

# Анализ процессов для выявления проблемных зон





## 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


- 📌 Поговорим, для чего анализировать процессы;
- 📌 Узнаем, что такое оптимизация и как определять для нее цели;
- 📌 Разберемся, что такое показатели эффективности процессов и как их применять;
- 📌 Научимся считать затраты на процесс.



# Анализ бизнес-процессов и план оптимизации

# Анализ бизнес-процессов

**Анализ бизнес-процессов** - совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса.

 Для чего?

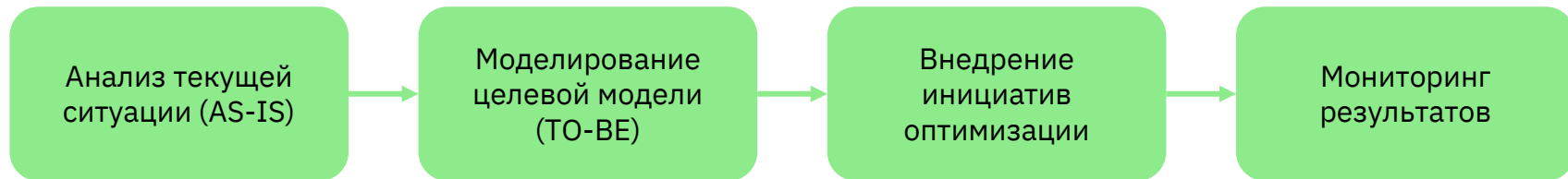
- чтобы выявить его сильные и слабые стороны
- найти решение для улучшения (**оптимизации**) бизнес-процесса



## Что такое оптимизация?

**Оптимизация бизнес-процессов** – повышение его эффективности и результативности.

## Как выглядят этапы оптимизации?



Но прежде, чем переходить к оптимизации, необходимо определить ее **цель**.





# Определение цели оптимизации





## Определение цели оптимизации и дальнейшие шаги

- ⚡ **Как просчитать эффективен ли был процесс по оптимизации?**  
Изначально необходимо понять, какой ключевой показатель мы хотим улучшить после оптимизации и на сколько.

Для того, чтобы это сделать, необходимо вернуться в начало:

### → **1-й шаг – Определить цель оптимизации**

Необходимо понять, что в итоге мы хотим получить. Цель должна быть конкретной и измеримой:

- **В продажах:** не просто «увеличить продажи продукции», а «увеличить объем продаж на 50% с сохранением текущего штата сотрудников»
- **В оптимизации документооборота:** не «внедрить документооборот», а «внедрить систему электронного документооборота для перевода процесса по отпускам в электронный формат»
- **В найме персонала:** не «нанять как можно больше людей», а «увеличить скорость найма на ключевые позиции на 20% до конца 2021 года»



⚡ **Конкретный и измеримый результат необходим для понимания того, достигнута ли цель в результате оптимизации**

При определении целей оптимизации того или иного бизнес-процесса можно применять один из методов постановки целей

**SMART(ER)**

- **S: Specific** – Точная цель
- **M: Measurable** – Измеримая цель
- **A: Achievable** – Достижимая цель
- **R: Relevant** – Релевантная цель
- **T: Time-bound** – Ограниченная во времени цель
- **E: Evaluated** – Включает обратную связь
- **R: Rewarded** – Включает поощрение за достижение цели



→ **S: Specific** – Точная цель

Ваша цель должна быть ясной и конкретной, иначе вы не сможете сконцентрировать свои усилия или почувствовать истинную мотивацию для ее достижения.

При составлении своей цели постарайтесь ответить на **пять вопросов "W"**:

1. Чего (What) я хочу достичь?
2. Почему (Why) эта цель важна?
3. Кто (Who) в этом замешан?
4. Где (Where) он находится?
5. Какие (What) ресурсы или ограничения задействованы?

**Пример:**

*Представьте, что вы в настоящее время занимаетесь маркетингом и хотели бы стать руководителем отдела маркетинга. Конкретная цель может быть такой:*

*«Я хочу получить навыки и опыт, необходимые для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга в моей организации, чтобы я мог построить свою карьеру и возглавить успешную команду»*



→ **M: Measurable** – Измеримая цель

Важно иметь измеримые цели, чтобы вы могли отслеживать свой прогресс и оставаться мотивированными. Оценка прогресса помогает вам оставаться сосредоточенным, соблюдать установленные сроки и чувствовать приближение к достижению своей цели.

**Измеримая цель должна охватывать вопросы:**

1. Можно ли посчитать результат? Оценить?
2. Как я узнаю, что цель достигнута?

**Пример:**

*Вы можете измерить свою цель приобретения навыков, необходимых для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга, определив, что вы пройдете необходимые курсы обучения и приобретете соответствующий опыт в течение пяти лет.*



→ **A: Achievable** – Достижимая цель

Ваша цель также должна быть реалистичной и достижимой. Когда вы ставите перед собой достижимую цель, вы можете определить ранее упущенные возможности или ресурсы, которые могут приблизить вас к ней.

**Достижимая цель должна охватывать вопросы:**

1. Как я могу достичь этой цели?
2. Насколько реалистична цель? Этот вопрос должен быть основан на ограничениях, таких как финансовые показатели / доход и т. д.

**Пример:**

*Возможно, вам придется спросить себя, является ли развитие навыков, необходимых для того, чтобы стать главой отдела маркетинга, реалистичным, основанным на вашем существующем опыте и квалификации. Например, есть ли у вас время, чтобы эффективно пройти необходимое обучение? Есть ли у вас необходимые ресурсы? Вы можете себе это позволить?*



→ **R: Relevant** – Релевантная цель

Этот шаг заключается в том, чтобы убедиться, что ваша цель важна для вас, либо для оптимизации бизнес-процесса и что она также согласуется с другими релевантными целями.

**Для релевантной цели ответы на следующие вопросы должны быть «утвердительными»:**

1. Кажется ли это стоящим?
2. Сейчас подходящее время?
3. Соответствует ли это прочим усилиям / потребностям?
4. Правильно ли я поступаю, чтобы достичь этой цели?
5. Применима ли цель в современных социально-экономических условиях?

**Пример:**

*Возможно, вы захотите приобрести навыки, необходимые для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга в вашей организации. Сейчас подходящее время для прохождения необходимого обучения или работы над получением дополнительной квалификации? Вы уверены, что подходите на роль руководителя отдела маркетинга?*



→ **T: Time-bound** – Ограниченная во времени цель

Каждая цель требует определенного дедлайна. Этот критерий помогает предотвратить приоритет повседневных задач над долгосрочными целями.

**Ограниченная по времени цель должна охватывать вопросы:**

1. Когда?
2. Что я могу сделать через полгода?
3. Что я могу сделать через шесть недель?
4. Что я могу сделать сегодня?

**Пример:**

*Получение навыков, необходимых для того, чтобы стать руководителем отдела маркетинга, может потребовать дополнительного обучения или опыта, как мы уже упоминали ранее. Сколько времени вам потребуется, чтобы приобрести эти навыки? Нужна ли вам дальнейшая подготовка, чтобы вы могли сдать определенные экзамены или получить квалификацию? Важно дать себе реалистичные временные рамки для достижения меньших целей, которые необходимы для достижения вашей конечной цели.*



→ **E: Evaluated** – Включает обратную связь

Без регулярного запланированного цикла обратной связи на каждом значимом шаге невозможно достичь даже простой цели. Поэтому необходимо регулярно оценивать пройденный шаг и получать обратную связь по выполненной работе.

→ **R: Rewarded** – Включает поощрение за достижение цели

Наша способность видеть и отмечать прогресс предопределяет долгосрочную мотивацию. Распознавайте и поощряйте даже мелкие достижения на пути к конечной цели.





💡 **OKR (Objectives & Key Results) – это** система постановки целей, которую используют Google, LinkedIn, Uber, Avito и многие другие крупные ИТ-компании.

Важный момент – цели по OKR ставятся "снизу вверх". Таким образом вся команда становится более вовлеченной, так как она сама ставит себе цели.

- **O или Objectives** – это большая и амбициозная цель, от которой вас и команду должно драйвить. Она не должна быть отсмартованной. Objective задает направление и вдохновляет вашу команду.
- **KR или Key Results** – ключевые результаты, которые заземляют цель. Они показывают, насколько вы достигли цели.



## → О или Objectives

Амбициозная – говорит о том, что достичь цель на 100% практически невозможно.

*Пример:*

*В Google 60%–70% выполнения цели – это наилучший результат. 100% выполнения OKR говорит о том, что вы поставили слишком простую цель. Меньше 40% выполнения говорит о том, что либо вы не рассчитали свои силы, либо не умеете достигать поставленных целей.*

Нельзя премировать сотрудников за выполнение / невыполнение OKR. Если сотрудники поймут, что их премии зависят от OKR, то тогда они просто станут занижать свои цели.



## → KR или Key Results

Objective не привязана к метрикам, поэтому сложно понять насколько она выполняется в итоге. И здесь к нам на помощь приходят Key Results.

Команда может выбрать для отслеживания цели, как один ключевой результат, так и несколько.

Главное, не выбирать больше 5 метрик. На нашей практике лучше всего работают 2–3 ключевых результата. Чем меньше – тем лучше. Это помогает сфокусироваться.



## ⚡ 5 этапов внедрения OKR

- Основатели / топ-менеджеры определяют годовые OKR компании в конце года;
- Команды определяют свои OKR на квартал, исходя из стратегических целей компании;
- Команда ставит цели на месяц, исходя из своих квартальных OKR;
- Команда 1 раз в неделю (или 1 раз в 2 недели) проводит встречи, на которых отслеживается статус выполнения OKR;
- В конце квартала команда собирается на ретроспективу, где она оценивает результаты достижения OKR этого квартала, делает выводы и ставит новые OKR на следующий квартал.



### *Пример 1*

- **O или Objectives:** Развитие корпоративного глобального бизнеса компании
- **KR или Key Results:**
  - Выбрать 40 новых кандидатов на франшизу к марту
  - Обучить 30 из них до июня
  - Заключить контракты с 25 из них до сентября
  - Открыть 20 магазинов до декабря

### *Пример 2*

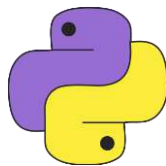
- **O или Objectives:** Поставить рекорд по привлечению клиентов
- **KR или Key Results:**
  - Увеличить DAU с 5 000 до 10 000
  - Увеличить количество регистраций до 10 000 в месяц
  - Сохранять CAC на прежнем уровне 200 рублей



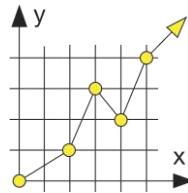
## Преимущества методик SMART и OKR



**Прозрачность**



**Гибкость**



**Сфокусированность**



## Определение цели оптимизации и дальнейшие шаги

### → 2-й шаг – Определить какие БП требуют оптимизации

Первым необходимо оптимизировать процесс, который ограничивает все остальные.

- Стоит отметить, что оптимизация сразу всех БП также далеко не всегда является рациональной. После того как определены БП, необходимо определить критерии оценки БП и разработать план оптимизации.
- Для выбора критического бизнес-процесса необходимо воспользоваться техниками приоритизации инициатив.



## Определение цели оптимизации и дальнейшие шаги

### → 3-й шаг – Разработать план, список действий, задач

План для внедрения нового бизнес-процесса всегда индивидуален.

Обычно план действия состоит из следующих шагов:

#### 1. Определение процесса:

- Определение компонентов процесса
- Оценка эффективности процесса
- Оценка того, требует ли процесс оптимизации – в этот шаг входит описание процесса as-is и формулирование процесса to-be

#### 2. Переосмысление процесса:

- Установка сроков для завершения процесса
- Риски
- Как упростить этот процесс? Как автоматизировать процесс?





## Определение цели оптимизации и дальнейшие шаги

- **3-й шаг – Разработать план, список действий, задач**  
План для внедрения нового бизнес-процесса всегда индивидуален.

Обычно план действия состоит из следующих шагов:

3. Предложение улучшений
4. Получение одобрения
5. Тестирование улучшений процесса
6. Обновление копии документа процесса
7. Использование обновленного процесса
8. Обратная связь по обновленному процессу



## Определение цели оптимизации и дальнейшие шаги

- **4-й шаг – Выполнить разработанный план и оценить результаты**

Любой БП характеризуется временем, стоимостью, результатом, качеством и фрагментацией.

- ⚡ **Важно!**

Оценка результата возможна только в том случае, если сделаны метрики и оценены показатели процесса AS IS.



# Ключевые показатели эффективности процесса



# Ключевые показатели эффективности процесса

## Типы показателей:

### → Показатели результативности

- Если процесс имеет доходную составляющую, то показателем для него будет выступать доход
- Для управления персоналом показателем может выступать уровень текучки кадров
- Для БП, связанного с производством, – объем производства продукции



# Ключевые показатели эффективности процесса

## Типы показателей:

### → Показатели стоимости

- Считают прямые и косвенные затраты – время выполнения операции умножается на стоимость единицы рабочего времени для данной должности или группы должностей. В результате получается оценка стоимости операции. Однако данная оценка не дает полной картины стоимости бизнес-процесса, ведь помимо затрат на сотрудников необходимо проанализировать другие категории затрат: аренду, расходные материалы, затраты на автоматизацию и многое-многое другое.
- Альтернативные затраты – это затраты упущенной выгоды, т. е. результат выбора одного из альтернативных вариантов использования ресурсов и, тем самым, отказа от других возможностей. Величина упущенной выгоды определяется полезностью наиболее ценной из отброшенных альтернатив.



# Ключевые показатели эффективности процесса

## Типы показателей:

### → Показатели времени

- Первый вариант – «фотография» выполнения операции. За сотрудником закреплен человек, фиксирующий, сколько операций он успевает сделать за тот или иной временной промежуток. Но обмануть можно и этот метод, медленно и тщательно делая работу в присутствии наблюдателя, завышая тем самым регистрируемое время на операцию.
- Второй вариант – экспертная оценка. В этом случае среднюю длительность той или иной операции указывает назначенный бизнес-эксперт. Этот метод самый быстрый и простой, и если эксперт занимает конструктивную позицию в проекте, то для быстрого получения результата лучше использовать именно его.
- Третий вариант – анализ данных в информационной системе. Это наиболее точный метод, однако не все информационные системы хранят данные о длительности той или иной операции. Поэтому данным методом собрать информацию по всему бизнес-процессу фактически невозможно.



# Ключевые показатели эффективности процесса

## Типы показателей:

### → Показатели качества

- Показатели качества определяют, насколько качественно и безошибочно выполняется оптимизированный процесс.
- Если речь идет о складских процессах, то показателем может выступать количество пересортицы, количество неправильно выданной или полученной продукции.
- Если речь идет о сервисной поддержке, то показателем может выступать количество обращений или количество жалоб на качество сервиса.



# Ключевые показатели эффективности процесса

## Типы показателей:

### → Показатели фрагментации

- Большое количество участников, разнесенных по разным подразделениям, зачастую является причиной проблем с результативностью БП, временем его протекания, качеством и стоимостью
- В настоящее время существует тенденция снижать показатель фрагментарности с целью повышения эффективности и конкурентоспособности процессов

### ⚡ Важно!

Все показатели взаимосвязаны, улучшая показатели одной группы, можно ухудшить показатели другой: качество – стоимость – срок: из трех показателей выбрать нужно два.





# Расчет стоимости бизнес-процесса



## Расчет стоимости бизнес-процесса

Чтобы оценить эффективность оптимизации в «деньгах», необходимо **замерить стоимость выполнения БП до и после оптимизации**

Для каждой операции в бизнес-процессе известен норматив времени, коэффициент использования операции в процессе, исполнитель и стоимость единицы рабочего времени исполнителя



**Стоимость операции =**

стоимость единицы рабочего времени сотрудника (с учетом стоимости рабочего места) \* длительность выполнения операции

- Результат расчета показывает, во что обходится компании выполнение операций в анализируемом бизнес-процессе
- Данный процесс расчета стоимости целого бизнес-процесса необходимо делать ДО оптимизации и повторять ПОСЛЕ оптимизации



## Пример расчета стоимости бизнес-процесса

**Процесс:** Проверка договора перед отправкой на подписание

Исполнитель	Количество договоров в месяц	Время выполнения (мин)	Общее время в месяц (мин)	Стоимость 1 минуты сотрудника (руб.)	Стоимость 1 договора (руб.)	Общая стоимость процесса в месяц (руб.)
Менеджер по продажам	100	60	6000	10	600	60 000



## Итоги урока

- 📌 Узнали, для чего анализировать процессы;
- 📌 Выяснили, что такое оптимизация и как определять ее цели;
- 📌 Разобрались, что такое показатели эффективности процессов и как их применять;
- 📌 Научились считать затраты на процесс.



Вопросы?

Вопросы?



Вопросы?





## На следующем уроке

- 📌 Разберем, как определить области для улучшения бизнес-процесса;
- 📌 Узнаем, с какого бизнес-процесса стоит начать оптимизацию;
- 📌 Поймем, откуда брать идеи для гипотез.



Спасибо за внимание!