



ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Алюков С.В.
ЮУрГУ
Челябинск
2020

Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов

Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три большие группы:

- формализованные универсально-принципиальные (ФУП-методы);
- бенчмаркинг;
- методы групповой работы.

Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы основаны на применении обобщений из успешного опыта и формализованных принципов для построения эффективных бизнес-процессов. Данные методы являются универсальными и они подходят для оптимизации любых бизнес-процессов для любого бизнеса и практически не зависят от его специфики.

Методы **бенчмаркинга** основаны на изучении, анализе и последующем копировании элементов процессов успешных компаний, занимающихся схожими видами деятельности. Претендентами на изучение и копирование их успешного опыта в первую очередь являются лидеры-конкуренты. Практика показала, что в последнее время многие компании эффективно внедрили у себя технологические ноу-хау, заимствовав их у компаний, работающих в других отраслях бизнеса. Например, многие эффективные методы повышения качества, используемые различными компаниями, были заимствованы из автомобильной промышленности.

Последняя третья группа **методов групповой работы** объединила различные технологии работы в команде: метод мозгового штурма, метод группового решения задач и т. д. Использование данной группы методов позволяет разработать новые эффективные решения, ранее никому не известные, что позволяет компании быть лидером по используемым технологиям.

Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов

Технология применения ФУП-методов анализа и оптимизации бизнес-процессов состоит из двух шагов. Первый шаг – это предварительное изучение каждого ФУП-метода участниками рабочей группы по улучшению бизнес-процесса и второй шаг – постоянный поиск мест их возможного применения в бизнес-процессе.

Классики подходов по улучшению бизнес-процессов рекомендуют оформить перечень ФУП-методов в виде документа, возвысить их до принципов, на основе которых должна строиться дальнейшая бизнес-деятельность компании (наподобие армейского устава) и довести данный документ до всех сотрудников.

Основные ФУП-методы, использование которых в проектах по улучшению бизнес-процессов в российских компаниях показало свою практическую реализуемость и эффективность. Это следующие методы:

1. Метод пяти вопросов;
2. Метод параллельного выполнения работ;
3. Метод устранения временных разрывов;
4. Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;
5. Уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;
6. Согласование результатов с требованиями;
7. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса;
8. Минимизация устной информации;
9. Стандартизация форм сбора и передачи информации;
10. Организация точек контроля;
11. Метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.

Применение некоторых ФУП-методов приводит к улучшению нескольких или всех базовых показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества.

Тем не менее, для дальнейшего использования ФУП-методов удобно их разбить на группы в соответствии с теми базовыми показателями бизнес-процессов, на которые они преимущественно оказывают улучшающее воздействие.

1. Метод пяти вопросов

Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению процесса на основе разработанной процессной схемы «как есть» последовательно по каждой работе, составляющей бизнес-процесс, задать пять следующих групп вопросов

Таблица – Пять групп вопросов

Группа	Вопросы
Цель	<ul style="list-style-type: none"> • Зачем делается та работа? • Для достижения какой цели делается эта работа?
Люди	<ul style="list-style-type: none"> • Кто делает эту работу? • Почему именно он делает эту работу? • Кто еще мог бы сделать эту работу? • Кто мог бы сделать эту работу лучше?
Место	<ul style="list-style-type: none"> • Где эта работа делается сейчас? • Почему эта работа делается именно здесь? • Где еще можно делать эту работу? • Где эту работу делать лучше?
Время	<ul style="list-style-type: none"> • Когда делается эта работа? • Почему эта работа делается именно в это время? • Какие есть альтернативы? • Какая альтернатива лучше?
Технология	<ul style="list-style-type: none"> • Как эта работа делается? • Почему эта работа делается именно так? • Какими еще способами эту работу можно выполнить? • Какой способ выполнения работы лучше?

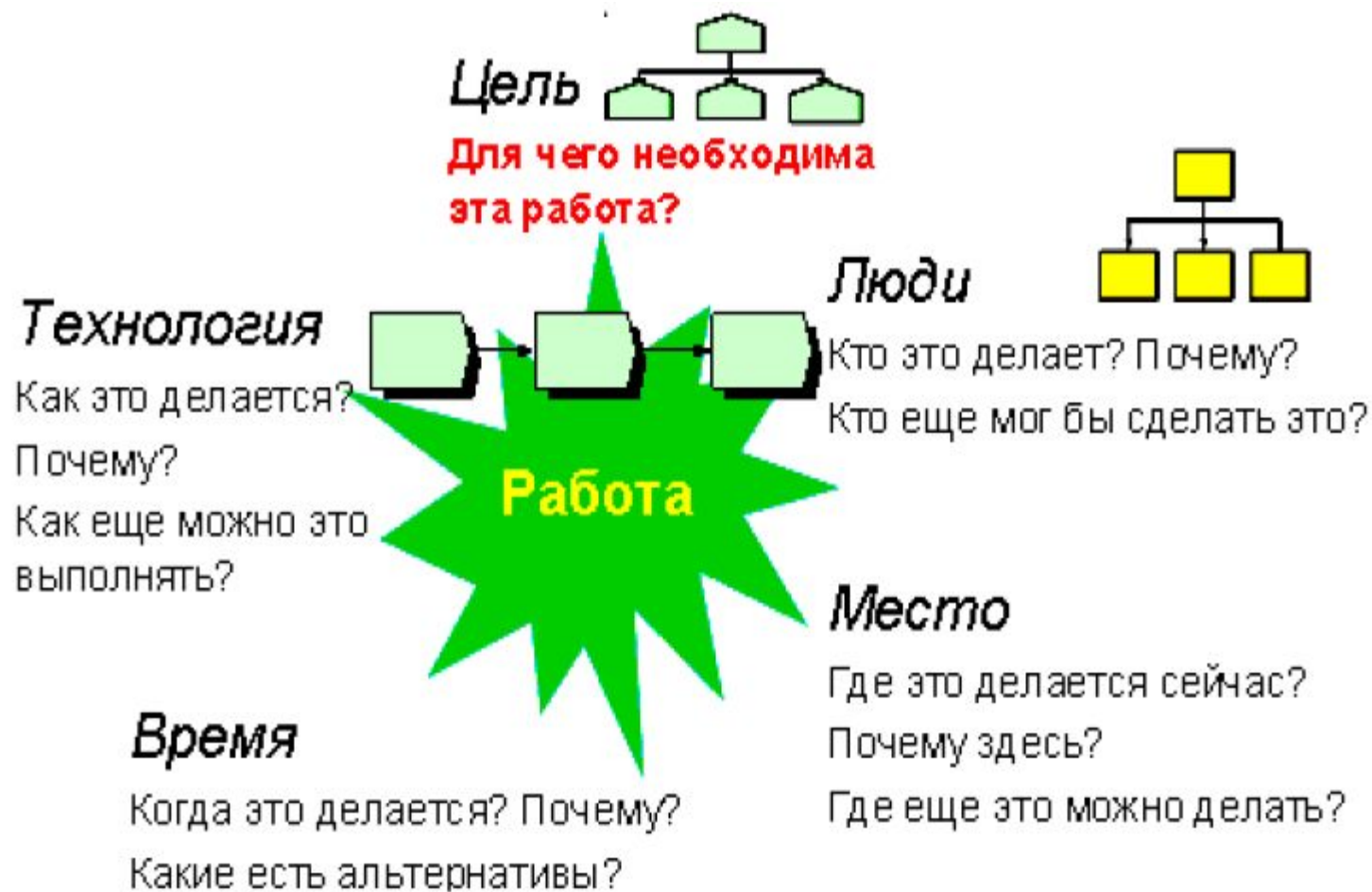


Рисунок – Метод пяти вопросов

Группа вопросов «Цель»

Первая группа вопросов относится к цели работ бизнес-процессов и является наиболее важной. Здесь применяется методика целеполагания и соотнесения работы бизнес-процесса со стратегическими целями организации. Часто когда вопросы этой группы задаются специалистам компаний, оказывается, что некоторые работы и даже целые бизнес-процессы не поддерживают никаких целей организации.

Если при анализе бизнес-процесса обнаруживается подобное, значит, соответствующая работа является лишней, потому что основной принцип построения эффективной организации гласит, что любое действие, которое делается в организации, должно преследовать определенную цель. Усилением данного принципа является следующее: данная цель должна быть сформулирована руководством и формализована в стратегическом плане.

Часто на практике имеет место следующая ситуация: выполняется работа, которая не нужна для организации. Почему это происходит? Это обусловлено большой инертностью организаций. Когда-то эта функция была введена потому, что она поддерживала определенную цель. Со временем условия внешней среды изменились, цели компании тоже, а сотрудники продолжают эту работу выполнять. Когда при описании бизнес-процессов сотрудникам компании задается вопрос: «С какой целью делается эта работа?» – больше половины сходу на этот вопрос ответить не могут. После некоторого раздумья сотрудники отвечают так: «Мы делали это раньше, поэтому делаем это и сейчас, значит, это кому-то нужно». В данной ситуации такой инструмент, как целеполагание, очень эффективен, так как позволяет провести инвентаризацию работ бизнес-процессов на предмет их необходимости для компании.

Группа вопросов «Люди»

Вторая группа вопросов относится к людям, которые выполняют работы бизнес-процесса. При анализе бизнес-процессов нужно спросить: «Кто эту работу делает? Почему именно он? Почему не другой? Может быть, другой сделает ее более эффективно?» После того как эти вопросы будут заданы и на них будут сформулированы ответы, обнаруживается много полезных идей по совершенствованию распределения ответственности в бизнес-процессе.

Группа вопросов «Место»

Третья группа вопросов – это вопросы относительно места выполнения работ бизнес-процесса. По каждой работе бизнес-процесса нужно спросить: «Где эта работа делается? Почему именно здесь? Почему не в другом месте?» Задавая эти вопросы и отвечая на них, рабочая группа по улучшению бизнес-процессов должна выработать решения по оптимизации данной составляющей бизнес-процесса.

Группа вопросов «Время»

Четвертая группа вопросов касается времени выполнения работ бизнес-процесса. По каждой работе бизнес-процесса нужно спросить: «Когда эта работа делается? Почему именно в это время? Почему не в другое? Какие есть альтернативы? Какая альтернатива лучше?»

Рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна дать несколько альтернативных ответов на эти вопросы, после чего рассмотреть все по отдельности и выбрать наилучший.

Давайте рассмотрим следующий пример. В одной компании бизнес-процесс поставки продукции от поставщика на торговые точки занимал большее время, чем у конкурентов, и не соответствовал требованиям клиентов. Эта ситуация считалась проблемной, так как текущие параметры бизнес-процесса отличались от желаемых. В данном случае при оптимизации бизнес-процессов был применен метод пяти вопросов, при использовании которого акцент был сделан на группу вопросов, связанных по времени выполнения работ бизнес-процесса. Когда у складских работников спросили, когда выполняется работа по сбору заказов на торговые точки? – был получен ответ: «В течение всего рабочего дня». Тогда спросили. «А почему Вы не работаете ночью?» Ответ был таков: «В нашей компании не принято работать ночью. Мы никогда не работали ночью». Начальник склада был участником рабочей группы по оптимизации рассматриваемого бизнес-процесса и ранее занимаясь «текучкой», не думал о переводе склада на круглосуточный режим работы.

У него сформировалась незыблемое правило – «Склад ночью не работает». Часто в компаниях существует большой ряд незыблемых правил, которые неизвестно кто придумал и к которым относятся как к «священным» и неприкосновенным. Одним из элементов изменений в рамках оптимизации рассматриваемого бизнес-процесса был перевод склада на круглосуточный режим работы, что внесло значительный вклад в уменьшение времени процесса поставки продукции от поставщика на торговые точки.

Группа вопросов «Технология»

Последняя группа вопросов – это вопросы, относящиеся к технологии и способам выполнения каждой работы бизнес-процесса. Задавая эти вопросы, рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы.

Практика реализации проектов по улучшению бизнес-процессов в российских компаниях показала, что достаточно кому-то заняться этой работой, выделив на это временные ресурсы, – достигаются хорошие и быстрые результаты по улучшению процессов.

Метод пяти вопросов позволяет провести доскональную инвентаризацию деятельности компании, устранить ненужные и улучшить нужные элементы бизнес-процессов, разрешить многие существующие проблемы.

2. Метод параллельного выполнения работ

Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса. В настоящий момент длительность бизнес-процессов играет решающую стратегическую роль для компании, определяет ее конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке.

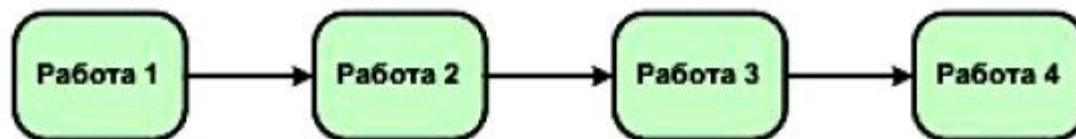
Например, на рынке дистрибуции фармацевтической продукции идет борьба за снижение времени бизнес-процесса отгрузки товара клиентам. Те компании, которые сумели это время снизить до нескольких часов, стали лидерами на этом рынке.

Часто оказывается, что при проектировании бизнес-процессов их проектировали последовательно. Почему? Потому что последовательной цепочкой выполнения работ управлять намного проще. Но если описать бизнес-процессы любой организации, оказывается, что многие работы технологически можно выполнять параллельно.

При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса (рис.). Практика применения данного метода показала, что в большинстве случаев работы процесса недостаточно просто отдать разным исполнителям на параллельное исполнение. Нужно рассмотреть необходимость внедрения информационного обмена между работникам, которые будут выполнять эти работы параллельно.

Многие компании-лидеры в области автомобилестроения инвестировали большие средства в запараллеливание работ бизнес-процесса по разработке новой продукции. Если раньше бизнес-процесс проектирования и вывода новых автомобилей на рынок занимал до 4-6 лет, что создавало проблему ввиду динамично меняющегося спроса и потребностей потребителей, то после применения данного метода компании сократили время данного бизнес-процесса вдвое, что позволило им сильно оторваться в конкурентоспособности от своих конкурентов.

**До
оптимизации**



**Запараллеливание
работ**



**После
оптимизации**

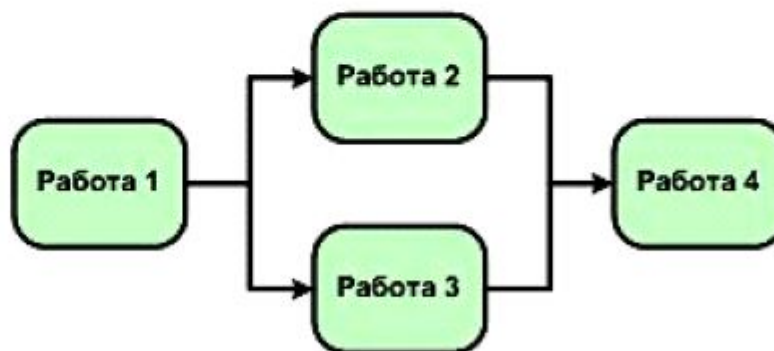


Рисунок – Применение метода параллельного выполнения работ бизнес-процесса

3. Метод устранения временных

Интересным является следующий факт. Оказывается, что в современных компаниях на реальное выполнение работы уходит только 20% времени. 80% времени – это простои бизнес-процессов.

Давайте рассмотрим пример оптимизации бизнес-процесса, который был реализован в одной торговой компании. Оптимизируемый бизнес-процесс представлял цепочку последовательно выполняемых работ от момента, когда информация о продаже товара на торговых точках была учтена, до момента, когда товар, согласно этой информации, доставлен на торговую точку. Для данной компании было очень важным уменьшить время данного бизнес-процесса с целью улучшения структуры товарного запаса на торговых точках, которая в свою очередь прямым образом влияла на оборот и издержки компании и, следовательно, на ее прибыль. Перед началом работ по оптимизации время рассматриваемого бизнес-процесса в среднем составляло 67 часов (рис.).

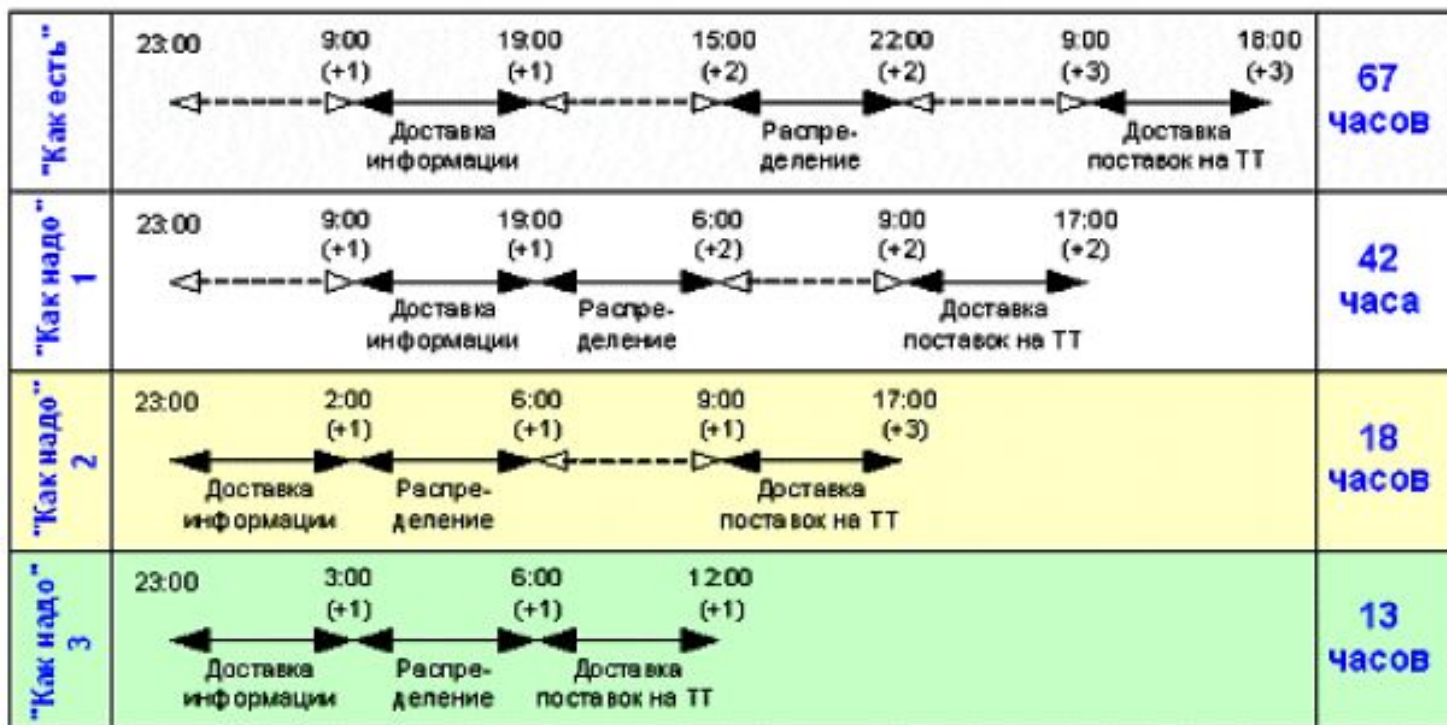
После разработки схемы данного бизнес-процесса «как надо» была проведена его временная инвентаризация на предмет наличия временных разрывов, которая показала, что суммарная «грязная» длительность всех работ бизнес-процесса составляет 26 часов, в то время как сам бизнес-процесс имеет длительность 67 часов. Под термином «грязная» длительность работ понималась суммарная длительность всех работ без учета более мелких внутренних простоев, которые имели место при их выполнении.

При этом в бизнес-процессе большую долю времени (41 час) занимали так называемые глобальные временные разрывы, которые представляли собой простои между работами процесса, вызванные неоптимально спланированным календарным графиком выполнения работ, а также такими вещами, как дневной режим работы склада и т. д.

В данном проекте была проведена временная оптимизация бизнес-процесса, в рамках которой были предложены три более коротких варианта процесса: «как надо-1», «как надо-2» и «как надо-3». Данные варианты отличались друг от друга количеством устраняемых временных разрывов и, как следствие, уменьшением общей длительности процессного цикла.

Самый короткий бизнес-процесс «как надо-3» составлял 13 часов при условии, что все глобальные временные разрывы, а также мелкие простои в работах устранялись. 13 часов приблизительно составляют пятую часть, или 20% от 67 часов.

Подобная ситуация существует во многих бизнес-процессах, в большинстве российских компаний. Поэтому применение метода устранения временных разрывов является актуальным и эффективным инструментом, который позволяет сократить время бизнес-процесса в несколько раз.



22:00 (+2) - Время (22:00 3 дня от начала отсчета времени)

Рисунок – Пример временной оптимизации бизнес-процессов на основе применения метода устранения временных разрывов

Рекомендуется обратить внимание на способ или методологию описания бизнес-процесса, которая была использована в данном примере (рис.). Используемая схема бизнес-процесса компактно описывает только те аспекты бизнес-процесса и отвечает только на те вопросы, которые необходимы для его временной оптимизации. Этот пример явно показывает, как цели оптимизации бизнес-процесса, которые должны быть сформулированы на первоначальном этапе, определяют выбор методологии описания процесса.

4. Разработка нескольких вариантов бизнес-процессов

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов, который активно применяется на практике, является разработка и внедрение нескольких вариантов исполнения одного и того же процесса в зависимости от ситуаций (рис.). Использование данного метода в особенности актуально для бизнес-процессов по обслуживанию внешних клиентов.

В современных рыночных условиях, характеризующихся наличием на рынках сильной конкуренции, клиент стал более требовательным и информированным о продукции различных производителей. Соответственно рынок продавца превратился в рынок покупателя.

Чтобы соответствовать требованиям различных групп потребителей и выживать в настоящих условиях, компании вынуждены трансформировать свой сбыт и производство из массового в индивидуальное, для того чтобы каждого клиента обслуживать с определенной степенью индивидуальности согласно его требованиям. Данная возможность обеспечивается путем разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов.

Ввиду постоянной изменчивости внешней среды и ее большой неопределенности компании вынуждены делать все свои бизнес-процессы более гибкими, что также достигается за счет разработки и внедрения под различные ситуации различных технологий реализации процессов.

Например, большинство компаний сегментируют и выделяют для себя несколько групп клиентов, под каждую из которых создается свой бизнес-процесс. В случае большого технологического различия между данными вариантами бизнес-процесса и в требованиях к компетенции сотрудников, которые данный вариант бизнес-процесса будут исполнять, для его реализации создается отдельное структурное подразделение, например, отдел сбыта по работе с клиентами группы «А», который использует только ту технологию, которая требуется для работы именно с этими клиентами.

Использование метода разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов позволяет повысить гибкость организации, в том числе качество обслуживания и степень удовлетворенности клиентов. В свою очередь это приводит к увеличению дохода, доли рынка и конкурентоспособности компании.

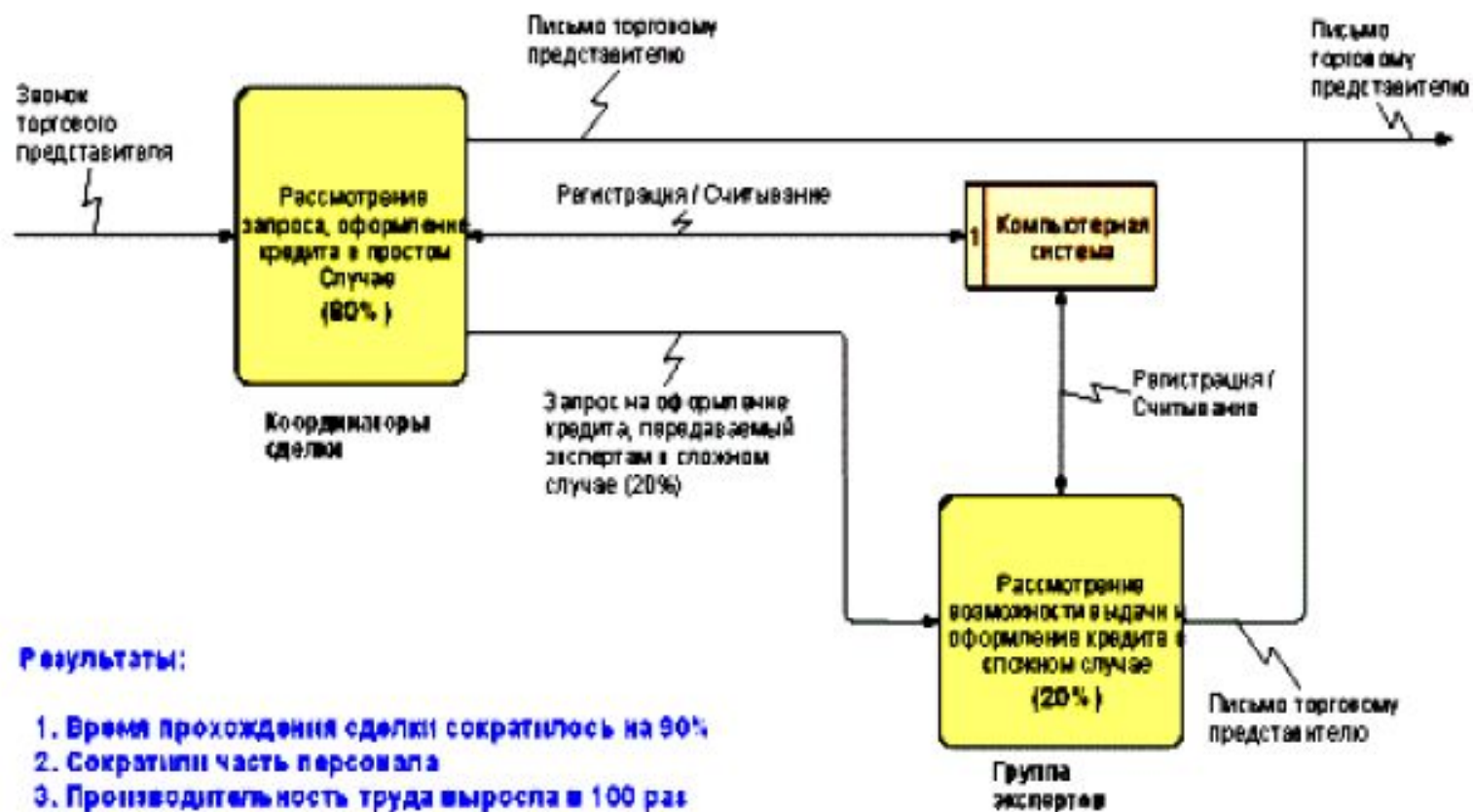


Рисунок – Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

5. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов является уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса, а также уменьшение его «ветвистости».

Если схема описанного бизнес-процесса «как есть» получилась достаточно сложной, запутанной, содержащей много входов и выходов, можно с большой долей вероятности утверждать о неоптимальности данного бизнес-процесса. Объясняется это тем, что управлять таким бизнес-процессом и реализовать его будет сложно, что в свою очередь будет приводить к ошибкам и нестыковкам. Данный метод предлагает заняться упрощением бизнес-процессов, которое приводит к улучшению всех показателей бизнес-процесса, а также повышению эффективности управления им.

Суть метода уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса состоит в том, что, построив окружение бизнес-процесса «как есть», нужно провести его анализ на предмет избыточности входов и выходов. После чего нужно разработать новую схему окружения процесса «как надо», содержащую меньшее количество входов и выходов бизнес-процесса, которые связывают его с клиентами и поставщиками (рис.). В первую очередь, данную оптимизацию нужно проделать для первичных входов и первичных выходов процесса.

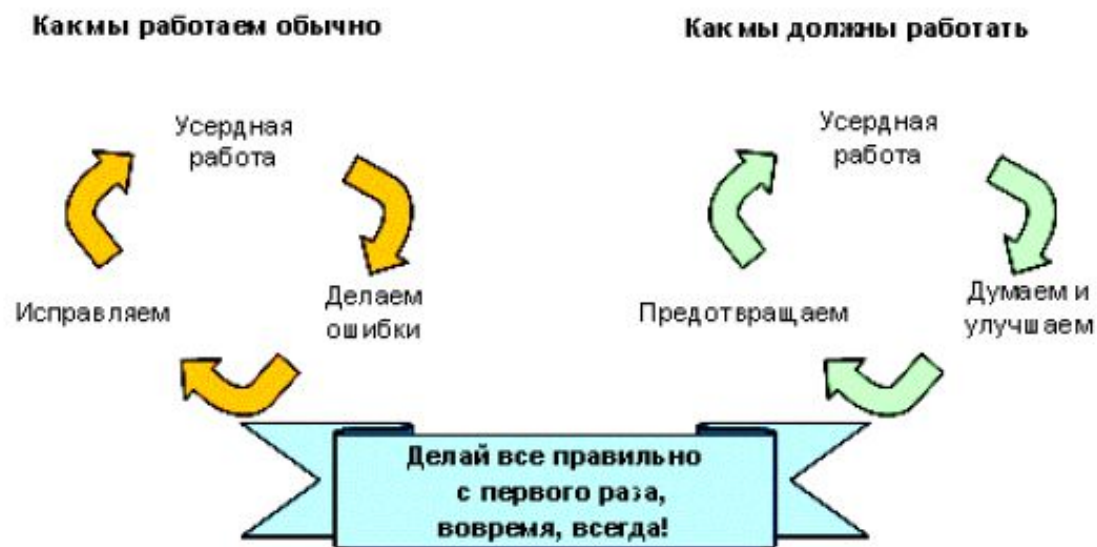


Рисунок – Уменьшение входов и выходов бизнес-процесса

Такое уменьшение возможно как за счет отказа от некоторых входов и выходов, так и за счет их группировки в пакеты. Примером пакета является пакет документов, который получает клиент бизнес-процесса «Выполнение запроса клиента» от сотрудника компании, контактирующего с ним. В то же время бизнес-процесс «Выполнение запроса клиента» можно организовать и неоптимальным способом, при котором клиент получает отдельные документы в разное время от различных сотрудников компании и при этом еще в разных местах.

Контрольные вопросы

- 1. В чем сущность ФУП методов оптимизации бизнес-процессов?
- 2. Какую роль играют методы бенчмаркинга при оптимизации бизнес-процессов?
- 3. В чем сущность методов групповой работы при оптимизации бизнес-процессов?
- 4. Охарактеризуйте метод пяти вопросов.
- 5. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
- 6. Дайте характеристику метода устранения временных разрывов.
- 7. В чем сущность метода «Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса»?
- 8. Охарактеризуйте метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса.