



Высшая  
школа  
бизнеса

Моделирование и анализ  
бизнес-процессов

Москва  
2025

# Кейс по улучшению процессов онлайн-школы ЕГЭматика

Выполнили:  
Кретова Мария  
Таекина Татьяна  
Шагако Мария  
ББИ 2403



«ЕГЭматика» – онлайн-школа для подготовки к ЕГЭ, специализирующаяся на 5 предметах: математика, физика, информатика, русский язык, обществознание. Организация делает упор на индивидуальный подход к каждому ученику, доступные цены и сильный преподавательский состав, обещая сделать обучение интересным и результативным.





## Отделы организации и их функции

### Учебный отдел

- Отбор наставников, специалистов по проверке и методистов
- Составление учебных материалов (уроков, домашних заданий, методичек)
- Сопровождение учеников на курсе (наставники)
- Проверка домашних заданий и пробников
- Составление индивидуальных траекторий обучения (методисты)

### Отдел продукта

- Отбор и работа с преподавателями
- Разработка и согласование концепций продуктов и услуг.
- Сбор и обработка идей для улучшения продуктов.
- Сценарии уроков, структура курсов, тематические модули
- Составление программ (годовой курс, спецкурс и тд)
- Контроль качества образовательных продуктов

### Технический отдел

- Настройка курса в Soho LMS
- Поддержка и развитие IT-инфраструктуры компании (включая задачи по Битрикс.24)
- Выгрузка информации с платформы
- Подключение ботов, лендингов, форм и рассылок
- Решение проблем пользователей с платформой
- Интеграции между LMS, Tilda, Telegram, CRM
- Ведение базы знаний по техническим вопросам



## Отдел маркетинга

- Запуск и ведение рекламных кампаний
- Аналитика конверсий и окупаемости
- Планирование контент-воронок
- Ведение соцсетей компании
- Оформление сайта компании
- Написание анонсов для рассылок текущим ученикам

## Отдел продаж и сопровождения

- Обработка входящих заявок
- Консультации, презентации продукта, доведение до оплаты
- Работа с возражениями
- Сопровождение клиента после оплаты
- CRM-ведение (статусы, задачи, воронка)

## Отдел продакшн

- Съемка, монтаж, упаковка видео
- Дизайн обложек видео
- Дизайн для рекламных кампаний, баннеров
- Дизайн учебных материалов
- Работа с брендингом и визуальным стилем

## Операционный отдел

- Координация операционной деятельности.
- Координация команд
- HR-Подбор и адаптация персонала
- HR-Управление системой мотивации
- Оформление сотрудников
- Сопровождение договоров и юридическая поддержка
- Контроль отчетов и сверка показателей по продуктам
- Работа с подрядчиками
- Документооборот, регламенты

# Отделы организации и их функции



## Деятельность компании

Основными направлениями деятельности компании являются:

**1. Качественное образование.**

Экспертные преподаватели, методисты, студенты ведущих ВУЗов страны в качестве наставников качественно преподносят сложный материал.

**2. Современный формат.**

Интерактивные занятия в онлайн формате с мгновенной обратной связью от преподавателя, система записи вебинаров с возможностью пересмотра ключевых моментов занятия и автоматическая проверка домашнего задания позволяют ученикам учиться там, где им удобно.

**3. Комплексная подготовка ученика.**

Личный наставник поможет выпускнику со сложным задачами, объяснит непонятный материал и замотивирует в трудный период, методист составит индивидуальную траекторию подготовки, а пробные экзамены помогут отслеживать текущий прогресс одиннадцатиклассника.

**4. Поддержка и сообщество.**

После записи на курс ученики вступают в закрытый Телеграмм-чат, в котором находятся сотни единомышленников, также занимающихся в ЕГЭматике, которые готовы предложить свою помощь при решении задач.

**5. Забота о психологическом состоянии.**

Ученики всегда смогут обсудить свои проблемы с наставниками или другими учениками курса в общем чате.



## IT-инфраструктура

- **Soho LMS** – центральная платформа, на которой проходит обучение. Включает в себя систему управления обучением, CRM-систему, платформу для вебинаров, систему приема платежей и платежную кассу
- **Tilda** - конструктор основного сайта и лендингов.
- **Telegram** - основной способ коммуникации с учениками, учебные чаты с наставниками и преподавателями, рабочие чаты для решения быстрых вопросов
- **Google Sheets** - ведение отчетов, выгрузки из систем, передача данных между отделами
- **Битрикс.24** - главный способ постановки задач внутри команды и между отделами, контролируется регламентами
- **Контур.Фриланс** - сервис для удобных выплат самозанятым сотрудникам



## Кризис организационного перехода

Коллектив переживает кризис организационного перехода, при котором формальное внедрение новых регламентов и системы в Битрикс24 не подкреплено реальным принятием их сотрудниками. В результате сохраняется работа в неформальных каналах, что приводит к сбоям в процессах, потере задач и напряжению в отделах, критически зависящих от точных задач.

## Несистемность операционной деятельности

Новые регламенты не интегрировались в повседневную работу, что приводит к несогласованности действий и снижению качества образовательных услуг. При этом многие стандартные процессы остаются неформализованными, создавая вариативность в их выполнении и снижая общую эффективность.

## Проблема неорганизованности отдела

Новый учебный отдел функционирует без отлаженных процессов и четкой организационной структуры, что создает неопределенность в задачах у сотрудников. Постоянные изменения в обязанностях и отсутствие автоматизации приводят к ошибкам в учебном процессе, снижая качество обслуживания учеников и удовлетворенность персонала.



## Описание процессов

### Процесс привлечения ученика

- Отдел маркетинга и коммуникаций создает и запускает рекламную кампанию (таргетированная реклама, контекстная реклама, SEO).
- Потенциальный клиент (ученик/преподаватель) переходит на сайт школы, где знакомится с программами, преподавателями и отзывами.
- Клиент оставляет заявку на сайте (заполняет форму "Получить консультацию" или "Записаться на курс") или сразу оплачивает курс на сайте.
- Заявка автоматически поступает в CRM-систему (Soho LMS).
- Менеджер по продажам получает уведомление о новой заявке в CRM и связывается с клиентом по телефону или в мессенджере для консультации: уточняет персональную информацию, цели, отвечает на вопросы.
- Если клиент согласен, менеджер формирует коммерческое предложение и отправляет ссылку на оплату
- После успешной оплаты менеджер загружает в CRM всю информацию об ученике, и автоматически создается его аккаунт, платформа распределяет его в группу и определяет наставника, после этого ему в личные сообщения и на почту отправляется ссылка на вступление в группу в Telegram и приветственное письмо
- Далее в течение первой учебной недели наставник знакомится с учеником



## Описание процессов

### Процесс подготовки и запуска учебного курса

- Отдел продукта анализирует рынок, обратную связь от учеников и наставников и инициирует разработку нового курса или обновление существующего.
- Совместно с Учебным отделом утверждается программа, учебный план и концепция курса.
- Руководитель учебного отдела назначает ответственного методиста и преподавателей на курс.
- Преподаватели с Учебным отделом готовят материалы для онлайн вебинаров в соответствии с утвержденной программой, а методист составляет домашние задания, методички и дополнительные материалы
- Методист передает материалы в Отдел продакшена, после чего уже полностью оформленные материалы (PDF, презентации) отправляются Техническому отделу, технический специалист их загружает на платформу, настраивает структуру курса, создает уроки и домашние задания на платформе Soho LMS, настраивает автоматические рассылки и уведомления.
- Курс проверяется на корректность отображения и функционирования. После проверки курс открывается для доступа ученикам.



## Описание процессов

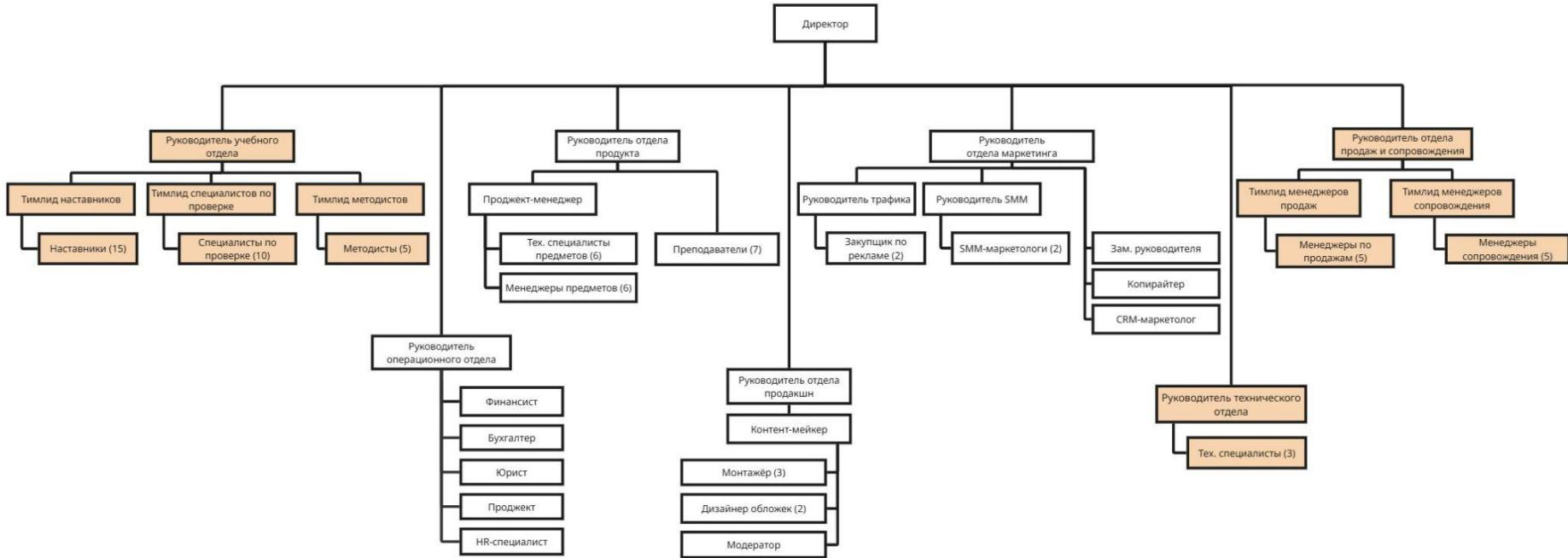
### Процесс обучения и поддержки ученика

- Преподаватель проводит регулярные вебинары (на платформе Soho LMS) в соответствии с расписанием, после завершения онлайн-трансляции записи вебинаров автоматически загружаются на платформу.
- После вебинара у ученик открывается доступ к ДЗ на платформе, он его выполняет, и работа поступает на проверку назначенному специалисту, который проверяет работу, дает развернутую обратную связь и выставляет оценку в системе.
- При этом наставник находится на связи с учениками своей группы в чатах. Он мотивирует учеников, отвечает на организационные вопросы, следит за прогрессом и посещаемостью. Если ученик не справляется или пропускает занятия, наставник выясняет причину и информирует о проблеме руководителя наставников.
- В случае возникновения проблемы с платформой (не работает видео, не загружается ДЗ и т.д.) ученик или сотрудник обращаются в техническую поддержку для ее решения. Технический специалист обрабатывает заявку, решает проблему и дает обратную связь.

### Вспомогательные и управленческие процессы

- HR-специалист ведет поиск, найм и onboarding новых сотрудников.
- Стратегические и операционные задачи ставятся и контролируются через систему Битрикс24.
- Проводятся регулярные созвоны (среди руководителей, по отделам и т.д.) для координации работы, итоги которых фиксируются в виде саммари и задач.
- Возможность неформального общения для поддержания климата происходит в общем чате ("Болталка").

## Организационная структура: линейно-функциональная





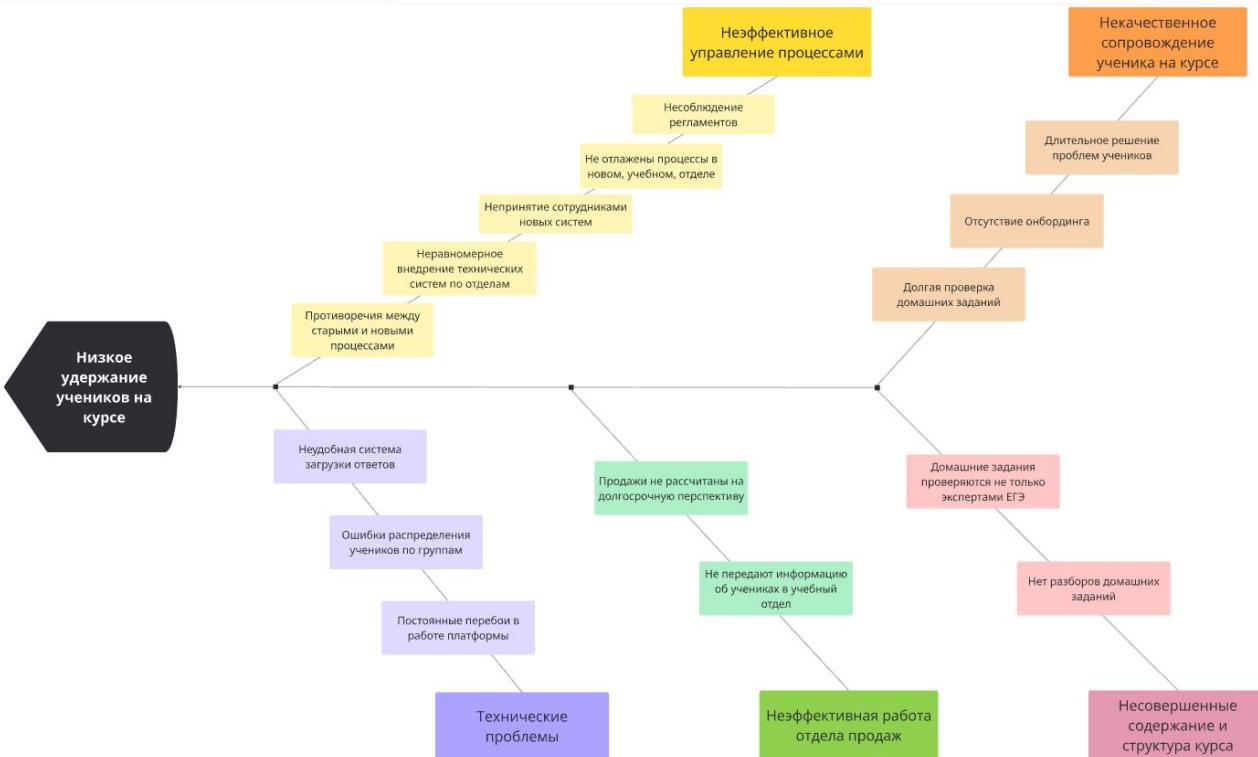
## SWOT-анализ

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Индивидуальная траектория для каждого ученика после тестирования</li><li>2) Индивидуальный наставник</li><li>3) Проверкой ДЗ занимаются компетентные специалисты</li><li>4) Большая вариативность благодаря мини-курсам</li><li>5) Психолог на курсе</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Представлены не все предметы</li><li>2) Слабый бренд по всем предметам кроме математики</li><li>3) Периодические технические проблемы на платформе</li><li>4) Недостаточная автоматизация (замедление процессов)</li><li>5) Несогласованность отделов (ученикам сообщается разная информация от разных сотрудников)</li></ol>
O (Возможности)	T (Угрозы)
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Увеличение рынка онлайн-образования</li><li>2) Сокращение перечня олимпиад (растет спрос на высокие баллы ЕГЭ)</li><li>3) Повышение внимания к заботе о психологическом состоянии учеников</li><li>4) Недостаток учителей в регионах, плохая подготовка в общеобразовательных учреждениях</li><li>5) Развитие искусственного интеллекта</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Высокая внутриотраслевая конкуренция</li><li>2) Увеличение бесплатной информации и сливы курсов</li><li>3) Обсуждение отмены ЕГЭ</li><li>4) Рост ухода в СПО</li><li>5) Угроза блокировки Telegram</li></ol>

## Дерево целей



## Диаграмма Исикавы



## ПВУ. Модель на основе VAD

Процессы  
управления



→ Последовательность  
→ Влияние

Процессы  
развития

Основные  
процессы



Выбор процессов на  
основе экспертных  
гипотез: 4 группы  
процессов

Обеспечивающие  
процессы



Осуществление коммерческой  
деятельности



Осуществление бесплатной  
деятельности

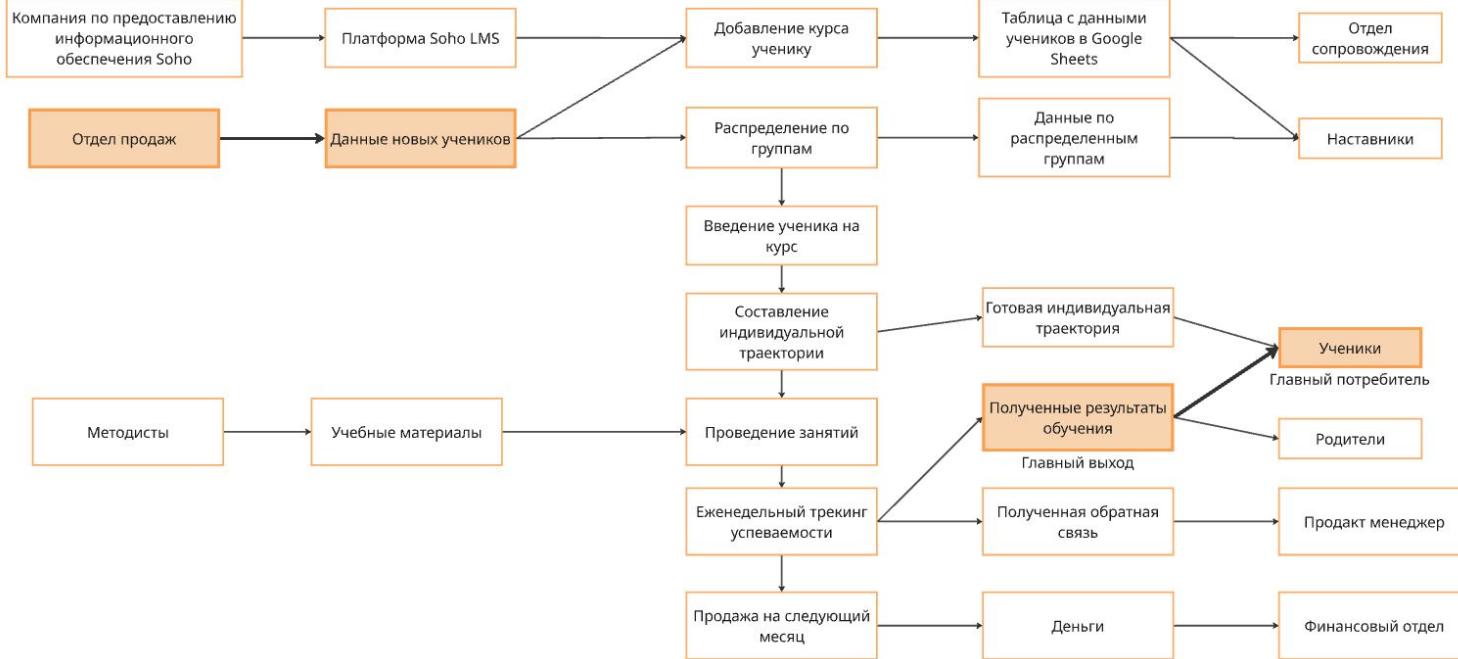
S

I

P

O

C





## Выбор приоритетных процессов

Основные группы бизнес-процессов

**БП1** - Привлечение учеников

**БП2** - Введение ученика на курс

**БП3** - Проведение обучения

**БП4** - ИТ-обеспечение

**БП5** - Разработка новых курсов

**Критерии важности**

**Критерий 1** – Влияние на КФУ

**Критерий 2** – Недостаток автоматизации

**Критерий 3** – Стратегическая важность (по дереву целей)

**Критерий 4** – Критичность (оценка рисков и последствий при сбоях, возникновении проблем)

**Критерий 5** – Частотность

Оценка важности с учетом весов критериев

Бизнес-процесс	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4	Критерий 5
Веса	0,2	0,25	0,3	0,15	0,1
БП-1	4	2	5	5	5
БП-2	4	5	3	5	5
БП-3	5	3	3	5	5
БП-4	3	3	4	4	5
БП-5	3	2	4	1	2

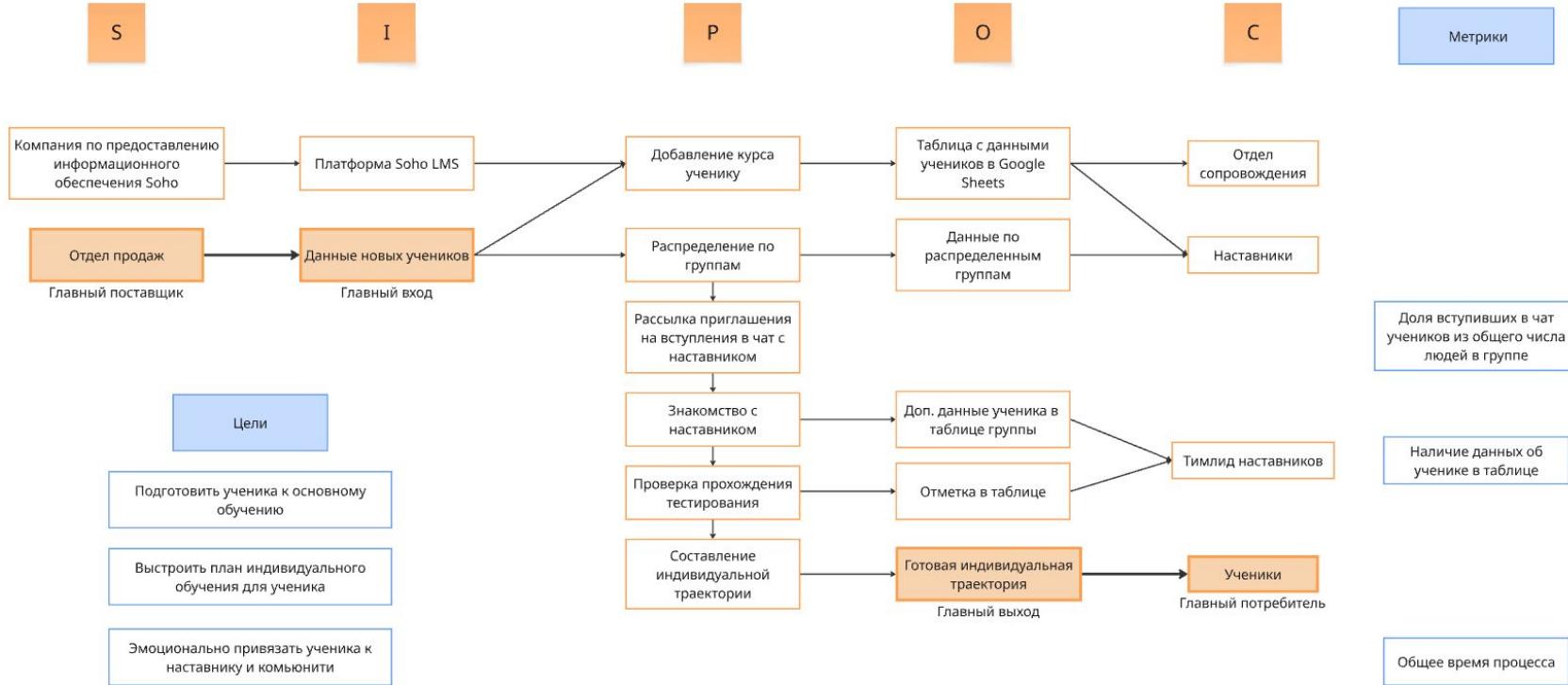


### Индекс важности

Бизнес-процесс	Расчет индекса важности	Индекс важности
БП-1	$4*0.2+2*0.25+5*0.3+5*0.15+5*0.1$	4.05
БП-2	$4*0.2+5*0.25+3*0.3+5*0.15+5*0.1$	<b>4.2</b>
БП-3	$5*0.2+3*0.25+3*0.3+5*0.15+5*0.1$	3.9
БП-4	$3*0.2+3*0.25+4*0.3+4*0.15+5*0.1$	3.65
БП-5	$3*0.2+2*0.25+4*0.3+1*0.15+2*0.1$	2.65

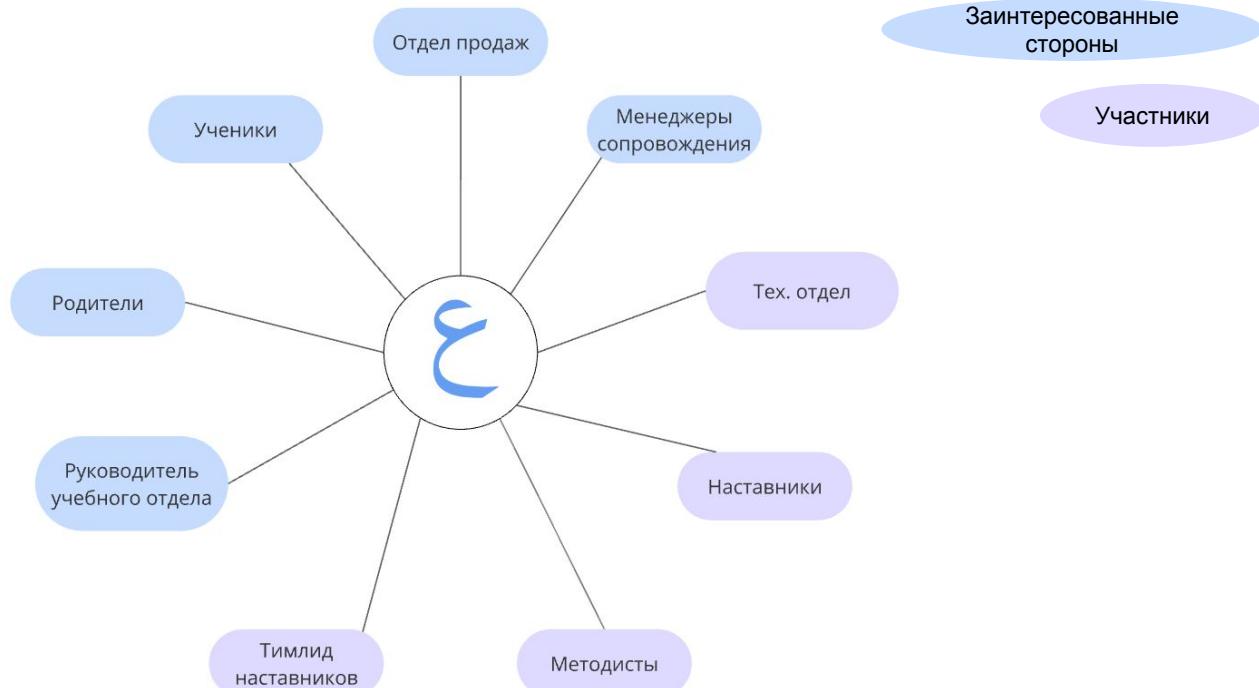
Приоритетным процессом нашего проекта является  
процесс **БП2 - Введение ученика на курс**

## SIPOC процесса “Введение ученика на курс” AS IS

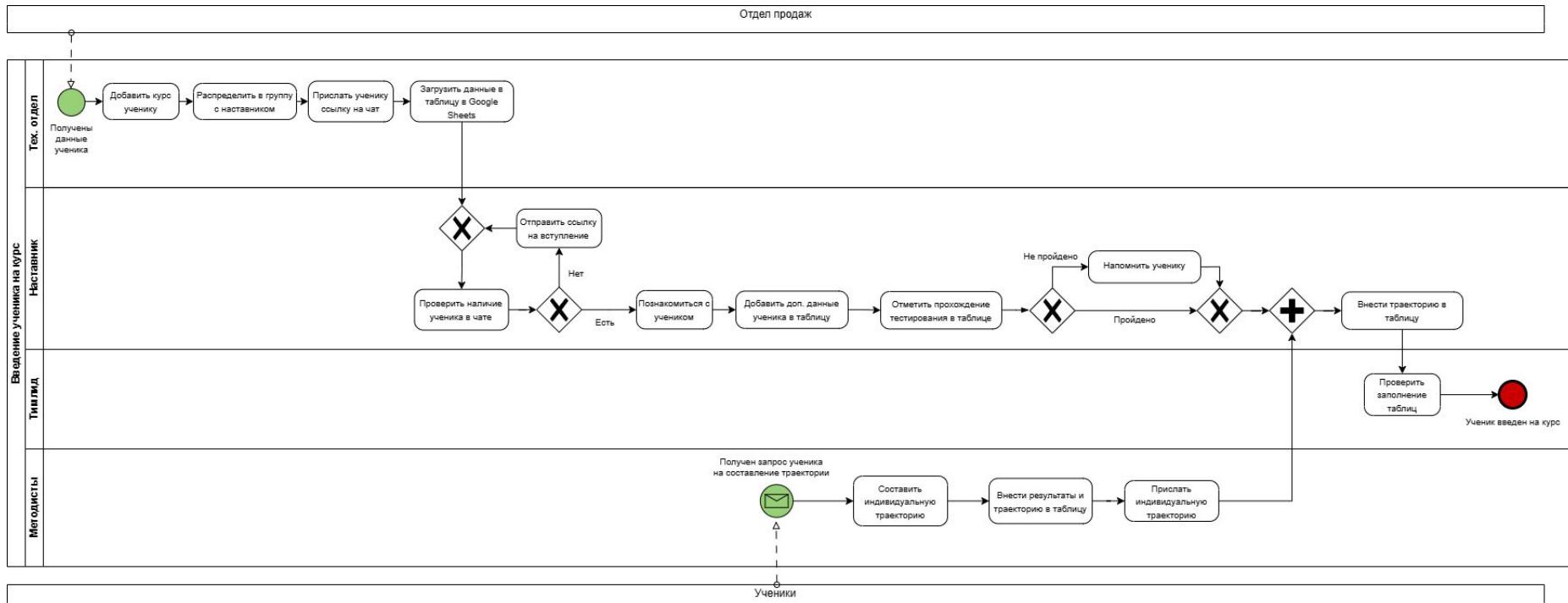


\*измеряется в 10% случаев

## Зaintересованные стороны и участники процесса “Введение ученика на курс”



## BPMN процесса “Введение ученика на курс” AS IS





## Анализ зрелости процесса

### Признаки:

- Есть сроки и отчет об исполнении
- Процесс описан лишь частично, не рассмотрены все возможные ветвления
- Плохо контролируется связь на стыках отделов
- Разные группы внутри компании используют разные способы измерения эффективности
- Показатели процессов измеряются лишь в 10% случаев (преимущественно при жалобах от клиентов)

Уровень процесса по  
обобщенной модели

### 2. Повторяемый

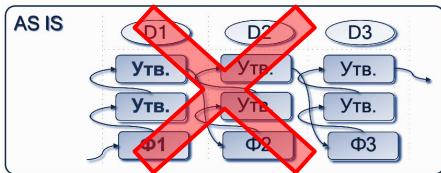
### Улучшения на основе уровня

- Составить полное описание процесса, учитывающее разные возможные ситуации
- Добавить метрики в поток работ
- Измерять метрики в конце процесса постоянно и в 30% случаев в потоке работ
- Выделить руководителя учебного отдела как владельца процесса и сообщить об этом сотрудникам

## Подходы к совершенствованию процессов на основе анализа моделей

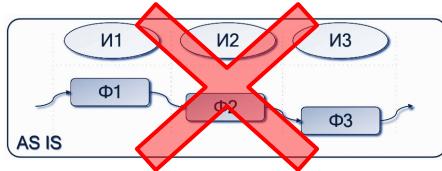
### Вертикальное сжатие

**Не найдено**, так как в изначальной модели присутствует только одно согласование с тимлидом, и оно расположено после выполнения всего процесса



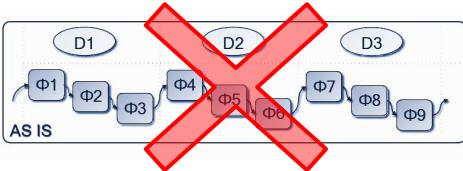
### Горизонтальное сжатие

**Не найдено**, так как нет цепочек действий, где бы чередовались разные отделы, то есть они бы выполняли небольшие задачи и передавали дальше; каждый отдел отвечает за конкретные функции: выполняет свои задачи и передает дальше



### Параллельное выполнение

**Не найдено**, так как большая часть процесса выполняется последовательно (поскольку продвижение ученика поэтапно), только “Составление траектории” может выполняться параллельно, и оно в изначальной модели так и выполняется





## Анализ ошибок процесса “Введение ученика на курс”

### Ошибки незавершенности

**Проблема:** В процессе онбординга отсутствует четкий, регламентируемый и автоматизированный план первых шагов для наставника. Нет информации о том, как именно провести введение, нет скрипта или чек-листа.

**Проблема:** Отсутствие регламентированной последовательности действий наставника при отсутствии ученика в группе, из-за чего наставник либо не знает, как ему действовать, либо действует интуитивно, что периодически приводит к тому, что ученик довольно долго может быть без наставника, или вообще потеряться.

### Ошибки несоответствия

**Проблема:** Из-за незавершенного перехода на Битрикс.24 некоторые задачи продолжаются ставиться и в Telegram, что приводит к расхождению информации, вследствие чего наставники не понимают какую задачу им выполнять.

### Иерархическая и “Наследственная” несовместимости

Проблем не найдено

### Циклическая несовместимость

**Проблема:** в процессе есть бесконечный цикл проверки наличия ученика в чате



## Решение ошибок процесса “Введение ученика на курс”

### Ошибки незавершенности

**Решение:** Разработка и внедрение регламента онбординга ученика — утвердить единый порядок действий и составить приветственный текст для наставника, а также сообщение, включающее важную информацию о курсе и инструкцию по первым шагам.

**Решение:** Создание регламента при обнаружении отсутствия ученика в группе, где будут четко прописаны действия наставника в такой ситуации.

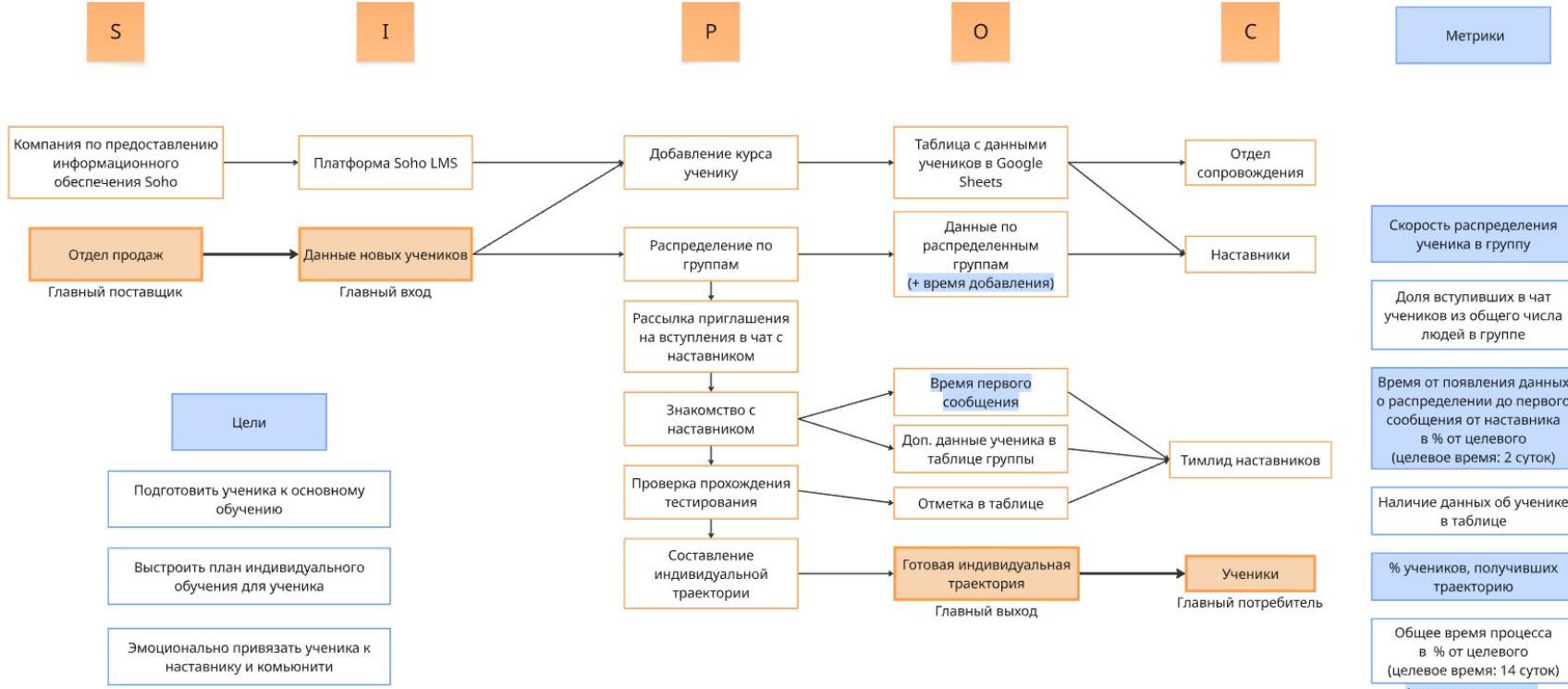
### Ошибки несоответствия

**Решение:** Зафиксировать, что Битрикс24 является единственным официальным каналом для постановки задач. Также объявить, что задача, пришедшая не через Битрикс24, считается неофициальной и может быть не выполнена. Это мотивирует всех сотрудников пользоваться системой.

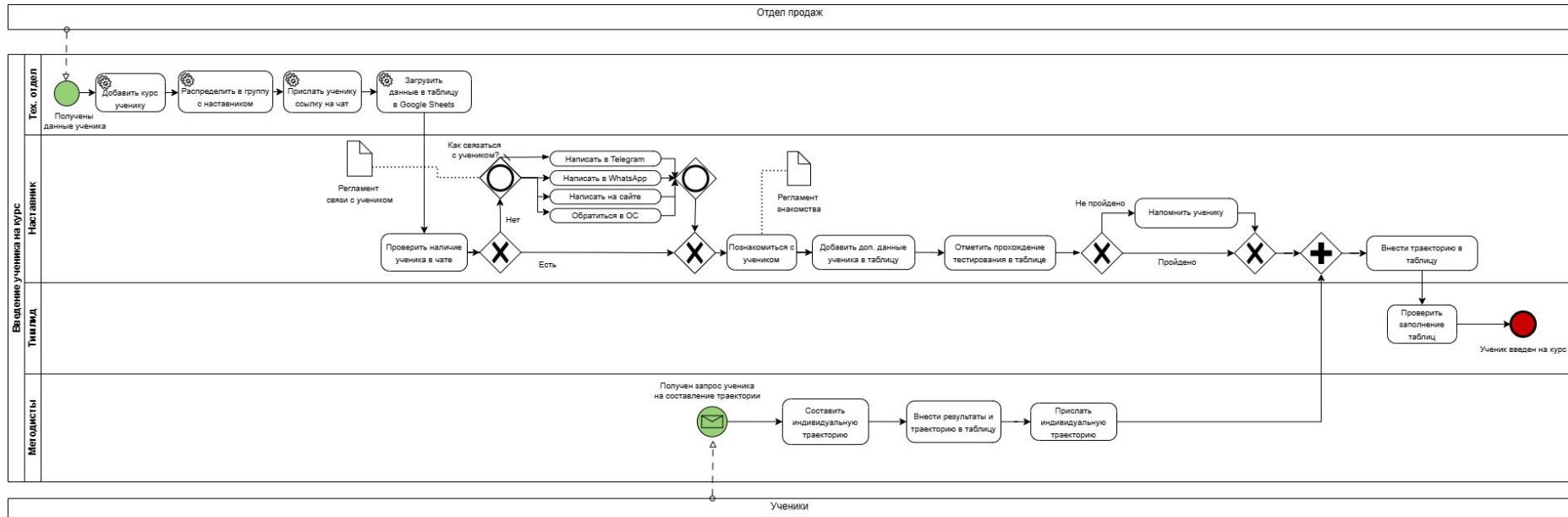
### Циклическая несовместимость

**Решение:** Заменить бесконечный ручной цикл на конечный автоматизированный процесс с четкими правилами.

## SIPOC процесса “Введение ученика на курс” ТО ВЕ



## БРМН процесса “Введение ученика на курс” ТО ВЕ



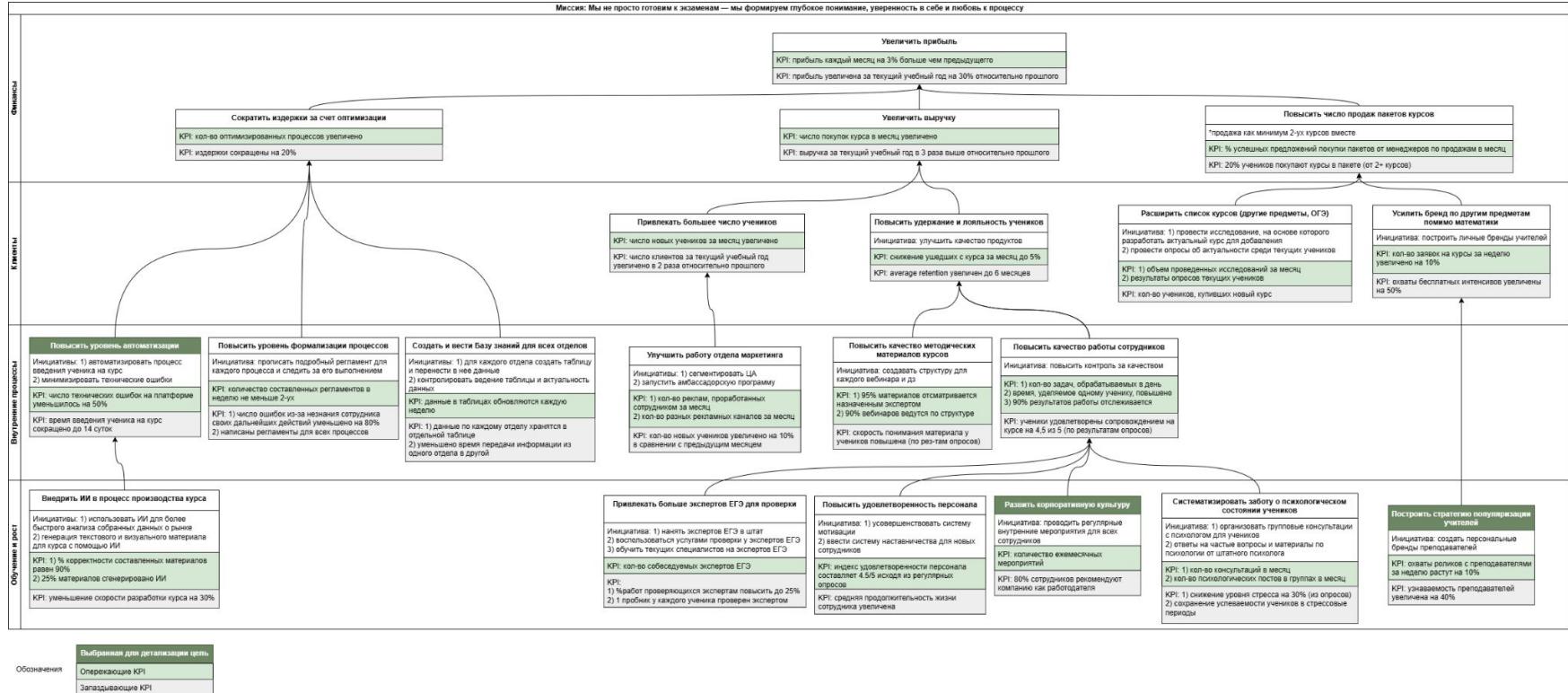
## Кейс для практического задания «Онлайн-школа подготовки к ЕГЭ»

BSC

28

\*в хорошем качестве - в приложении

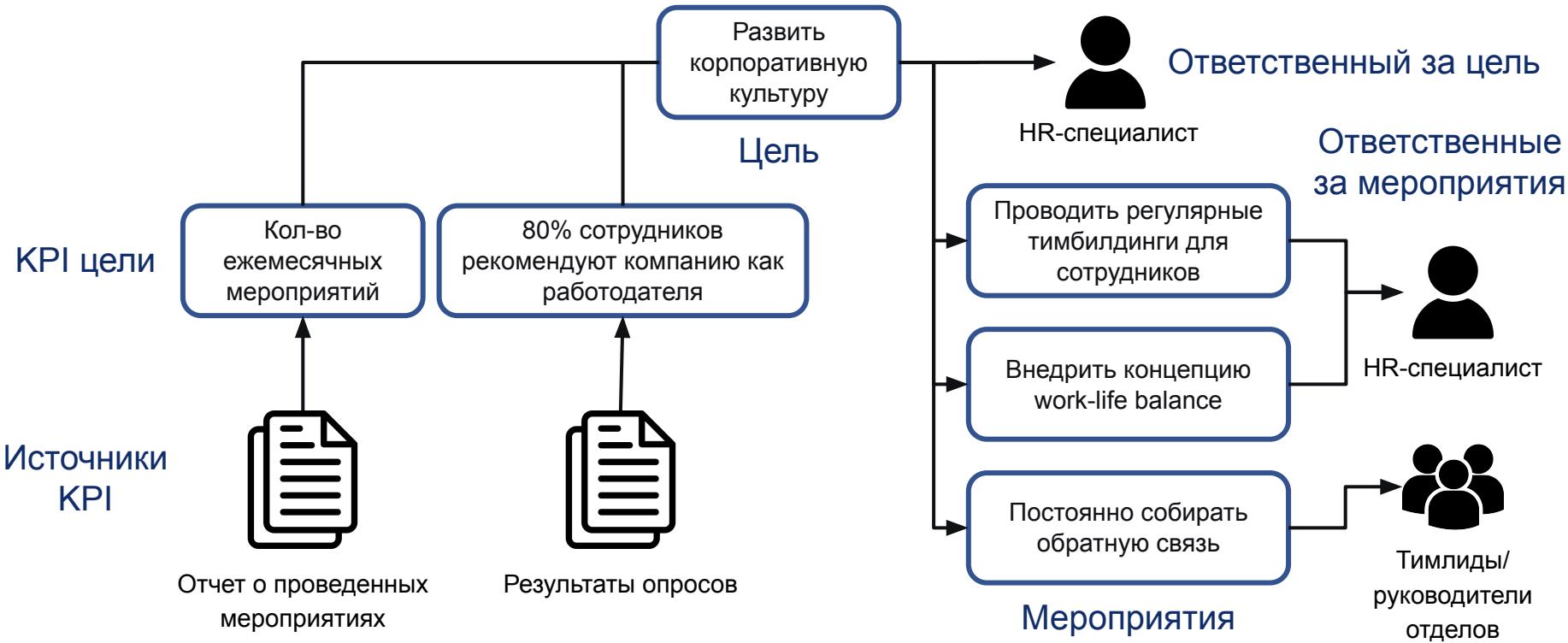
# Стратегическая карта BSC



## Цель “Повысить уровень автоматизации”



## Цель “Развить корпоративную культуру”



## Цель “Построить стратегию популяризации учителей”





Высшая  
школа  
бизнеса



## Приложение

