

Программа тренинга
«Анализ и оптимизация бизнес-процессов»
Владимир Петин, к.т.н., доцент, член ABPMP Russian Chapter.

День 1

9:30 – 11:00 Тема 1. Анализ и оптимизация бизнес-процессов: постановка задачи.

Типовая модель бизнес-процесса. Определение контекста бизнес-процесса. Жизненный цикл бизнес-процессов в компании. Трансформация и оптимизация бизнес-процессов. Проекты улучшения и проекты оптимизации бизнес-процессов: в чем разница? Выявление ключевых заинтересованных сторон, бизнес-результатов процесса и создаваемой ценности. Владелец бизнес-процесса: функции, ответственность, полномочия. Критерии выбора процессов для оптимизации. Фреймворки проектов оптимизации кросс-функциональных бизнес-процессов. Ролевая структура проекта. Предварительная диагностика процесса. Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации. Внедрение изменений. Проверка эффективности. Документирование результатов проекта.

11:00 — 11:15 Перерыв на кофе

11:15 – 12:30 Практическое занятие № 1. Разработка критериев выбора бизнес-процессов для оптимизации.

Работа в группах. Определение критериев выбора бизнес-процессов для оптимизации. Доклады групп. Обсуждение.

12:30 – 13:00 Тема 2. Этап 1. Инициация проекта и подготовка к его выполнению.

Определение владельца бизнес-процесса. Формирование и обучение временной рабочей группы. Оформление карточки проекта. Органайзер проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.

13:00 – 14:00 Перерыв на обед

14:00 – 15:30 Тема 3. Этап 2. Предварительный анализ бизнес-процесса.

Анализ документации по бизнес-процессу. Наблюдение за бизнес-процессом. Анализ «5 почему?». SWOT-анализ процесса. Проведение интервью. Формирование проблемного поля. Приоритизация проблем. Формулирование гипотез о причинах проблем. Бенчмаркинг. Методы анализа графической схемы бизнес-процесса в нотации BPMN. Анализ информационных потоков. Анализ используемых информационных систем. Анализ времени выполнения. Анализ потерь. Визуализация проблем на схеме бизнес-процесса. Анализ потенциала автоматизации. Чек-лист содержательного анализа схемы бизнес-процесса в нотации BPMN. Пример. Примеры анализа графических схем бизнес-процессов в нотации BPMN.

15:30 — 15:45 Перерыв на кофе

15:45 – 16:30 Практическое занятие № 2. Деловая игра «Анализ и оптимизация кросс-функционального бизнес-процесса».

Представление имитационной модели бизнес-процесса. Расчет времени выполнения и стоимости. Анализ бизнес-процесса в группах (на учебном примере: «Разработка технико-коммерческого предложения для клиента»). Формирование предложений по его оптимизации. Проверка предложений с использованием имитационной модели. Работа в группах. Доклады групп. Обсуждение.

16:30 – 17:15 Тема 4. Этап 3. Углубленный анализ бизнес-процесса.

Методы количественного анализа бизнес-процесса. Сбор информации. Выполнение расчетов. Графики. Корреляционные зависимости. Контрольные карты Шухарта-Деминга. Статистическая стабильность процесса. Использование Process Mining и Task Mining. Подтверждение гипотез о причинах проблем.

17:15 – 18:00 Практическое занятие № 3. Определение методов оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.

Работа в группах. Определение методов оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса. Доклады групп. Обсуждение.

День 2

9:30 – 11:00 Тема 5. Методы оптимизации бизнес-процесса: вертикальное и горизонтальное сжатие

Вертикальное сжатие процесса: как руководителю «отпустить руль»? Разработка модели бизнес-процесса «Как должно быть» и создание регламента. Обучение и аттестация участников процесса. Разработка контрольных процедур. Определение SLA и KPI для участников процесса. Понятие ответственности. Горизонтальное сжатие

бизнес-процесса. Снижение количества различных сценариев выполнения бизнес-процесса. Сокращение количества входов в процесс. Сокращение количества и упрощение форм используемых документов (в широком смысле). Изменение порядка выполнения задач. Устранение ненужных согласований (на уровне специалистов). Устранение дублирования задач. Распараллеливание задач, устранение узких мест в процессе. Устранение контрольных задач, встроенных в процесс (замена их контрольными процедурами «над процессом» - выборочный контроль). Устранение задач, не добавляющих ценность: ручные и «ножные» операции, ручной перенос информации из одного документа (системы) в другой документ (систему) и прочее. Определение приоритетов обработки объектов, тактовой частоты и выделение необходимых ресурсов (люди, информационные системы, оборудование и проч.). Интеграция между бизнес-процессами. Интеграция между информационными системами (в том числе внешними по отношению к компании). Автоматизация выполнения бизнес-процесса в BPMS/СЭД. Разработка бизнес-правил и эффективных методик выполнения задач (в т.ч. в рамках работы в информационных системах). Исключение рутинных задач по ручной обработке большого массива данных, переносу данных из одной формы (системы) в другую. Автоматизация задач (скриптами в BPMS, запуск микро-сервисов, использование RPA и AI). Оптимизация пользовательских интерфейсов, в т.ч. упрощение, исключение действий, не добавляющих ценность. Повышение качества инструкций (наглядность, простота, быстрый поиск нужной информации и проч.). Улучшение условий труда. Обучение эффективным методам выполнения работы. Демонстрация эффекта от вертикального и горизонтального сжатия бизнес-процесса на имитационной модели (в Business Studio).

11:00 — 11:15 Перерыв на кофе

11:15 – 12:15 Практическое занятие № 4. Анализ схемы кросс-функционального бизнес-процесса и разработка мероприятий по его оптимизации.

Представление примера реального кросс-функционального бизнес-процесса. Работа в группах. Анализ кросс-функционального бизнес-процесса. Определение проблем и их причин. Разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процесса. Доклады групп. Обсуждение.

12:15 — 13:00 Тема 6. Принципы проектирования нового бизнес-процесса.

Проектирование нового кросс-функционального бизнес-процесса. Системность. Повышение операционной эффективности бизнес-процесса. Клиентоцентричность. Минимизация рисков. Адекватная автоматизация. Цифровизация бизнес-процессов. Цифровые двойники. Разработка и оценка мероприятий по оптимизации бизнес-процесса.

13:00 – 14:00 Перерыв на обед

14:00 – 14:45 Практическое занятие № 5. Выбор принципов оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.

Работа в группах. Анализ и выбор принципов оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса. Доклады групп. Обсуждение.

14:45 — 15:30 Тема 7. Этап 4. Внедрение изменений.

Планирование внедрения изменений. Формирование временных рабочих групп. Принципы и методы управления изменениями. Стандарт управления изменениями. Информирование персонала. Анализ эффекта от оптимизации бизнес-процесса.

15:30 — 15:45 Перерыв на кофе

15:45 – 16:45 Тема 8. Управление проектом оптимизации бизнес-процесса.

Роль руководителя проекта. Планирование проекта. Формы планов и отчетов. Статус-отчет за неделю. Тайм-шиты сотрудников. Отчеты по этапам проекта. Итоговая презентация по проекту. Поощрение участников проекта. Документирование результатов проекта. База знаний компании по бизнес-процессам.

16:45 – 17:45 Практическое занятие № 6. Подведение итогов тренинга.

Индивидуальная работа. Анализ полученных на тренинге знаний. Определений ключевых идей. Определение видов проектов улучшений и соответствующих методов анализа, принципов и методов оптимизации кросс-функциональных бизнес-процессов. Доклады участников тренинга. Обсуждение.

17:45 — 18:00 Вручение сертификатов участникам тренинга.