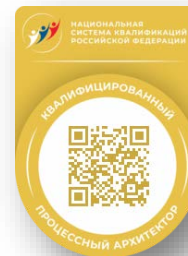


Пять подходов к оптимизации процессов

Анатолий Белайчук
президент, Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами
(ABPMP Russian Chapter)

О докладчике

- ▶ Certified Business Process Professional (CBPP)
- ▶ OMG-Certified Expert in BPM (OCEB-2)
- ▶ квалифицированный процессный архитектор
- ▶ квалифицированный процессный методолог
- ▶ научный редактор переводов
 - Свод знаний BPM СВОК 3.0, 4.0
 - Брюс Сильвер, «BPMN – метод и стиль»
- ▶ ведущий разработчик профстандарта «Специалист по процессному управлению» и средств оценки профессиональной квалификации
- ▶ МФТИ, к.т.н.



1. Силами аналитика

Техники бережливого производства

Ожидание: Ожидание очереди, согласования

Менеджер не может оперативно ответить заказчику, так как данные в систему вносятся в конце дня.

Транспортировка: Лишние перемещения чего-либо внутри процесса или между процессами

Совещания по ВКС устраняют потери времени на дорогу.

Перемещение: Плохое планирование, нерациональное размещение

Сотрудники вручную вводят одни и те же данные в разные системы.

Перепроизводство: Производство больше необходимого или раньше, чем необходимо

Чрезмерно детальное описание процесса «как есть».



7 потерь

Дефекты: Переделки, ремонты

Ошибочно введенные данные клиента приводят к срыву сроков и риску потери клиента

Запасы: Материалы, которые не используются в текущем процессе

Централизация закупок приводит к затратам на хранение, которые могут превышать экономию от снижения цены.

Излишняя обработка: Работа сверх необходимого

Многоступенчатый маршрут согласования закупок независимо от суммы.

Техники реинжиниринга

Горизонтальное сжатие процесса

- Клерк, регистрирующий заявку клиента на выдачу кредита, одновременно проверяет, что клиент не находится в «черном списке».

Вертикальное сжатие процесса

- Наделение исполнителей большей самостоятельностью или уменьшение числа согласующих инстанций.

Распараллеливание задач

- Электронное согласование позволяет распараллелить работы и тем самым значительно сократить сроки.

Альтернативные маршруты

- Несколько маршрутов для разных бизнес-сценариев.

Уменьшение числа проверок

- Стоимость проверок должна быть соразмерна риску, т.е. возможным потерям.

Точки передачи ответственности

- Точкам передачи ответственности следует уделять повышенное внимание, а их число по возможности минимизировать.

Персональный менеджер

- Назначение сотрудника, ведущего клиентский заказ и отвечающего за все коммуникации с клиентом.

Самообслуживание

- Веб-портал самообслуживания клиентам нравится больше, чем общение с персональным менеджером

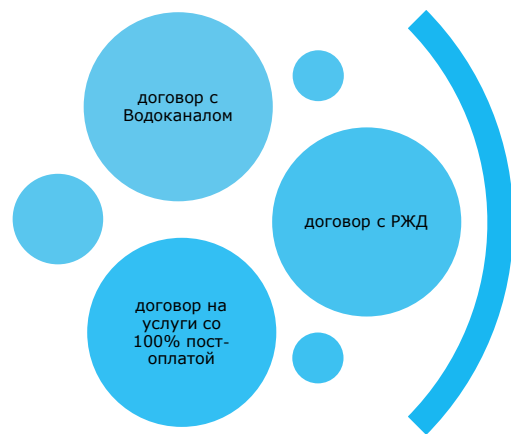
Границы сквозного процесса



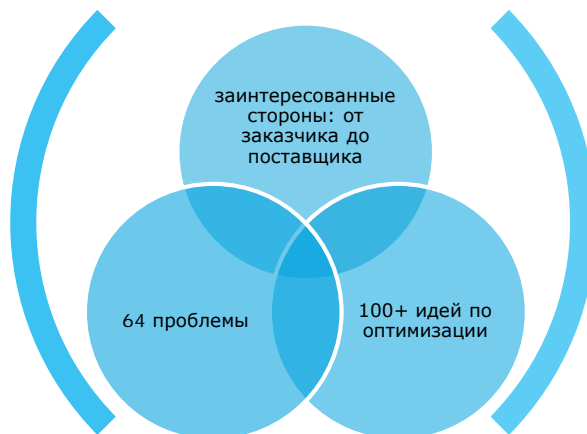
- ▶ Пример: оптимизация договорного регламента
 - не помним предысторию (закупку утверждали, когда принимали бюджет)
 - договор не подписали – процесс завершается, хотя потребность в закупке осталась
- ▶ Правильно: от потребности до оприходования товара

2. Силами кросс-функциональной команды

Кейс: оптимизация процесса закупок



1. Посыл от ГД: зачем вы тратите мое время, рассматривая на Закупочной комиссии копеечные договоры?



2. Аналитик провел опрос: как можно улучшить процесс закупок?



3. Планирование инициатив

3. Мобилизация творческой энергии масс

Система непрерывных улучшений

Постоянно действующая программа



☐ банк идей

☐ премиальный фонд

☐ помощь в оформлении заявки

☐ помощь в обосновании эффекта

Дифференцированный размер премии



☐ за идею

☐ за подтвержденный эффект

Локальный масштаб



☐ уровень рабочего места

Конкурс проектов повышения эффективности



Условия

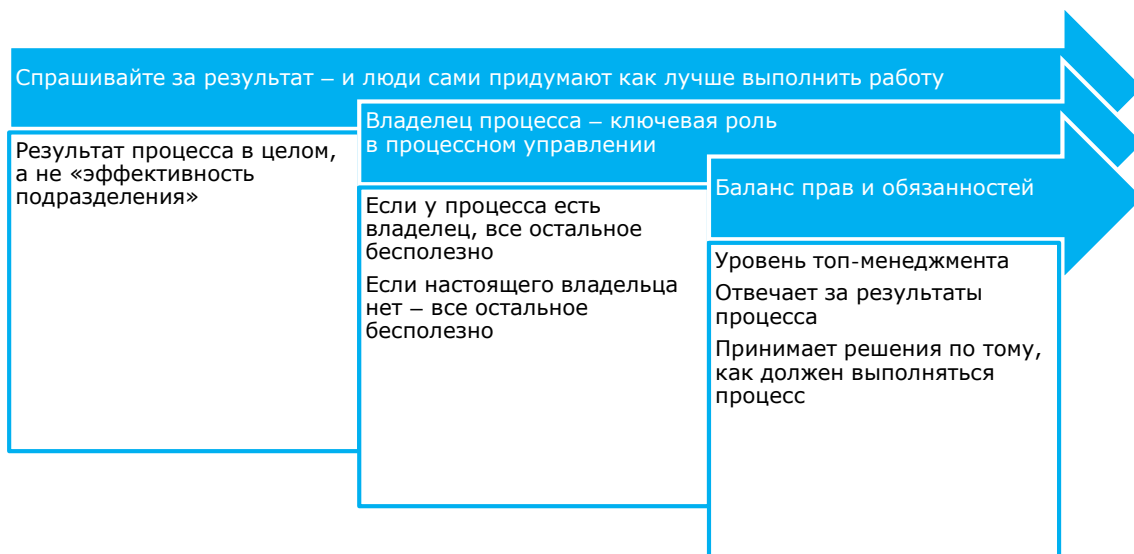
- бюджет на реализацию проекта
- премии победителям
- мини-команды

Мотивация

- повысить свою ценность в глазах руководства
- самореализоваться
- упростить работу
- получить премию

4. Управление через показатели

Найдите владельца процесса



01.03.2024

УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ЗА СЧЕТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ В ПОЕЗДАХ ДАЛЬНОГО СЛЕДОВАНИЯ (ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ)

Федеральная пассажирская компания (АО «ФПК») является «лицом» холдинга «РЖД» в сфере пассажирских перевозок в дальнем следовании, одним из крупнейших дочерних обществ ОАО «РЖД» по размеру доходов, выполняемому пассажирообороту и количеству сотрудников. Компания осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 89 регионов Российской Федерации, обеспечивая транспортную доступность и географическую связанность территорий.



Люди ведут себя так, как вы их оцениваете



5. Выбор места для подвига

Три трека процессных инициатив

1. Стратегический процесс

- Многоуровневое резервирование товара
- От вакансии до испытательного срока

2. Небольшая победоносная война

- Отбор и аккредитация поставщиков и подрядчиков
- Личный кабинет клиента

3. Польза для всех

- Отсутствие на рабочем месте
- Топливные карты
- Авансовый отчет
- Заявка в АХО

Лучшая практика: автоматизация лучше регламентации

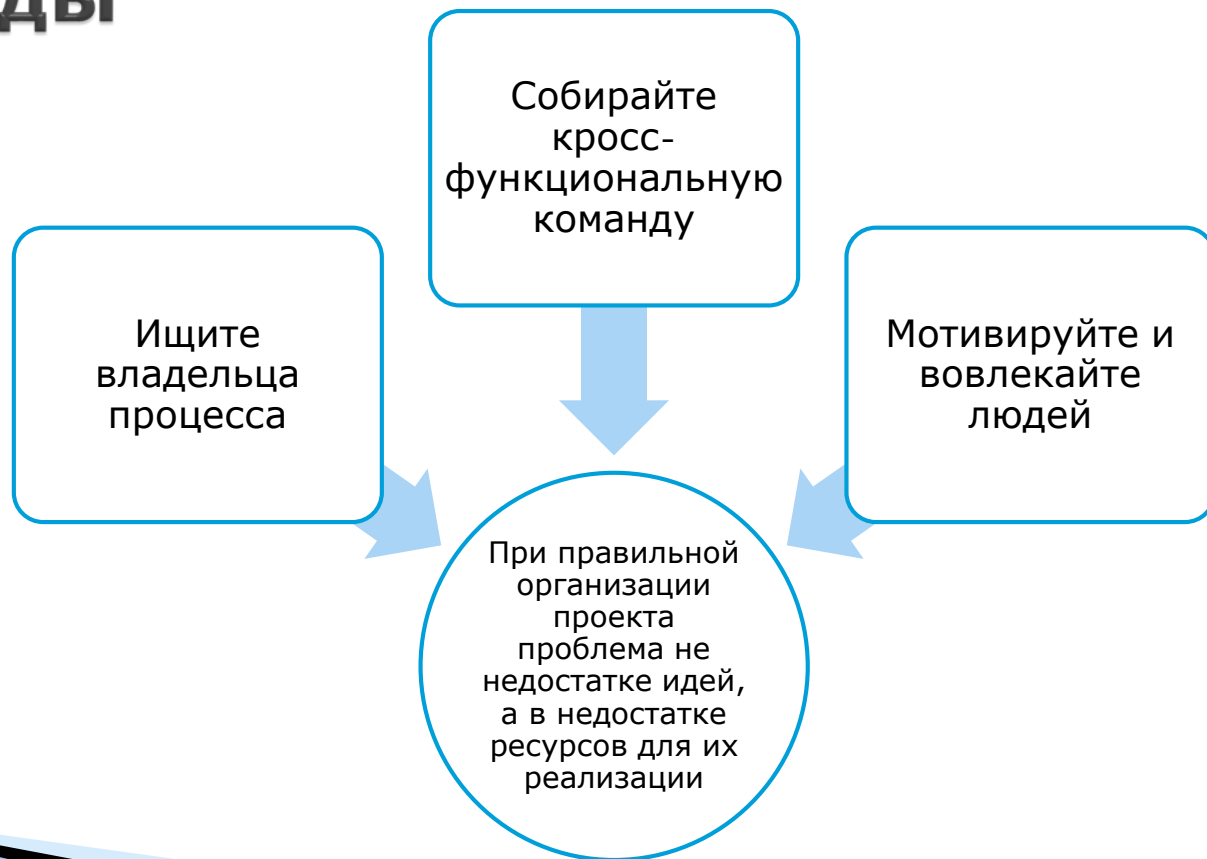


Исполняемая модель процесса

- «Общение начинается со схемы процесса, которая понятна и собственнику, и грузчику, и слесарю» – КОТ
- «Обсуждение идей по оптимизации на основе схемы процесса – короткая связь между бизнесом и ИТ без искажений» – Лукойл
- «Когда ты используешь коробочное решение, ты не знаешь какие у тебя процессы; когда используешь свою платформу, появляется внутренняя экспертиза» – АстраЗенека
- «Когда появляются идеи, смотрим модель процесса» – Россети
- «Схемы BPMN читают все» – Россети



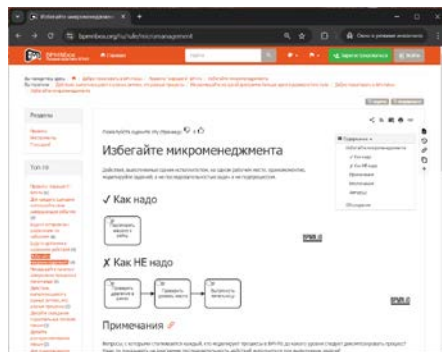
Выводы



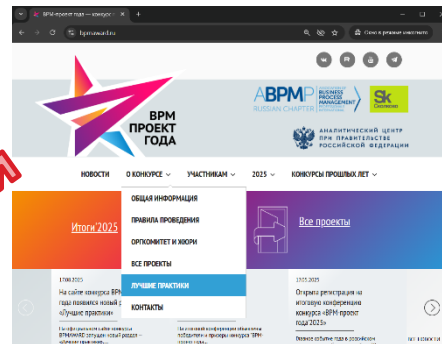


База

bpmnbox.ru
лучшие практики
BPMN, паттерны,
антипаттерны



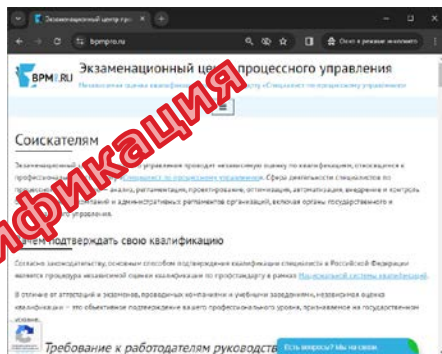
bpmaward.ru
лучшие практики
процессного
управления



В РОССИИ

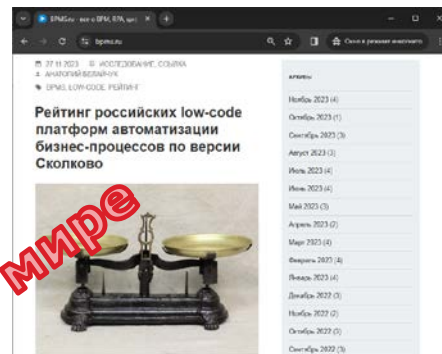


bpmpro.ru
сертификация
специалистов
по процессному
управлению



Сертификация

bpm.su
реферативный
журнал по
тематике
процессного
управления,
RPA, цифровой
трансформации



В МИРЕ

Спасибо за внимание! Вопросы?



- ▶ **Белайчук Анатолий Анатольевич**
 - president@abpmp.org.ru
 - +79166815788

