

# «ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПЛАТФОРМЕ BUSINESS STUDIO»

*В.В. РЕПИН*

*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 **445 ТРЕНИНГОВ** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ **5989** РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ, АРХИТЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ, КОНСУЛЬТАНТ, ТРЕНЕР.



# ПРОЕКТЫ И КЛИЕНТЫ ВРМ3.RU

- КОМАНДА ВЛАДИМИРА РЕПИНА - **ВРМ3.RU** - В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ ПАРТНЕРОВ «СТУ-СОФТ» С 2012 ПО 2022 Г.



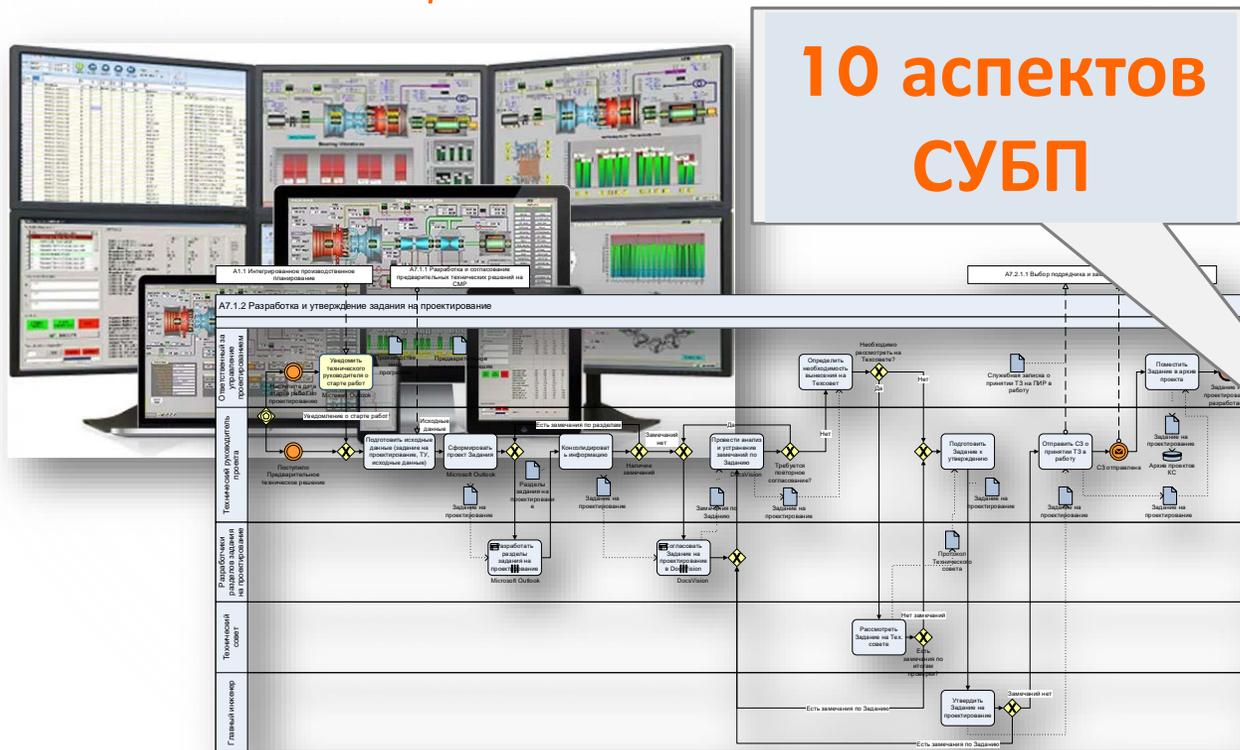
# СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

- СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (СУБП) КОМПАНИИ.
- ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СУБП.
- СИСТЕМНАЯ ПРАКТИКА РАБОТЫ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ВИДЕНИЕ.
- ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ СУБП.
- РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА.
- МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ВРМ.
- ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СУБП.
- МЕТОДИКИ СУБП.
- ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
- ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- РИСКИ ПРОЕКТА И КОМПЕНСАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ.



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ

- СУБП - СОВОКУПНОСТЬ МЕТОДОВ, ИНСТРУМЕНТОВ, РЕСУРСОВ И ВНЕДРЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЖДЫМ ЗНАЧИМЫМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ В РАМКАХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.



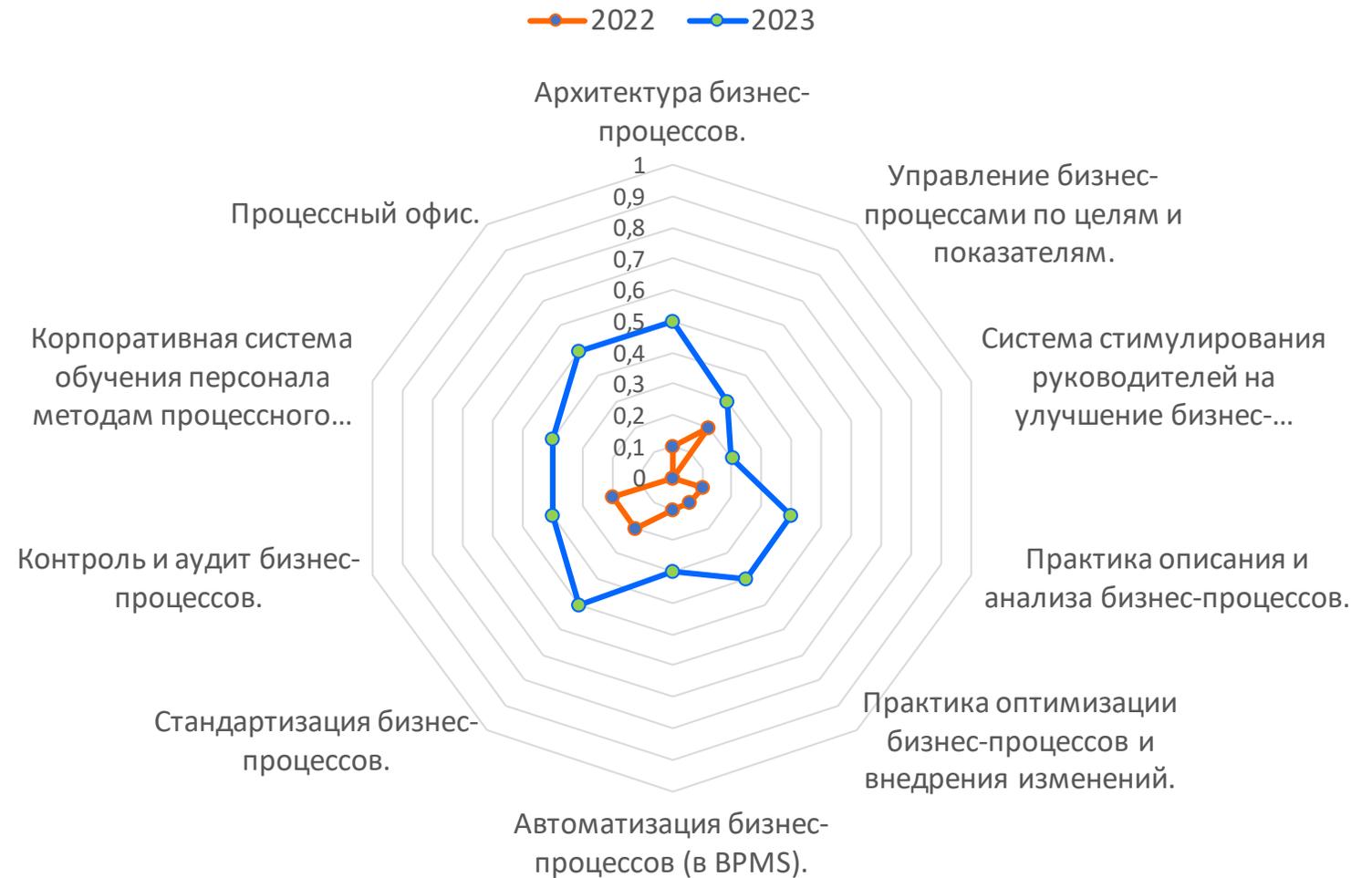
1. Архитектура бизнес-процессов.
2. Управление бизнес-процессами по целям и показателям.
3. Система стимулирования руководителей на улучшение бизнес-процессов по KPI.
4. Практика описания и анализа бизнес-процессов.
5. Практика оптимизации бизнес-процессов и внедрения изменений.
6. Автоматизация бизнес-процессов (в VRMS).
7. Стандартизация бизнес-процессов.
8. Контроль и аудит бизнес-процессов.
9. Корпоративная система обучения персонала методам процессного управления.
10. Процессный офис.

# ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СУБП

Экспресс-  
оценка уровня  
зрелости СУБП

Стратегия  
развития СУБП  
в 2023 году

## Оценка уровня зрелости СУБП



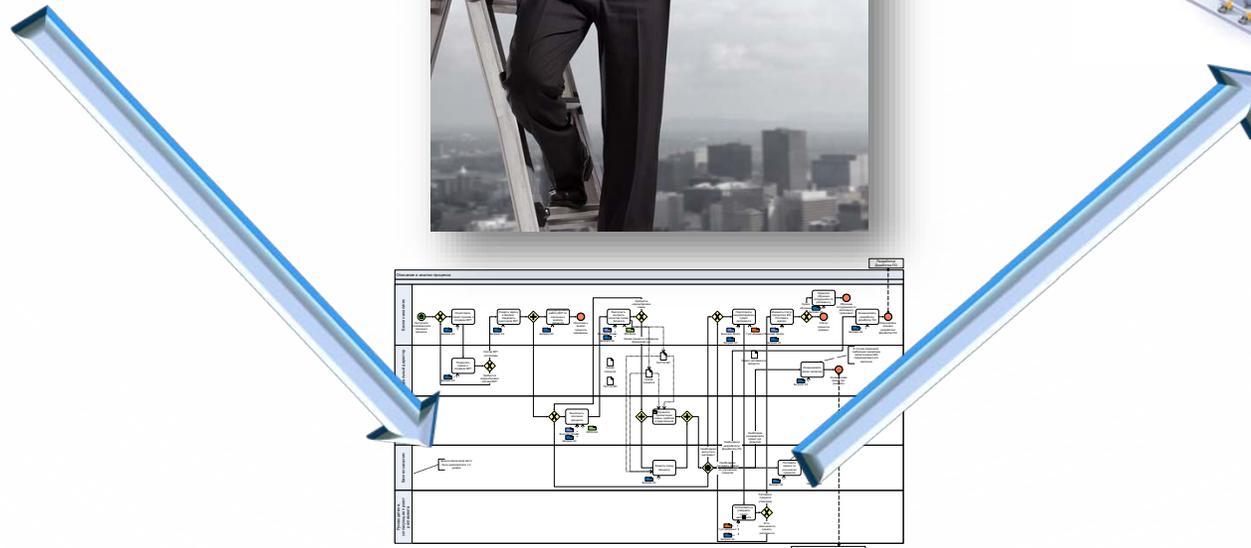
# СИСТЕМНАЯ ПРАКТИКА РАБОТЫ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ВИДЕНИЕ



Бизнес сегодня



Бизнес через 3 года



СУБП ≡ Системная практика работы с процессами

# ЧТО НУЖНО ПЕРЕХОДА БИЗНЕСА В ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ?

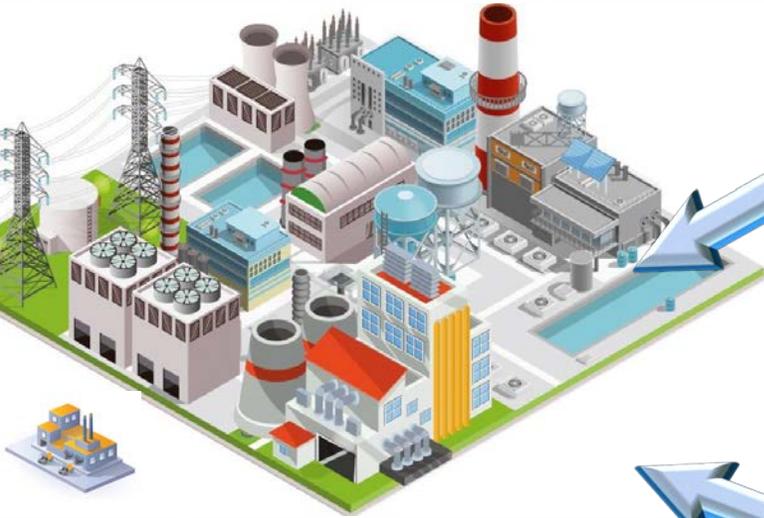
Стратегия  
компании



Бизнес-  
модель



Архитектура  
бизнес-процессов



ИТ-решения:  
ERP, CRM, SRM, BPM, RPA, OLAP/BI, AI и проч.

Организационная  
и ролевая  
структура

Принципы,  
методы/бизнес-  
правила

# ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ СУБП.

1. СОЗДАТЬ СИСТЕМУ РАБОТЫ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.
2. ДОСТИЧЬ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА С МИНИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ РЕСУРСОВ И МИНИМАЛЬНЫМИ РИСКАМИ.

ДА!

СУБП – это НЕ панацея?



# РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

- **БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК** – РУКОВОДИТЕЛЬ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ (СОБСТВЕННИК, ГД, ЗАМ. ГД).
- **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА** - РУКОВОДИТЕЛЬ ВЕРХНЕГО ИЛИ СРЕДНЕГО УРОВНЯ.
- **РУКОВОДИТЕЛЬ ВРМ-ПРОЕКТА** – РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДНЕГО УРОВНЯ ИЛИ НИЖНЕГО УРОВНЯ, ОТДЕЛЬНО ВЫДЕЛЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ.
- **ЭКСПЕРТ В ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ** – РУКОВОДИТЕЛЬ, ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ, СПЕЦИАЛИСТ, ВНЕШНИЙ ПРИВЛЕЧЕННЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ ЭКСПЕРТ.
- **ПРОЦЕССНЫЙ АРХИТЕКТОР** – РУКОВОДИТЕЛЬ В СТРУКТУРЕ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА (КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ).
- **РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА** – МОЖЕТ БЫТЬ ОДНОВРЕМЕННО МЕТОДОЛОГОМ.
- **ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ** – РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ В СТРУКТУРЕ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
- **БИЗНЕС-АНАЛИТИК** – СОТРУДНИК ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.



# РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

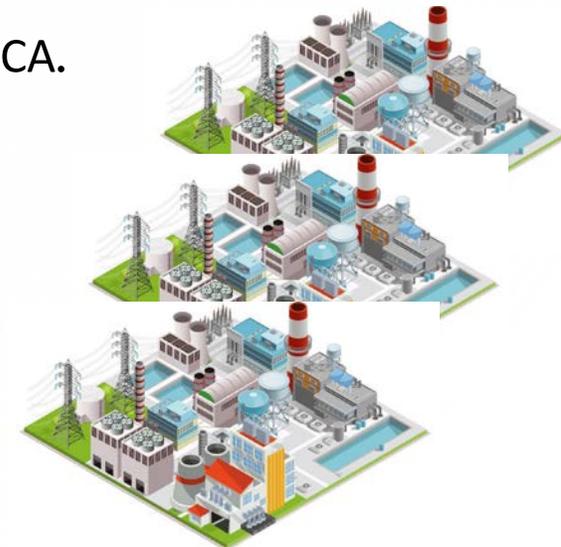
## Одна компания

- БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК.
- ВЛАДЕЛЕЦ (Ы) «ПИЛОТНОГО» ПРОЦЕССА.
- РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА/МЕТОДОЛОГ/РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА.
- БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ (2 ЧЕЛ.).
- ВНЕШНИЕ ЭКСПЕРТЫ.



## Холдинг

- БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК.
- КУРАТОР ПРОЕКТА.
- ВЛАДЕЛЬЦЫ «ПИЛОТНЫХ» ПРОЦЕССОВ.
- РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА.
- ПРОЦЕССНЫЙ АРХИТЕКТОР (КОРПОРАТИВНЫЙ АРХИТЕКТОР).
- РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
- ПРОЦЕССНЫЙ МЕТОДОЛОГ.
- БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ (2 ЧЕЛ. В УК).
- БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ (1-2 ЧЕЛ. В БЕ).
- ВНЕШНИЕ ЭКСПЕРТЫ.



# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ BPM-ПРОЕКТА

Модель Gartner, 2013 г.

Трансформационные	Операционные	Технические
Умение готовить бизнес-обоснование и наличие видения	Выявление бизнес-процессов	Архитектура и дизайн решения
Управление проектами	Моделирование, анализ и проектирование бизнес-процессов	Знание программного обеспечения BPM
Знание организационной структуры и корпоративной культуры	Регулирование и организация процессной работы	Разработка приложений от модели и по аджайлу
Коммуникации	Управление эффективностью процессов	Имитационное моделирование и оптимизация процессов
Методы управления изменениями	Подбор инструментов, поддерживающих методологию BPM	Проектирование взаимодействия с пользователями

# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СУБП

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА.
2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИК СУБП.
3. ВНЕДРЕНИЕ **BUSINESS STUDIO**.
4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ «КАК ЕСТЬ» УК И БЕ.
5. ОПТИМИЗАЦИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УК И БЕ («ПИЛОТНЫЕ» ПРОЕКТЫ).
6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.
7. ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ.
8. ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ УК И БЕ.
9. ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЕ СУБП И ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ НА 2024 ГОД.



Структура плана и сроки зависят от текущего контекста, видения целевого состояния СУБП, выделенных ресурсов

# ГРАФИК ГАНТА ПРОЕКТА



# МЕТОДИКИ СУБП

1. ГЛОССАРИЙ СУБП.
2. КОНЦЕПЦИЯ СУБП («СТАНДАРТ ВНЕДРЕНИЯ СУБП»).
3. «СОГЛАШЕНИЕ ПО МОДЕЛИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ».
4. РЕГЛАМЕНТ МОДЕЛИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
5. РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ СКВОЗНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
6. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ.
7. МЕТОДИКА ВЫБОРА ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ.
8. СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ВМД, ВКЛЮЧАЯ ФОРМЫ РЕГЛАМЕНТОВ (НА ПЛАТФОРМЕ [BUSINESS STUDIO](#))
9. РЕГЛАМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА (В [ELMA](#)).
10. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУБП.



Использование готовых процессных фреймворков, методик, знаний экспертов

# СОГЛАШЕНИЕ ПО МОДЕЛИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### 3.2. Элементы нотации IDEF0

При подготовке моделей процессов в нотации IDEF0 используются (если это не указано отдельно) предопределенные в Business Studio стили элементов, шрифтов и т.д.  
В таблице 6 представлены используемые при моделировании элементы нотации IDEF0.

Таблица 6. Элементы нотации IDEF0

Название	Графический символ	Описание
Процесс (блок)		Процесс обозначается прямоугольным блоком. Внутри каждого блока помещается его имя. В правом нижнем углу показан номер процесса на схеме (присваивается автоматически, может быть изменен путем перемещения процесса в справочнике «Деятельности» с использованием действий «Переместить выше/ниже»/«Переместить ниже/выше»). Цвет шрифта – черный.
Стрелка		Стрелка обозначает односторонний поток объектов (документы, информация, материальные ресурсы), перемещающихся из одного процесса (внешнего субъекта) к другому процессу (внешнему субъекту). Цвет – синий.
Туннелированная стрелка		Использование туннелированных стрелок либо типа (туннель начала/конца) в модели не допускается. Цвет – синий.
Внешняя ссылка		Элемент обозначает внешнего субъекта, систему или обобщенное представление внутреннего процесса или системы, которые взаимодействуют с моделируемым процессом. Цвет – серый.
Междиаграммная ссылка		Элемент, обозначающий другую диаграмму. Междиаграммная ссылка служит для обозначения перехода стрелки на диаграмму другого процесса без отображения стрелки на вышеуказанной диаграмме (при использовании иерархических моделей). Использование междиаграммных ссылок допускается только для моделирования взаимодействия процессов, входящих в модель, имеющие различные контекстные диаграммы. Цвет – серый.
Сноска (текстовый комментарий)		Выносной элемент, предназначенный для нанесения комментариев при разработке модели процесса. На готовой модели процесса наличие сносок допускается только в случае их создания на основе атрибутов модели при

Название	Графический символ	Описание
		помощи функционала Business Studio «Настроить показ параметров». Цвет шрифта – черный.

### 3.3. Требования к формированию схем процессов в нотации IDEF0

3.3.1. Взаимодействие между процессами  
На рис. 11 показана диаграмма, на которой представлено четыре процесса, в блок «Управление процессом».

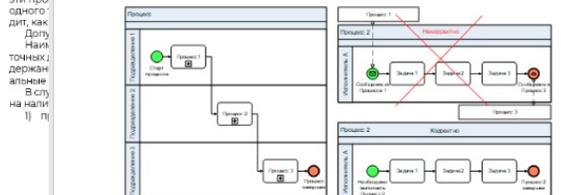
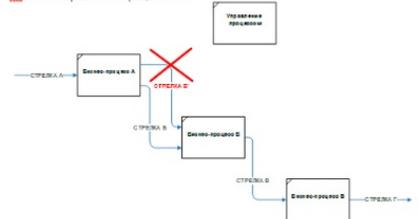


Рисунок 31. Пример. Корректное и некорректное использование событий при декомпозиции.

#### 4.10.3. Правила именования стартовых и завершающих событий при декомпозиции

На рис. 32 показаны два варианта декомпозиции Процесса 1. При моделировании в Business Studio 5 у каждого процесса необходимо указывать стартовые события.



Рис. 32. Наименование событий при декомпозиции.

Рекомендуется именовать стартовое событие при декомпозиции следующим образом: «Необходимо выполнить Процесс 1». Оставлять стартовое событие без названия **не допускается**.

Именованное завершающее событие рекомендуется с учетом содержательного результата, например: «Отчет подготовлен», «Заказ отправлен», «Товар отгружен» и т.п.

На модели верхнего уровня (рис. 32) после Процесса 1 указан шлюз «Исключающее ИЛИ» и поток разделяется на два в зависимости от указанных условий. На схеме декомпоziрованного процесса можно:

- 1) Вариант 1 – так же показать шлюз «Исключающее ИЛИ» и два разных завершающих события (не рекомендуется).
- 2) Вариант 2 – показать одно завершающее событие (рекомендуется).

## 4.2. Моделирование событий

Таблица 7. События в нотации BPMN.

Элемент нотации BPMN	Пиктограмма в Business Studio	Требования к использованию в Business Studio
Стартовое событие неопределенного типа		Процесс запускается вручную его инициатором. Пример: «Необходимо выполнить расчет». Недопустимо именовать события в терминах документов, задач или исполнителей.
Стартовое событие получения сообщения		Процесс запускается автоматически в информационной системе путем получения сообщения из другого процесса. Пример: «Поступило сообщение из...».
Стартовое событие-триггер		Процесс запускается автоматически в информационной системе в случае выполнения определенного условия. Пример: «Дебиторская задолженность превысила уровень...».
Стартовое событие таймера		Процесс запускается автоматически в информационной системе или вручную инициатором при наступлении определенного времени. Пример: «Ежедневно, в 9-00».
		Задерживает выполнение процесса на относительное или абсолютное время. Примеры: «2 часа», «25 числа месяца, 10-00».
		Задерживает выполнение процесса до автоматического выполнения заданного условия. Пример: «Статус заказа изменен на...».
		Задерживает выполнение процесса до автоматического получения в информационной системе управляющего сообщения из другого процесса. Пример: «Поступил запрос на подготовку отчета».

#### 4.11. Старт процесса несколькими событиями

На рис. 33 показано три варианта старта процесса двумя альтернативными событиями.

Вариант 1 – возникает два события. После них стоит шлюз «Исключающее ИЛИ». Поток работы запускается одним из возникших событий.

Вариант 2. Процесс так же инициируется двумя событиями по альтернативе. Но шлюз «ИЛИ» стоит не в начале процесса. Этот вариант вполне допускается.

Не допускается размещать на схеме несвязанные между собой потоки работ (например, два потока, которые запускаются разными событиями).

Вариант 3 – когда нужно на одной схеме показать два потока работ, которые вообще не связаны между собой и запускаются различными событиями. Для этого можно использовать два шлюза «Исключающее ИЛИ», стоящие друг за другом.

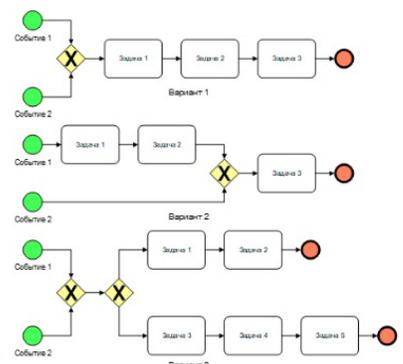
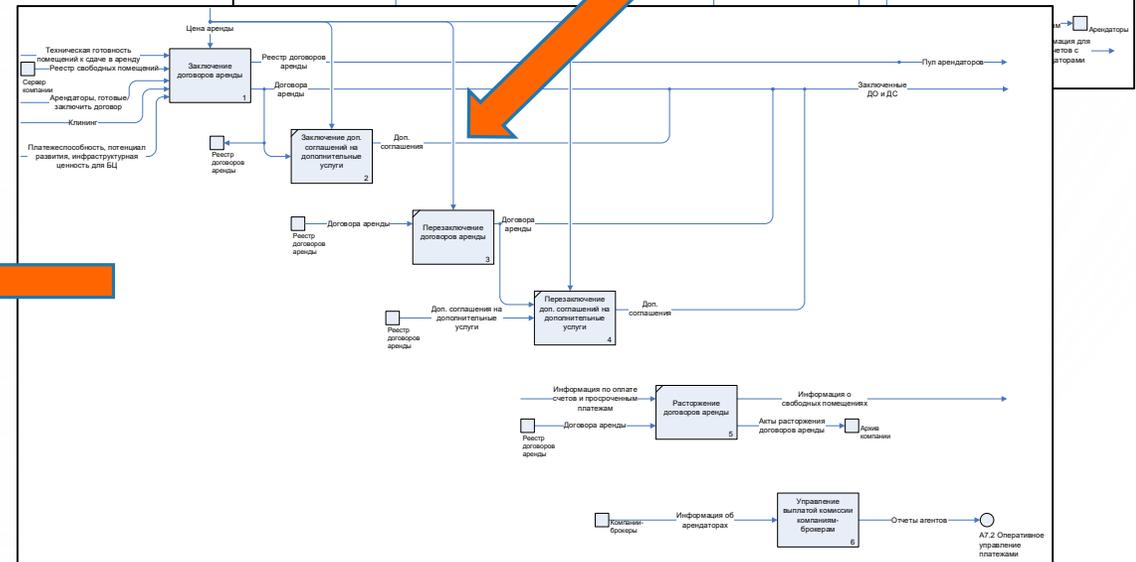
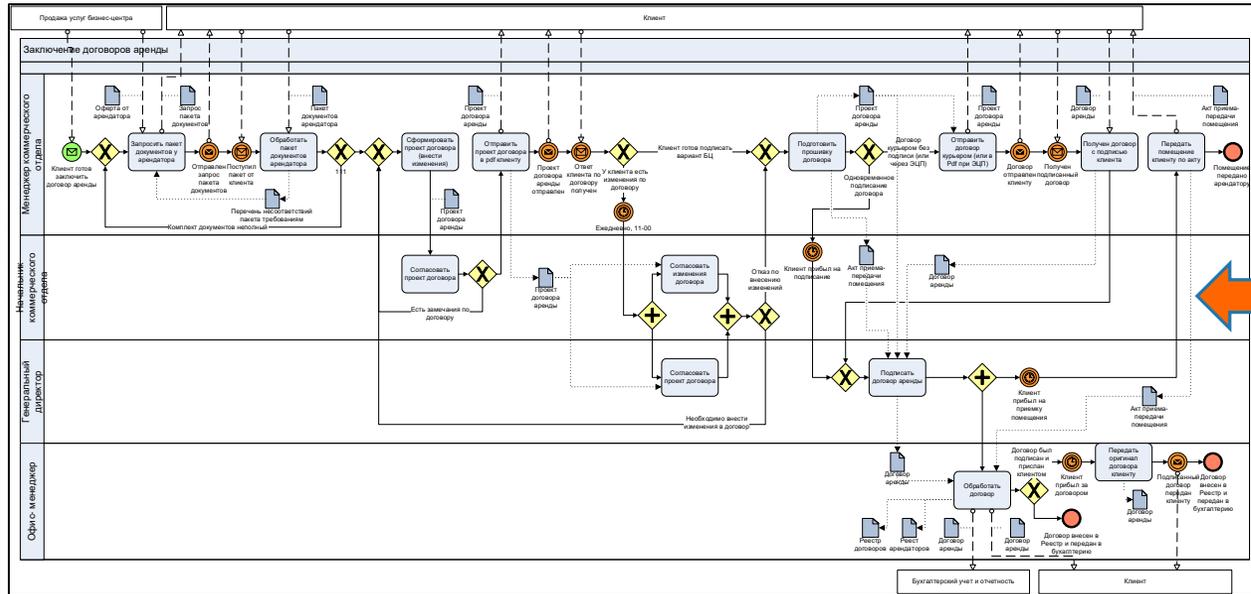
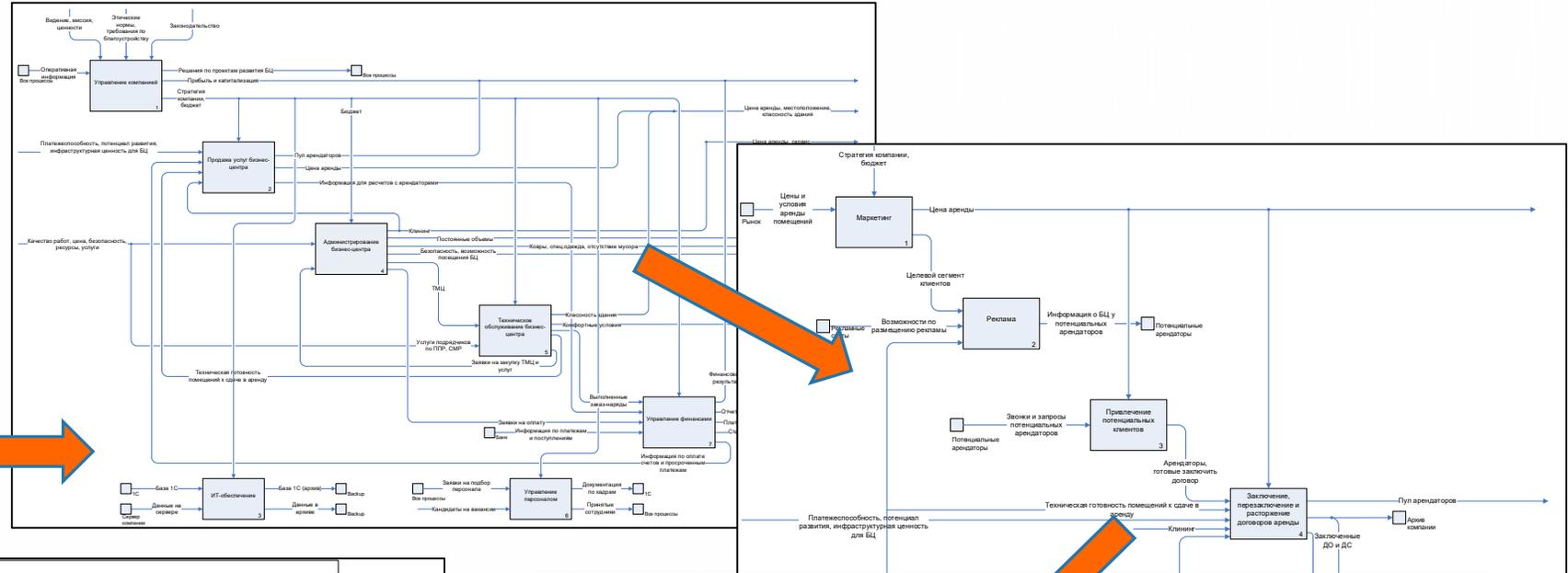
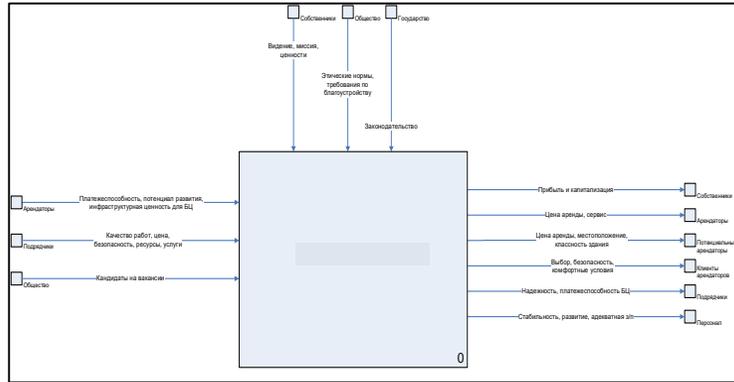


Рис. 33. Старт процесса несколькими событиями и шлюзом «ИЛИ».

IDEFO – верхний уровень

BPMN – операционный уровень

# BUSINESS STUDIO – ПЛАТФОРМА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ СУБП



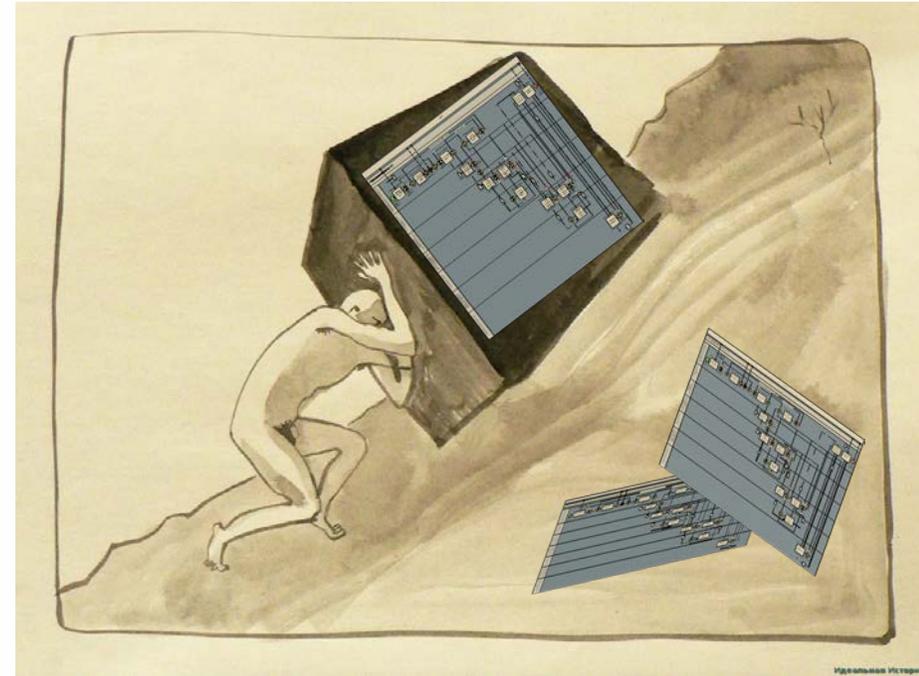
# ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССНОГО ОФИСА

1. MS Office.
2. Среда для проектирования, анализа и регламентации бизнес-процессов компании (**Business Studio**).
3. Система постановки и контроля исполнения задач.
4. Система автоматизации бизнес-процессов (BPMS и другие).
5. Внутренний портал (**BS Portal** - база знаний по БП).
6. Система администрирования предложений по улучшениям.



# 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. KPI).



**Главное – вовлекать и помогать подразделениям, а не делать «Процессную работу» силами только Процессного офиса**

# ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ПРОЕКТ

- ПРОВЕДЕНИЕ УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКИХ СЕССИЙ С РУКОВОДСТВОМ.
- ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.
- УЧАСТИЕ В МОДЕЛИРУЮЩИХ СЕССИЯХ.
- УЧАСТИЕ В «ПИЛОТНЫХ» ПРОЕКТАХ.
- КОРПОРАТИВНАЯ WIKI, «ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» ПРОЕКТА.
- ПРИЗНАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ (ГРАМОТЫ, ПРЕМИИ И ПРОЧ.).
- ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОДАЧИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ.



# ТИПОВЫЕ РИСКИ ПРОЕКТА

- НЕЯСНОЕ ВИДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И РОЛИ СУБП;
- ОТСУТСТВИЕ ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ ЦЕЛЕЙ У РАЗНЫХ ГРУПП ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН;
- ОТСУТСТВИЕ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗНАНИЙ И ОПЫТА В ОБЛАСТИ ВРМ;
- ОТСУТСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГИБКОСТИ.
- ОТСУТСТВИЕ НАВЫКОВ ПРОЦЕССНОГО ЛИДЕРСТВА (ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ, ПОНИМАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВРМ, ОТКРЫТОСТЬ, СОТРУДНИЧЕСТВО);
- НЕГИБКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА;
- НЕДОСТАТОЧНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ;
- СОПРОТИВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ИЗМЕНЕНИЯМ.



# ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРОЕКТА

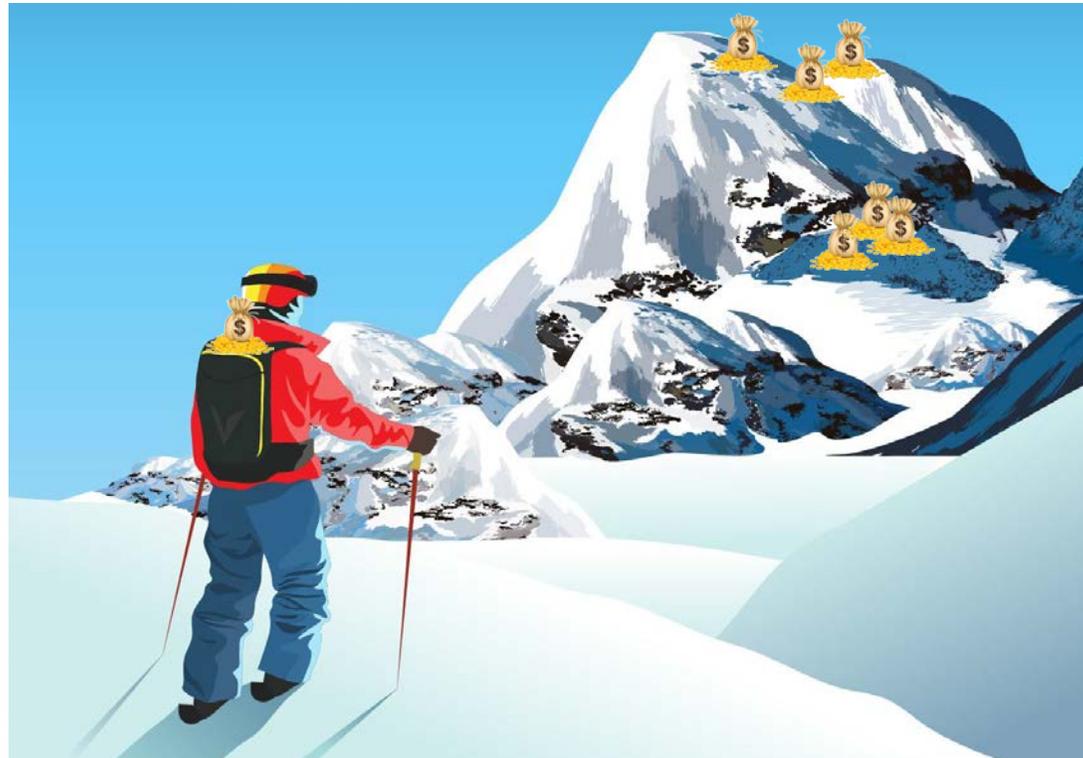
- |   |  |
|---|--|
| 1. ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ И ВИДЕНИЯ СИСТЕМЫ.   | 1. Сроки. Формальное внедрение. Тупик.                         |
| 2. ОТСУТСТВИЕ ВЫЗОВА (BUSINESS CHALLENGE) – ВАЖНОЙ ДЛЯ БИЗНЕСА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ. | 2. Формальное внедрение. Охлаждение.                           |
| 3. НЕДОСТАТОЧНЫЙ РЕСУРС.  | 3. Длительные сроки. Минимальный результат. Охлаждение. Тупик. |
| 4. ХОЖДЕНИЕ ПО ГРАБЛЯМ.   | 4. Сроки. Качество. Охлаждение. Тупик.                         |
| 5. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ.   | 5. Длительные сроки. Охлаждение. Тупик.                        |

# ВОЗМОЖНЫЕ КОМПЕНСАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ И ВИДЕНИЯ СИСТЕМЫ.
2. ОТСУТСТВИЕ ВЫЗОВА (BUSINESS CHALLENGE) – ВАЖНОЙ ДЛЯ БИЗНЕСА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ.
3. НЕДОСТАТОЧНЫЙ РЕСУРС.
4. ХОЖДЕНИЕ ПО ГРАБЛЯМ.
5. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ.

1. Концепция и план внедрения СУБП.
2. Стратегия, видение, бизнес-модель - «Пилотный» проект оптимизации с поддержкой Процессного офиса и применением методик СУБП.
3. Выделение адекватного ресурса.
4. Привлечение экспертов.
5. Работа с ЛПР. Применение Agile.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ  
И УДАЧИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ!



# 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.

