

# ЛЕКЦИЯ 9. ДЕТАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА ИНИЦИАТИВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ.

НА ЭТОЙ ЛЕКЦИИ МЫ:

1. Узнаем, какие есть методологии оптимизации и как их применять на практике;
2. Научимся считать экономический эффект для инициатив по оптимизации;
3. Разберемся, как приоритизировать оптимизационные инициативы.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ:

*Бизнес-процесс* – любые упорядоченные действия, которые приводят к конкретному (определенному) результату.

*Оптимизация* – процесс максимизации выгодных характеристик (то есть результат оптимизации - убыстрение/упрощение процесса).

*Инжиниринг* – усовершенствование имеющихся бизнес-процессов для улучшения ключевых показателей компании.

*Реинжиниринг бизнес-процессов* – фундаментальное перепроектирование БП, которое позволяет кардинально повлиять на ключевые показатели, то есть с помощью процедуры можно оптимизировать затраты, повысить качество товара, обслуживания, ускорить процесс производства и т. д.

*Бенчмаркинг* – это изучение всех процессов, происходящих на рынке: предлагаемые товары или услуги, актуальные методы работы, покупательский спрос. Анализ происходит на основании предложений конкурентных компаний.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

Введение

Методологии оптимизации

Расчет экономического эффекта

## Приоритизация инициатив

---

### ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации. Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт. Также работала в Mail.ru Group, в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как ВКонтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других.

Сегодня вас ждет урок, на котором мы разберем основные аспекты подготовки инициатив по оптимизации бизнес-процессов. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Какие существуют методологии оптимизации и как их применять на практике;
- Как считать экономический эффект для инициатив по оптимизации;
- Как приоритизировать оптимизационные инициативы.

---

### МЕТОДОЛОГИИ ОПТИМИЗАЦИИ

Итак, для начала разберемся, из каких **шагов состоит процесс разработки инициатив по оптимизации бизнес-процессов**:

1. Описание процессов as-is / «как есть»
2. Идентификация стратегии
3. Проектирование процессов to-be / «как надо»
4. Организационная концепция
  - а. Обеспечение информационной поддержки бизнес-процессов
  - б. Согласование перечня решений по результатам оптимизации бизнес-процессов

5. Внедрение изменений бизнес-процессов и обеспечение их поддержки
  - а. Регламентация деятельности согласно новым моделям
  - б. Внедрение измененных моделей бизнес-процессов
6. Постановка процедур регулярного мониторинга отклонений в бизнес-процессах и внесения корректировок

Для проектирования оптимального процесса to-be необходимо выбрать корректный метод оптимизации БП (или сочетание методов).

Основные методы оптимизации БП:

- **Метод исключения** – предусматривает ликвидацию тех внешних и внутренних факторов в работе, которые выступают в роли помех и препятствий.  
*Пример: если аутсорс-компания нарушает дедлайны, то от нее нужно отказаться и заменить на другую.*
- **Метод упрощения** – предполагает снижение уровня сложности в бизнес-процессе посредством рассредоточения основного объема работы на отдельные сегменты и участки.  
*Пример: в компании сложный процесс одобрения расходов - руководитель, затем руководитель руководителя, бухгалтер, финансовый контролер, директор. Нужно упростить этот процесс, убрав лишние шаги согласований.*
- **Метод стандартизации** – характеризуется внедрением новых программ, инновационных технологий.  
*Пример: для всех рутин в работе необходимо написание процедур и мануалов.*
- **Метод сокращения** – обусловлен необходимостью уменьшения затрат производственного, ресурсного, трудового, запасного, финансового характера.  
*Пример: аудит персонала, аудит встреч, аудит задач для того, чтобы оптимизировать человеко-часы.*
- **Метод ускорения** – предусматривает необходимость снижения временных потерь, а также внедрение параллельного инжиниринга, симуляции, быстрого проектирования образцов и автоматизации рабочего процесса.  
*Пример: в разработке продукта часто важно сделать быстрый*

*MVP. К примеру, он будет без дизайна, зато на этом можно сэкономить, проанализировать и сделать более качественный продукт в итоге.*

- **Метод изменения** – самые тормозящие участки процессов должны быть заменены на принципиально новые, эффективные и действенные. Нерезультативная методика должна сменяться действенной и т. д.

*Пример: внедрение системы чат-бота, если поддержка сайта/магазина очень загружена и безрезультативна*

Кроме того, для определения оптимального процесса to-be и разработки инициатив часто используется **benchmarking** – сравнение с лучшими отраслевыми практиками.

**Бенчмаркинг** – это изучение всех процессов, происходящих на рынке: предлагаемые товары или услуги, актуальные методы работы, покупательский спрос.

Анализ происходит на основании предложений конкурентных компаний. То есть, если кратко – это изучение конкурентов.

Основные виды бенчмаркинга:

1. **Неформальный бенчмаркинг.** Это тот тип бенчмаркинга, который большинство из нас неосознанно проводит на работе и в домашней жизни – мы постоянно сравниваем разные способы/рецепты: использование программного обеспечения, приготовление лучшей еды или занятия любимым видом спорта. В контексте работы большинство уроков неформального бенчмаркинга исходит из следующего:
  - a. Общение с коллегами и изучение их опыта (кофе-брейки и командные встречи – отличное место для общения и обучения у других)
  - b. Консультации с экспертами (например, бизнес-консультантами, имеющими опыт реализации того или иного процесса или вида деятельности во многих бизнес-средах)
  - c. Общение с представителями других организаций на конференциях, семинарах и интернет-форумах

- d. Онлайн базы данных / вебсайты и публикации, которые делятся информацией о бенчмаркинге, обеспечивают быстрые и простые способы изучения лучших практик

**2. Формальный бенчмаркинг**, который делится на два типа:

- a. Бенчмаркинг производительности – включает в себя сравнение уровней производительности организаций для конкретного процесса. Затем эта информация может быть использована для определения возможностей улучшения и/или установления целевых показателей эффективности. Уровни эффективности других организаций обычно называют эталонными, и идеальным эталоном является тот, который исходит от организации, признанной лидером в соответствующей области. Бенчмаркинг эффективности может включать в себя сравнение финансовых показателей (таких как расходы, стоимость рабочей силы, стоимость зданий/оборудования, стоимость энергии, соблюдение бюджета, денежный поток, собранные доходы) или нефинансовых показателей (таких как прогулы, текучесть кадров, процент административного персонала по отношению к штатному персоналу, жалобы, воздействие на окружающую среду или производительность колл-центра).
- b. Бенчмаркинг наилучшей практики – поиск и изучение организаций, которые являются высокоэффективными в определенных областях. Сами процессы этих организаций изучаются, как правило, на основе какого-либо взаимовыгодного соглашения, которое следует за кодексом проведения бенчмаркинга. Знания, полученные в ходе исследования, возвращаются в организацию, и там, где это возможно и целесообразно, эти высокоэффективные или лучшие практики адаптируются и включаются в собственные процессы организации. Поэтому бенчмаркинг лучших практик включает в себя весь процесс выявления, сбора, анализа и внедрения лучших практик.

Инструменты бенчмаркинга:

### 1. Экспертные оценки

Компании смотрят на своих ближайших конкурентов и определяют, соответствуют ли их продукты или услуги тому, что еще предлагается на рынке.

### 2. SWOT-анализ

Процесс SWOT-бенчмаркинга по отношению к конкурентам имеет более широкую сферу применения и работает путем определения сильных и слабых сторон бизнеса, возможностей и угроз. Более целостно взглянув на деятельность конкурентов, вы сможете получить точную картину ландшафта сектора и того, как вы вписываетесь в более широкий рынок.

### 3. Бенчмаркинг процессов

Более крупные компании могут искать внутренние данные для получения эталонных данных процесса, сравнивая показатели из разных отраслей своей деятельности или даже различные методы завершения одного и того же процесса.

### 4. Совместный бенчмаркинг

Некоторые отрасли имеют торговые организации или группы потребителей, связанные с ними, и это пример того, как может работать совместный бенчмаркинг. Эти ассоциации собирают и публикуют данные от всех своих членов, что позволяет им выявлять общепромышленные тенденции и эффективно анализировать передовую практику

## Как внедрить бенчмаркинг для оптимизации бизнес-процессов?

### 1. Поставить цель

Процесс бенчмаркинга должен начинаться с определенной цели. Это может быть что-то отраслевое или даже специфическое для компании.

### 2. Выбрать метрики

### 3. Выбрать методы сбора информации

## Примеры использования бенчмаркинга

### Колл-центр

Колл-центр может оценить уровень удовлетворенности клиентов, попросив их оценить свои услуги на основе их опыта. Они также могут

собирать данные о времени ожидания, продолжительности звонков, рейтинге разрешения первого контакта, заполняемости и усадке. Эти цифры могут быть использованы для повышения эффективности работы за счет совершенствования процессов и систем, а также в качестве инструмента повышения мотивации персонала.

### Технологическая компания

Технологическая компания может отслеживать технические характеристики продуктов своих конкурентов и сравнивать их со своими собственными или измерять их жизненный цикл относительно средних показателей по отрасли, чтобы гарантировать, что они остаются конкурентоспособными.

### E-commerce

Бизнес электронной коммерции использует бенчмаркинг для определения средней стоимости конверсии по различным категориям продуктов, измерения и прогнозирования сезонных тенденций продаж, а также определения своих ключевых клиентов и целевых рынков с помощью аналитических данных и записей клиентов.

---

## РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Перед тем, как воплощать инициативы по оптимизации необходимо четко понимать какой экономический эффект мы получим.

Для определения экономического эффекта можно использовать один из приведенных ниже финансовых показателей.

### **NPV, чистый приведенный доход**

Чистый приведенный доход – это один из важнейших показателей расчета эффективности инвестиционного проекта, используемый в инвестиционном анализе. Вычисляется как разница между дисконтированной стоимостью денежных поступлений от инвестиционного проекта и дисконтированными затратами на проект (инвестиции).

Net Present Value показывает, сколько деньги будут стоить по истечению периода времени, с учётом ключевой ставки, инфляции и рисков.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

где:

$IC$  — вложения;

$CF$  — денежный поток (Cash Flow) во времени;

$i$  — ставка дисконтирования.

Дисконтирование — это определение стоимости денежного потока путём приведения стоимости всех выплат к определённому моменту времени.

Ставка дисконтирования рассчитывается как сумма ключевой ставки, ставки инфляции и премии за риск.

#### Пример расчета:

Для рассмотрения примера расчета показателя NPV возьмем упрощенный проект по строительству небольшого офисного здания. Согласно проекту инвестиций планируются следующие денежные потоки (тыс. руб.):

Статья	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Инвестиции в проект	100 000				
Операционные доходы		35 000	37 000	38 000	40 000
Операционные расходы		4 000	4 500	5 000	5 500
Чистый денежный поток	- 100 000	31 000	32 500	33 000	34 500

*Коэффициент дисконтирования проекта – 10%*

Подставляя в формулу значения чистого денежного потока за каждый период (там, где получается отрицательный денежный поток ставим со знаком минус) и корректируя их с учетом ставки дисконтирования получим следующий результат:



$$NPV = -100\,000 / 1.1 + 31\,000 / 1.1^2 + 32\,500 / 1.1^3 + 33\,000 / 1.1^4 + 34\,500 / 1.1^5 = 3\,089.70$$

### **IRR, внутренняя норма доходности**

Internal Rate of Return — внутренняя норма доходности. Процентная ставка, при которой NPV равна нулю.

Общий вид формулы расчета IRR:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1);$$

где:

$r$  – процентная ставка;

$NPV$  – чистый дисконтированный доход.

Экономический смысл IRR:

1. Величина прибыли с осуществленного вложения капитала. Инвестор в процессе выбора из нескольких альтернативных проектов, при прочих равных, выберет тот, для которого значение IRR выше.
2. IRR – это своего рода граница, максимальная ставка стоимости использования капитала, которая позволяет сделать проект безубыточным.

### **PP, период окупаемости**

Период окупаемости показывает время в течение которого доходы от вложений в инвестиционный проект сравняются с затратами в него. Используется с показателями NPV и IRR для оценки эффективности инвестиционных проектов.

Рассчитывается по формуле:

**СРОК ОКУПАЕМОСТИ = РАЗМЕР ВЛОЖЕНИЙ / ЧИСТАЯ ГОДОВАЯ ПРИБЫЛЬ**

либо

$$PP = KO / ПЧсг$$

где:

PP – срок окупаемости, выраженный в годах;

KO — сумма вложенных средств;

ПЧсг — Чистая прибыль в среднем за год.

Пример:

Вам предлагают инвестировать в проект сумму в размере 150 тысяч рублей. И говорят, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли.

Путём простейших вычислений получаем срок окупаемости равный трём годам (мы поделили 150 000 на 50 000).

Но такой пример выдаёт информацию, не принимая во внимание, что проект может не только давать доход в течение этих трёх лет, но и требовать дополнительных вложений.

---

#### ПРИОРИТИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ

В разный момент времени необходимо приоритизировать разные задачи. Для приоритизации задач можно использовать существующие техники (описаны ниже), либо самостоятельно выбрать критерии для приоритизации.

Выбор критериев для приоритизации будет зависеть от конкретного пула задач, но первым критерием всегда будет являться влияние на бизнес, то есть те проблемы, которые непосредственно влияют на работу бизнеса (продажи).

План выбора критериев:

- определить существующие ограничения по достижению цели (например, финансовые ограничения или временные);
- определить выгоды от достижения поставленной цели;

- сформулировать названия критериев таким образом, чтобы их можно было легко и объективно измерить.

### Методы приоритизации

**RICE** — это первый метод приоритизации гипотез оптимизации.

Включает 4 фактора:

#### **1. Reach – это охват**

Первый фактор в определении вашей оценки RICE – это понять, какое количество людей, будет задействовано в вашей инициативе по оптимизации.

Вы должны решить, что означает «охват» в данном контексте, и временные рамки, в течение которых вы хотите его измерить. Вы можете выбрать любой период времени (месяц, квартал) – и решить, что охват будет относиться к количеству клиентских транзакций, подписок на бесплатную пробную версию или количеству существующих пользователей, которые попробуют вашу новую функцию, либо количество людей, которым стало проще работать, так как была проведена оптимизация.

Ваш показатель охвата будет числом, которое вы оценили. Если вы ожидаете, что ваш проект приведет к 150 новым клиентам в течение следующего квартала, тогда ваша оценка охвата составит 150. Если вы оцениваете, что ваш проект принесет 1200 новых потенциальных клиентов на вашу страницу пробной загрузки в течение следующего месяца, и 30% из них зарегистрируются, тогда ваш показатель охвата составит 360. Если 15 людям стало проще и понятнее работать из-за оптимизации процесса, тогда показатель будет равен 15.

#### **2. Impact – влияние**

Воздействие/влияние может отражать количественную цель. Даже при использовании количественной метрики («Сколько людей, увидевших эту функцию, купят продукт?», либо «Насколько процесс по ведению делопроизводства будет быстрее?») измерить влияние будет сложно, потому что вы не обязательно сможете выделить свой новый проект в качестве основной причины, почему процесс изменился. Если будет сложно измерить влияние проекта после

того, как вы соберете данные, вы можете предположить, что предварительная оценка также будет сложной задачей.

Для удобства была разработана пятиуровневая система баллов для оценки воздействия проекта:

3 = сильное воздействие

2 = сильное воздействие

1 = среднее воздействие

0.5 = слабое воздействие

0.25 = минимальное воздействие

### **3. Confidence – уверенность в вашей оценке охвата, влияния и трудозатрат**

Компонент уверенности в вашей оценке RICE помогает вам контролировать проект.

Например, если у вас есть данные, подтверждающие пользу оптимизации (пункт - влияние), но ваша оценка воздействия представляет собой скорее инстинктивное ощущение или неофициальное свидетельство, ваша оценка уверенности поможет это учесть.

Как и в случае с воздействием, был создан многоуровневый набор процентов для оценки уверенности, чтобы команды не застряли здесь, пытаясь определить точное процентное число от 1 до 100. При определении вашей оценки достоверности для данного проекта можно пользоваться следующей шкалой:

100% – высокая степень достоверности

80% – средняя достоверность

50% – низкая достоверность

Если вы получите показатель достоверности ниже 50%, считайте это «бессмысленным выстрелом» и предполагайте, что ваши приоритеты должны быть в другом месте.

### **4. Effort – трудозатраты**

Все факторы, которые мы обсуждали до этого момента – охват, влияние, уверенность – представляют собой числители в уравнении оценки RICE. Усилия представляют знаменатель.

Другими словами, если вы думаете о RICE как об анализе затрат и выгод, все три других компонента представляют собой потенциальные выгоды, а усилия – это единственная оценка, отражающая затраты.

Количественная оценка усилий в этой модели аналогична оценке охвата. Вы просто оцениваете общее количество ресурсов, необходимых для завершения инициативы за определенный период времени.

В итоге, чтобы получить оценку по RICE, вам необходимо сложить факторы Reach, Impact, Confidence и разделить на Effort. В результате получится балльная шкала, которая будет наглядно показывать, какой процесс для оптимизации нужно взять в работу сначала, а какой можно брать позже – т. е. чем больше балл, тем выше приоритет.

$$\frac{\text{Reach} \times \text{Impact} \times \text{Confidence}}{\text{Effort}} = \text{RICE SCORE}$$

Также популярным методом приоритезации является **метод MoSCoW**, который делит требования на 4 категории: must, should, could, would.

Must (Должны) – то, что необходимо сделать в любом случае. Без выполнения этих задач продукт не будет работать в принципе;

Should (Следует) – не самые важные инициативы, но они тоже должны быть выполнены после реализации «must»;

Could (Можно) – желательные инициативы, которые можно сделать, если останется время и будут ресурсы;

Would (Желательно) – инициативы, которые хотелось бы сделать, но их можно проигнорировать или отложить на некоторое время.

### В СЛЕДУЮЩЕЙ ЛЕКЦИИ:

1. Поговорим про управление проектом;
2. Узнаем ключевые этапы и участников проекта процессной трансформации.

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. *Deep Business Optimization: Making Business Process Optimization Theory Work in Practice*

### ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ:

1. *Harvard Business Review - Руководство по улучшению бизнес-процессов - коллектив авторов*
2. *Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы инструменты совершенствования*
3. *Джон Джестон, Йохан Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов*