

Бизнес-процессы и
целеполагание

Интеграция системы процессного
управления с системой целей.

Спикер:

Свергун Сергей Владимирович

Партнер компании «Дайнова Консалтинг»,

Бизнес-тренер

sergey.svergun@dainova.su



О нас

Дайнова Консалтинг является **центром компетенции по повышению эффективности бизнеса и процессному управлению**.

Мы оказываем полный цикл услуг по моделированию, анализу и оптимизации бизнес-процессов, начиная от разработки методологии, внедрения процессных офисов, установки и настройки ПО и заканчивая обучением и технической поддержкой решений.

Ключевые заказчики 2013 ->2025





Партнер компании
«Дайнова Консалтинг»,
бизнес-тренер

Свергун Сергей

20+ лет опыта в области организационного развития и оптимизации бизнес-процессов в компаниях различных отраслей. широкая экспертиза по различным отраслям, бизнес-процессам. Опыт реализации комплексных программ по автоматизации и трансформации компаний:

Логистика:

Руководитель Проектного и Процессного офисов в АО «ПГК», Руководитель проекта по анализу и моделированию бизнес-процессов в АО ФПК, АО «СУЭК»

Телекоммуникации:

Руководитель проектов по оптимизации процессов в ПАО «Вымпелком» (бренд Билайн), ПАО «Ростелеком»

Медиа, издательский бизнес, digital:

Директор по организационному развитию в компаниях НТВ+, СТС Медиа, Издательство Росмэн

Энергетика, ЖКХ:

Директор по организационному развитию в энергосбытовых компаниях ЗАО «КЭС-Холдинг», руководитель проекта по трансформации бизнес-процессов в АО «Росводоканал»;

Производство:

Начальник отдела совершенствования организации управления «Ростсельмаш», Руководитель проекта в ПАО «Алроса»

+ Опыт оптимизации бизнес-процессов и автоматизации систем электронного документооборота, опыт внедрения ОЦО (общих центров обслуживания), опыт реализации проектов по технологии process mining

- Построение системы процессного управления на основе стратегии развития организации.
- Согласование портфеля проектов по оптимизации процессов с системой целей
- Как учитывать цели и КПЭ бизнес-процессов в целях сотрудников

Основные элементы организационного развития компании. Связь «Бизнес-процессов» с «Целеполаганием»

Звезда организационного дизайна Джая Гэлбрейта *

- Какие компетенции и качества нужны?
- Наилучшее использование потенциала



Уровни согласованности «процессного управления» и «системы целеполагания»



Постановка целей процессного управления, в
соответствии со стратегией организации

Жизненный цикл BPM по «BPM СВОК 4.0»

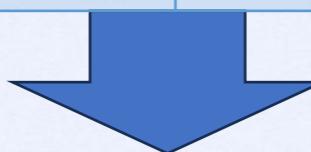


- согласование процессов со стратегией и целями организации;
- выявление и учет ожиданий клиентов;
- определение приоритетов процессного управления;
- согласование показателей процессов с целями организации

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (1/3)

Стратегический анализ (SWOT)

Внешняя среда	Сильные стороны организации: <ul style="list-style-type: none">Выстроенные процессы сервисного обслуживанияВысокая квалификация персонала в части продаж....	Слабые стороны организации: <ul style="list-style-type: none">Отсутствие системы оперативного анализа по состоянию рынкаНеэффективная система CRM...
	Возможности для организации: <ul style="list-style-type: none">Расширение рынка сбыта в регионахПривлечение новых клиентов за счет роста ассортимента....	Угрозы для организации: <ul style="list-style-type: none">Выход на рынок конкурентов со схожей продукциейРост рисков в логистике....



Выбор альтернатив, постановка страт. целей

1. Рост региональных продаж. Масштабирование розничной сети в регионах ...
2. Улучшение клиентского сервиса за счет роста качества, скорости обслуживания
3. Развитие системы оперативного маркетинга ...

(2022-2024 гг.)



Рост региональных продаж на **до XXX**



Индекс удовлетворенности – **84%**



Удержание (RR) – **60%**

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (2/3)

Стратегическая цель	Цели в области развития процессного управления (к 2024 г.)	KPI (к 2024 г.)	Набор страт. мероприятий по развитию процессного управления (до 2024 г.)
Рост региональных продаж. Масштабирование розничной сети в регионах	Внедрить эффективный, автоматизированный процесс планирования и реализации продаж , включая региональные продажи	к 11.2023 внедрен процесс обеспечивающий: - рост продаж до ..XX - в т.ч. региональные продажи до ..XX - затраты (ФОТ в год).XX	1. Проект: Реинжиниринг сквозного процесса «S&OP» планирование продаж/операций и реализация продаж 2. Проект: Разработка и внедрение процесса масштабирования сети от «инициации открытия» до «эксплуатации» ...
Улучшение клиентского сервиса (за счет роста качества, скорости обслуживания)	Внедрить «омни-канальный» процесс обслуживания клиентов (включая контакт-центр/чат/почта/магазин) и достижение целевых КПЭ	к 01.2023 внедрен процесс: - взаимодействие с клиентов через разные каналы .. - удержание (RR) – 60% ...	1. Проект: Реинжиниринг сквозного процесса «Обслуживание и сервисные операции». Автоматизация взаимодействия «Omni-Support» 2. ...
Повышение эффективности процессов логистики

Планирование развертывания процессного управления на основе стратегии (3/3)

Структура, органы управления, роли

- Внедрение центра компетенций по процессному управлению
- Внедрение структуры управления программой проектов
- Внедрение ролевой структуры процессного управления: владелец, бизнес-эксперт ...

Методология, функции и принципы

- Внедрение сервисной структуры для процессного управления. Внедрение сервисов: «анализ и моделирование», «управление проектами», «BPM аналитика»
- Использование Customer Journey Mapping для оптимизации процессов взаимодействия с клиентами ...

Персонал. Культура

- Внедрение системы «Владелец-Бизнес-эксперт» в подразделениях
- Внедрение процесса постоянного совершенствования в блоке Комм. деятельности ...

Технологии, ИТ инструменты

- Запуск корпоративного BPM портала до ...
- Анализ, пилотирование системы Process Mining в блоке «Логистика» ...

Резюме:

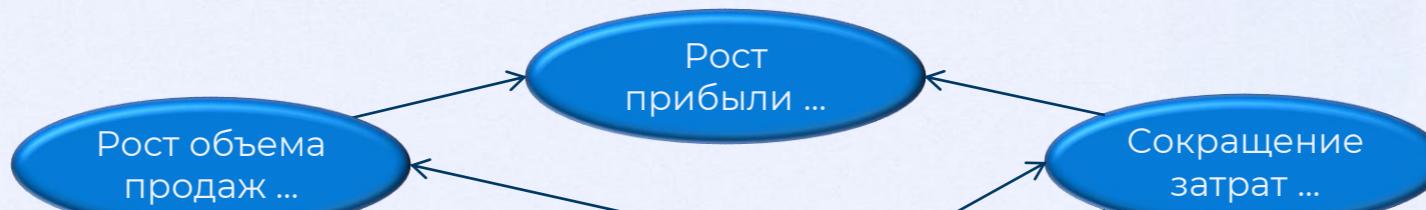
От Стратегии к осознанному повышению эффективности организации:



Тактика управления проектами оптимизации. Согласование портфеля проектов с системой целей

Целеполагание в организации. Пример на базе годовой карты целей по методологии BSC

Финансы



Клиенты, рынок



КПЭ. Своевременность (точность) поставок от Поставщика

Бизнес-процессы



КПЭ. себестоимость изделия

КПЭ. % рекламаций от клиентов

КПЭ. % ошибок в комплектации заказов

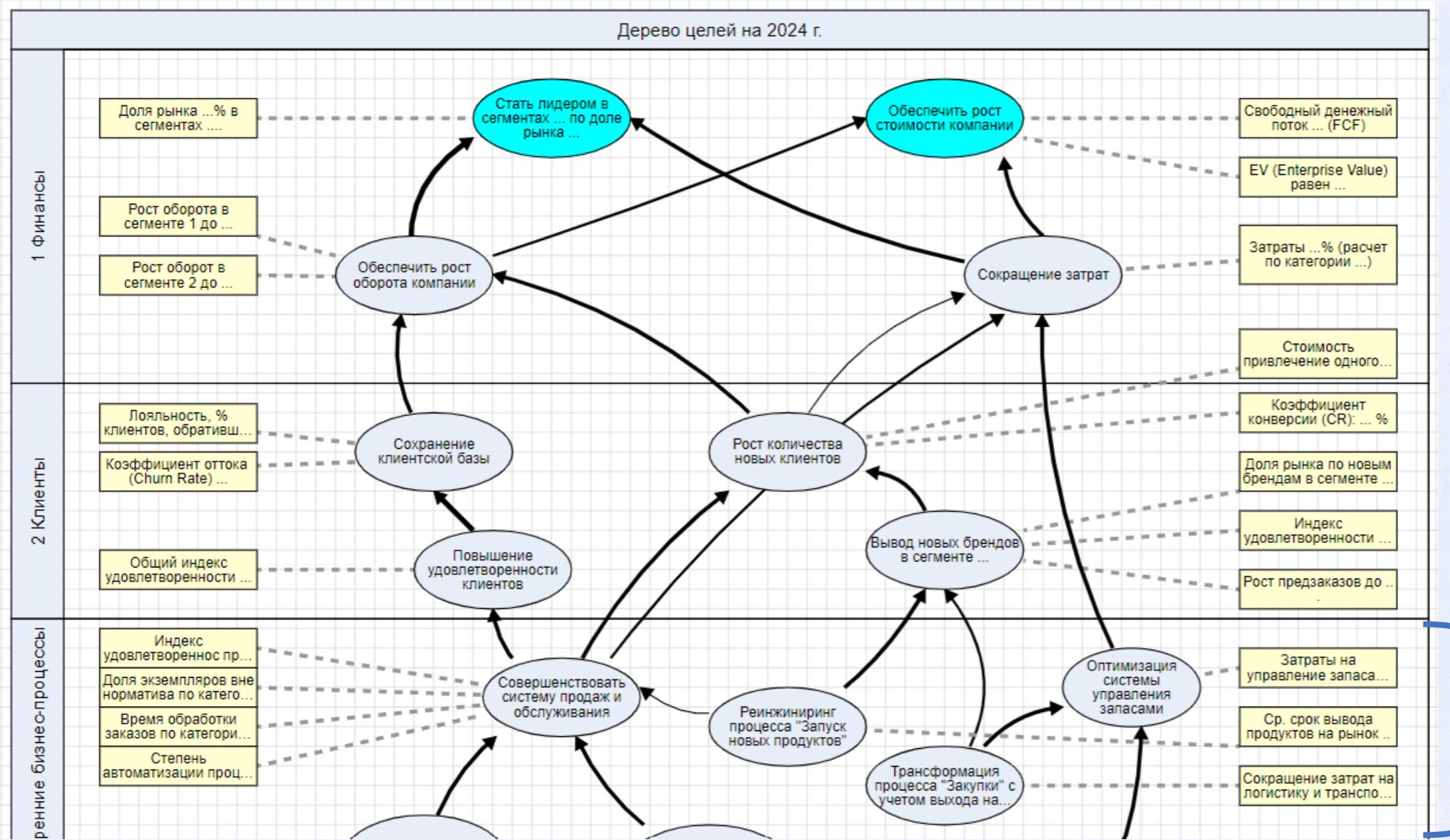
КПЭ. сроки поставки сырья
КПЭ. % несоответствующего сырья

Обучение и развитие



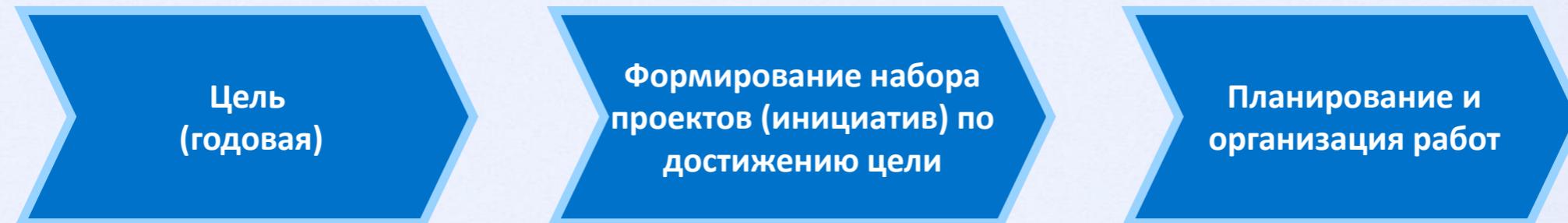
КПЭ. % закрытия ключевых позиций компетентными вн. ресурсами

Пример карты целей в Business Studio



Цели, для достижения которых, необходима реализация проектов по анализу и оптимизации бизнес-процессов

Управление проектами по ВРМ - как «портфелем проектов», направленных на достижение тактических целей.



- Наборы проектов (программы) формируются для достижения цели/КПЭ
- Проводится ранжирование – определяется критичность с учетом важности проекта для достижения цели

Планирование и организация работ

- Формирование планов работ, организация, определение методологии, подбор ресурсов и пр. ... осуществляется исходя из критичности проекта для достижения цели

Управление портфелем ВРМ проектов. Пример.

№	Цель/ программа	КПЭ (год)	Бюджет	Проекты по оптимизации бизнес-процессов	Критич-ность (для цели)	Статус	Общий прогрес с	Сроки (план → факт)	Ответствен-ный	Бюджет, план	Бюджет, факт
1	Повысить эффективность закупок	<ul style="list-style-type: none"> Своевременность (точность) поставок от Поставщика по SLA ... Снижение расходов на закупки по категориям ... на .. % закупок соответствующих требованиям ...		Оптимизация и цифровая трансформация бизнес-процесса «Закупки» (от формирования потребности до оплаты)	8	В работе	75%	01.12.2024 → 15.08.2025
				Передача функций по закупкам от бизнес-подразделений в ОЦО	9	На паузе	40%	15.06.2025 →
				Роботизация функций приема поставок в складском комплексе ...	5	В работе	100%	10.10.2024 → 05.04.2025
2	Улучшить клиентский сервис	<ul style="list-style-type: none"> Рост индекса удовлетворенности клиентов ... Уровень удержания не ниже .. Повышение клиентоориентированности ...		Реинжиниринг сквозного процесса «Обслуживание и сервисные операции».	8	В работе	60%	20.07.2025
				Анализ и передача функций бэк-офиса (в части обслуживания клиентов) в ОЦО	6

Атрибуты цели

Наборы проектов по оптимизации процессов, структурированные в «Программу достижения цели ...»

Операционный уровень. Мотивация на достижение различных КПЭ в области процессного управления

Роли в процессном управлении.

Роли нацеленные на внедрение системы процессного управления:

- Заказчик, спонсор программы внедрения
- Руководитель центра компетенций (процессного офиса)
- Руководитель процессного комитета (корпоративный орган)
- Процессный архитектор, процессный методолог, бизнес-аналитик Процессного офиса ...

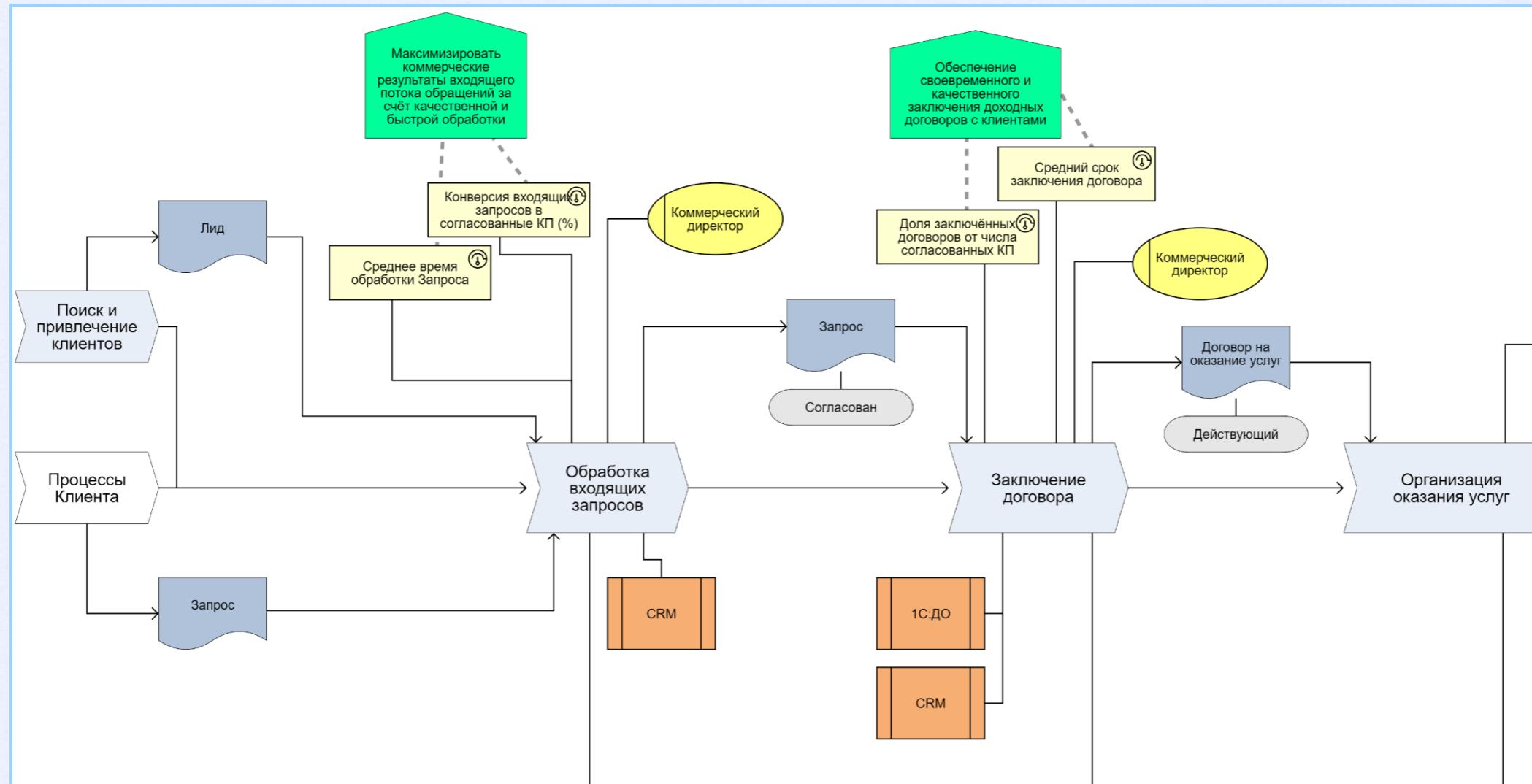
Роли нацеленные на повышение эффективности бизнес-процессов:

- Владелец бизнес-процесса
- Руководители рабочих групп, кружков качества
- Бизнес-эксперты (агенты изменений) ...

Как связать цели по развитию процессного управления с системой мотивации сотрудников.

Категория	Подкатегория	Описание	Возможные подходы к мотивации различных «ролей» в области процессного управления
Материальное вознаграждение	Базовая зарплата	Фиксированная оплата за выполнение обязанностей	Сотрудники Процессного офиса/центра компетенций: прямые обязанности находятся в сфере процессного управлению
	Премиальные выплаты	Премия за «сверх» достижения при выполнении основных обязанностей (квартал, месяц)	Сотрудники Процессного офиса/центра компетенций: вознаграждение за доп. усилия в области ПУ (напряженные КПЭ по внедрению ПУ)
		Премирование за достижение общекорпоративных показателей (доход, прибыль, доля рынка)	-
		Премия за выполнение КПЭ процессов	«Владелец процесса» и ключевые исполнители: можно указать в бонусном плане
		Иные премии (за проекты, оценка руководителя и пр.)	«Бизнес-эксперты», «агенты изменений» в подразделениях: проектные премии по оптимизации и автоматизации процессов
	Разовые выплаты	Разовые премии, выплаты за выслугу ...	Любой сотрудник: выплаты за улучшения (в т.ч. по оптимизации процессов)
Нематериальное вознаграждение	Льготы	ДМС, пенсионные планы, доп. отпуск	-
	Привилегии	Гибкий график, скидки	-
	Признание	Награды, публичное признание	Любой сотрудник: поощрения, награды и пр.

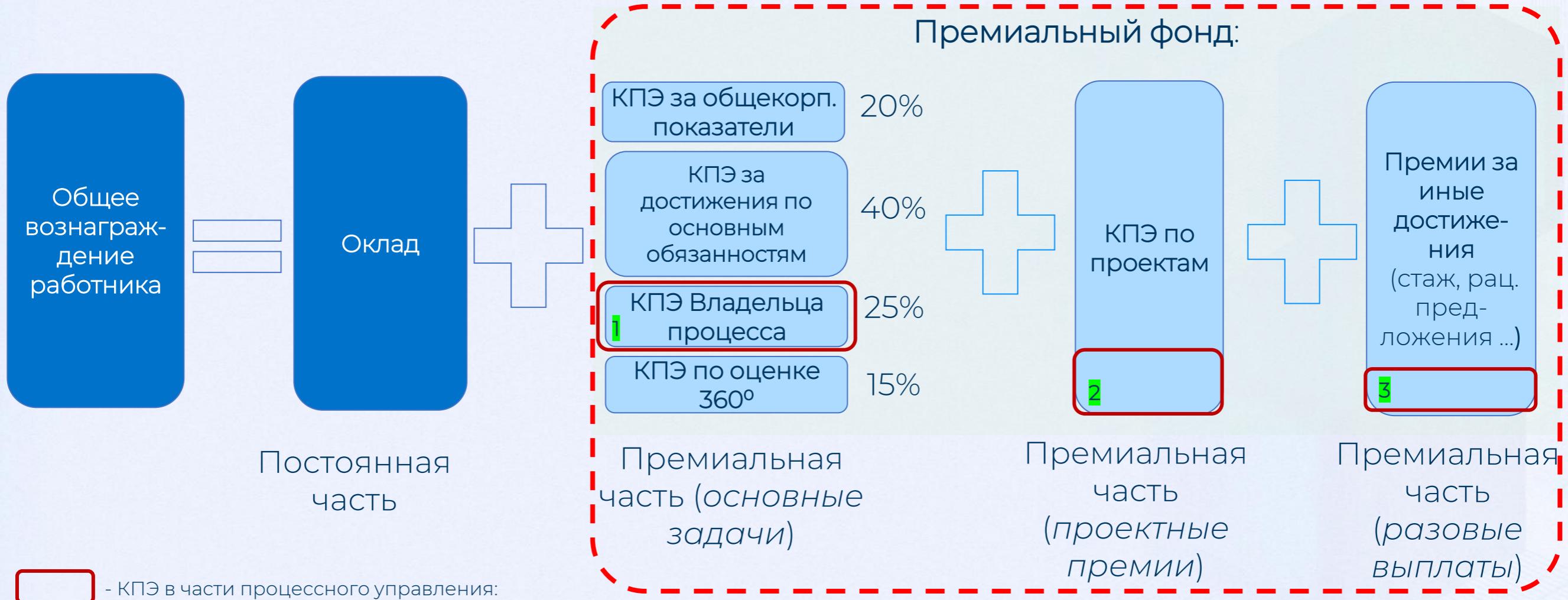
Определяем цели и КПЭ для бизнес-процессов



Формируем детальный каталог процессных КПЭ с описанием расчета, нормативными значениями и пр.

№ п/п	Наименование бизнес-процесса	Тип КПЭ	№ КПЭ	Критичн ость	Наименование КПЭ	Описание методики расчета КПЭ	ИТ- система	Вид КПЭ (внутренний / для SLA)	Единица измерения	Периодичн ость расчета	Нормативное значение		
											Норматив	Допуски, примечани я	
1	3	5	6	7	8	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Финансы	H.4.0.01	8	Уровень загрузки персонала ОЦО, выполняющих задач по процессу	(Фактические трудозатраты сотрудников центра за отчетный период по процессу, выраженные в FTE / Явочная численность сотрудников центра)*100%	1С	Внутренний	%	Ежеквартально	Начальник отдела Расчеты с поставщиками ...	Не выше 6,8%	
2	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Процессы	P.4.0.02	8	Своевременность обработки входящих документов по ремонтам	(Количество пакетов документов по ремонтам, обработанных в течение отчетного периода в соответствии с установленными сроками / Общее количество входящих пакетов документов, требующих обработки, за отчетный период) * 100%,	1С	Для SLA	%	Ежемесячно	Начальник отдела Расчеты с поставщиками ...	Не ниже 96%	
3	Расчеты с поставщиками услуг ремонтов	Персонал	H.4.0.02	6	Уровень текучести персонала	(Количество сотрудников центра, уволившихся по собственному желанию в течение отчетного периода (за исключением уволившихся в связи с уходом на пенсию) / Общее количество сотрудников центра в отчетном периоде) * 100%	1С:ЗУП	Внутренний	%	Ежемесячно	Начальник отдела Расчеты с поставщиками	
4	Учет первичных платежных документов	Клиенты	C.00.01	9	Уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания	На основании опроса клиентов рассчитывается средний балл удовлетворенности за отчетный период (опросный лист вне рамок регулярных отзывов).	Вне системы	Внутренний	Балл	Раз в полугодие	Руководитель центра	

Пример учета достижений (КПЭ) в части «процессного управления» в расчете вознаграждения Владельца процесса



1. КПЭ Владельца процесс (устанавливаются ежегодно с возможной корректировкой - квартал)
2. КПЭ за участие в проектах анализа и оптимизации БП (проектное премирование как Руководителю рабочей группы)
3. Вознаграждение за участие в системе рац. предложений

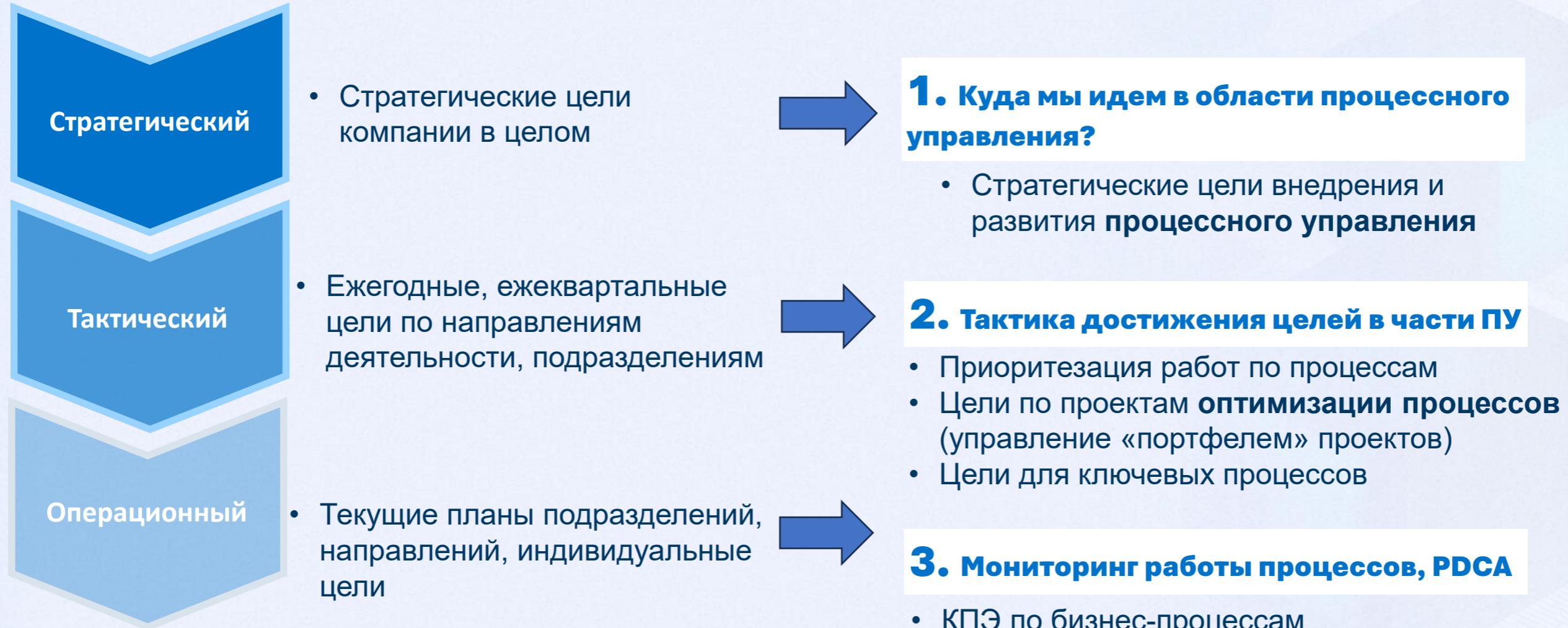
Пример карты КПЭ сотрудника (Владелец процесса)

В премиальном вознаграждении учтена мотивация за достижение КПЭ бизнес-процесса

КПЭ бизнес-процесса

Индивидуальные цели и задачи на ... квартал ____ года								
ФИО: Должность: Директор юридического департамента		ОЦЕНКА ФАКТА ВЫПОЛНЕНИЯ КПИ						
Тип КПИ	Наименование КПИ	Плановое значение КПИ (100% премии)	Вес КПИ	Фактическое значение КПИ (либо, процент выполнения - для функц. и проектн. показателей)	Статус выполнения (V - выполнено, X - не выполнено)	Факт по каждому показателю в отдельности	Итоговый суммарный % выполнения КПИ	
1	2	3	4	6	7	8	9	
Корпоративный	Total revenues, (mRUR) (корпоративный)	...	10	...	X		0	
	OIBDA margin (%) (корпоративный)	...	10	...	X		0	
Функциональный	Реализация проектов в части автоматизации правового сопровождения (достижение результатов по этапам)	см.Приложение 1	12					
	Соблюдение сроков согласования договоров, установленных внутренними политиками и процедурами, принятыми в Компании (Владелец процесса "Разработка и согласование договоров")	см.Приложение 1	12					
	Повыше-е уровня осведомл-ти сотр-ов компаний группы об осн.аспектах действующего законодательства в области	см.Приложение 1	18					
	Качественное правовое сопровождение деятельности бизнес-подразделений группы компаний (оценка 360)	см.Приложение 1	18					
Оценка руководителем	Оценка деятельности сотрудника руководителем	см.Приложение 1	20					
	Подпись сотрудника: _____						Итого:	
	Подпись руководителя: _____							

Уровни согласованности «процессного управления» и «системы целеполагания»



Контакты

ООО Дайнova Консалтинг

101000, Москва,

Уланский пер., д. 22, стр. 1, офис 632

Тел. +7(495)792-75-02

Тренинги и вебинары

Техническая и методическая поддержка



<http://dainova.su/>

vk.com/dainova_consulting



sergey.svergun@dainova.su
+7 (985) 920-48-03

