

Оптимизация бизнес-процессов: дань моде или жизненная необходимость?

Кораблев А.В.

Генеральный директор, к.э.н.

Никитина И.А.

Менеджер по маркетингу

Р-Про Консалтинг

Компания Р-Про Консалтинг, входящая в состав ИТ Концерна Р-Про, специализируется на стратегическом, организационном и ИТ консалтинге, занимается моделированием и реинжинирингом бизнес-процессов, оптимизацией управленческого учета, цепочек поставок и логистических процессов, построением ИТ стратегии, совершенствованием бюджетного процесса, внедрением КИС и пр.

Стоячего положения нет: организация либо идет вперед, либо отстает. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от эффективности используемых бизнес-процессов, от точности и прозрачности их построения.

В определенный момент любая компания сталкивается с необходимостью совершенствования своих бизнес-процессов. Это может быть вызвано как внешними факторами (обострением конкуренции, изменением существующих технологий, возрастающими требованиями клиентов и т.д.), так и внутренними (изменением стратегии компании, появлением новых стратегических целей). В условиях постоянно изменяющейся внешней среды постоянное улучшение деятельности стало философией для компаний, стремящихся эффективно работать в среднесрочном, а тем более в долгосрочном периоде.

Эволюция или революция?

На практике при оптимизации бизнес-процессов применяются две основные методические концепции – совершенствование и реинжиниринг. Несмотря на некоторую схожесть, у них есть ряд принципиальных технологических отличий. Главные из них – это суть изменений, скорость достижения результата и объем работ. Рассмотрим наиболее

значимые особенности этих концепций, которые необходимо учитывать при планировании и реализации проектов по повышению эффективности бизнес-процессов.

Понятие реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering) связывают с именами М. Хаммера и Дж. Чампи, определившими реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Одним из наиболее ярких примеров применения концепции реинжиниринга на практике является опыт компании Форд, проиллюстрированный в статье М. Хаммера. Численность отдела кредиторской задолженности в несколько десятков раз превосходила численность соответствующего отдела компании Mazda. Путь постепенного, нерадикального изменения ситуации с помощью рационализации процессов и установки новых компьютерных систем мог дать только 20% экономии. При этом размер отдела кредиторской задолженности все равно оставался более чем в 5 раз больше, чем в Mazda. Руководство компании Ford не мог устроить подобный результат. Устранение проблемы начали с проведения анализа существующих бизнес-процессов. Одной из функций отдела являлось сличение копии документа, полученного из отдела заказа, копии документа на получение из отдела входного контроля и счета от поставщика. При соответствии всех документов друг другу отдел кредиторской задолженности быстро осуществлял платеж. Проблемы возникали при расхождениях в этих трех документах. Оказалось, что большую и весьма существенную часть времени отдел кредиторской задолженности тратил на выявление несоответствия этих документов и причин их различий. Вместо того, чтобы усовершенствовать существующий процесс (например, с помощью ускорения выявления причин расхождений), руководство решило изменить сам способ осуществления этих операций. Стало понятно, что нужно избавиться от расхождений вообще. Таким образом, была введена обработка без счетов и лишних копий путем введения информации в единую базу данных. Это помогло компании сократить издержки не на планируемые 20, а на 75% благодаря отсутствию разночтений между финансовым и материальным учетом.

Это явный пример кардинального изменения бизнес-процесса. Реинжиниринг включает в себя выявление старых правил и отказ от некоторых из них в пользу новых способов выполнения работы. Необходимо отметить, что процесс реинжиниринга требует индуктивного мышления, то есть нужно сначала найти решение, а затем выявить

проблемы, которые оно поможет преодолеть, причем руководство компании может даже не подозревать о существовании этих проблем.

Совершенствование бизнес-процессов считается «классической» концепцией повышения операционной эффективности бизнеса. Примером может служить делегирование полномочий или передвижение границ между подразделениями с целью повышения эффективности деятельности, уменьшения издержек и т.д. Этот подход подразумевает детальное и системное рассмотрение существующего процесса с целью поиска возможных путей его совершенствования или, если необходимо, кардинального перепроектирования.

Чтобы лучше понять разницу между реинжинирингом и усовершенствованием бизнес-процессов, обратимся к работам Тома Давенпорта, который выделяет следующие различия между ними:

<i>Параметры</i>	<i>Усовершенствование</i>	<i>Реинжиниринг</i>
Уровень изменений	Инкрементный (постепенный)	Радикальный
Начальная точка	Существующий	Заново, с нуля
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Необходимое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии

Вопрос о выборе того или иного пути остается открытым для каждой компании, так как универсального, единого решения «для всех» не существует.

На практике при оптимизации своей деятельности компании применяют как постоянное совершенствование, так и реинжиниринг процессов. Данные методы применяются на разных этапах жизненного цикла организации, либо одновременно, но для отдельных и различных бизнес-процессов.

Ответная реакция или предварительные меры?

Другими словами, когда и с какой периодичностью следует проводить работы по совершенствованию бизнес-процессов: до возникновения проблем или после?

Конечно, превентивные меры могут дать определенные предпосылки для успеха, но главным шагом на пути к эффективности является проведение аудита бизнес-процесса. В результате этой процедуры получаем представление о текущем состоянии бизнес-процессов. Аудит помогает оценить бизнес-процессы с точки зрения эффективности, управляемости, функциональности, степени удовлетворенности клиентов и пр. Периодичность проведения аудита в каждой организации может быть разной, но важно, чтобы эти мероприятия носили систематический характер, а в качестве аудитора привлекались профессионалы. Параллельно с аудитом можно провести бенчмаркинг, что даст возможность оценить построение и работу аналогичных процессов у конкурентов.

Принимать решения о необходимости оптимизации бизнес-процессов и периодичности данной процедуры можно только по результатам проведенного аудита.

Когда же следует коренным образом поменять процессы, а когда это ни к чему хорошему не приведет? Приведем несколько примеров. Компании следует пересмотреть свой способ ведения бизнеса, если на рынке появляется игрок, который может предоставлять ту же услугу, но значительно быстрее (время в данном случае является критическим элементом для потребителя). Или на смену старой технологии приходит новая, более современная. Как правило, по статистике, реинжиниринг проводится каждые 5-7 лет. Но не стоит делать из реинжиниринга самоцель. Существует немало примеров, когда дань моде привела к весьма плачевным результатам.

Совершенствование бизнес-процессов следует проводить в ситуациях, когда есть возможность постепенно улучшить работу в организации, не прибегая к радикальным мерам. Оптимизацию нужно рассматривать не как разовое мероприятие, а как непрерывный управленческий процесс, при котором бизнес-процессы совершенствуются по мере необходимости.

Принципы оптимизации

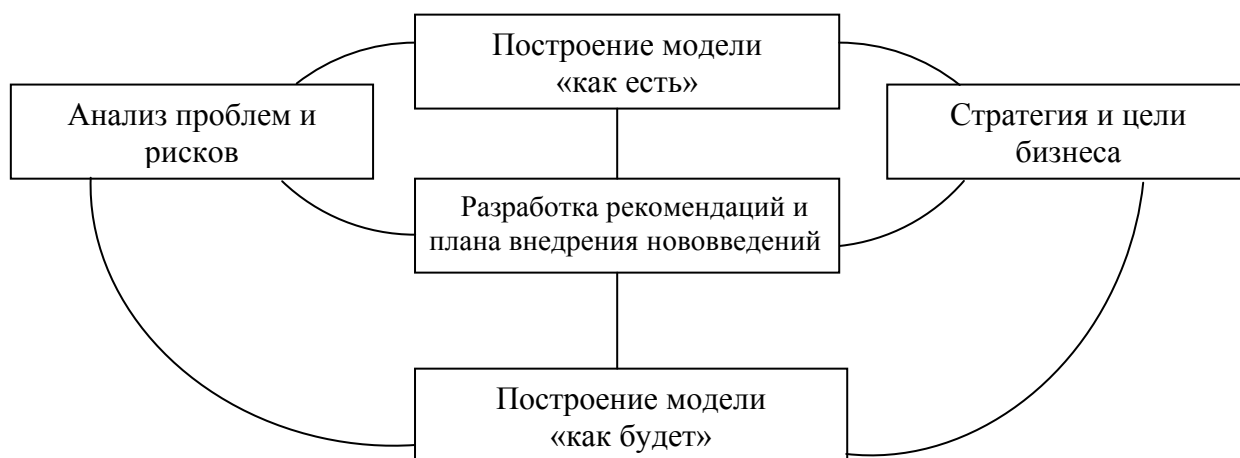
Очень часто проекты по оптимизации бизнес-процессов в организации представляют собой нечто расплывчатое и не очень приближенное к реалиям жизни и конкретным исполнителям. Причины могут быть самые разнообразные, начиная от неправильного понимания ключевых бизнес-процессов компании и заканчивая отсутствием реальных технологий их оптимизации.

Чтобы избежать многих ошибок, полезно знать несколько ключевых принципов оптимизации бизнес-процессов:

1. Перед оптимизацией, существующие бизнес-процессы должны быть жестко зафиксированы в форме модели «как есть».
2. Необходимо учитывать возможные последствия, оценивать недостатки и преимущества решений по оптимизации, ведь улучшение процесса по одному критерию может привести к ухудшению в другом месте. Важно делать обоснованный выбор.
3. Следует учитывать естественное возможное сопротивление со стороны непосредственных исполнителей и принять меры по предупреждению негативной реакции.

Основываясь на данных принципах, можно построить логику проведения оптимизации. С методологической точки зрения оптимизация бизнес-процессов состоит из следующих этапов:

1. исследование существующих бизнес-процессов;
2. анализ эффективности бизнес-процессов компании;
3. построение модели «как есть»;
4. проведение SWOT-анализа;
5. выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов с учетом возможностей последующей автоматизации;
6. построение новой модели «как надо» (как будет) и разработку плана ее внедрения;
7. консультационная поддержка изменений.



Мы не будем останавливаться на подробном описании каждого этапа, ведь технологий много, и осветить все в рамках одной статьи не представляется возможным. Цель данной

работы не в создании руководства для специалистов, а в том, чтобы закрепить восприятие оптимизации бизнес-процессов как доступного и простого способа управления процессами в организации.

Простота – залог успеха или эффективное моделирование

Существуют ли какие-то требования к разрабатываемой модели? При каких условиях моделирование будет эффективным? Во-первых, модель должна отражать информацию о том, что мы имеем на «входе» и «выходе» процесса. Во-вторых, должна отражаться информация о процедурах, из которых состоит процесс, об исполнителях и результатах деятельности. Также важно, чтобы модель содержала информацию о том, кто получает и использует результаты. Модель должна быть понятна и проста для восприятия. Информация должна быть структурирована и представлена в оптимальном объеме.

По результатам проведенного моделирования можно приступить к оптимизации бизнес-процессов. Но перед этим необходимо ответить на главный вопрос: кого и почему не устраивает данный процесс? Понятно, что если нет проблемы, то незачем ее придумывать, и оптимизировать то, что не требует оптимизации. Если недостатки все же существуют, то нужно выбрать и устранить те, которые действительно могут повысить эффективность осуществления процесса.

Кроме того, хотелось бы отметить, что оптимизация бизнес-процессов – это не модная тенденция, а реальный инструмент повышения эффективности деятельности компании, и, как любой инструмент, он требует профессионального и грамотного подхода. Поэтому для максимальной эффективности проекта в компании должна быть сформирована рабочая группа, в которую, лучше всего ввести и внешних консультантов и сотрудников предприятия. Внешние консультанты могут выполнять роль аудиторов и экспертов, привносить в компанию новые идеи, методы и технологии управления, а собственные сотрудники – роль специалистов предметной области, а также непосредственно владельцев процессов, отвечающих за оптимизируемый процесс. Только такой грамотный подход позволяет добиться наилучших результатов.

Почему важно грамотно провести моделирование бизнес-процессов предприятия?

1. Моделирование бизнес-процессов позволяет понять то, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с заказчиками и поставщиками, а также то, как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте.

2. Благодаря моделированию бизнес-процессов компания может реально увеличить эффективность своей деятельности.
3. Моделирование бизнес-процессов - это средство, позволяющее предвидеть и минимизировать риски.
4. Моделирование бизнес-процессов позволяет дать стоимостную оценку каждому процессу в компании по отдельности, и всем бизнес-процессам в совокупности.
5. Моделирование бизнес-процессов дает возможность выявить текущие проблемы в компании.

То есть благодаря модели бизнес-процессов компания - ее руководство и акционеры получают четкое видение всех процессов в компании, а также конечного результата деятельности.

Библиография:

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ.— СПб. Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997.
2. Davenport T. H. The fad that forgot people - <http://www.fastcompany.com>.