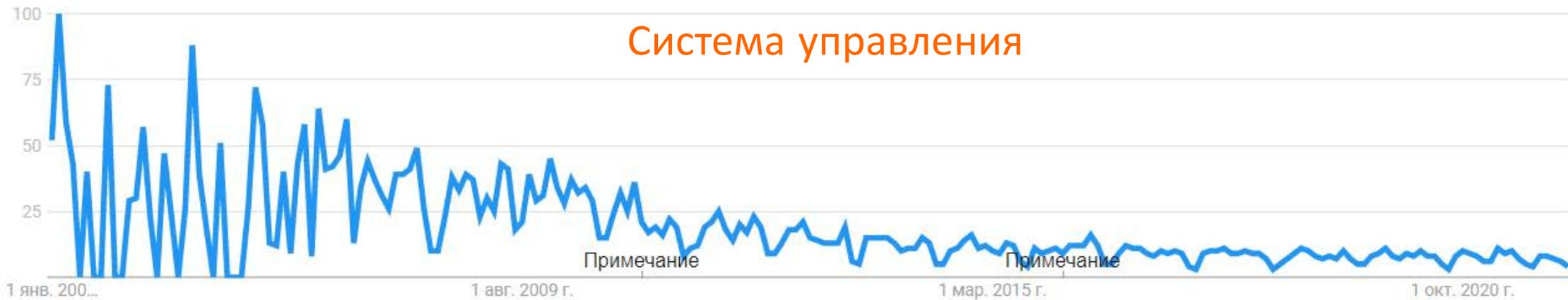
- ОСНОВА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ПРОЗРАЧНОЙ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА;
- РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ;
- ОЦЕНКА И ПОДБОР РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КРИТЕРИЯМ (УМЕНИЮ УПРАВЛЯТЬ).
- ВОЗМОЖНОСТЬ АУДИТА И ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ.



*«...приходят в компанию, а уходят от руководителя...»*

**Аудит процессов управления?  
Не только возможен, но и  
необходим!**

# РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ПОИСКОВЫХ ЗАПРОСОВ GOOGLE

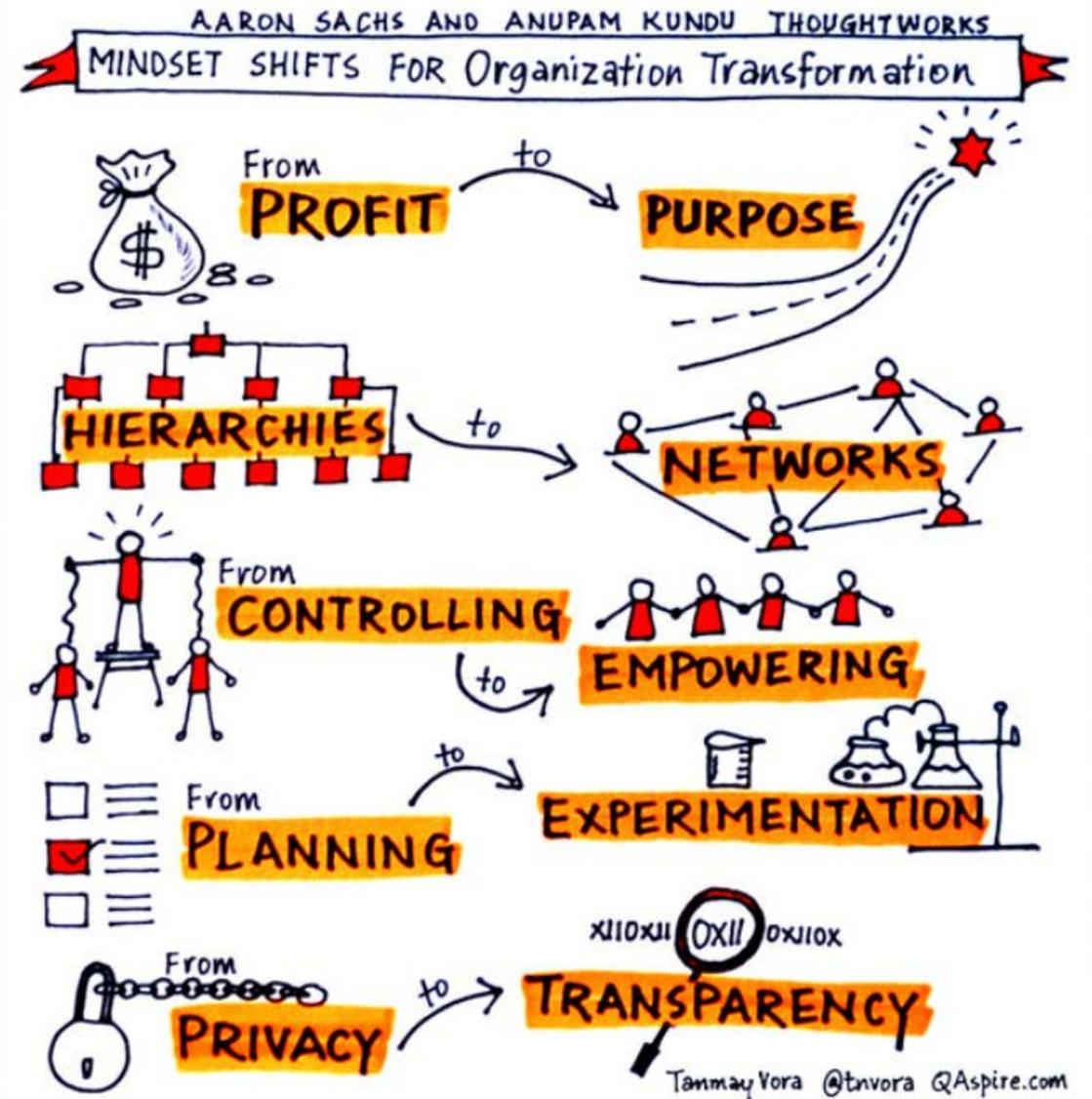


Деградация или новая парадигма менеджмента?

# IS THE ERA OF MANAGEMENT OVER?

- «...директора руководят, президенты председательствуют, а менеджеры управляют. Но все эти виды деятельности приносят гораздо меньшую ценность, чем раньше. Они сдерживают инновации и подавляют творчество в стремлении к порядку...»
- «Идеи постепенного прогресса, непрерывного совершенствования и оптимизации процессов **просто больше не работают**; эти методы необходимы, но недостаточны. В настоящее время невозможно добиться устойчивого успеха без “внутрипредпринимательства” - создания новых идей внутри организации...»;
- «...ограничить тиранию процедур, привлечь к работе высококвалифицированных специалистов и позволить им самостоятельно управлять в условиях максимальной гибкости...».

Менеджер VS Куратор Контекста



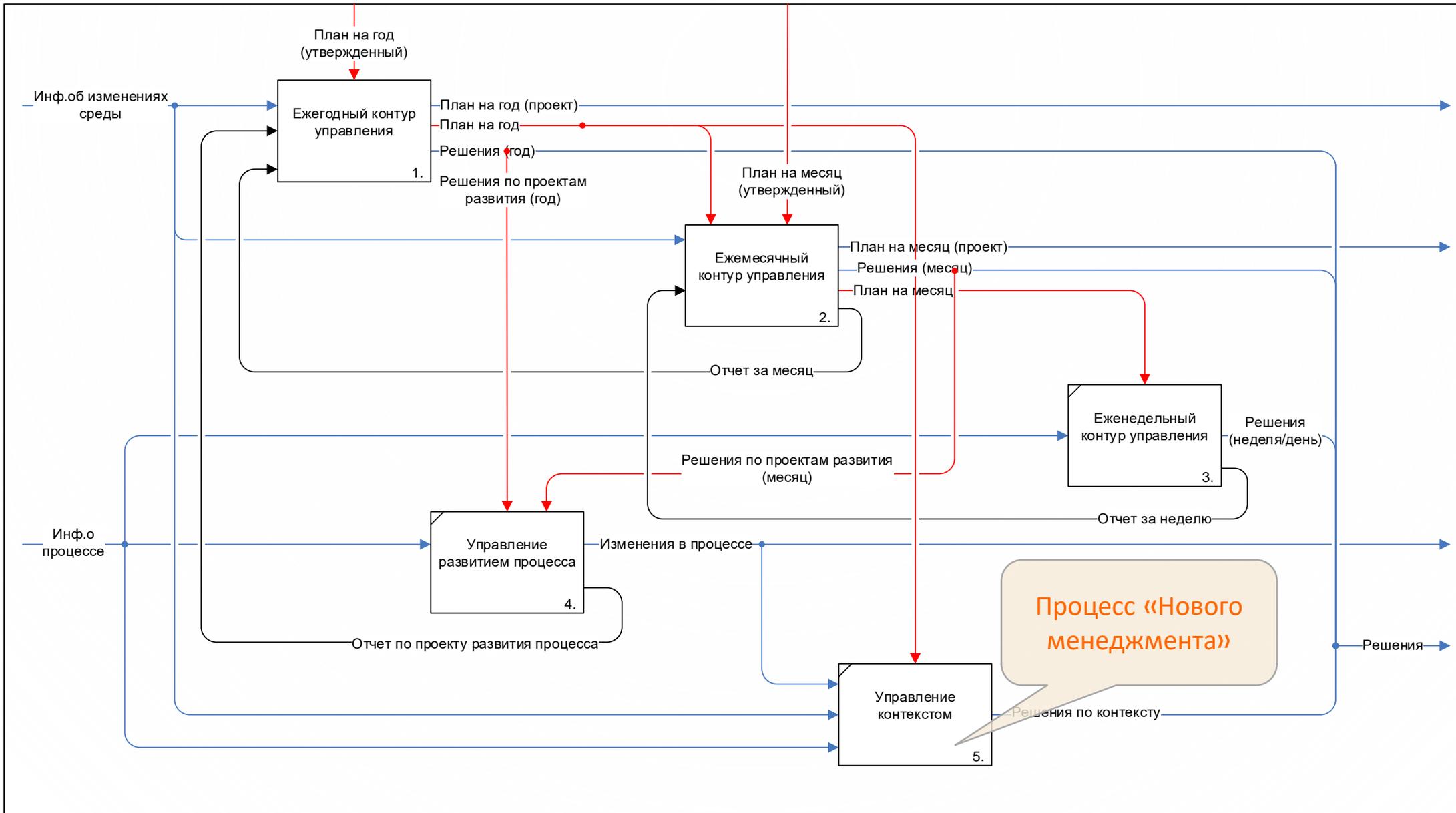
# ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ФРЕЙМВОРКА

- КОНТЕКСТ: ТИПОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ С ФУНКЦИОНАЛЬНО-ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ;
- ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА МОДЕЛЬ: РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА НЕСКОЛЬКО ПРОЦЕССОВ («ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССОВ»).
- ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ – БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И РЕСУРСЫ.
- ТИПОВОЙ ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА: «ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ-ПЛАНИРОВАНИЕ-ОРГАНИЗАЦИЯ-МОНИТОРИНГ-КОНТРОЛЬ-ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ-АНАЛИЗ-УЛУЧШЕНИЕ».
- УРОВЕНЬ МЕНЕДЖЕРА В СТРУКТУРЕ.
- ВРЕМЕННЫЕ КОНТУРЫ: ГОД, КВАРТАЛ, МЕСЯЦ, НЕДЕЛЯ, ДЕНЬ, ЧАС...
- СХЕМЫ СКОРЕЕ ОПИСАТЕЛЬНЫЕ, ЧЕМ ИСПОЛНЯЕМЫЕ.

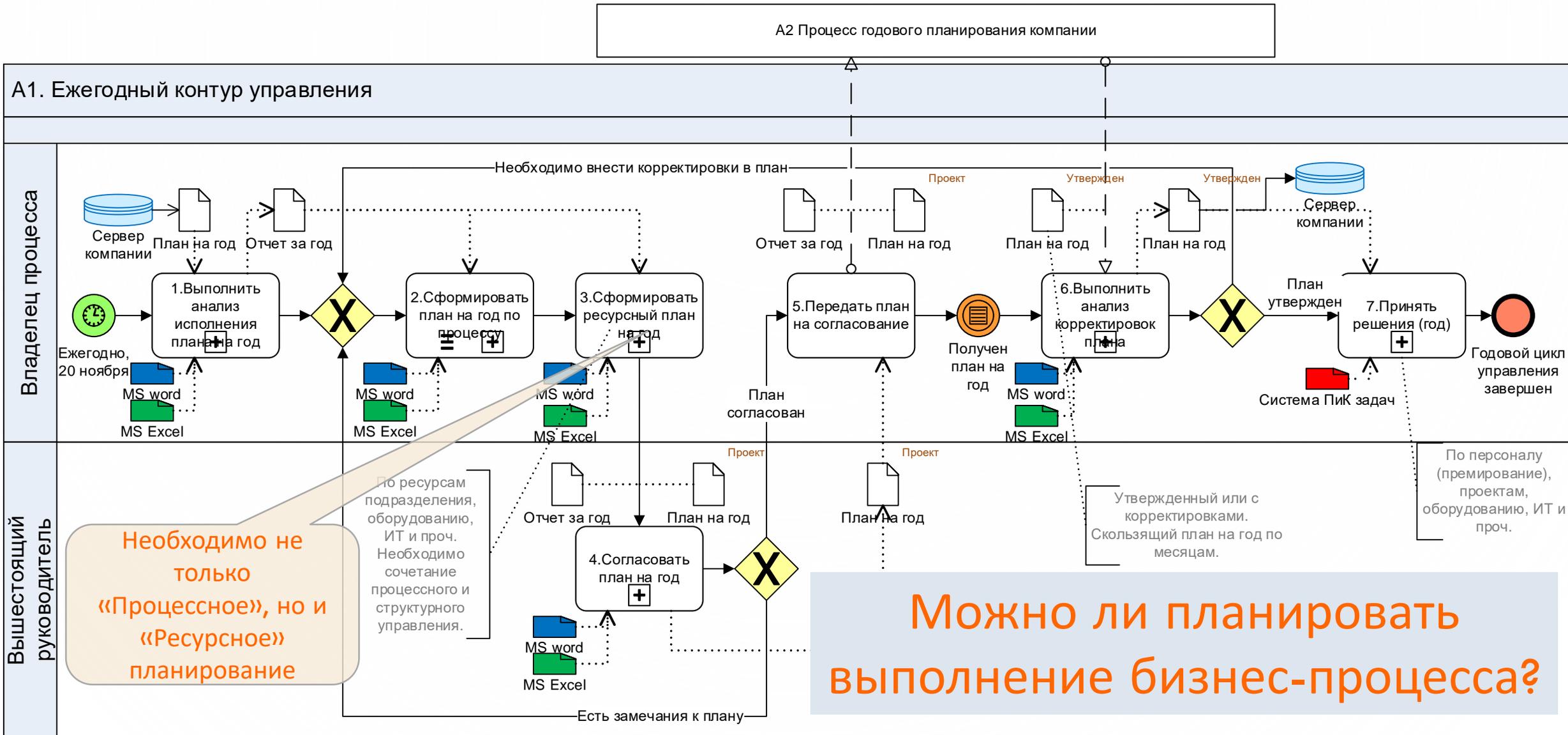


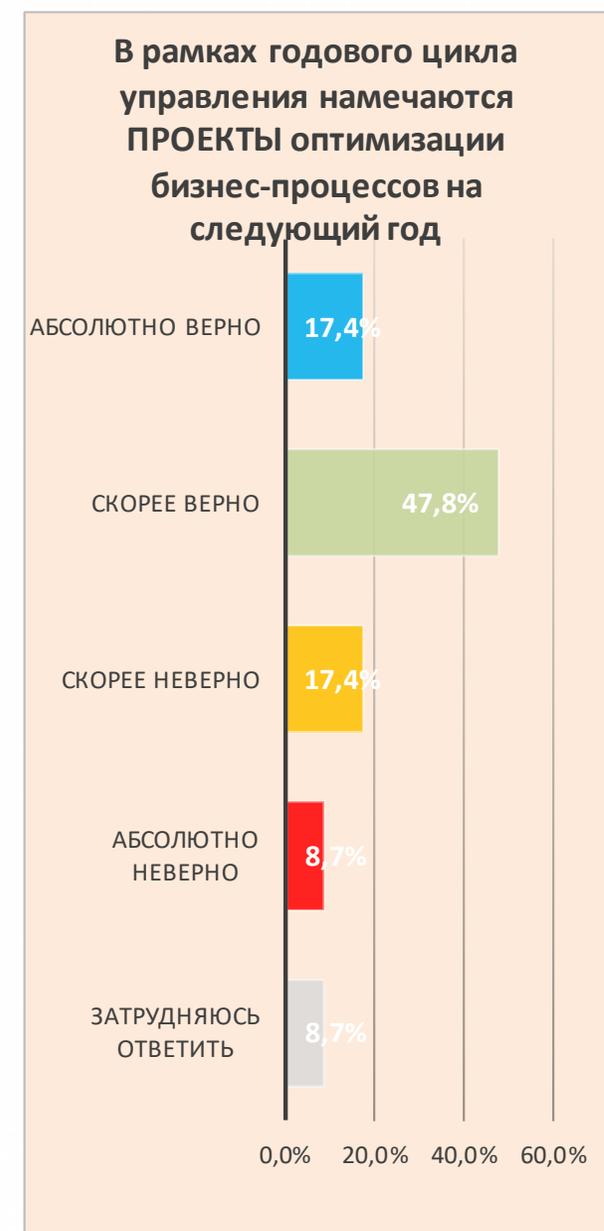
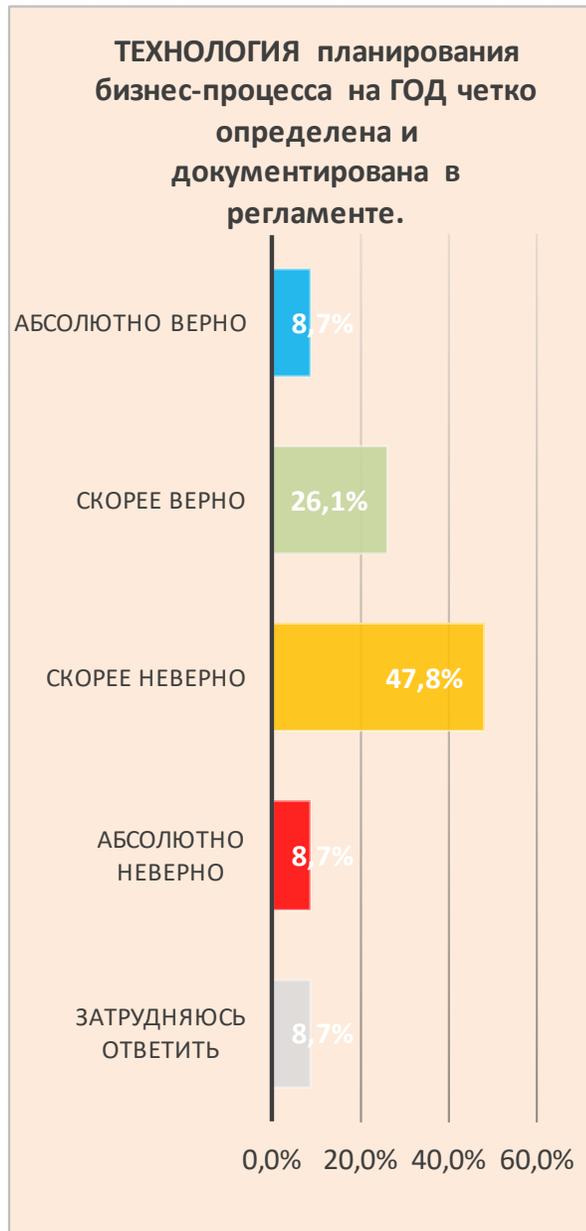
Для организаций разного типа  
Фреймворки управления могут  
существенно различаться





# ЕЖЕГОДНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ

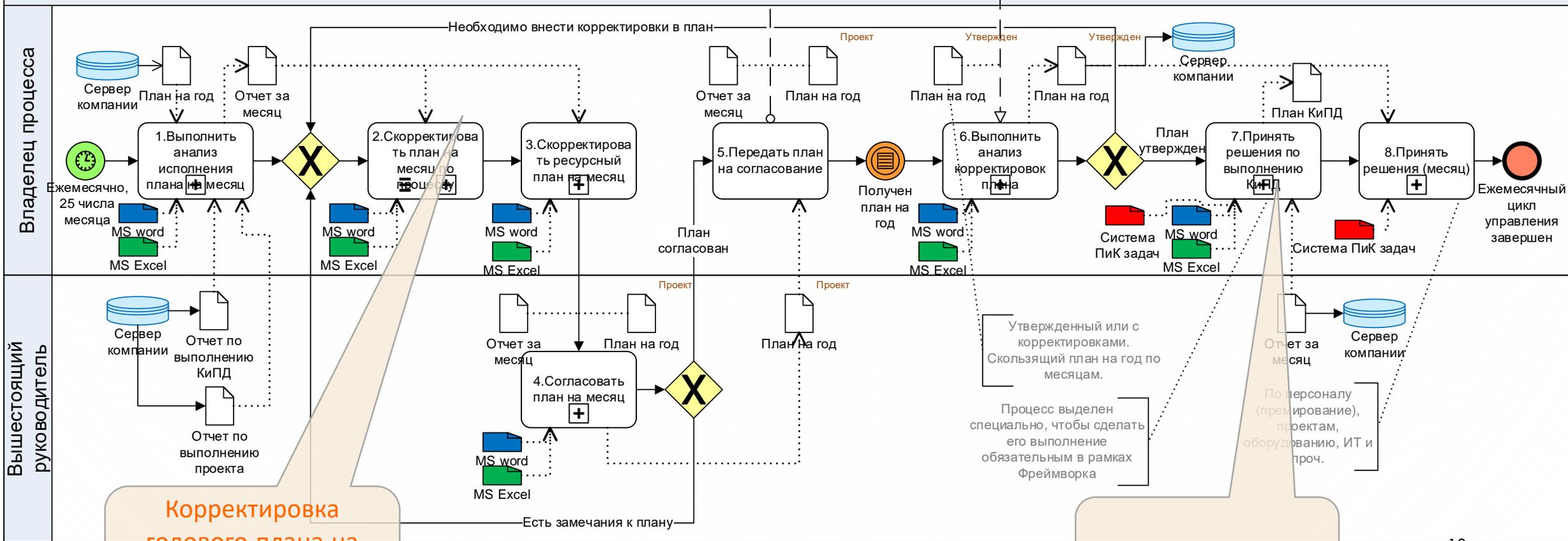




# ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ

A3 Процесс ежемесячного планирования

## A2. Ежемесячный контур управления



Корректировка годового плана на соответствующий месяц

Работа с КИПД

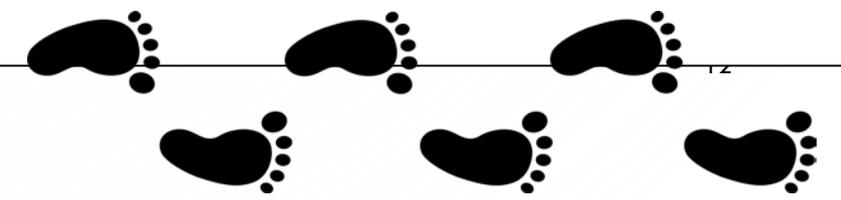
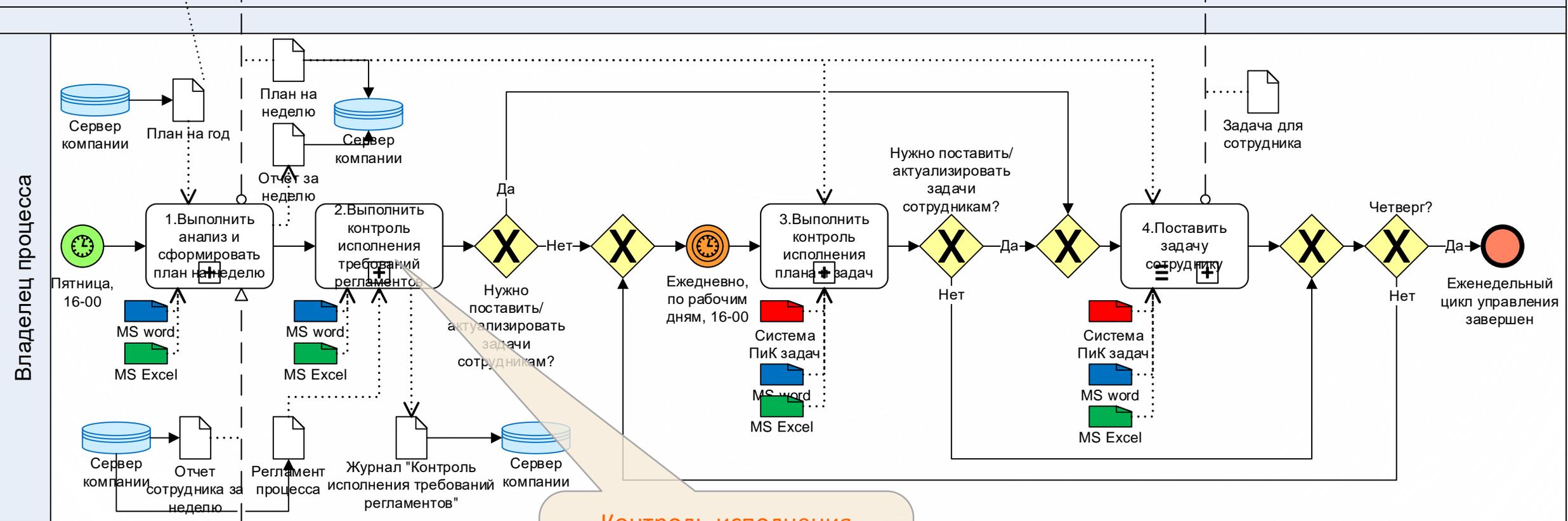
## РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ



# ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ

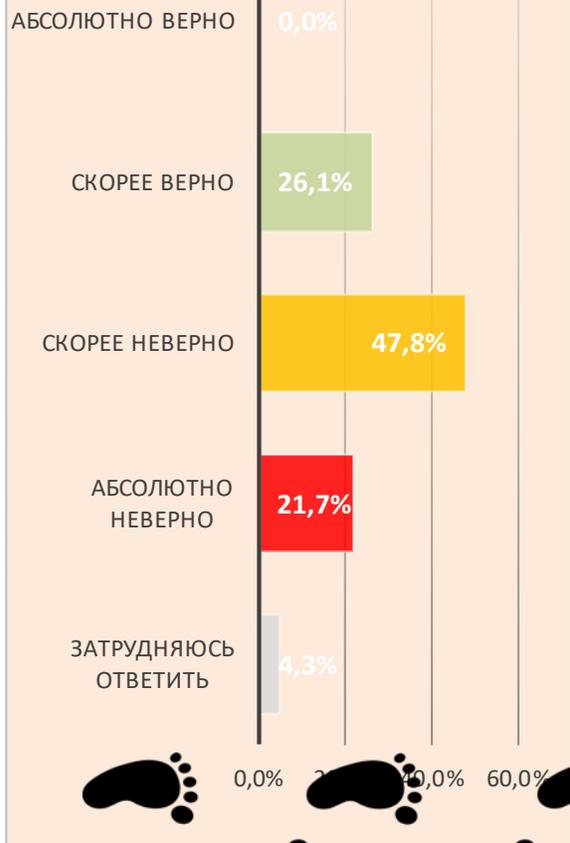
Рассматривается конкретный месяц в плане  
Сотрудники

## А3. Еженедельный контур управления

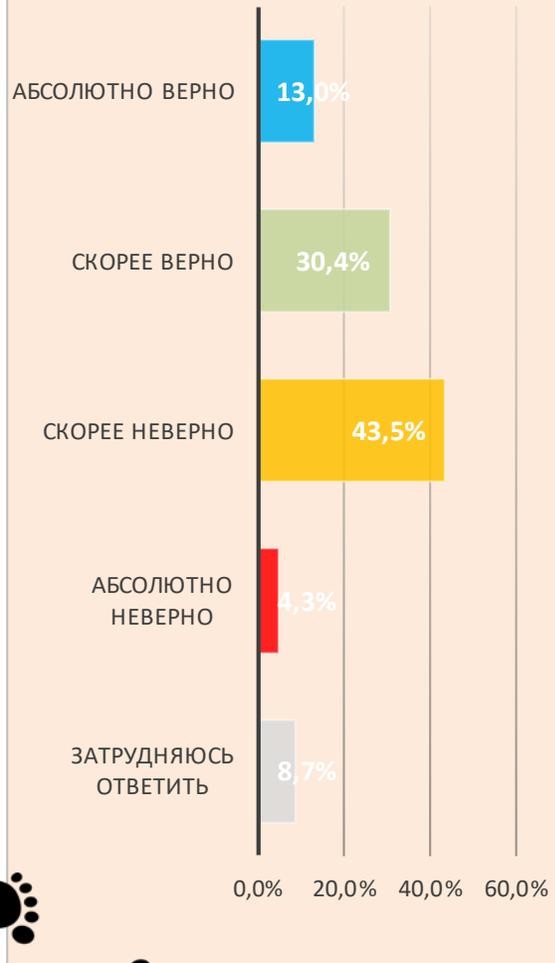


# РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ

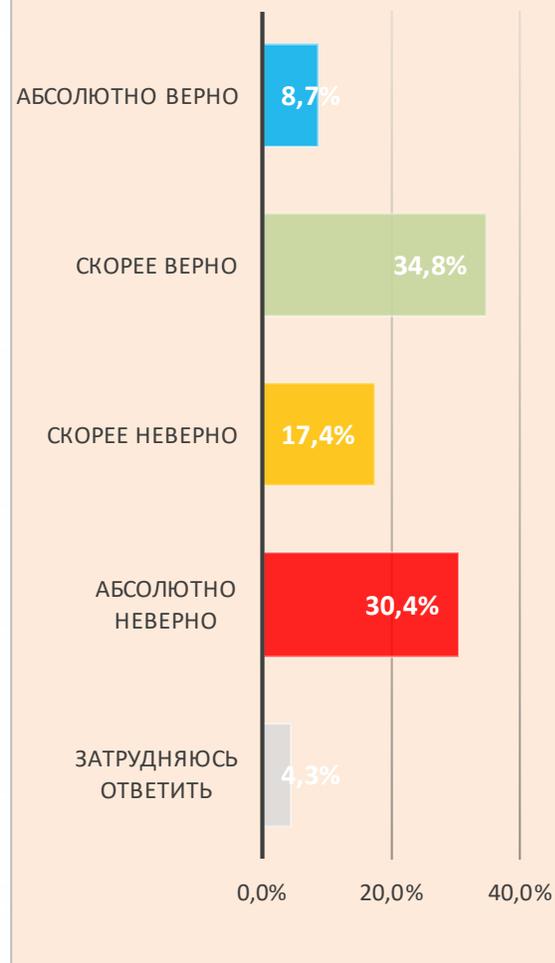
Выполняется **еженедельный мониторинг и контроль** исполнения планов по бизнес-процессам на неделю по документированной **ТЕХНОЛОГИИ (Регламенту)**.  
Выявляются и **ДОКУМЕНТИРУЮТСЯ** причины отклонений.



Постановка задач сотрудникам выполняется по четкой, документированной в регламенте **ТЕХНОЛОГИИ**.



Постановка задач сотрудникам выполняется с использованием метода **SMART**.



Постановка задач с использованием **МАТивации ;-)**

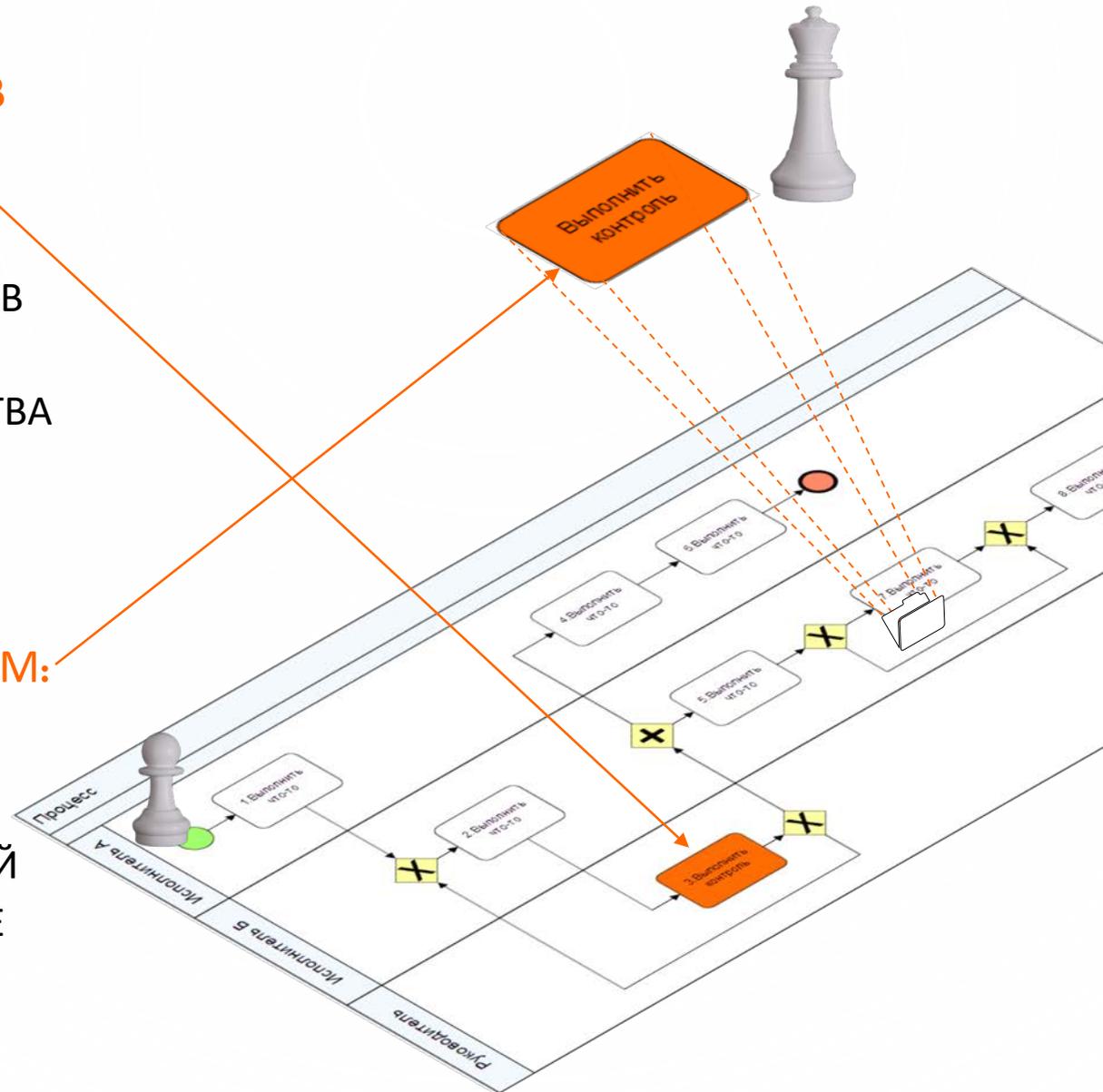
# КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ РЕГЛАМЕНТОВ

## 1. КОНТРОЛЬ, ВСТРОЕННЫЙ В ПРОЦЕСС:

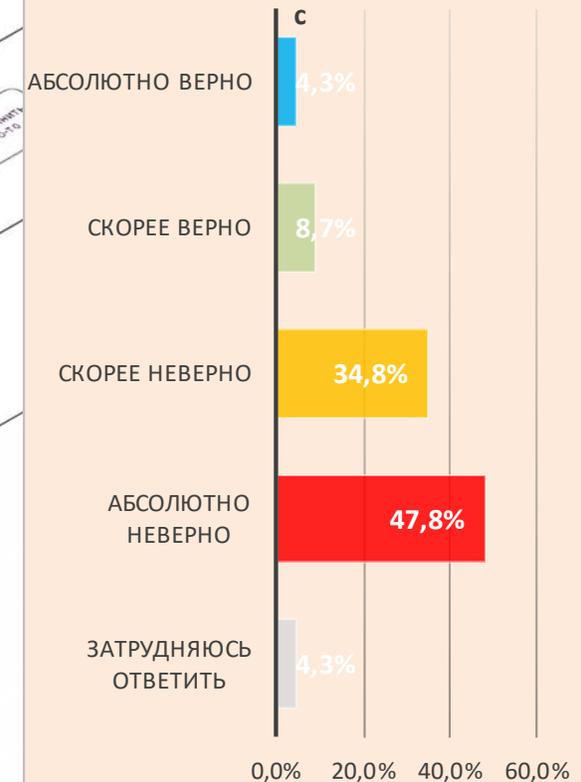
- СПЛОШНОЙ;
- РИСКИ УВЕЛИЧЕНИЯ СРОКОВ (УЗКОЕ МЕСТО), РОСТА ПОТЕРЬ, СНИЖЕНИЯ КАЧЕСТВА (ПРИ НЕПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАННОМ КОНТРОЛЕ).

## 2. КОНТРОЛЬ НАД ПРОЦЕССОМ:

1. ВЫБОРОЧНЫЙ;
2. БЕЗ СОЗДАНИЯ УЗКОГО МЕСТА, НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РОСТ ПОТЕРЬ, СНИЖЕНИЕ РИСКОВ, ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РЕЗУЛЬТАТА.



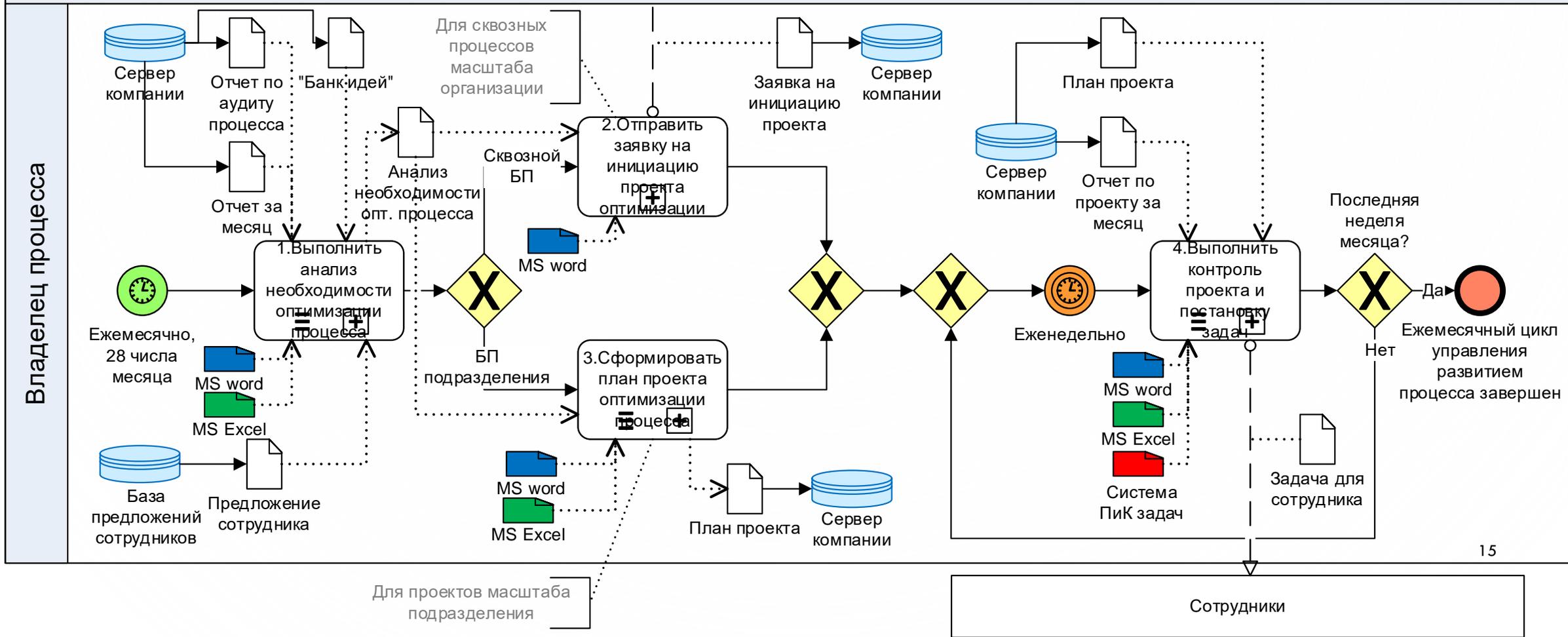
**Контроль исполнения требований регламентов по бизнес-процессами выполняется еженедельно (ежемесячно) + по документированной ТЕХНОЛОГИИ ("Контрольные процедуры"). Выявляются и ДОКУМЕНТИРУЮТСЯ причины неисполнения требований регламентов. Проводится работа**



# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОЦЕССА

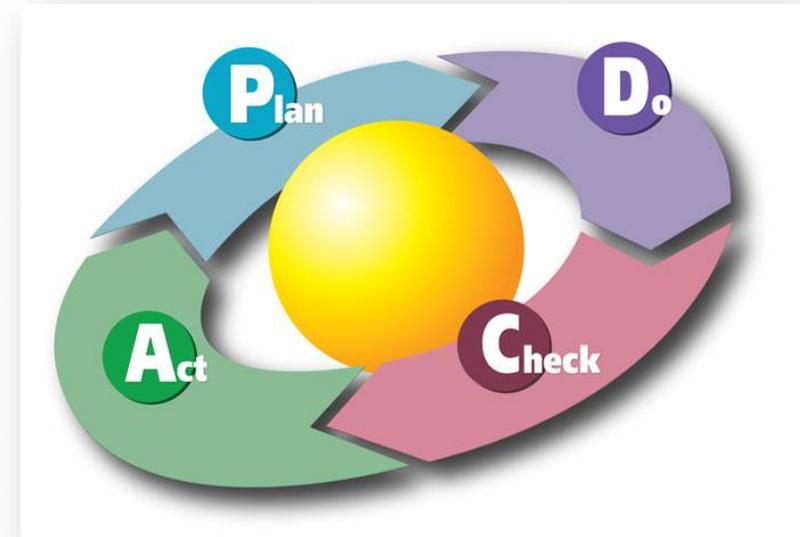
A1 Выбор процессов для оптимизации

## A4. Управление развитием процесса



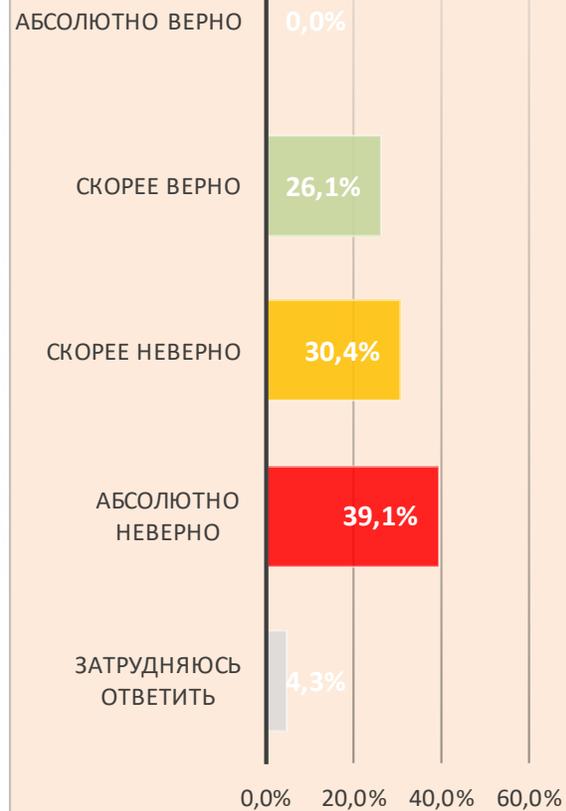
# АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЯ, ТОЧКИ ВХОДА В ИЗМЕНЕНИЯ

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ (ЭКСТЕНСИВНОЕ И ИНТЕНСИВНОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ).
2. РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ПРОЦЕССА.
3. РЕЗУЛЬТАТЫ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ РЕГЛАМЕНТОВ.
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ.
5. ИДЕИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.
6. ИЗМЕНЕНИЕ КОНТЕКСТА ПРОЦЕССА.

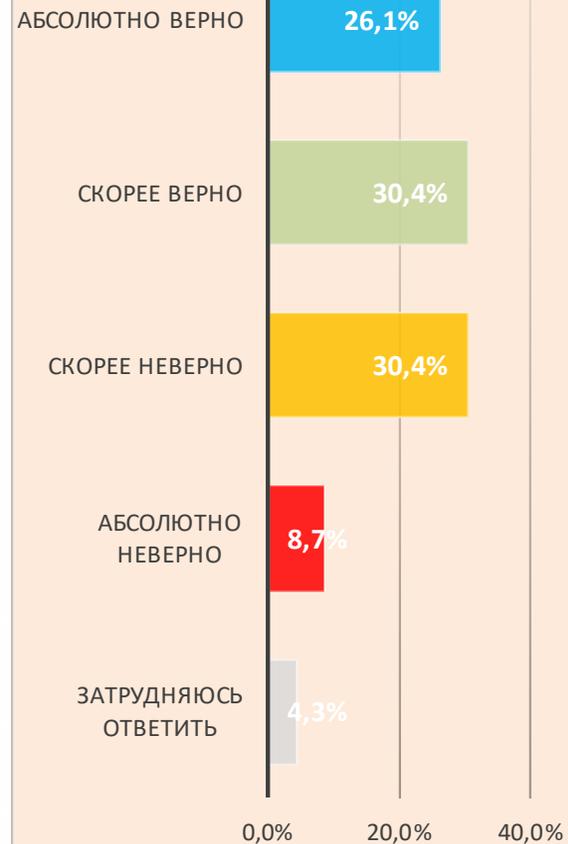


Цикл P-D-C-CA  
или PDC<sup>2</sup>MA?

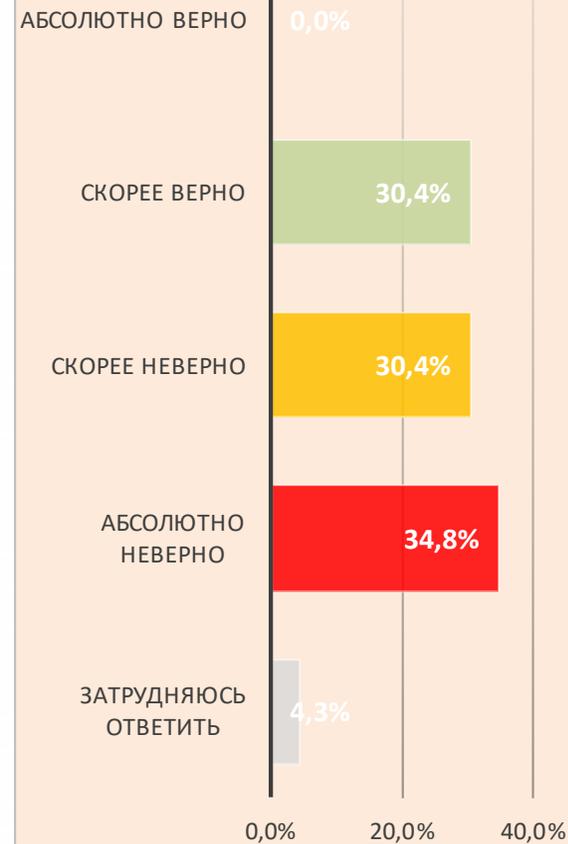
Предложения сотрудников по улучшению бизнес-процессов рассматриваются ежемесячно (еженедельно) по документированной ТЕХНОЛОГИИ. Результаты анализа и принятия решений фиксируются документально.



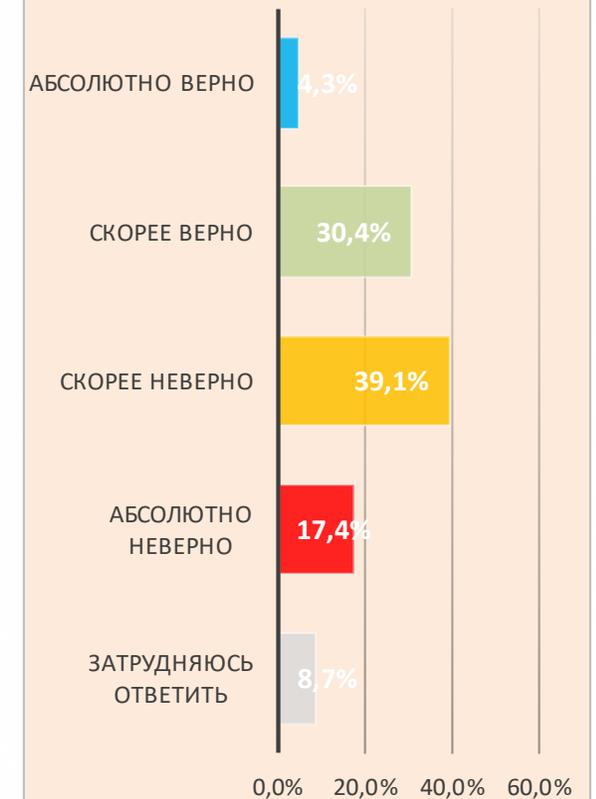
Результаты внутренних аудитов используются для регулярного анализа бизнес-процессов и постановки целей по их улучшению.



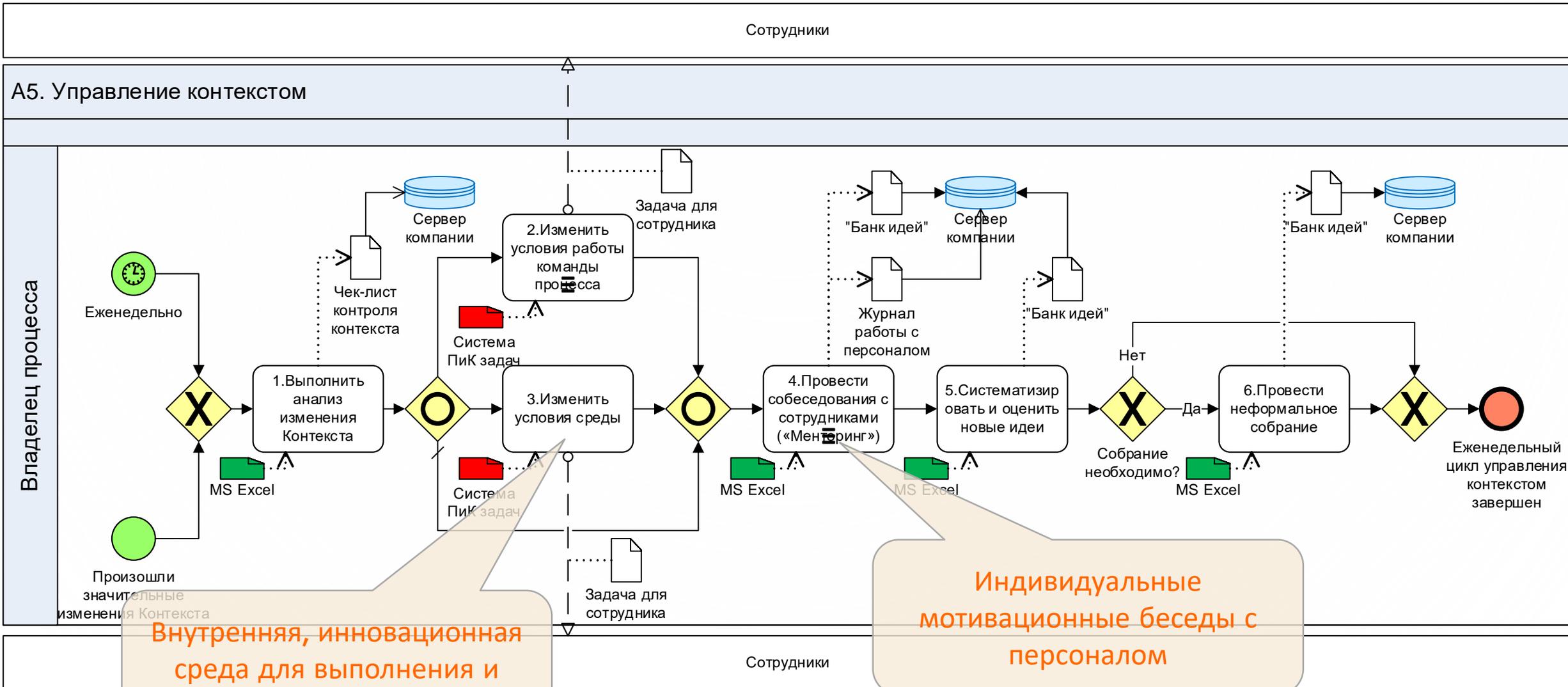
Мониторинг и контроль исполнения планов проектов оптимизации бизнес-процессов проводится еженедельно. Результаты фиксируются документально. Ставятся задачи сотрудникам.



Ежемесячно по документированной ТЕХНОЛОГИИ выполняется анализ результативности и эффективности работы сотрудников и осуществляется стимулирование (в т.ч. материальное).



# УПРАВЛЕНИЕ КОНТЕКСТОМ



Владелец процесса

Внутренняя, инновационная среда для выполнения и развития бизнес-процесса

Индивидуальные мотивационные беседы с персоналом

Анализ изменения **КОНТЕКСТА** бизнес-процессов выполняется еженедельно (ежемесячно) по документированной **ТЕХНОЛОГИИ** (в т.ч. чек-лист). Результаты анализа фиксируются документально.



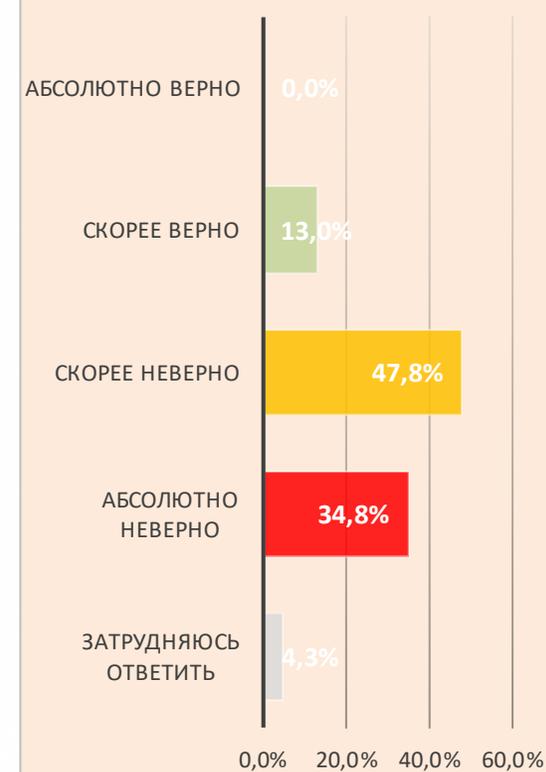
Управление гибкой рабочей средой и условиями работы команд по бизнес-процессам выполняется еженедельно (ежемесячно) по документированной **ТЕХНОЛОГИИ**. Результаты анализа фиксируются документально.



Анализ и систематизация новых, "подрывных" идей выполняется еженедельно (ежемесячно) по документированной **ТЕХНОЛОГИИ**. Результаты анализа фиксируются документально.

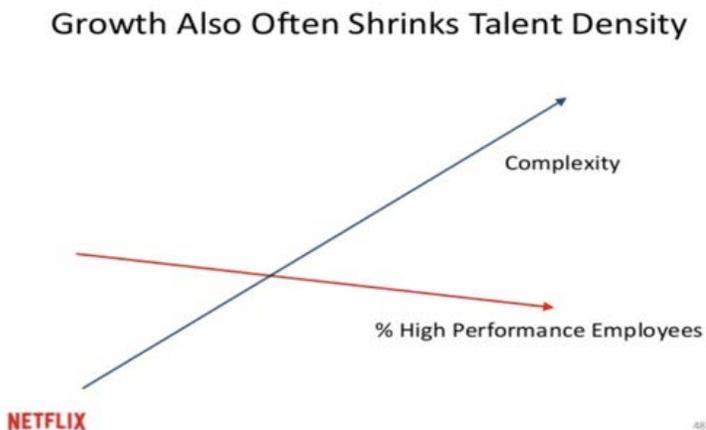


Менторинг (индивидуальные "мотивационные" беседы с сотрудниками и проч.) выполняется еженедельно (ежемесячно) по документированной **ТЕХНОЛОГИИ**. Результаты работы с сотрудниками фиксируются документально.



# УПРАВЛЕНИЕ КОНТЕКСТОМ ПРОЦЕССА/ПРОЕКТА

- ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ;
- СОЗДАНИЕ ГИБКОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ;
- ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМАНД;
- МЕНТОРИНГ;
- ЭКСПЕРИМЕНТОРИНГ ;-) ;
- ВЕДЕНИЕ БАНКА ИДЕЙ («подрывных» в первую очередь);
- ПОИСК И РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ;
- ПРОЧЕЕ.



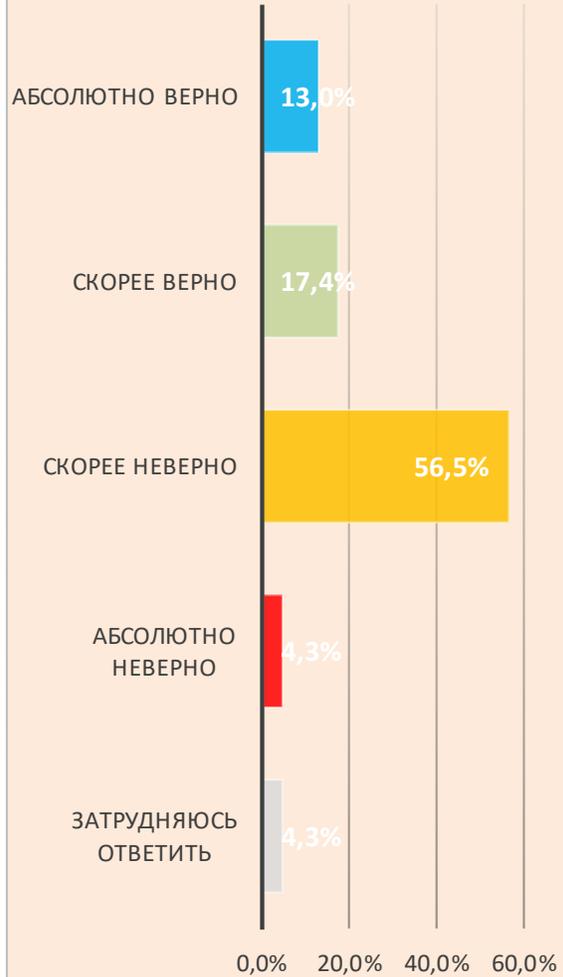
# АВТОМАТИЗАЦИЯ И РОБОТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

- **ПО** для ПЛАНИРОВАНИЯ, МОНИТОРИНГА, КОНТРОЛЯ И ОТЧЕТНОСТИ.
- **ПО** для ПОСТАНОВКИ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ.
- **ПО** для УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.
- **ПО** для УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (BRMS).
- **ПО** для УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ (BRM).
- **ПО** для СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ.
- **ПО** для КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ;-).

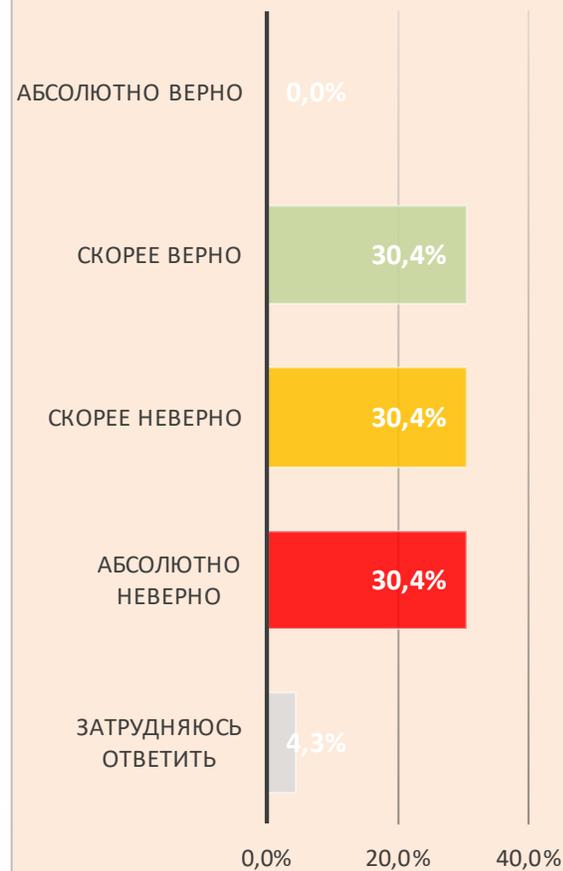


Все печально... СППР-ы  
есть, а СПР-ов нет...

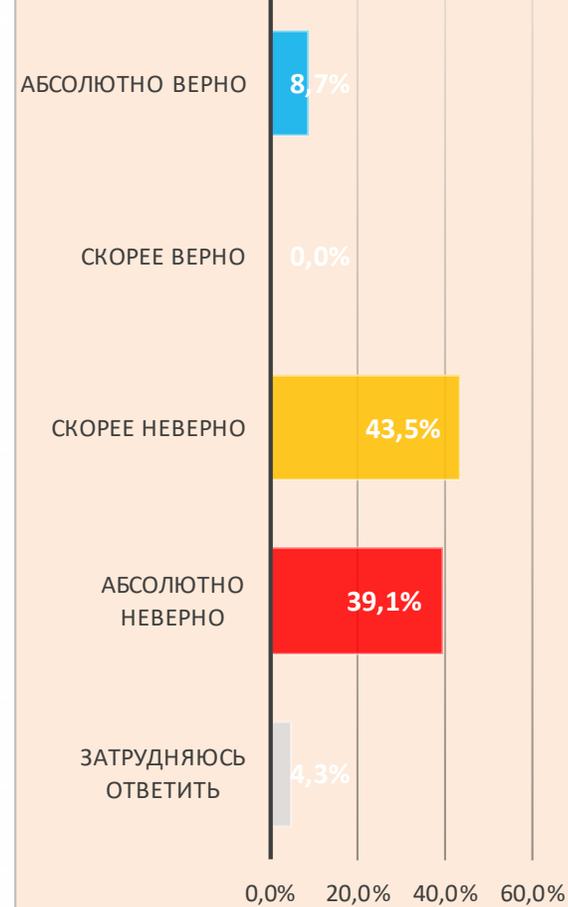
### Постановка и контроль исполнения задач автоматизированы.



### Программные продукты, используемые для постановки и контроля исполнения задач, интегрированы (между собой и с другими ИТ-системами организации) и удобны для работы.

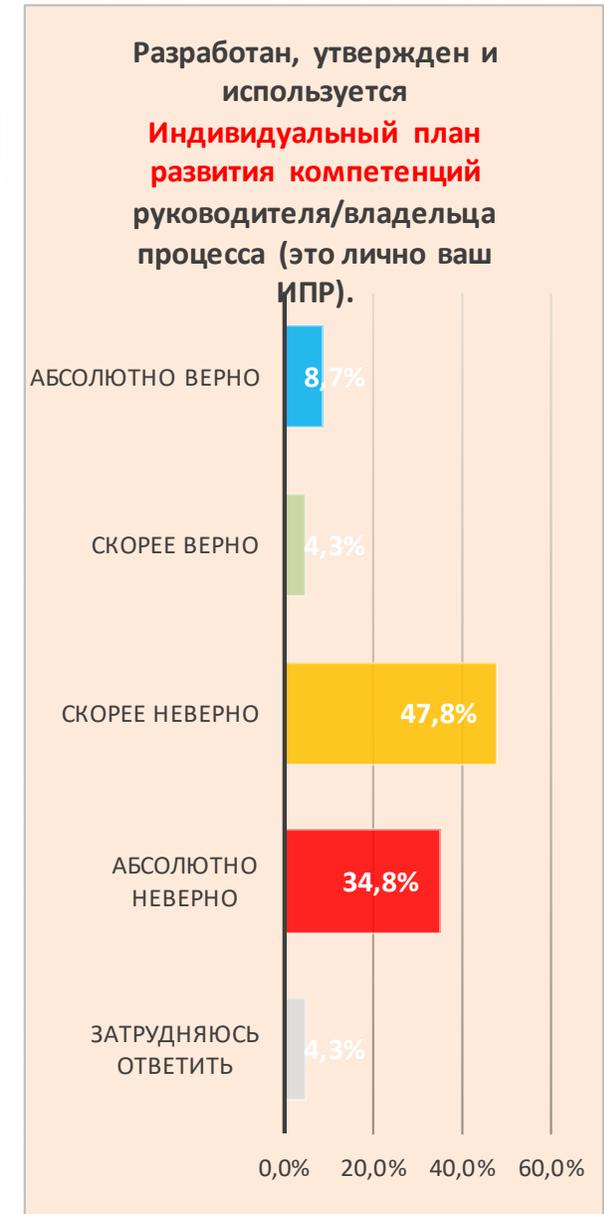


### Для анализа показателей по бизнес-процессам используются информационные панели управления (BI-система).



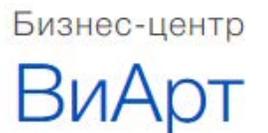
# ВЫВОДЫ

- В ДОКЛАДЕ ПРЕДСТАВЛЕН **«КЛАССИЧЕСКИЙ» ФРЕЙМВОРК** ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ – МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.
- КАКОЙ ФРЕЙМВОРК УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ НУЖЕН ВАМ? (ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И «МЕНТОРИНГ», «ЭКПЕРИМЕНТОРИНГ», СОЗДАНИЕ ГИБКОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ И ПРОЧЕЕ).
- НАДО ЛИ ВООБЩЕ ОПИСЫВАТЬ И ЖЕСТКО РЕГЛАМЕНТИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ? ОТВЕТ: НАДО ТАМ, ГДЕ НЕТ БЫСТРО ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ КОНТЕКСТА, ГИБКОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ, ПРОФЕССИОНАЛОВ И ТАЛАНТОВ, НОВОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА (**ТО ЕСТЬ, ПОЧТИ ВЕЗДЕ У НАС...**).



# ИНСТРУМЕНТ: BUSINESS STUDIO 5

- КОМАНДА ВЛАДИМИРА РЕПИНА - **BPM3.RU** -  
 В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ ПАРТНЕРОВ «СТУ-СОФТ» С  
 2012 ПО 2021 Г.



# ТРЕНИНГ «ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ», 1, 2, 3, 4 МАРТА 2022 ГОДА, ZOOM



При регистрации до 21 февраля с секретным кодом «Управление СУБП» - скидка 5%

<https://repin.guru/event/vnedrenie-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami>

# НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ ;-)



**Нур-Султан  
17-18 марта 2022 г**



**ОТКРЫТЫЙ СЕМИНАР  
«БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ОПИСАНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ,  
ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ»**

**ВЛАДИМИР РЕПИН**

**МИХАИЛ ЕРМОЛАЕВ**

# 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;
- [WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM](http://WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM) – КАНАЛ НА YOUTUBE.

