

БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ

Ворона И.Н., Директор по внутреннему аудиту X5
ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»



Виды консалтинга от ВА и его особенности



Консалтинг по:

- 1) **Рискам и контролям** – описание контролей ТО ВЕ в бизнес-процессе AS IS:
 - необходимы актуальные блок-схемы БП и выявление недостающих КП,
 - необходимо заполнять таблицу/ матрицу рисков и КП по БП (чтобы убедиться, что все ключевые риски закрыты рекомендуемыми вами КП),
 - необходимо убедиться, что предлагаемые КП не являются избыточными, сделать их описание (кто, что, как часто делает ...) и отметить сами КП на схеме процесса.
- 2) **Консалтинг по оптимизации БП** – описание процесса ТО ВЕ с привязкой к орг. структуре:
 - необходимо достаточно глубокое знание БП и желательно знакомство с передовыми практиками его построения,
 - необходимы актуальные блок-схемы БП и их анализ на предмет поиска «узких мест» и/или «проблемных зон»,
 - необходим опыт брейнсторминга и фасилитации семинаров (групповых обсуждений) с бизнесом.



1. Консультационные проекты в 2022-2023 гг. по описанию 40 процессов TO BE и матриц полномочий по принятию бизнес-решений для организационной трансформации одной из торговых сетей.
2. Консультационный проект в 2023 г. по созданию матриц полномочий для 5 БП коммерческой дирекции одной из торговых сетей.
3. Аудит операционной эффективности в 2023 г. одного из ИТ процессов, включая создание верхнеуровневого описания TO BE.
4. Консультационный проект в 2025 г. по разработке описания AS IS и TO BE для ускорения приемки и разгрузки транспорта на РЦ от поставщиков на ЭДО
5. Консультационный проект в 2025 г. по редизайну процесса заведения новых поставщиков и PLU с описанием процесса TO BE.



В чем преимущество ВА как консультанта?



ПОЧЕМУ БИЗНЕС МОЖЕТ ПРЕДПОЧИТАТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВНУТРЕННИЙ АУДИТ, А НЕ СТОРОННИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Сам бизнес	Внутренний аудит	Внешние консультанты
«+»	«+» значительно дешевле => могут сделать гораздо больший объём работы, чем внешние консультанты «+» знание компании изнутри «+» <u>имеют необходимые навыки отрисовки БП*</u> «-» есть экспертиза в СУР и ВК	«+» есть доступ к бэнчмаркам и передовым практикам «+» профессионалы в Performance Improvements/ Business Process Reengineering или в СУР и ВК (в зависимости от профиля)
«-» занят текущей работой «-» не всегда может challenge привычный уклад «-» не все руководители-эксперты имеют опыт реорганизации или выстраивания процесса	«-» нет доступа к бэнчмаркам и передовым практикам «-» <u>нет опыта в Performance Improvements/ Business Process Reengineering*</u>	«-» услуги довольно дорогие «-» нехватка специалистов на рынке (или недостаточный опыт) «-» требуется время на понимание специфики компании

* этому можно обучить



Оценка операционной эффективности БП (1/2)



- Выполняется анализ БП с фокусом на process enablers, т.е. на те шаги/ активности, которые непосредственно влияют на создание конечного результата БП (business process output) или, другими словами, встроены в «критический путь» создания стоимости.

При этом необходимо ставить под сомнение привычные способы организации и ведения бизнеса , т.е. для каждого шага можно задавать вопросы

«почему именно так надо это делать?»,

«что это дает?»,

«обязательно ли это делать, что будет если перестать это делать?» и т.д.

Необходимо учитывать, что шаги, которые не являются «критическими» с точки зрения создания конечного продукта процесса и его необходимых характеристик (non value added), они потребляют ресурсы и удлиняют «критический путь» процесса, соответственно задача аудита операционной эффективности (performance audit) поставить их под сомнение.

- Основной фокус на то, чтобы удостовериться, что
 - ✓ process enablers присутствуют и выполняются,
 - ✓ можно отказаться от non value added шагов в БП, т.о. выявляются **неэффективности в БП** или его лишние/ не критичные шаги (с влиянием на операционные затраты БП).



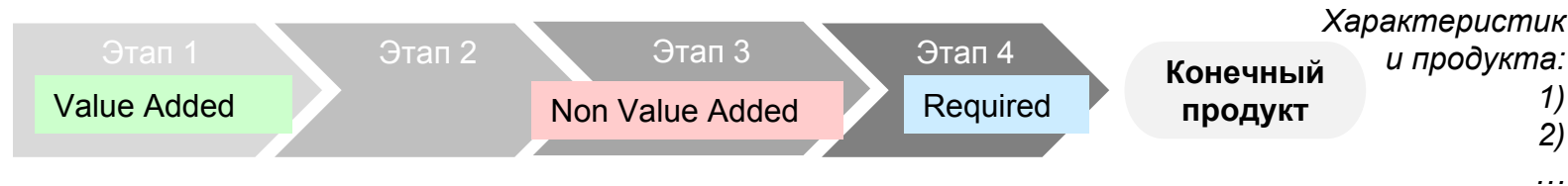
Оценка операционной эффективности БП (2/2)



Отталкиваясь от конечного продукта БП и его необходимых характеристик, нужно определить те шаги, которые напрямую связаны с созданием стоимости (enablers), и убедиться, что

- они присутствуют и выполняются (насколько дизайн enablers правильный в части обеспечения результативности БП – process effectiveness),
- процесс функционирует с оптимальным потреблением для заданного объема конечного продукта необходимого качества (process efficiency).

I. Описание этапов БП (AS IS) и действий по созданию качественного конечного продукта.



II. Анализ шагов на Value Adding (VA, NVA, R) – оценка потенциала для повышения эффективности.

III. Генерирование идей по реинжинирингу БП.

IV. Отрисовать схему процесса TO BE.

V. Проанализировать необходимые изменения в орг. структуре и функционале тех должностей, что участвуют в процессе.





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

