Співтовариство ІТ-Директорів України

UNIVERSALNA A FAIRFAX COMPANY

ABPMP UKRAINE ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGAMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL

Показники ефективності бізнес-процесів продажів

CBOK, KPI, CRM

Київ – Січень 2026

Вимірювання ефективності як дилема управління

Герберт Саймон
- «Те, що ми бачимо, залежить головним чином від того, що ми шукаємо».

Енді Гроув
- «Скажіть мені, що ви хочете виміряти, і я скажу вам, що ваші інженери оптимізуватимуть».

Еліягу Голдратт
- «Скажіть мені, як ви мене вимірюєте, і я скажу вам, як я буду поводитися».
- «Вимірювання призначені не для контролю. Вимірювання призначені для покращення».

Клейтон Крістенсен
- «Компанії, які зосереджуються на показниках ефективності, часто не помічають революційних змін».

Нассім Ніколас Талеб
- «Ви не можете контролювати те, чого не можете зрозуміти, а показники створюють ілюзію розуміння».

Пітер Друкер
- «Ви не можете керувати тим, що не можете виміряти».

Роберт Каплан та Девід Нортон
- «Що вимірюєте, те й отримуєте».

Стівен Кові
- «Люди реагують на те, що ви перевіряєте, а не на те, чого ви очікуєте».

Чарльз Гудгарт та його закон
- «Коли показник стає ціллю, він перестає бути хорошим показником».

Асоціація професіоналів з управління бізнес-процесами

- **Аналітика** та дослідження ринку процесного управління в Україні. *Провели перше дослідження стану процесного управління в Україні.*

- Вебінари та офлайн **зустрічі**, тематична **щорічна конференція** «Business Process Management» *(Друга конференція, червень 2026 року)*, **конкурс** «BPM Проєкт року» *(вперше в 2026 році, конкурс з 01.02.2026 по 30.06.2026).*

- **Екскурсії до процесних офісів організацій** – офлайн-заходи, які об'єднують керівників процесних офісів та топ-менеджмент для обміну досвідом, спільного вирішення процесних викликів та підвищення загальної зрілості управління бізнес-процесами в Україні. *4 екскурсії в 2025 році (Юрія-Фарм, ПУМБ, НБУ, Контінентал).*

- **Навчання** процесному управлінню та **сертифікація** спеціалістів. *Випустили 3 навчальні групи (40+ випускників).*

- **Партнерство**.

- **Розвиток спільноти процесників** на індивідуальному та корпоративному рівнях; для всіх зацікавлених, хто прагне розширити свої знання та отримати доступ до більших можливостей. *200+ зареєстрованих учасників спільноти.*

https://abpmp.org.ua/

Посібник знань з управління бізнес-процесами (BPM CBOK)

1. **Управління бізнес-процесами**
   концепції BPM, життєвий цикл BPM, типи процесів, роль власника процесу та зв'язок стратегії з виконанням.
2. **Моделювання процесів**
   призначення та стандарти моделювання, репозиторії процесів, нотації та рівні моделей.
3. **Аналіз процесів**
   методи розуміння поточного стану процесів, ролі аналітиків, підготовку до аналізу та різні техніки.
4. **Дизайн процесів**
   рекомендації по створенню цільових моделей бізнес-процесів, їх показників ефективності; принципи дизайну, симуляції та підготовка до впровадження змін.
5. **Вимірювання ефективності процесів**
   ключові метрики, узгодження процесів з ефективністю роботи підприємства, методи вимірювання та ухвалення рішень на основі даних.
6. **Технології та трансформація**
   технології BPM, новітні платформи, архітектура підприємства та роль технологій як засобу забезпечення змін.
7. **Побудова процесно-орієнтованої організації та культури**
   розвиток лідерства, зміну культури, організаційний дизайн, ролі в управлінні процесами та центри компетенції.
8. **Управління процесами підприємства**
   управління портфелем процесів, оцінка зрілості BPM, узгодження зі стратегією та кращі практики управління процесами на рівні всієї організації.

- *BPM CBOK ® 4.0 лежить в основі сертифікаційних екзаменів на звання сертифікованого спеціаліста в процесному управлінні (CBPA). Процес сертифікації організований відповідно до вимог Міжнародного стандарту ANSI / ISO 17024 та ACE (Американська рада з питань освіти).*
- *CBOK ® BPM4.0 доступний безкоштовно для членів ABPMP International.*

Є різниця в термінах

Вимірювання (Measurement)
Кількісна оцінка даних відповідно до стандарту. Базові вимірювання – це час, вартість, потужність/спроможність/пропускна здатність, якість.

Метрика (Metric)
Кількісна міра певного атрибута, що є результатом математичного розрахунку вимірювань (наприклад, середній час врегулювання страхового випадку від звернення до виплати).

Індикатор (Indicator)
Представлення метрики у простому або інтуїтивному вигляді, що полегшує інтерпретацію (наприклад, «зелений» — добре, «червоний» –погано). KPI є саме таким індикатором, що вказує на загальну ефективність (наприклад, порівняння з показником середнього часу врегулювання страхового випадку з ринком).

СВОК говорить, що …

1. KPI – це метрика або вимір процесу, що є показником його загальної ефективності.
2. KPI використовують для вимірювання факторів, які керівництво вважає індикаторами операційної досконалості.
3. Щоб бути реалістичним індикатором, кожен KPI повинен базуватися на обґрунтованій цілі і змінюватися з часом у міру того, як організація вдосконалюється.

Key Performance Indicator (KPI)
KPI refers to the metrics or measures of a process that are indicative of overall performance. Companies that measure performance should have set targets and standards for measuring performance on those ***things they consider to be really important****. These measures are called key performance indicators (KPIs). KPIs measure factors that* ***management believes*** *are an indication of operational excellence. To be a realistic indicator, each KPI* ***should be based on a reasonable target*** *and* ***should change over time*** *as the organization improves.*

CBOK часто згадує KPI …

Розділ CBOK	Що сказано про KPI та вимірювання ефективності
3. Управління бізнес-процесами (Business Process Management)	**Зв'язок зі стратегією:** KPI використовуються для вимірювання успіху та ступеня реалізації ціннісно-орієнтованого дизайну процесів. Вони допомагають пов'язати стратегічні цілі з виконанням процесів. **Сегментація:** Оцінка впливу процесу на стратегічні драйвери цінності (Value Drivers) допомагає визначити критичні KPI. **Принципи:** Зміни в бізнес-процесах повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією та цілями операційного плану.
4. Моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling)	**Призначення:** Моделі використовуються для вимірювання (кількісної оцінки) та контролю (обмеження, цілі) процесів. **Репозиторій:** Репозиторій процесів може зберігати артефакти, такі як показники ефективності, пов'язані з моделями. **Корпоративні моделі:** Процеси на рівні підприємства можуть бути співставлені з KPI та стратегічними цілями у портфелі процесів для пріоритезації ресурсів.
5. Аналіз процесів (Process Analysis)	**Вимірювання ефективності:** Аналіз включає вимірювання того, наскільки ефективно процес досягає цілей організації. Це передбачає ідентифікацію метрик, які є дієвими та піддаються аудиту. **Бенчмаркінг:** KPI використовуються для порівняння поточного стану з бажаним майбутнім станом або з галузевими стандартами. **Діагностика:** Аналіз допомагає виявити прогалини між поточною та бажаною ефективністю.
6. Дизайн процесів (Process Design)	**Визначення метрик:** Однією з ключових дій при проектуванні нового процесу є визначення бажаних метрик (KPI) для нового процесу. **Фізичний дизайн:** Логічний дизайн фокусується на очікуваній бізнес-цінності та відповідних показниках ефективності. **Симуляція:** Симуляція дозволяє розрахувати вигоди від дизайну процесу за вимірами часу, вартості, потужності та якості ще до впровадження.
7. Вимірювання ефективності процесів (Process Performance Measurement)	**Визначення:** KPI визначаються як метрики, що вказують на загальну ефективність та базуються на цілях. **Характеристики:** Наведено 12 характеристик ефективних KPI **Категорії:** Метрики поділяються на продуктові, процесні та проектні. **Методи:** Описуються методи, такі як збалансована система показників, для узгодження KPI зі стратегією.
8. Технології та трансформація (Technology and Transformation)	**Process Mining:** Технології інтелектуального аналізу процесів дозволяють здійснювати моніторинг KPI в режимі реального часу за допомогою дашбордів. **Репозиторії правил:** Використовуються для аналізу угод про рівень обслуговування (SLA) та ключових показників ефективності. **iBPMS:** Інтелектуальні системи управління бізнес-процесами надають розширену аналітику для відстеження KPI.
9. Побудова процесно-орієнтованої організації та культури (Building a Process-Oriented Organization and Culture)	**Культура:** В процесно-орієнтованій культурі вимірюють те, що важливо для клієнта. **Центр компетенції (CoE):** Одна з функцій CoE – допомагати визначати KPI та ключові області для покращення. **Матриця ефективності:** Використовується для узгодження цілей та показників успіху від рівня організації до рівня виконавця.
10. Управління процесами підприємства (Enterprise Process Management)	**Портфель процесів:** EPM забезпечує узгодження портфеля процесів зі стратегією та надає модель управління для оцінки ініціатив через KPI. **Клієнтоцентричність:** EPM вимагає визначення показників ефективності, які мають значення саме для клієнтів. **Зрілість:** Оцінка зрілості BPM включає перевірку того, чи визначені, використовуються та плануються показники процесів.

12 характеристик ефективних KPI для управління процесами

1. **Узгодженість** (Alignment): Вимірювання на рівні процесів безпосередньо має сприяти реалізації місії компанії.
2. **Підзвітність** (Accountability): Кожен KPI повинен мати свого "власника".
3. **Прогностичність** (Predictive): KPI мають вимірювати драйвери бізнес-цінності та дозволяти передбачувати майбутню ефективність, а не лише констатувати минулі результати.
4. **Дієвість** (Actionable): Показники повинні наповнюватися своєчасними та точними даними, що дає можливість менеджерам втручатися в процес, поки не стало занадто пізно.
5. **Невелика кількість** (Few in number): Занадто велика кількість метрик розмиває увагу та ускладнює управління.
6. **Легкість для розуміння** (Easy to understand): Показники мають бути зрозумілими, менеджер має знати, як вплинути на процес.
7. **Збалансованість та взаємозв'язок** (Balanced and linked): Незбалансовані KPI можуть призвести до оптимізації однієї ділянки за рахунок погіршення іншої.
8. **Трансформаційність** (Transformative): KPI має стимулювати правильну поведінку співробітників та менеджерів процесів.
9. **Стандартизація** (Standardized): KPI ефективніші, коли базуються на стандартних визначеннях, правилах та розрахунках, що дозволяє інтегрувати їх у дашборди по всій організації та використовувати для бенчмаркінгу.
10. **Контекстність** (Context-driven): Показники мають сенс лише у контексті, тоді менеджер може оцінити прогрес у часі.
11. **Підкріплення** (Reinforced): Вплив KPI значно зростає, якщо вони прив'язані до системи мотивації, компенсації або інших стимулів для персоналу.
12. **Актуальність** (Relevant): KPI необхідно періодично переглядати та оновлювати, щоб вони залишалися релевантними поточним цілям бізнесу.

Коли вимірюванням можна знехтувати

1. **Процес є рутинним (Commodity Process).**
- Дослідження показують, що організації конкурують лише за рахунок приблизно 5% своїх процесів (стратегічні процеси) і ще 15% важливих основних процесів. Решта 80% процесів є типовими (common industry practices). І для них достатньо підтримувати продуктивність на рівні середнього показника по галузі.

2. **Вимірювання не приносить цінності**.
- BPM CBOK чітко розмежовує поняття «діяльність, яку можна виміряти» і «діяльність, яку варто виміряти».

3. **Деталізація призводить до «аналітичного паралічу»** (Paralysis from Analysis).
- Критично важливо включати лише достатню кількість деталей для ухвалення рішень, а не вимірювати все, що можна.

4. **Діяльність не додає цінності (Non-Value-Adding).**
- Під час дизайну процесів виявляються дії, які не відповідають потребам клієнта або бізнес-стратегії – їх варто усунути або мінімізувати.

СВОК – KPI – CRM

підхід | вимірювання | технологія

СВОК надає методологію або підхід *для правильного налаштування процесів, систем та показників ефективності.*

KPI є механізмом зворотного зв'язку*, який показує, наскільки ефективно процеси працюють і чи приносять вони цінність бізнесу.*

CRM надає інфраструктуру *для збору даних, необхідних для отримання KPI, та інструментом для виконання процесів.*

CRM як інструмент управління мережею продажів

болі

- *бачимо тільки результат, є значна невидима частина роботи «в полях»*
- *людський фактор та розподілена мережа продажів*
- *комунікаційне перевантаження*
- *фрагментована робота продажів в IT системах*

«лійки продажів»

- *всі етапи різних процесів (b2b/b2c, канали продажу, страхові продукти, укладання/лонгація)*
- *ліди та час реакції на запит*
- *конверсія між етапами*
- *порівняння менеджерів: хтось робить мало, але влучно, хтось – багато шуму з малою віддачою*
- *кількість та типи дотиків до угоди*
- *тривалість та трудомісткість циклів продажу*
- *вплив скриптів / спецпропозицій*
- *причини відмов по продуктах/каналах*
- *обсяги “мертвої” роботи*
- *наскрізна інтеграція з фронт-, бек-, телеком/поштовими сервісами*

** ланцюгова реакція – робота зі скаргами*

передумови

- *від гіпотези до робочого процесу*
- *усі продажі «в полях» йдуть через CRM*
- *фіксується весь процес, а не тільки факт продажу*
- *модель даних зв’язує активності з результатом та обліком*
- *система мотивації не спотворює поведінку*

KPI продажів в страхуванні

до CRM

- *Валові підписані премії (GWP)*
- *Чисті підписані премії (NWP)*
- *Технічний результат*

з CRM

+ Конверсія угод: від комерційної пропозиції до виданого полісу

+ Цикл продажу від ліда до виданого полісу

+ Рівень лонгації на основі процесу

+ Рівень утримання клієнтів

+ Рівень відмов на кожному етапі

- … (налаштування інших показників з оцифрованого процесу)

Дякую за увагу!

Контакт:

Олександр Синекоп

Радник Президента Асоціації професіоналів з управління бізнес-процесами в Україні

Виконавчий директор з інформаційної безпеки UNIVERSALNA

https://www.linkedin.com/in/olexandrsynekop/

+380674075057