

13 января 2022

4 важных вопроса об оптимизации бизнес-процессов

По каким причинам бизнес оптимизирует свои процессы? Как действовать, чтобы получить хорошие результаты.

На тему оптимизации бизнес-процессов сказано немало слов и сломано немало копий. Из хорошего: термин перестал ассоциироваться исключительно с негативом. Из плохого: до сих пор во многом курс на оптимизацию зависит от ухудшения внешних условий работы, например, кризиса.

Яркий пример – пандемия. Когда перед компаниями встал выбор – уйти с рынка или попытаться адаптироваться, оптимизировав свои бизнес-процессы, многие выбрали второй вариант и стали искать потенциал для собственного развития.

В этой публикации мы приводим комментарии представителей разных компаний с примерами действий, которые помогут избежать ошибок при оптимизации вашего бизнеса.

1. Почему бизнес делает акцент на «собственной изнанке»



Виталий Арбузов, CEO бизнес digital-агентства INPRO.digital

«Пандемия показала бизнесу, что обязательно нужно внедрять актуальные изменения, иначе на кону может стоять бизнес, который строился годами. Раньше скептическое отношение к оптимизации оправдывалось такими фразами, как «у нас и так есть прибыль, зачем что-то менять». Но локдаун и кризис внесли свои коррективы».

Дмитрий Дригайло, директор по стратегическим коммуникациям Rocket Humans

«Самое главное в бизнесе что? Получение прибыли. А экономия – это тоже источник дохода. Но, кроме того, автоматизация и цифровизация бизнес-процессов позволяют лучше понимать, как этот самый бизнес работает, его становится легче контролировать. Ориентируясь на точные качественные и количественные показатели, эффективнее процессы становятся не только в моменте – предпринимателям и топам легче строить планы на будущее».

Ориентируясь на собственный опыт и мнения коллег, выделю целый пласт причин, которые делают именно внутренние процессы целой «кладовой» для дальнейшей оптимизации.

- Выгорание сотрудников вследствие некорректного распределения задач.
- Большой бумажный документооборот, высокая степень бюрократизации организации.
- Потеря контроля над определенными направлениями работы.
- Недостаточная прозрачность работы.
- Отсутствие результата по внедренным инициативам.

- Интуитивное принятие решений, вызванное как отсутствием фактических данных, так и излишней бюрократизацией.
- Отсутствие внятных коммуникаций как между сотрудниками, так и между структурными единицами компании: никто не понимает, кто как работает и за что отвечает вне рамок своих обязанностей.

И это исключая самые логичные и часто встречающиеся причины, например, использование очевидных внешних источников роста.

2. Как подготовка бывает важнее самой оптимизации

«Поспешишь – людей насмешишь», «Семь раз отмерь – один раз отрежь» – русский фольклор полон иносказательного контекста, который можно применить к оптимизации. Суть одна: перед любым большим делом стоит большая подготовка. А перед оптимизацией – тем более. Действуя одним днем, принимая решения импульсивно и интуитивно, не опираясь на фактическое состояние бизнеса, можно больше навредить компании, нежели принести пользу.

Пример. Руководство одной торговой площадки и небольшого склада приняло решение автоматизировать поиск товаров в системе. Разработка специального ПО вышла долгой и дорогой, а внедрение и использование не смогло окупить все затраты. Почему так вышло? Количество товаров было относительно небольшим, а клиентура – узкой в силу специфики. Поиск изначально не был сложным и не вызывал вопросов и проблем, а оптимизация утяжелила его и сделала нерентабельным.

Один из наших текущих клиентов – крупная финансовая структура – перед началом каких-либо внедрений по оптимизации своих процессов решила сделать акцент на детальном изучении работы front-офиса. Руководство хотело получить реальный разрез дел. Сейчас мы вышли на финишную прямую этого проекта, но уже хочется отметить, что почти все гипотезы руководства оказались ошибочны, и спектр их дальнейших действий будет зависеть от итогов аналитики.

Денис Салтыков, бизнес-архитектор группы департаментов ERP ГК «КОРУС Консалтинг»

«Кейс: компания научилась эффективно управлять запасами, выстроила процесс планирования закупок таким образом, чтобы в нужное время и в нужном месте появлялось необходимое количество номенклатур с правильными параметрами оборачиваемости и с желаемым уровнем сервиса на выходе. А дальше менеджер смотрит на результаты планирования и принимает решение закупить побольше, потому что, по его мнению, так надежнее.

В результате оптимизация не приносит желаемого бизнес-эффекта. Нужен дополнительный контроль, управленческое воздействие, чтобы персонал начал пользоваться ее благами.

В итоге как все должно происходить? Первое – нужно правильно спроектировать реинжиниринг процессов, разбить глобальные цели на конкретные решения и инструменты. Второе – [разработать стратегию](#) изменений: запланировать последовательность реализации, внедрений и запусков. И третье – контролировать ход исполнения, выявлять узкие и

проблемные места и своевременно на них влиять».

Это позволяет сформулировать самый простой, универсальный и эффективный план действий, который необходимо реализовать перед началом оптимизации:

- 1.** Определить проблему – выявить «боли», ранжировать проблемы, установить итоговую цель, собрать команду.
- 2.** Понять «изнанку» – изучить, как протекают фактические процессы в компании, выявить все уязвимости.
- 3.** Поставить «диагноз» – найти причины отклонений от идеальной модели процесса.
- 4.** Начать оптимизацию – принять ряд управленческих решений, направленных на достижение итоговой цели с учетом выявленных «узких мест».
- 5.** Контролировать изменения.

3. Почему контроль равен результату

Отдельно стоит отметить необходимость в последующем контроле внесенных изменений. Да, аналитика сделана, понимание того, как фактически протекают процессы тоже есть, инструменты оптимизации применены. Но этого по-прежнему мало. Контроль – это фактор, который призван удерживать критически важные показатели.

Один из наших клиентов, заинтересованный в совершенствовании внутренних процессов компании, инициировал работу над улучшением и

ускорением процесса сканирования. Сотрудники самостоятельно разработали и внедрили специальное ПО, интегрировав его в корпоративную информационную систему.

Когда мы исследовали эту операцию при помощи технологии process discovery, выяснилось, что при использовании персоналом стандартного ПО сканера процесс шел на минуту быстрее. То, что было призвано упростить и оптимизировать процесс, наоборот, удлинит его. Итог: потеряны время и ресурсы.

4. Какого результата удалось достигнуть при помощи оптимизации

Сергей Кичагин, генеральный директор «БИФИТ Касса»

«Есть хороший кейс в сфере малого розничного бизнеса – обычный продуктовый магазин. Хозяйка товаручет вела «на коленке», о том, чтобы сделать возврат товара или коррекцию прихода, речи не шло – сложно и долго. Вытекающие из этого проблемы налицо: финансовые издержки, лишний товар на складе, хаос в документах, бухгалтерские ошибки, напряженные отношения с поставщиками.

Еще и с 1 февраля 2021 года появился закон, обязывающий писать номенклатуру в чеках, а в магазине касса автономная, кнопочная, чек только с суммой формирует. Владелица принялась за оптимизацию рабочего места кассира и товаручета.

После анализа деятельности оказалось, что в магазине более 900 товаров, а учет по ним не ведется! Решение было принято быстро, особых доработок не требовалось. Поставили современную онлайн-кассу, заполнили все позиции – теперь и приход, и возврат, и коррекцию делает в два нажатия. Больше нет залежалого товара, остатки показываются в режиме реального времени.

Учетные данные сходятся с фактическим наличием. Продажа осуществляется быстро: либо с помощью сканера, либо на товарах есть ценники, сотрудник посмотрел наименование, вбил первые буквы в поиск и нашел продукт.

Сэкономлено колоссальное количество времени: раньше перед заказом новых товаров приходилось вручную проверять наличие каждого товара, теперь же достаточно заглянуть в программу. Торговля стала прозрачной и легкоуправляемой, стратегически важные решения принимаются не бездумно, а на основании аналитики продаж».

Алексей Божин, CEO Postoplan

«В условиях удаленного офиса и команды из 65 сотрудников мы в постоянном процессе оптимизации внутренних процессов и выявления «узких мест».

Первая задача, с которой столкнулся наш бизнес по мере роста, – это ввод новых сотрудников в команду. Мы создали корпоративную википедию, где описан каждый процесс, повторенный дважды. Этот инструмент аккумулирует все ноу-хау и лучшие практики, а также позволяет сократить количество ошибок, о которых уже знаем.

Руководители отделов и рекрутеры больше не инвестируют время в объяснение основных процессов, при этом вторые отвечают за

психологический аспект адаптации сотрудника, поддерживая с ним связь в течение первых недель.

Вторая задача – работа с массовостью в отделе найма. Раньше каждый менеджер HR-отдела отвечал за конкретные позиции: от подготовки вакансии и размещения до ее закрытия. Таким образом, количество работы в отделе разработки росло, а новых специалистов могли искать неделями. Мы свели переключения между задачами к минимуму, каждый сотрудник теперь отвечает за один из сегментов: размещение вакансий или проведение интервью и анализ, либо непосредственный найм и адаптация. Мы увеличили эффективность рекрутеров и стали максимально оперативно удовлетворять потребности других отделов компании в новых сотрудниках».

Камран Гуламов, генеральный директор компании AKFA Group

«Детальный анализ всех этапов существующих бизнес-процессов в компании, последовательностей и их связей, выявил нарушения логики в них. Мы проанализировали операционную модель, переосмыслили организационную структуру, с помощью чего выстроили целевые бизнес-процессы.

Полученная картина позволила приступить к оптимизации и автоматизации бизнес-процессов с использованием новых технологий, созданием IT-инфраструктуры и разработки IT-решений на базе нашего IT-центра.

В процессе изменений важным фактором является внутренний аудит, который предоставляет возможность оперативно обнаруживать сбои в работе. Владение этой информацией позволяет дополнительно определять и

модерировать сценарии развития процесса.

При внесении изменений в деятельность компании руководству необходимо держать баланс между риском нарушить налаженные и устоявшиеся процессы и намерением максимально повысить эффективность этих процессов».

Исследование своих процессов и их оптимизация – это всегда про пользу, особенно в нестабильных условиях. Однако не следует забывать, что любая система будет эффективно работать только тогда, когда построена на прочном фундаменте, иначе можно впустую потратить время и ресурсы.

Таким фундаментом могут стать технологии анализа процессов и операций (Process Mining & Task Mining). Процессной же аналитике посвящено любопытное исследование Deloitte, где основным ожиданием от технологии (77%) всех опрошенных респондентов стала именно оптимизация процессов.

Итого: планируйте, опирайтесь на реальные цифры и не принимайте решения импульсивно. Самое главное – не бойтесь изменений.