

# Детальная подготовка инициатив по оптимизации





## Алина Загидуллина

Head of digital products, РЖД-Медицина

- ✦ >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 VK (раньше 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



# План курса

1

Введение в операционную модель

2

Введение в бизнес-процессы

3

Декомпозиция процессов

4

Описание бизнес-процессов

5

Основные нотации описания бизнес-процессов: BPMN

6

Основные нотации описания бизнес-процессов: UML

7

Анализ процессов для выявления проблемных зон

8

Формирование предварительных гипотез по улучшению процессов

9

Детальная подготовка инициатив по оптимизации

10

Планирование и контроль проекта

11

Непрерывный процесс совершенствования



## Что будет на уроке сегодня

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



# Методологии оптимизации



## Методологии оптимизации

- ⚡ Итак, для начала разберемся, из каких **шагов состоит процесс разработки инициатив по оптимизации бизнес-процессов**:
  - Описание процессов as-is / «как есть»
  - Идентификация стратегии
  - Проектирование процессов to-be / «как надо»
  - Организационная концепция
    - Обеспечение информационной поддержки бизнес-процессов
    - Согласование перечня решений по результатам оптимизации бизнес-процессов
  - Внедрение изменений бизнес-процессов и обеспечение их поддержки
    - Регламентация деятельности согласно новым моделям
    - Внедрение измененных моделей бизнес-процессов
  - Постановка процедур регулярного мониторинга отклонений в бизнес-процессах и внесения корректировок



## Методологии оптимизации

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

### Основные методы оптимизации БП:

- Метод исключения
- Метод упрощения
- Метод стандартизации
- Метод сокращения
- Метод ускорения
- Метод изменения



→ **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*



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:

### → 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:

- Общение с коллегами и изучение их опыта: кофе-брейки и командные встречи – отличное место для общения и обучения у других
- Консультации с экспертами: например, бизнес-консультантами, имеющими опыт реализации того или иного процесса или вида деятельности во многих бизнес-средах
- Общение с представителями других организаций на конференциях, семинарах и интернет-форумах
- Онлайн базы данных / вебсайты и публикации, которые делятся информацией о бенчмаркинге, обеспечивают быстрые и простые способы изучения лучших практик



## Основные виды бенчмаркинга:

### → Формальный бенчмаркинг

который подразделяется на два типа:

- **Бенчмаркинг производительности** – включает в себя сравнение уровней производительности организаций для конкретного процесса. Может быть использован для определения возможностей улучшения и/или установления целевых показателей эффективности. Бенчмаркинг эффективности может включать в себя сравнение *финансовых показателей* (стоимость рабочей силы, стоимость зданий/оборудования, стоимость энергии)) или *нефинансовых показателей* (текучесть кадров, процент административного персонала, воздействие на окружающую среду)
- **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. Бенчмаркинг лучших практик включает в себя весь процесс выявления, сбора, анализа и внедрения лучших практик.



## Основные инструменты бенчмаркинга:

### → Экспертные оценки

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

### → 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

### → 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 исполнения одного и того же процесса

### → 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? Какие шаги нужно выполнить?

### 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, 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





## NPV (net present value)



**NPV, 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)

**NPV показывает**, сколько деньги будут стоить по истечению периода времени, с учётом ключевой ставки, инфляции и рисков



## NPV (net present value)

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

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 определённом моменту времени

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



## NPV (net present value): 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:

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



## IRR (internal rate of return)

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

💡 **IRR, внутренняя норма доходности** – это процентная ставка, при которой NPV равна нулю

где:

- **r** – процентная ставка
- **NPV** – чистый дисконтированный доход

### Экономический смысл IRR:

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



## PP (pay-back period)



### PP, период окупаемости

показывает время, в течение которого доходы от вложений в инвестиционный проект сравняются с затратами в него

Рассчитывается по формуле:

**PP** = размер вложений / чистая годовая прибыль

*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).*



# Приоритизация инициатив



- ⚡ Для приоритизации задач можно использовать существующие техники, **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.



## **метод RICE – это**

метод приоритизации гипотез, включающий 4 фактора: Reach, Impact, Confidence и Effort

### → **Reach – охват**

количество людей, будет задействовано в вашей инициативе по оптимизации

### → **Impact – влияние**

Для удобства можно использовать систему баллов для оценки влияния проекта:

- 3 = сильное воздействие
- 2 = среднее воздействие
- 1 = слабое воздействие
- 0.5 = минимальное воздействие

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

При определении вашей оценки достоверности для данного проекта можно пользоваться следующей шкалой:

- 100% – высокая степень достоверности
- 80% – средняя достоверность
- 50% – низкая достоверность

### → **Effort – трудозатраты**

оценивается общее количество ресурсов, необходимых для завершения инициативы за определенный период времени.





## метод RICE

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**

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



## **метод MoSCoW**

делит требования на 4 категории: Must, Should, Could, Would

→ **Must**

то, что необходимо сделать в любом случае. Без выполнения этих задач процесс не будет работать в принципе

→ **Should**

не самые важные инициативы, но они тоже должны быть выполнены после реализации «must»

→ **Could**

желательные инициативы, которые можно сделать, если останется время и будут ресурсы

→ **Would**

инициативы, которые хотелось бы сделать, но их можно проигнорировать или отложить на некоторое время



## Итоги урока

- 📌 Узнали, какие есть методологии оптимизации и как их применять на практике;
- 📌 Научились считать экономический эффект для инициатив по оптимизации;
- 📌 Разобрались, как приоритизировать оптимизационные инициативы.



Вопросы?

Вопросы?



Вопросы?





## На следующем уроке

- 📌 Научимся планировать проект по оптимизации бизнес-процессов;
- 📌 Поймем, кто основные участники проекта;
- 📌 Узнаем, как планировать сроки реализации и составлять ТЗ.



Спасибо за внимание!