



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

БОЛЬШЕ ЧЕМ
ОБРАЗОВАНИЕ

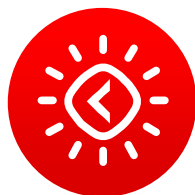
Расчет стоимости бизнес-процесса Кейс проекта



Коптелов Андрей Константинович



Об Университете «Синергия»



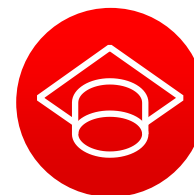
28

лет работы в сфере образования



130

отделений в России и странах СНГ



14

факультетов



100+

образовательных программ



50000

студентов из 50 стран



500

преподавателей



5

аккредитаций Association of MBA's



1-е место

в рейтинге программ управленческого образования АЦ «Эксперт»

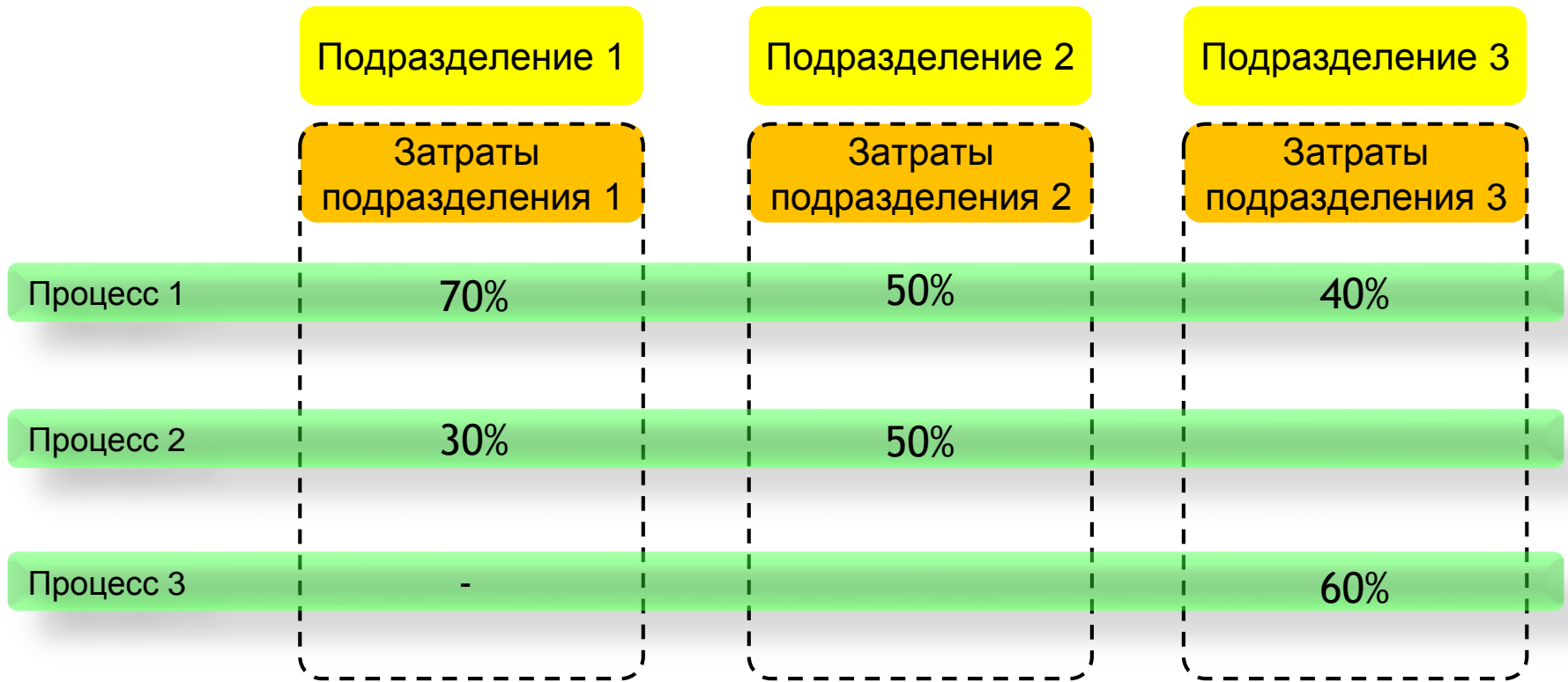
Причины внимания к расчету стоимости бизнес-процессов

- Невозможность правильно разнести затраты различных подразделений участвующих в одном процессе/продукте для определения его себестоимости
- Необходимость экономической оценки эффекта от предлагаемых мероприятий по оптимизации бизнес-процессов

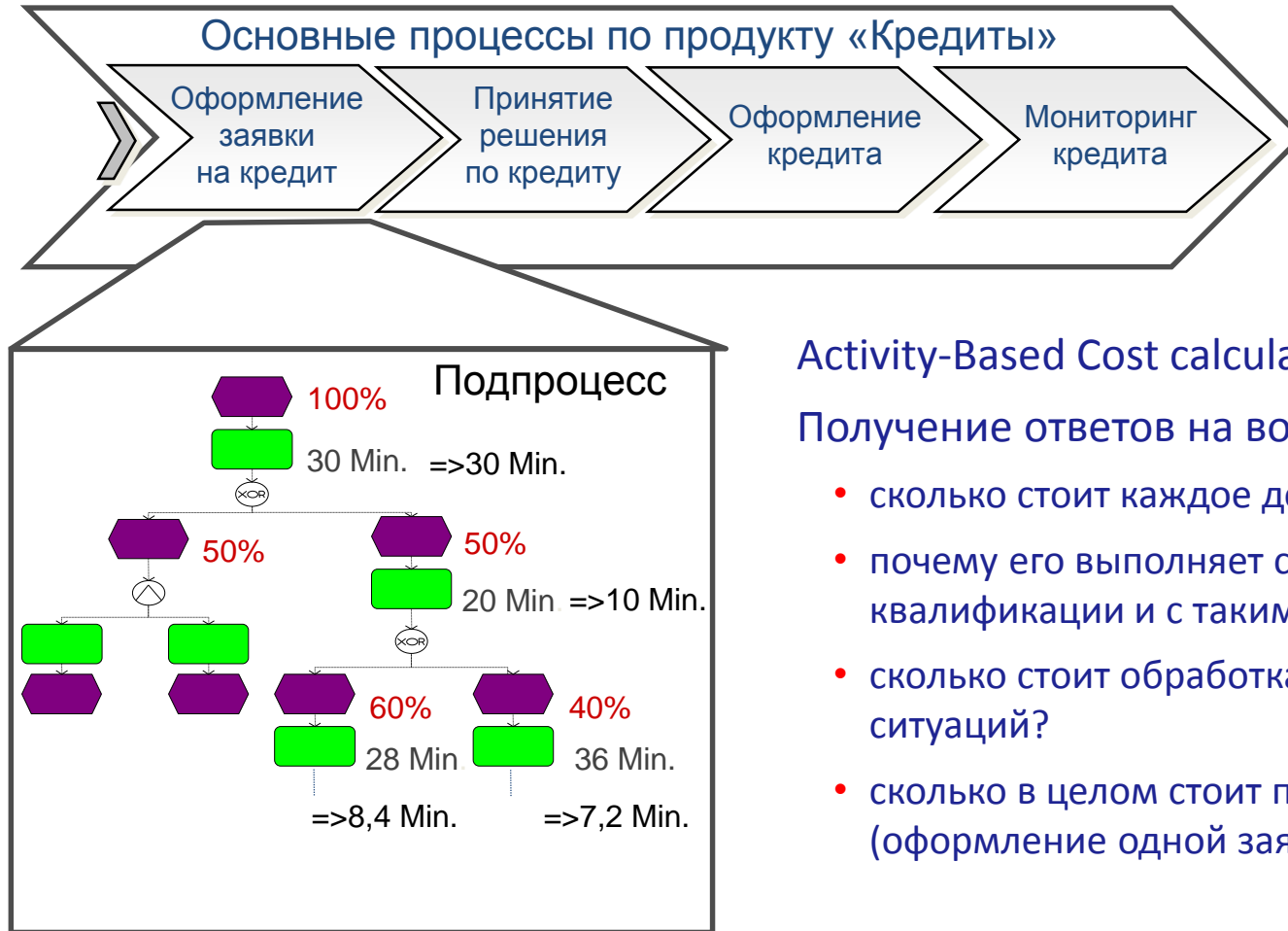


Оценка стоимости процессов

Затраты подразделений в процессах зависят от стоимости ресурса (выплат сотруднику, участвующему в процессе) и % времени, уделяемого данному процессу



Иной взгляд на затраты



Activity-Based Cost calculation (ABC)

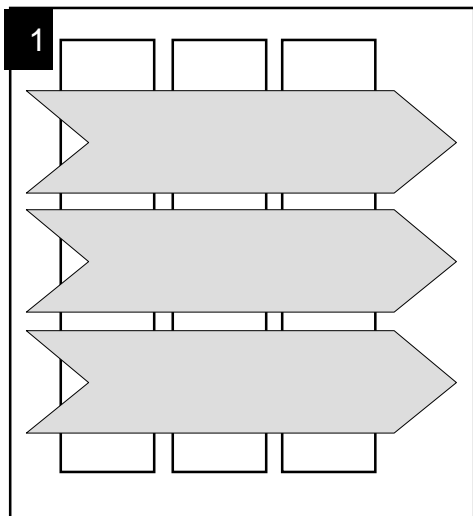
Получение ответов на вопросы:

- сколько стоит каждое действие?
- почему его выполняет специалист такой квалификации и с таким окладом?
- сколько стоит обработка исключительных ситуаций?
- сколько в целом стоит процесс (оформление одной заявки)?

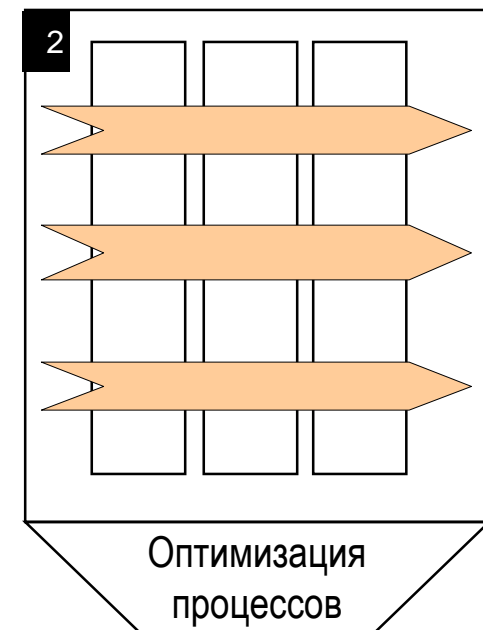
Подход к снижению стоимости

Цикл снижения стоимости, повторяющийся до тех пор, пока не будут достигнуты целевые значения

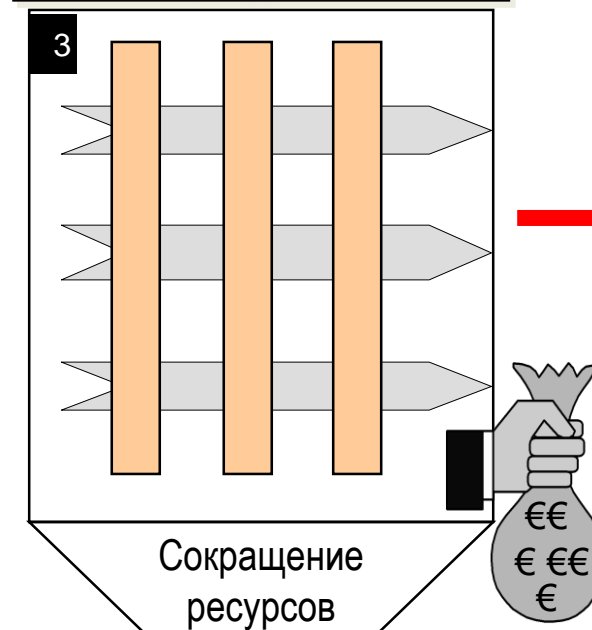
Текущая ситуация



Лучшие процессы



Лучшее использование ресурсов



Методика анализа стоимости процесса

1. Выбор процесса для анализа
2. Описание операций бизнес-процесса
3. Формализация исполнителей по бизнес-процессу – бизнес-роли
4. Определение Usage Factor для операций
5. Определение частоты исполнения процесса/операций
6. Оценка среднего времени выполнения операции
7. Определение стоимости единицы рабочего времени сотрудника
8. Расчет стоимости единичного выполнения операции
9. Расчет стоимости операции за месяц
10. Расчет стоимости бизнес-процесса

Формат для сбора информации

Почему таблица?

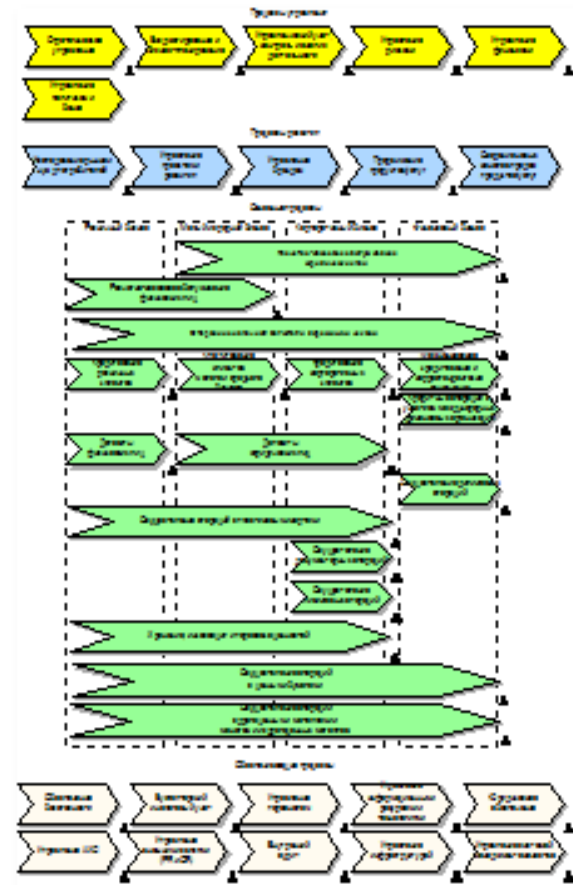
Так проще работать экспертам от бизнеса и осуществлять расчет

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

1. Выбор процесса для анализа

По каким критериям выбирать?

- Бизнес-процессы с высокой частотой исполнения
- Наиболее «дорогие» бизнес-процессы
- Бизнес-процессы, где множество участников из разных подразделений



2. Описание операций бизнес-процесса

Актуализация описания бизнес-процесса силами бизнес-подразделений

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

- В «сквозном» бизнес-процессе определено порядка 150 операций
- Не забывайте про сценарии бизнес-процесса, их может быть множество

3. Формализация исполнителей по бизнес-процессу

Кто, как правило, участвует в исполнении операции

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. исполыз.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000



- Группировка должностей
- При сильной разнице в зарплатных платах может применяться разбиение на дополнительные роли

4. Определение Usage Factor для операций

Сколько раз операция участвует при единичном выполнении бизнес-процесса

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

Например, операция выполняется в бизнес-процессе с вероятностью 50%



Использование Usage Factor позволяет исключить из описания логику бизнес-процесса и применять табличную форму без ущерба для расчета

5. Определение частоты исполнения процесса/операций

Сколько раз выполняется операция/процесс за месяц

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000



- Можно сделать экспертную оценку
- При определении полезно иметь данные из информационных систем по количеству создаваемых документов

6. Оценка среднего времени выполнения операции

Сколько времени в минутах затрачивает сотрудник на выполнение операции

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. исполыз.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

- Экспертная оценка
- Нормативы от обработки одного листа
- Данные из информационных систем



7. Определение стоимости рабочего времени сотрудника

Сколько раз выполняется операция/процесс за месяц

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

- Нужно учесть дополнительные выплаты (полные затраты на сотрудника)
- Нужно учесть аренду и другие платежи (стоимость рабочего места)



8. Расчет стоимости единичного выполнения операции

По формуле: время выполнения операции умножается на стоимость минуты ресурса, с учетом стоимости рабочего места

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000

- Становится видна добавочная стоимость операции
- Появляются вопросы – почему такую простую операцию выполняет такой высокооплачиваемый сотрудник



9. Расчет стоимости операции за месяц

По формуле: стоимость одной операции умножаем на количество процессов в месяц с учетом Usage Factor

Название операции	Исполнитель	Количество процессов в месяц	Коэффициент использования	Кол-во процессов в месяц (с учетом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
Проверяет договор перед отправкой на подписание	Менеджер по продажам	200	0,5	100	60	6000	10	600	60 000



10. Расчет стоимости бизнес-процесса

Суммируем стоимость всех операций по бизнес-процессу и получаем, что:

Стоимость выполнения одного сценария бизнес-процесса за год около 100 миллионов рублей!

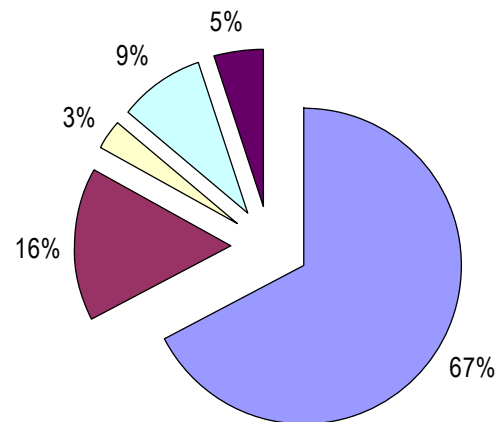


Результаты

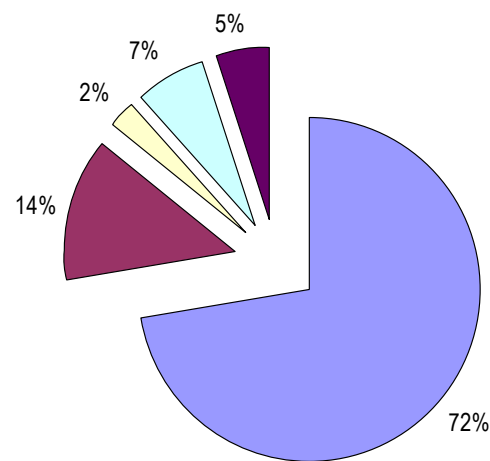
- Стоимость бизнес-процесса «удивила» представителей бизнеса
- Обнаружены отдельные операции в бизнес-процессе, которые можно «устранить»
- Обнаружены операции, которые могут быть «легко» переданы в региональный центр обслуживания
- Определен размер ущерба от несовершенства информационных систем
- Выделены рутинные операции для первоочередной автоматизации
- Определены операции, частота исполнения которых может быть снижена, за счет изменения бизнес-правил

Пример аналитики по процессам

- Выдача кредита МиСБ
- Мониторинг кредитного проекта малого бизнеса
- Проведение расчетов по кредитному проекту малого бизнеса
- Работа с проблемными кредитными проектами малого бизнеса
- Закрытие кредитного проекта малого бизнеса

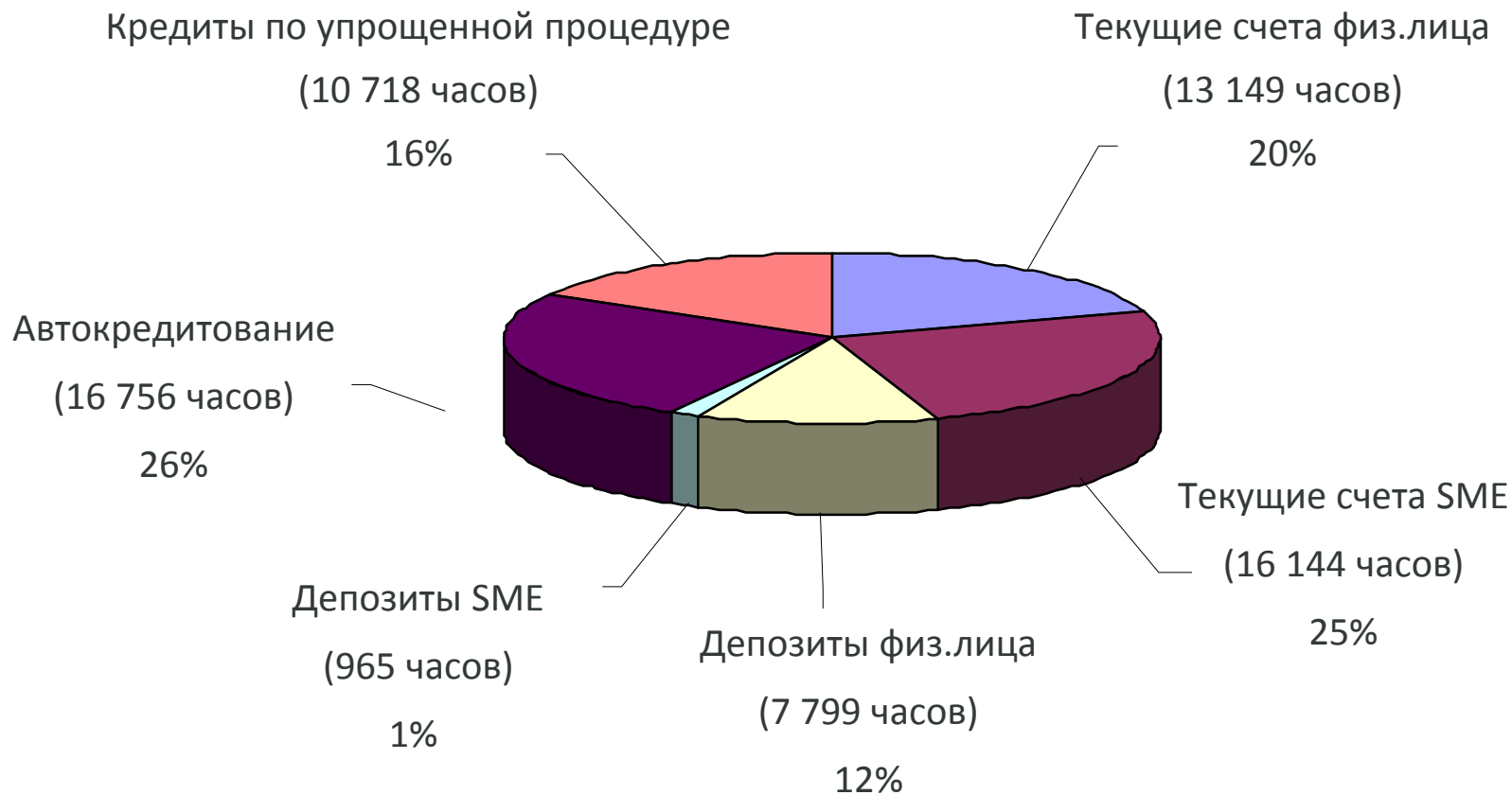


Структура трудозатрат по процессу



Структура стоимости по процессу

Пример аналитики по продуктам



Главное не переусердствовать





Контакты

КОПТЕЛОВ АНДРЕЙ КОНСТАНТИНОВИЧ

ABPMP Russia

Вице-президент по маркетингу

Университет Синергия

Заведующий кафедры оптимизации бизнес-процессов

Директор Департамента стандартизации бизнес-процессов

Директор Центра экономических исследований

Партнер Школы Бизнеса «Синергия»

+7 (916) 131-11-69

akoptelov@synergy.ru

Доступен в социальных сетях:

