

«МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»



В.В. РЕПИН

2024 г.



ВЛАДИМИР РЕПИН

- К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ЧЛЕН АВРМР RUSSIAN CHARTER;
- **27 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 **468 ТРЕНИНГОВ** ПО ТЕМЕ;
- ОБУЧИЛ **6390** 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 2023 Г.



СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

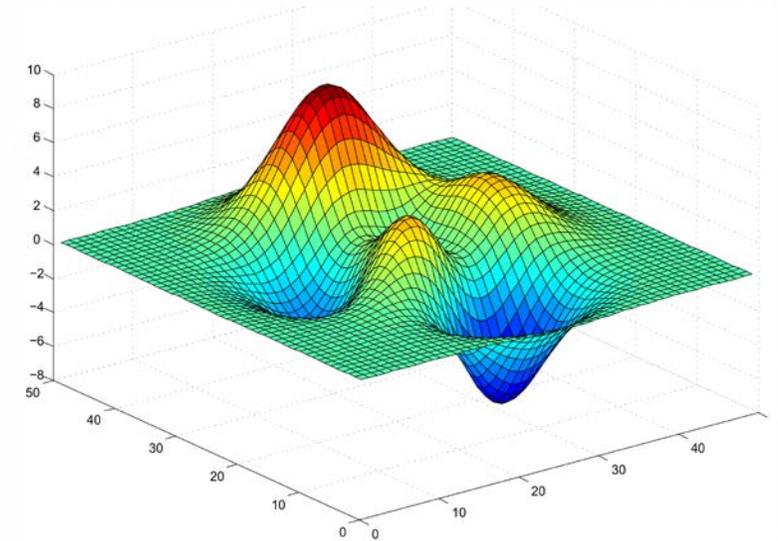
- ОБЪЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ – СКВОЗНОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС КОМПАНИИ.
- ПРОЦЕССНЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
- ТЕОРИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: А БЫЛ ЛИ МАЛЬЧИК?
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ: СИСТЕМНЫЕ ПРИНЦИПЫ НА УРОВНЕ КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ.
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВЫХ, ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ (ТРАНСФОРМАЦИИ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
- ОБЗОР МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ).



Объект трансформации –
сквозной бизнес-процесс

СКВОЗНОЙ 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 СОБЛЮЖДЕНИЯ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ.
- ОБЪЕКТЫ АНАЛИЗА:
 - СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ;
 - БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ;
 - СКВОЗНОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.



ПРОЦЕССНЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

1. ВЫБОР ПРОЦЕССА И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ.
2. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА «КАК ЕСТЬ».
3. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ».
4. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ».



Пример 1. «Классический»
(в плохом смысле).

ТАКИХ «ФРЕЙМВОРКОВ» ОЧЕНЬ МНОГО ;-)

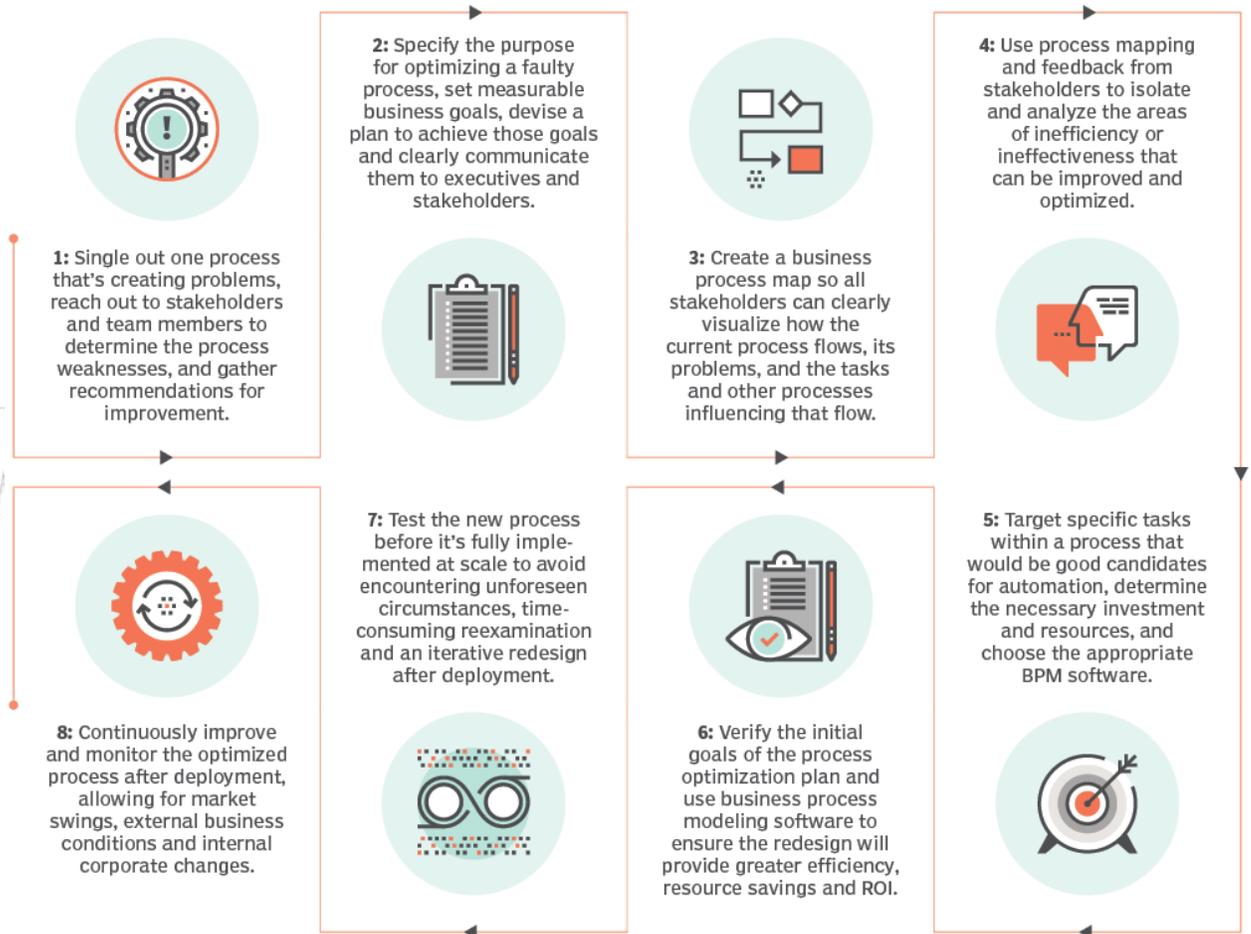
1. Step-1: Identify The Processes That Need Optimization
2. Step-2: Map Out The Current Processes
3. Step-3: **Analyze and Prioritize Improvements**
4. Step-4: Redesign The Processes
5. Step-5: Test The New Processes
6. Step-6: Implement and Monitor The New Processes
7. Step-7: Continuously Improve



Пример 2. «Рекламный».

Roadmap to an optimized business process

Just one dysfunctional business process among hundreds of processes within an enterprise can create bottlenecks, hinder a company's agility and decrease ROI. That's where a well-conceived step-by-step optimization plan can eliminate weak links and improve process flow.



<https://www.techtarget.com/searchcio/tip/How-to-improve-and-optimize-business-processes-step-by-step>

ПРОЦЕССНЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Figure 1. Accenture Business Process Standardization Approach



Пример 3.
«Западный».

ПРОЦЕССНЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

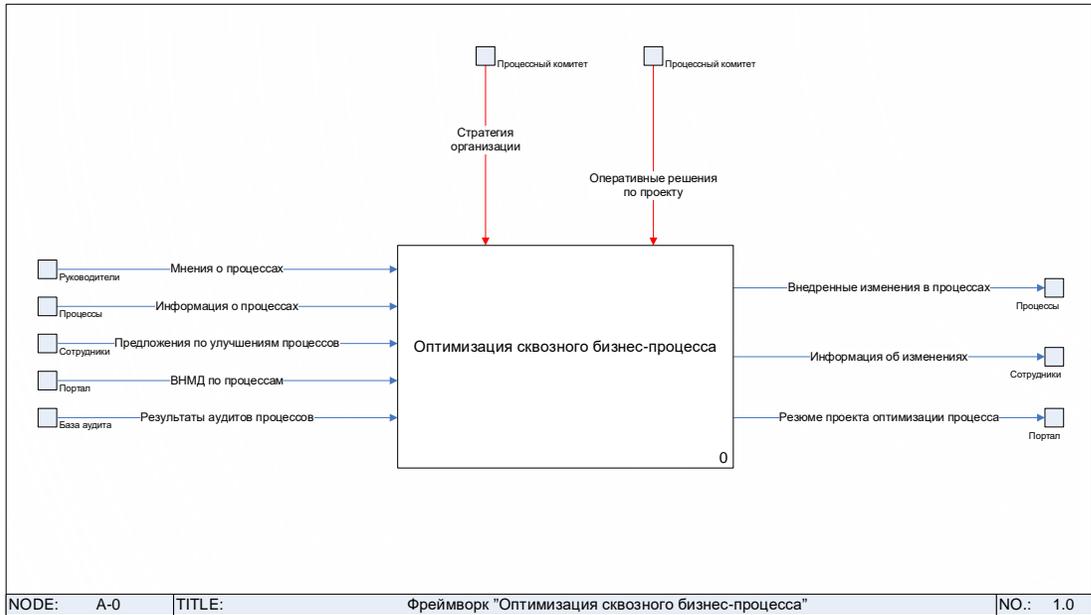
Этапы реализации проектов



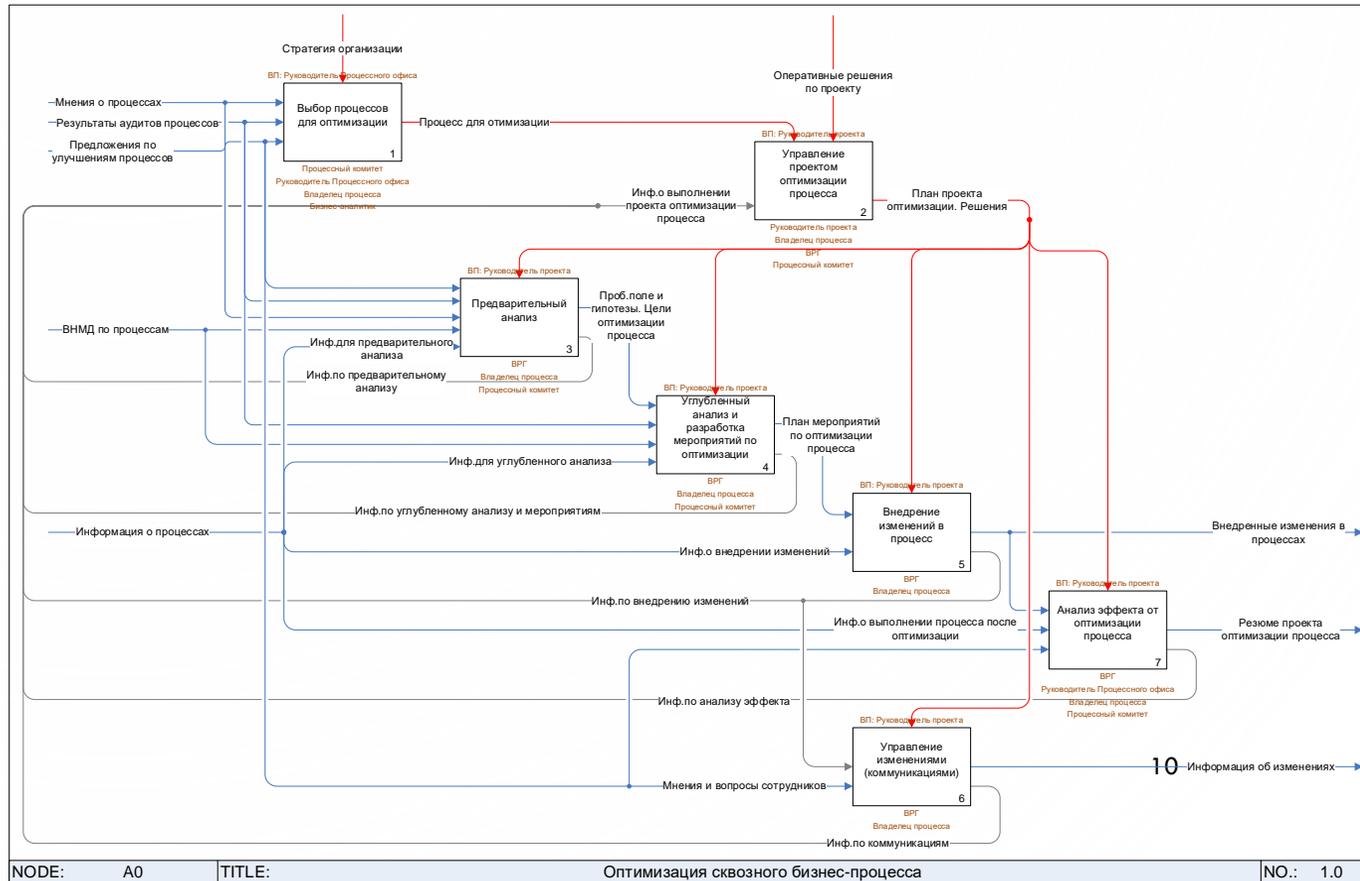
Пример 4. «Российский»



ПРОЦЕССНЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.



Пример 5. «Архитектурный»



ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ

- СИСТЕМНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ НА УРОВНЕ КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ.
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВЫХ, ЭФФЕКТИВНЫХ СКВОЗНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.



Где же искать эти принципы и методы?

ТЕОРИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: А БЫЛ ЛИ МАЛЬЧИК?

- МНОГО АВТОРОВ, МНОГО МЕТОДОВ, НО:
- **ЕДИНОЙ ТЕОРИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕТ** - С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА.
- ЕСТЬ МНОГО ПРО WORK FLOW/ГРАФЫ, РАБОТУ ПО И ПРОЧ.



Тут теории нет от слова «совсем».



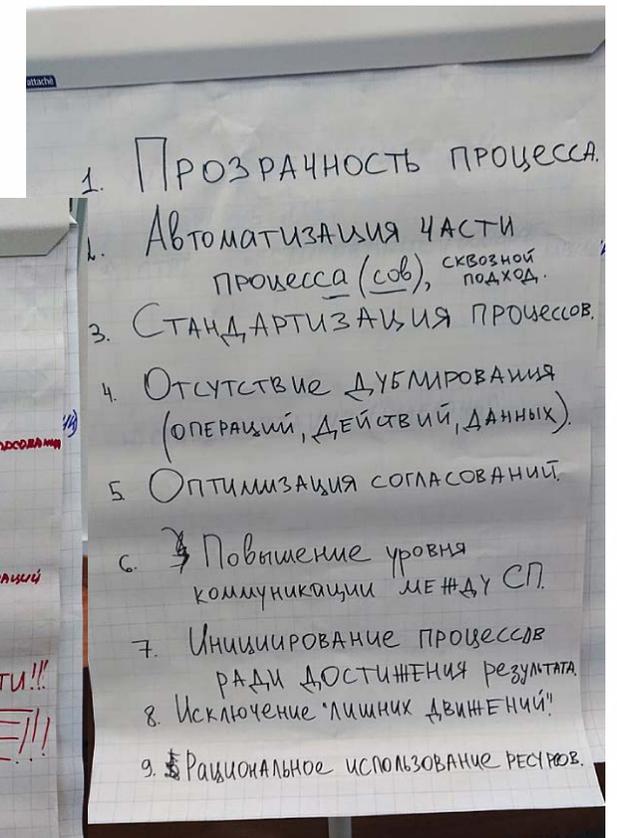
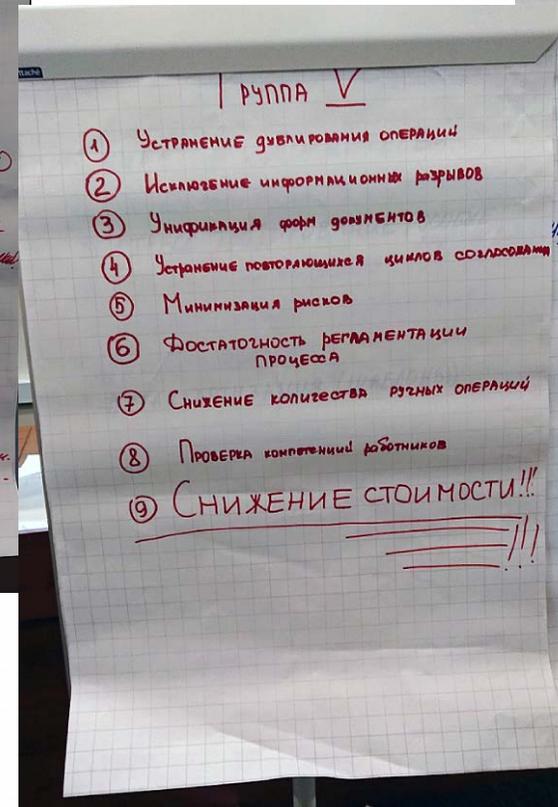
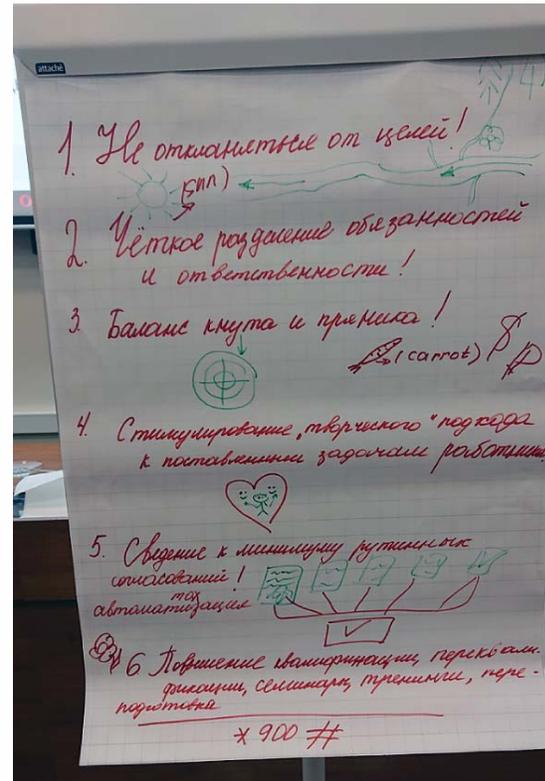
Эклектика есть, теории нет.



Много формул..., но теории нет.

«ПРИДУМАЕМ САМИ»... НЕКОТОРАЯ ПУТАНИЦА...

- «НЕ ОТКЛОНЯТЬСЯ ОТ ЦЕЛЕЙ!».
- «ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ!».
- «БАЛАНС КНУТА И ПРЯНИКА!».
- «ВАЖЕН РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ ПРОЦЕСС!».
- «СТАНДАРТИЗАЦИЯ, ШАБЛОНИЗАЦИЯ, САМОКОНТРОЛЬ».
- «ОТКРЫТОСТЬ И ДОСТУПНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ».
- «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЕ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ».
- «ПООЩРЕНИЕ ИДЕЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ».
- «МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ».
- «СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ».
- «ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССА».
- «ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КОММУНИКАЦИЙ».
- «РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ».
- «ИСКЛЮЧЕНИЕ ЛИШНИХ ДВИЖЕНИЙ».
- «БЛАЖЕН, КТО ВЕРУЕТ».

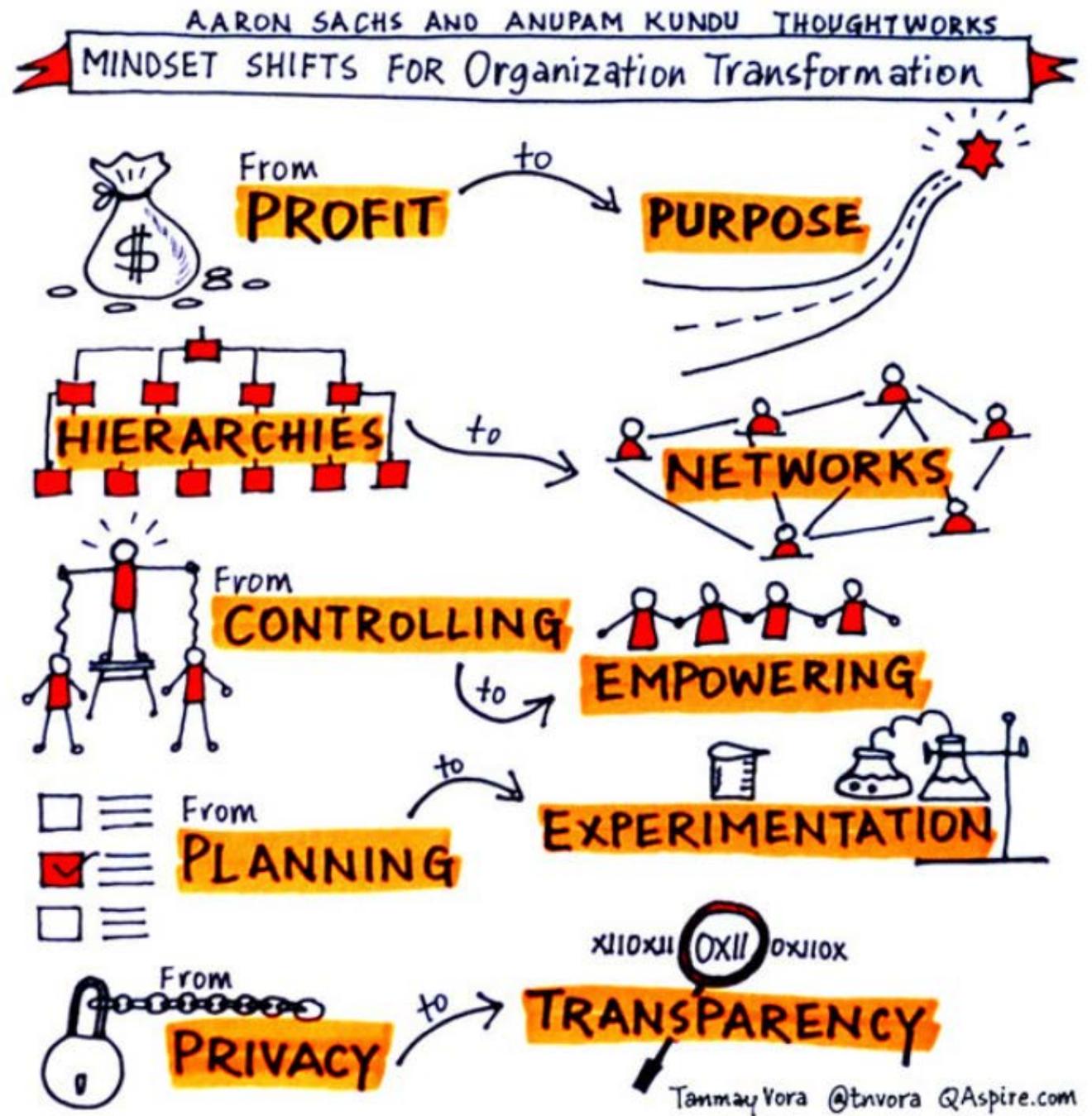


Формулировка принципов путем «Мозгового штурма» – не лучшая идея...

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ (ПРОЕКТИРОВАНИЯ)

	Принципы	Методы
Уровень организации в целом	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия, видение, стратегия. • Принципы управления (например, «Новый менеджмент», «Бирюза»). • Философия управления (СМК, Lean, TPS, BPM, регулярный менеджмент, секты). • Принципы корпоративной культуры. 	<ul style="list-style-type: none"> • Системный анализ. • Анализ бизнес-модели и ЦСЦ. • Управление по целям... (ценностям и т.п.). • Методы операционного менеджмента. • Вовлечение персонала в улучшения. • Управление талантами.
Уровень сквозного бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на клиента. • Повышение операционной эффективности процесса (<i>в т.ч. производительность, результативность, эффективность, время, отказоустойчивость и проч.</i>) • Максимальная степень автоматизации и цифровизации процесса. • Статистическая стабильность процесса. • ??? 	<ul style="list-style-type: none"> • Методы регулярного менеджмента. • Методы оптимизации технологии выполнения процесса. • Методы теории массового обслуживания, управления запасами и заказами, логистические и транспортные системы и проч. • Методы поиска и устранения потерь. • Методы анализа рисков и проектирования робастных процессов. • Методы автоматизации (в СЭДО, BPMS). • Методы цифровизации (BI, RPA, «Нейронка»...). • ???

ПРИМЕР ПРИНЦИПОВ УРОВНЯ КОМПАНИИ: «НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ».



ЕЩЕ ПРИМЕР ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ

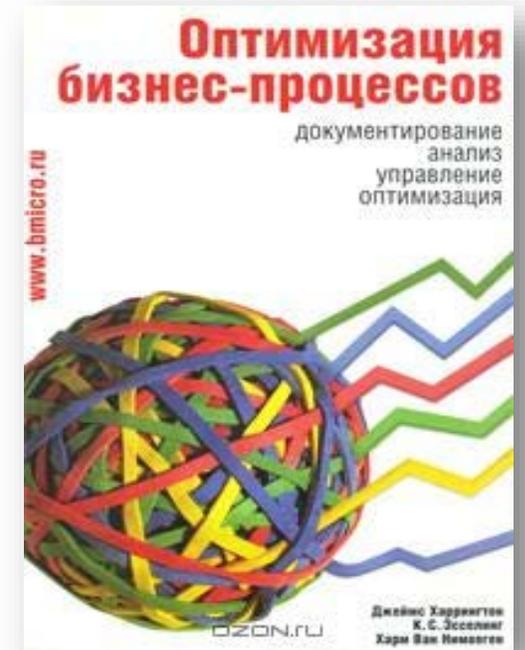
1. ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ.
2. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ).
3. СИСТЕМНОСТЬ.
4. ДОКУМЕНТИРОВАННОСТЬ.
5. ИНФОРМИРОВАННОСТЬ УЧАСТНИКОВ.
6. НАПРАВЛЕННОСТЬ НА ВЫДЕЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СКВОЗНЫМИ БП.
7. ЧЕТКОСТЬ ГРАНИЦ БП.
8. ИЗМЕРИМОСТЬ БП.
9. СТАБИЛЬНОСТЬ И ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ БП.
10. НЕПРЕРЫВНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БП.



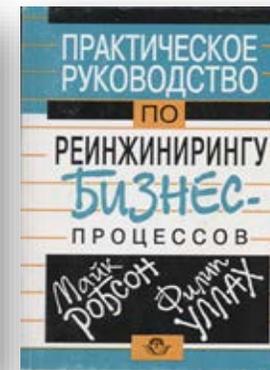
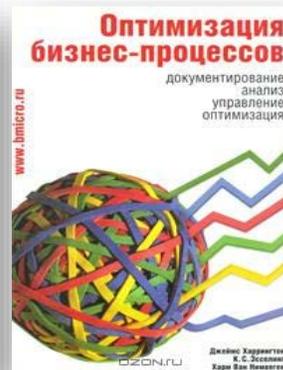
Всё хорошо, только они не работают...

«НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССА»

- ИСКЛЮЧЕНИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР.
- ОЦЕНКА ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ.
- ИСКЛЮЧЕНИЕ ДУБЛИРОВАНИЯ.
- УПРОЩЕНИЯ.
- СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ЦИКЛА.
- ЗАЩИТА ОТ ОШИБОК.
- ОБНОВЛЕНИЕ (АПГРЕЙД) ПРОЦЕССА (ИННОВАЦИИ).
- УПРОЩЕНИЕ ТЕРМИНОЛОГИИ.
- СТАНДАРТИЗАЦИЯ.
- УСТАНОВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ.
- АВТОМАТИЗАЦИЯ, МЕХАНИЗАЦИЯ, КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ, ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.



Дж. Харрингтон. «Совершенство управления процессами»



ЕЩЕ ПРО ПРИНЦИПЫ ОПТИМИЗАЦИИ... ГДЕ ИХ ВЗЯТЬ?

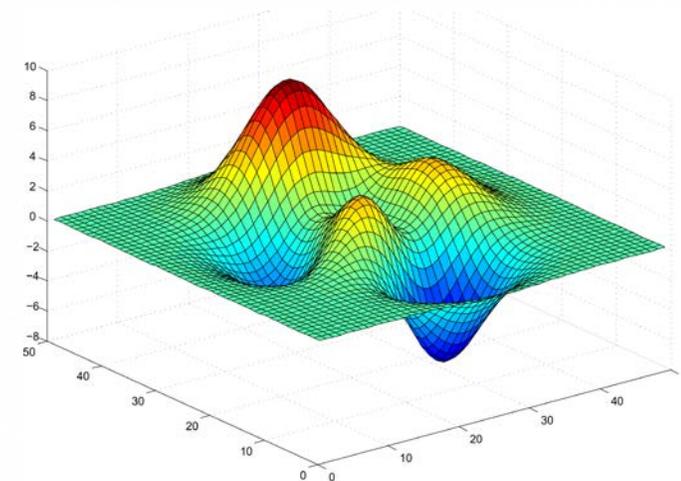
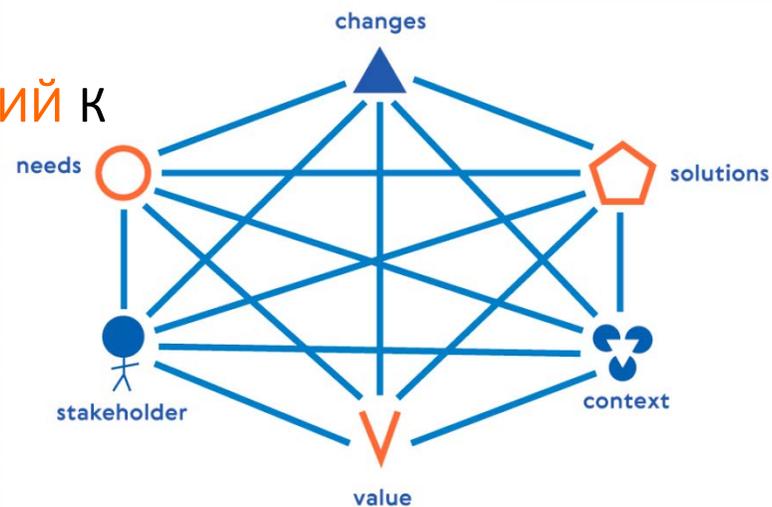
- УНИВЕРСАЛЬНЫЕ, ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ.
- СИСТЕМНЫЕ ПРИНЦИПЫ.
- ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА ХАММЕРА И ЧАМПИ.
- ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА.
- ПРИНЦИПЫ ГОЛДРАТА.
- ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.
- ПРИНЦИПЫ АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ.



Принципы появлялись в разное время и при разных обстоятельствах

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ОПТИМИЗАЦИИ

- **ОПРЕДЕЛЕН БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА** (ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ);
- **ОПРЕДЕЛЕНА ЦЕННОСТЬ** ЭТОГО РЕЗУЛЬТАТА ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В РАМКАХ ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ;
- **ОПРЕДЕЛЕННЫ ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ** ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА;
- УСТАНОВЛЕННЫ **ОГРАНИЧЕНИЯ**;
- СФОРМУЛИРОВАН **НАБОР ТРЕБОВАНИЙ** К ВОЗМОЖНЫМ РЕШЕНИЯМ.
- **ВЫДЕЛЕННЫ РЕСУРСЫ**.

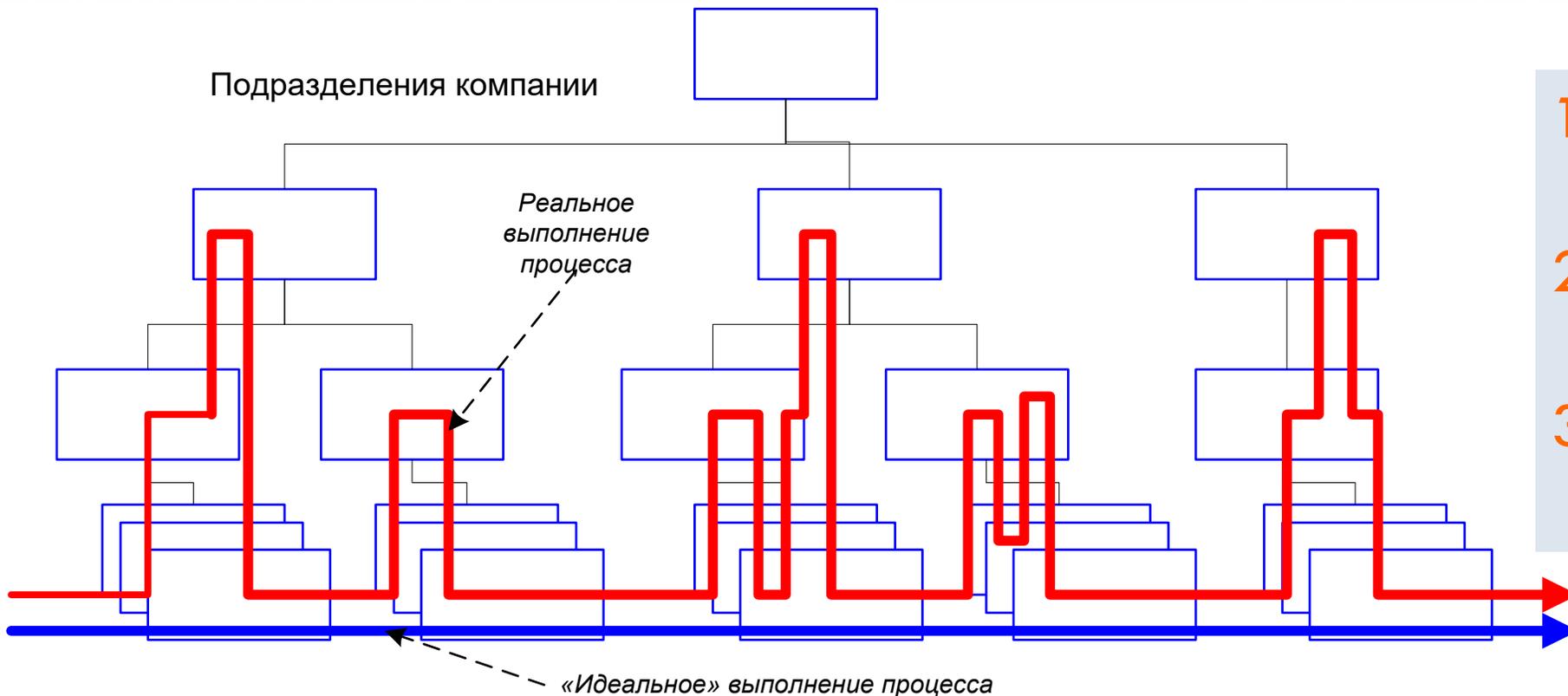
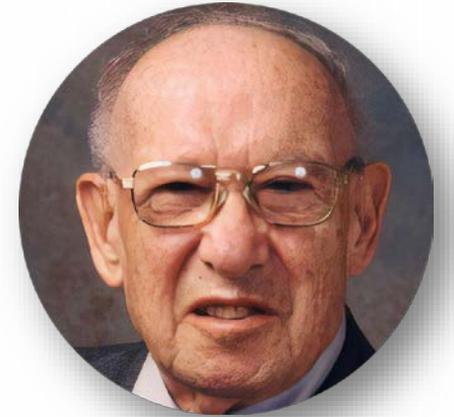


«ВЕРТИКАЛЬНОЕ» И «ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ» «СЖАТИЕ» ПРОЦЕССА

- **ВЕРТИКАЛЬНОЕ «СЖАТИЕ»:** СОКРАЩЕНИЕ УРОВНЕЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ИЕРАРХИИ, ЗАДЕЙСТВОВАННЫХ В ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЦЕССА.
- **ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ «СЖАТИЕ»:** СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ, КОЛИЧЕСТВА ОПЕРАЦИЙ, УСТРАНЕНИЕ (МИНИМИЗАЦИЯ) ВОЗВРАТОВ.

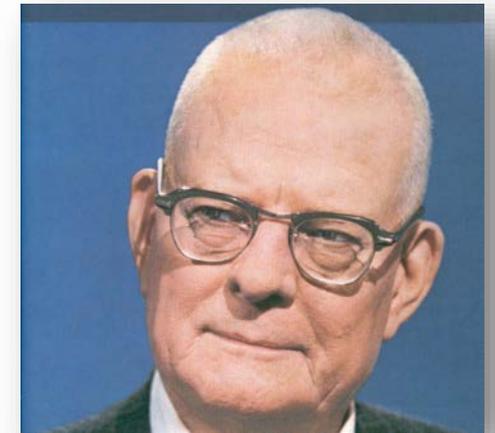
«ВЕРТИКАЛЬНОЕ СЖАТИЕ» БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- ЛЮБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭТО **УЗКОЕ МЕСТО** (?) ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ;
- «ВЕРТИКАЛЬНОЕ СЖАТИЕ» – ИСКЛЮЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЗ ЧИСЛА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПРОЦЕССА;
- ГОДИТСЯ ДЛЯ ПОВТОРЯЮЩИХСЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ.



1. Описание процессов.
2. Бизнес-правила.
3. Делегирование полномочий.

ДВА ВИДА КОНТРОЛЯ

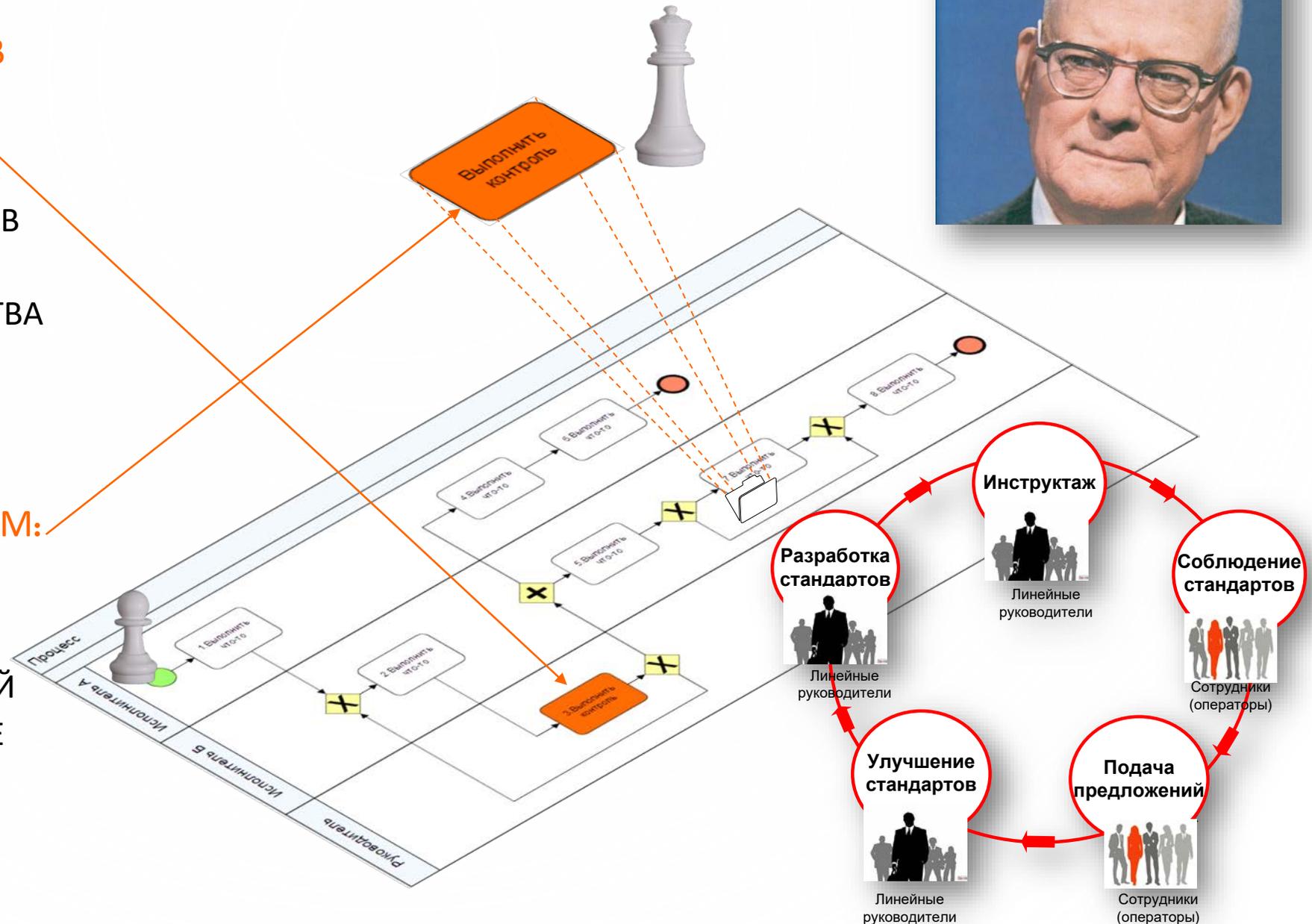


1. КОНТРОЛЬ, ВСТРОЕННЫЙ В ПРОЦЕСС:

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

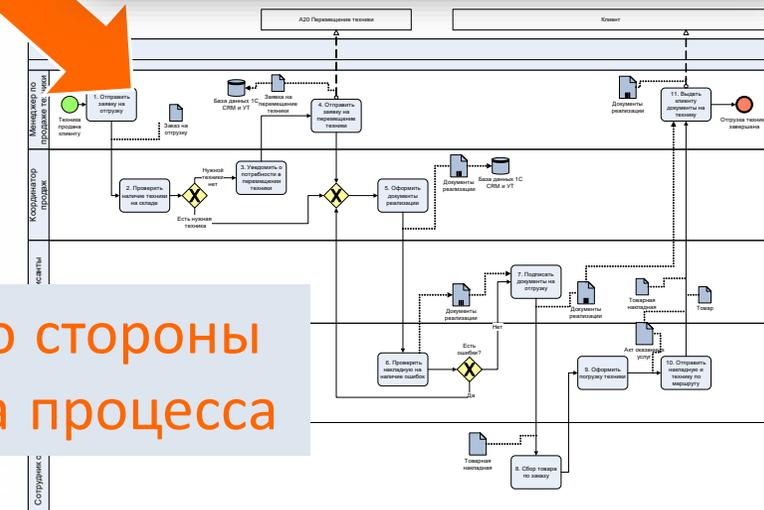
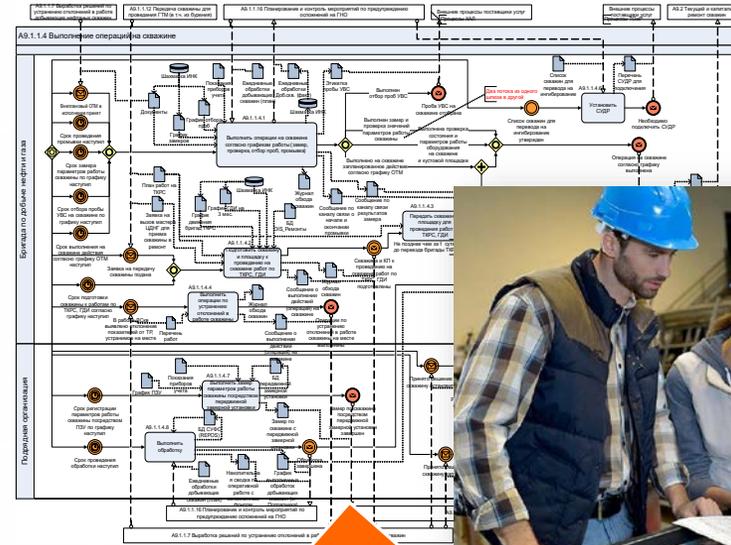
2. КОНТРОЛЬ НАД ПРОЦЕССОМ:

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



«ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ» СЖАТИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА. ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ И IT.

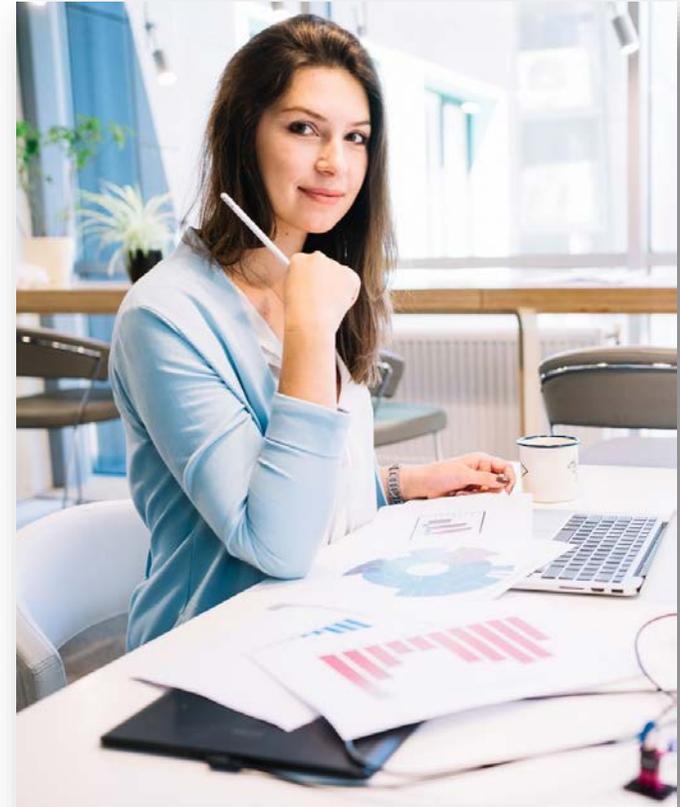
- ИЗМЕНЕНИЕ ПОРЯДКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ;
- УСТРАНЕНИЕ ЗАДАЧ, НЕ ДОБАВЛЯЮЩИХ ЦЕННОСТЬ;
- УСТРАНЕНИЕ ДУБЛИРОВАНИЯ;
- СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СОГЛАСОВАНИЙ;
- СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАЧ, ВСТРОЕННЫХ В ПРОЦЕСС;
- ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ;
- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ **ТИПОВЫХ ЗАДАЧ** (ПРОЦЕССОВ, **СЕРВИСОВ**);
- ИНТЕГРАЦИЯ С ДРУГИМИ ПРОЦЕССАМИ (ПО ВХОДАМ/ВЫХОДАМ И ДАННЫМ);
- ИНТЕГРАЦИЯ НА УРОВНЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ.



Взгляд со стороны
технолога процесса

«ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ» СЖАТИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА. ОПТИМИЗАЦИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ.

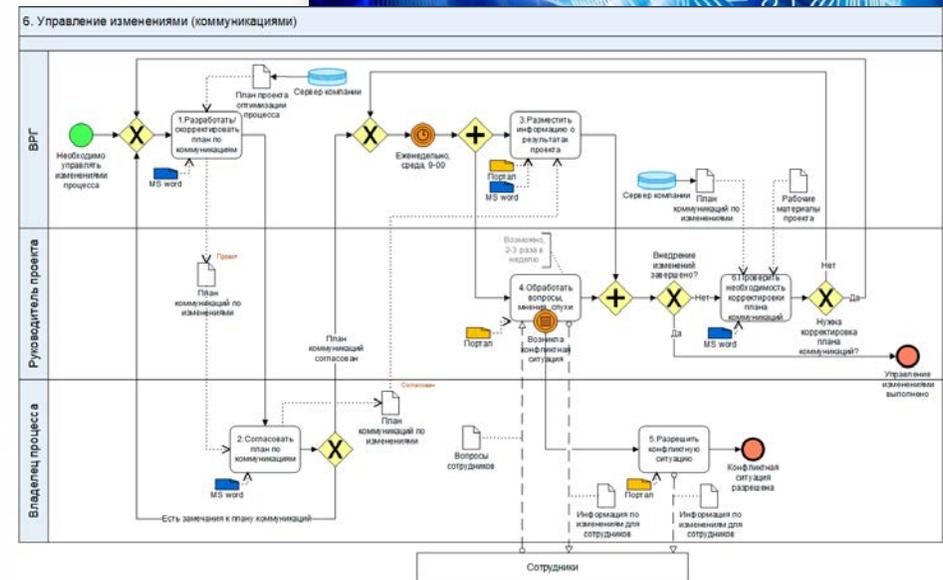
- ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ LEAN – ИСКЛЮЧЕНИЕ РУЧНОГО ПЕРЕНОСА ДАННЫХ, ОЖИДАНИЯ ДАННЫХ/СИСТЕМНЫХ РЕСУРСОВ/СОВЕЩАНИЙ, ДРУГИХ ПОТЕРЬ ПРИ ОБРАБОТКЕ ДОКУМЕНТОВ/ДАННЫХ, ЛИШНИХ ХОЖДЕНИЙ И ПРОЧ.;
- ПЕРЕНОС ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ В ОДНУ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ (BRMS/СЭД);
- РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРАВИЛ, ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ;
- СРОКИ И КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ;
- АВТОМАТИЗАЦИЯ ЗАДАЧ (В ERP, СКРИПТАМИ В BRMS/СЭД);
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЗАДАЧ (РОБОТЫ, НЕЙРОНКА);
- ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ;
- ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ.



Творческий, интересный труд –
счастливым исполнителем

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ (ТРАНСФОРМАЦИИ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.
- ВАЛИДАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
- АНАЛИЗ ВОЗНИКАЮЩИХ РИСКОВ.
- АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИЗМЕНЕННОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА (ОЦЕНКА ЭФФЕКТА ОТ ОПТИМИЗАЦИИ).
- ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ЗНАНИЙ (ВКЛЮЧЕНИЕ В БАЗУ ЗНАНИЙ).
- СТИМУЛИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД.
- ВНУТРЕННИЙ PR РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.



ОБЗОР МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ (МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ).

Отчёт Comindware и PEX за 2024

Как меняется роль операционной эффективности



Какие методологии и решения вы применяете для проектов по оптимизации операционных расходов?



В какие решения вы планируете инвестировать для стимуляции операционной эффективности и программ трансформации в ближайший год?



- Управление жизненным циклом бизнес-процессов
- Интеллектуальный анализ процессов и
- Автоматизация процессов



Процессный офис на аутсорсинге:



«...BPM является ключевым фактором реализации возможностей технологий и человеческой изобретательности – управленческой дисциплины, которая превращает бизнес-процессы в средство трансформации...»

<https://www.accenture.com/id-en/services/consulting/business-process-management>

ВЫВОДЫ

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИНЦИПОВ УРОВНЯ КОМПАНИИ И СПОСОБОВ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ (МЕТОДОВ).
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ (ПРОЕКТИРОВАНИЯ) СКВОЗНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
- РАЗРАБОТКА СВОЕГО ФРЕЙМВОРКА – РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ РЕГЛАМЕНТА «ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА».
- РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ И УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ.
- ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.
- ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТОВ ОПТИМИЗАЦИИ.
- АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТОВ – КОРРЕКТИРОВКА ПРИНЦИПОВ И МЕТОДОВ.



ТРЕНИНГ «АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ»

- **15-16 ФЕВРАЛЯ 2024 ГОДА.**
- ТРЕНИНГ ПРОВОДИТСЯ ОЧНО В УЧЕБНОМ КЛАССЕ, ПРЕДОСТАВЛЕННОМ КОМПАНИЕЙ «ЭЛКОД».
- ЦЕНА УЧАСТИЯ ОДНОГО СОТРУДНИКА В 2-ДНЕВНОМ ОТКРЫТОМ ТРЕНИНГЕ — 39 800 РУБЛЕЙ, НДС НЕ ОБЛАГАЕТСЯ.
- ПРИ УЧАСТИИ НЕСКОЛЬКИХ СОТРУДНИКОВ ОТ ОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ СКИДКИ.
- ТРЕНИНГ ПРОВОДЯТ ВЛАДИМИР РЕПИН И АНДРЕЙ МАНЮХИН.



Владимир Репин



Андрей Манюхин



КОНТАКТЫ АВТОРА

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

