

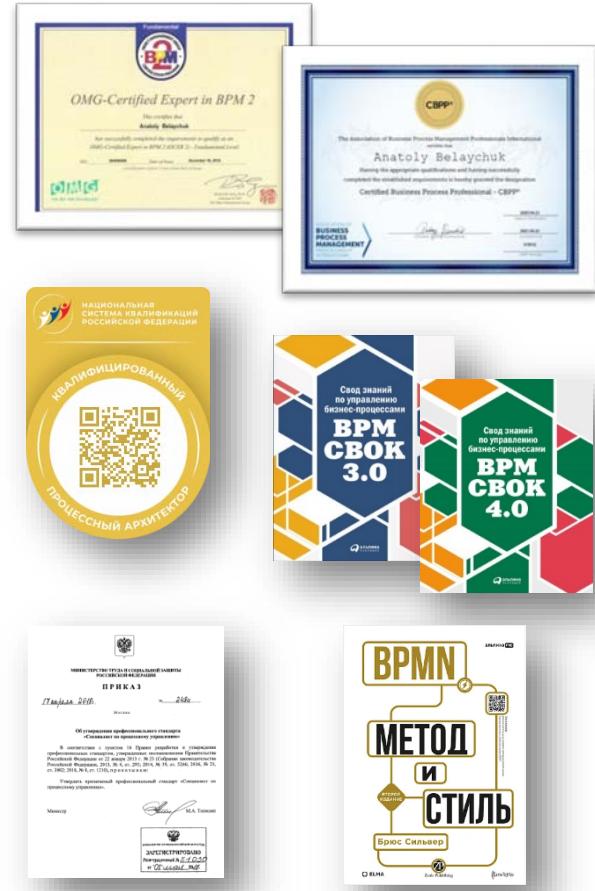


# **Пять подходов к оптимизации процессов**

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.

**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».

**Излишняя обработка:** Работа сверх необходимого

Многоступенчатый маршрут согласования закупок независимо от суммы.

**Транспортировка:** Лишние перемещения чего-либо внутри процесса или между процессами  
Совещания по ВКС устраняют потери времени на дорогу.

**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.



**7 потерь**

# 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. Письмо от ГД: зачем вы тратите мое время, рассматривая на Закупочной комиссии копеечные договора?

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

Спрашивайте за результат – и люди сами придумают как лучше выполнить работу

Результат процесса в целом,  
а не «эффективность  
подразделения»

Владелец процесса – ключевая роль  
в процессном управлении

Если у процесса есть  
владелец, все остальное  
бесполезно

Если настоящего владельца  
нет – все остальное  
бесполезно

Баланс прав и обязанностей

Уровень топ-менеджмента  
Отвечает за результаты  
процесса  
Принимает решения по тому,  
как должен выполняться  
процесс



01.03.2024

**УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ЗА СЧЕТ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ПАССАЖИРОВ В ПОЕЗДАХ ДАЛЬНЕГО 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, выполненному пассажирообороту и количеству сотрудников. Компания осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 89 регионов Российской Федерации, обеспечивая транспортную доступность и географическую связность территорий.



# Люди ведут себя так, как вы их оцениваете

Чтобы избавиться от змей, английские колонизаторы решили платить за каждую убитую змею



местные стали разводить змей

Платить больнице в зависимости от процента успешных операций



хирурги избегают рискованных случаев

От полиции требуют снизить уровень преступности



преступления не регистрируются или переквалифицируются в менее тяжкие

Министерство здравоохранения потребовало, чтобы время ожидания в приемном покое было не больше 4 часов



поступающих пациентов держат в машинах скорой помощи

С МФЦ спрашивают за время ожидания в электронной очереди



очередь за талоном на электронную очередь

## **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

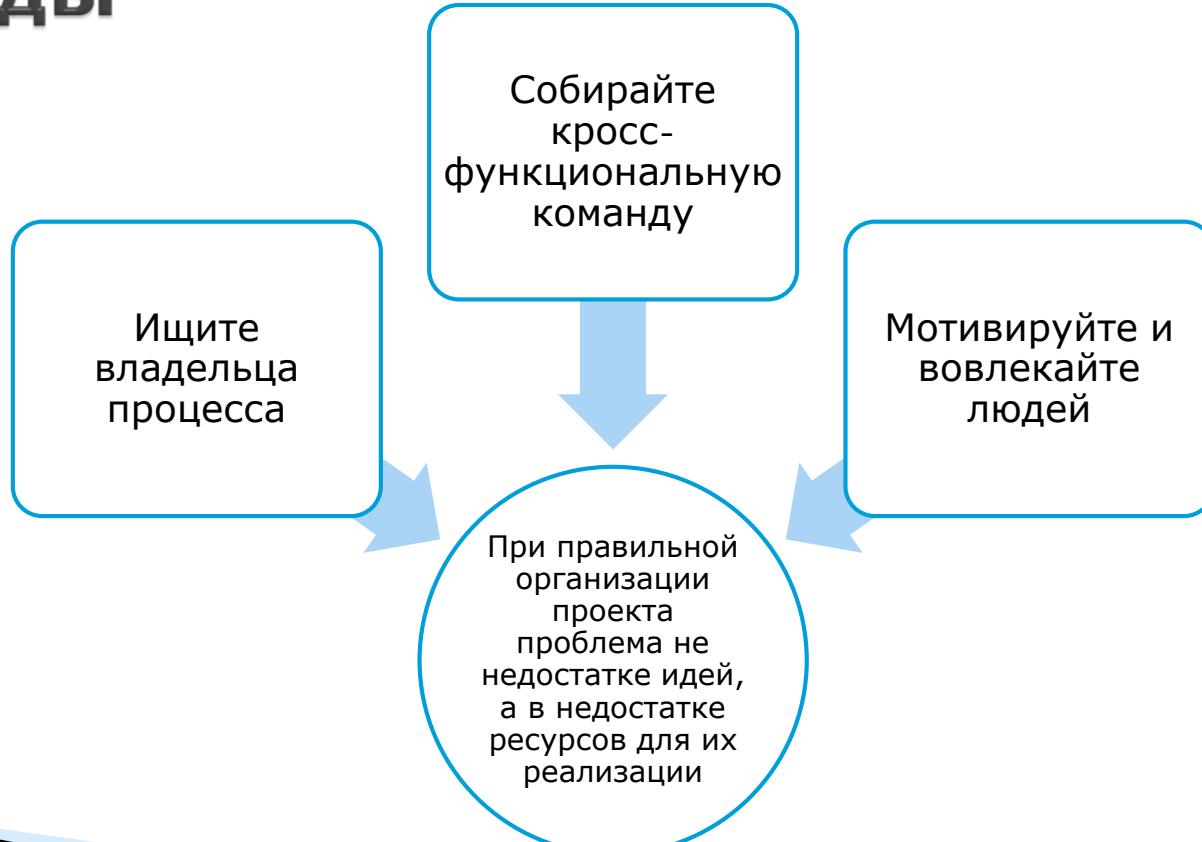


## Исполняемая модель процесса

- «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» – АстраЗенека
- «Схемы BPMN читают все» – Россети



# Выводы





База

[bpmnbox.ru](http://bpmnbox.ru)  
лучшие практики  
BPMN, паттерны,  
антипаттерны



[bpmopro.ru](http://bpmopro.ru)  
сертификация  
специалистов  
по процессному  
управлению

Сертификация

[bpmaward.ru](http://bpmaward.ru)  
лучшие практики  
процессного  
управления

В России

[bpms.ru](http://bpms.ru)  
реферативный  
журнал по  
тематике  
процессного  
управления,  
RPA, цифровой  
трансформации

В мире

# Спасибо за внимание! Вопросы?



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

