

Задание 4

1. Цель бизнес-процесса сверки позиций Актов и Накладных с позициями в Спецификациях - минимизация финансовых потерь Компании, вызываемых преднамеренными и непреднамеренными ошибками.

2. Возможная метрика – средняя ежегодная сумма финансовых потерь Компании от ошибок и затрат на их обнаружение.

Финансовые потери вызываются; (1) самими ошибками и связанными с ними переплатами за невыполненные работы и недоставленные товары, так и (2) трудозатратами сотрудников Финансовой службы на выявление данных ошибок. Если выявление ошибок не производится, потери можно оценить сверху как 10% от общего объема всех заключенных договоров Компании, т.е. в 150 млн.руб. в год.

Если пренебречь человеческим фактором и не принимать во внимание возможность пропуска ошибки (например, по причине усталости), то в первом приближении можно считать, что работа более чем 30 сотрудников Финансовой службы по просмотру и анализу каждой товарной позиции устраняет риск потерь Компании из-за ошибок в Актах и Накладных. Однако в этом случае Компания вынуждена оплачивать работу данных сотрудников. Затраты на выполнение работы по проверке складываются из заработной платы сотрудников, страховых отчислений и накладных расходов. Оценивая среднюю зарплату сотрудника финансовой службы равной 60 тыс.руб в месяц, а накладные расходы равными 150% от заработной платы, получим, что на выполнение проверок Компания тратит $30 \text{ чел} * 60 \text{ т.р./чел/мес} * 12 \text{ мес.} * (1+1,5) = 54 \text{ млн.руб. в год.}$

Следовательно, текущее значение метрики можно оценить как 54 млн.руб.в год.

3. Для совершенствования бизнес-процесса можно предложить несколько подходов:

3.1. Учесть неравноценность стоимости позиций в Актах и Накладных. По правилу Парето (20\80) можно ожидать, что ~80% всей стоимости договоров дают только ~20% самых крупных в стоимостном выражении позиций в Спецификациях. Введение в бизнес-процесс порогового ограничения на стоимость проверяемой позиции и снижение общего количества проверок в 5 раз (до 20%) позволит сократить число сотрудников с 30 до 6 человек. Расходы на проверку снизятся с 54 млн.руб. до ~11 млн. руб.в год., однако возникнут потери из за ошибок в размере $\sim 150 * 20\% = 30 \text{ млн. руб.}$ Итого, итоговое значение метрики после данного мероприятия по усовершенствованию процесса можно оценить как $30 + 11 = 41 \text{ млн.руб.}$ Более точная количественная информация о характере распределения стоимости позиций и связанных с ними рисков позволит найти оптимальное количество сотрудников для проверки.

3.2. Использовать аутсорсинг и перенести операции по сверке в регион с более дешевой рабочей силой. Сокращение в два раза зарплаты сотрудника, выполняющего сверку, приведет к пропорциональному сокращению затрат. Однако в этом случае возникнут дополнительные издержки, связанные с координацией и взаимодействием с удаленными сотрудниками. Метрика может быть оценена как $54/2 = 26 \text{ млн. руб. в год} + \text{издержки на координацию и взаимодействие.}$

3.3. Автоматизировать бизнес-процесс с целью снижения трудоемкости работ по проверке позиций в Актах и Накладных и сверке их с позициями в Спецификациях. Если доля позиций с расхождением составляет 10%, то, следовательно, сейчас 90% всех операций по сверке заканчиваются констатацией факта отсутствия расхождений. Т.е. 90% всех расходов (48,6 млн.руб.) тратятся на подтверждение соответствия позиций Акта и

Накладной исходной Спецификации. Если автоматизировать выявление расхождений и подавать на вход бизнес-процесса для рассмотрения сотрудником финансовой службы не все позиции Актов и Накладных подряд, а только автоматически выявленные факты расхождения, то можно примерно в 10 раз снизить общие трудозатраты Компании на данный бизнес-процесс без появления дополнительных рисков. Значение метрики в этом случае можно оценить как ~ 5,4 млн. руб. в год + ежегодная стоимость владения информационной системой.

Методика проверки (макс. 20 баллов)

1. Дано развернутое и подробное решение задачи (0-2 балла)
2. Продемонстрировано понимание понятий «Цель процесса» и «Метрика процесса» (0-2 балла)
3. Правильно сформулирована цель бизнес-процесса (0-4 балла)
4. Оценено текущее значение метрики (0-3 балла)
5. Предложены один, два или три и более способов совершенствования бизнес-процесса и для каждого предложенного способа оценено ожидаемое значение метрики (0-3 балла за каждый предложенный способ)

При проверке оценивается прежде всего продемонстрированное понимание задачи! Конкретные числовые значения могут отличаться от представленных выше.

Задание 5

Сходство

- Состоят из отдельных активностей\работ
- Выполняются людьми, которые могут работать как в одной организации\подразделении, так и представлять несколько организаций\подразделений
- Имеют цель
- Имеют измеримые характеристики
- Сопровождаются делегированием полномочий (владельцу процесса и менеджеру проекта соответственно)
- Кросс-функциональны

Различия

- Процесс – многократная повторяемость и воспроизводимость результата, проект – однократность и уникальность результата
- Процесс – выполняется стабильным составом участников, проект – формирование новой команды под каждый проект
- Процесс – относительно невысокие и стабильные риски, проект – высокие риски, уменьшающиеся по мере прохождения контрольных точек
- Процесс – повышение эффективности за счет оптимизации и выигрыше за счет многократного повторения, проект - повышение эффективности за счет управления рисками
- Процесс – привязка к календарным периодам, проект – контрольные точки

Методика проверки (макс. 10 баллов):

1. Ответ можно отнести к категории «развернутый» (0-2 баллов)
2. В ответе даны правильные и развернутые определения понятий процессной и проектной деятельности (0-2 баллов)
3. В ответе указано, что общего в процессной и проектной деятельности (0-2 баллов)
4. В ответе указано, какие существуют различия процессной и проектной деятельности (0-2 баллов)
5. В ответе приведены примеры проектной и процессной деятельности (0-2 баллов)