

12 декабря 2023

Оптимизация бизнес-процессов

Успех любого бизнеса во многом зависит от того, как в нем организованы процессы. В статье разберем, что это такое и когда необходима оптимизация. Затем узнаем основные методы, правила и типичные ошибки. Кроме того, проведем подготовку к оптимизации и рассмотрим на реальных примерах, какие проблемы в компании можно решить таким способом.

Что такое бизнес-процесс в компании простыми словами

Бизнес-процесс — это последовательность шагов или действий, которые выполняются для достижения конкретной цели в рамках бизнеса. Он систематизирует действия сотрудников и повышает эффективность компании.

Например: у вас есть магазин, и вы хотите продать товар. БП может включать следующие шаги: закупка товара, размещение его на полках, привлечение внимания клиентов, проведение продажи, оформление платежа и передача товара покупателю.

В любой компании много процессов. Часть из них – простые и лежат в зоне ответственности одного отдела: например, отправка закрывающих



документов. Другие – сложные, в которых участвуют все сотрудники компании: например, производство какой-то определенной продукции. От их эффективности напрямую зависит конкурентоспособность и прибыльность компании.

Основные виды бизнес-процессов

Их можно разделить на три категории: основные, вспомогательные и управления. Начинать оптимизацию лучше с основных, так как это фундамент, после переходить к оставшимся.

Основные

Благодаря которым компания получает прибыль. Например, в производстве мебели, розничных продажах. Именно за них клиент компании готов платить.

Вспомогательные

Направлены на поддержание работы. Например, управление финансами, персоналом, логистика. Иногда компания отдает эти задачи на аутсорс.

Управленческие

Отвечают за распределение и разумное использование ресурсов. Например, стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Когда необходима оптимизация управления бизнес-процессами

1

Низкая эффективность и производительность Например, задержки, избыточные затраты, длительные циклы выполнения задач.

2

Изменения в бизнес-среде Например, появление конкурентов, новое в законодательстве, технологические инновации или другие перемены во внешней среде могут стать триггером для старта оптимизации.

3

Увеличение объемов работы Переход на новый уровень требует пересмотра и оптимизации. Когда компания масштабируется, существующие процессы часто перестают быть эффективными.

4

Неудовлетворенность клиентов Повторяющиеся жалобы покупателей еще один сигнал, что пора приступить к оптимизации.

5

Изменение общей стратегии Необходимо пересмотреть ход работы компании, чтобы он более точно соответствовал её новой стратегии и целям.

6

Стагнация Если деловая активность растет, а прибыль и рентабельность — остаются на месте, то это тоже сигнал к оптимизации.

7

Жалобы сотрудников Сотрудники выражают недовольство относительно запутанной организации работы и помех, которые мешают им выполнять служебные обязанности.

Методы оптимизации бизнес-процессов

Существуют разные методы оптимизации, одни предполагают полный пересмотр всех процессов, другие — незначительные изменения. Выбор зависит от целей бизнеса.

Инжиниринг

Оптимизация без глобальных изменений. Как правило, улучшить можно на 10–50%, не более.

Реинжиниринг

Кардинальные изменения. Буквально разрушить все и построить заново. При успешной реализации реинжиниринга обеспечивается увеличение экономических показателей на 100—500% и более.

Метод непрерывного совершенствования (СРІ)

Стратегия, направленная на систематическое и пошаговое улучшение процессов в организации. Метод помогает создавать культуру постоянного роста и инноваций, в итоге постоянные небольшие изменения приводят к существенным улучшениям в эффективности и конкурентоспособности организации. По данному методу нововведения следует проводить поэтапно. Сначала они реализуются в отдельных подразделениях организации. Если результат будет положительный, то можно начинать этап внедрения во всей компании в целом. Параллельно ведется обучение персонала и передаются новые технологии.

Всеобщее управление качеством (TQM)

Стратегия управления, которая ориентирована на постоянное улучшение качества продукции, услуг и процессов в организации. Она включает в себя вовлечение всех уровней персонала, управление системой качества,

непрерывное обучение и стремление к удовлетворению потребителей.

Определение целей оптимизации

Понимание стратегии компании

Какие цели ставит ваша компания? Что влияет на ее успех? Четкое понимание стратегии поможет определить, что следует оптимизировать, чтобы достигнуть стратегических целей.

Анализ

Определите узкие места, задержки, избыточные затраты или другие проблемы. Это позволит выявить приоритетные области для оптимизации.

Определение KPI

Ключевые показатели эффективности должны быть связаны с целями компании. Например, улучшить время выполнения заказов, снизить издержки, повысить удовлетворенность клиентов и так далее.

Сбор обратной связи



Общайтесь с сотрудниками, клиентами и другими заинтересованными сторонами. Они могут предоставить ценную информацию о проблемах и возможных улучшениях в текущей ситуации.

Расстановка приоритетов

Фокусируйтесь на тех действиях, которые максимально влияют на достижение стратегических целей и улучшение KPI.

Определение конкретных целей

Формируйте эффективные цели по методике SMART. Например, “уменьшить время обработки заказов на 20% за следующие 6 месяцев”.

Вовлечение команды

Обеспечьте вовлеченность и понимание целей оптимизации у членов команды. Эффективная оптимизация требует поддержки и сотрудничества всего коллектива.



Непрерывный мониторинг и коррекция

Установите механизмы для мониторинга достижения поставленных целей и корректировки стратегии оптимизации в соответствии с изменяющимся контекстом.

Определение целей оптимизации — требует постоянного обновления и адаптации в соответствии с изменениями внутри и вне компании.

Как провести подготовку к оптимизации бизнес-процессов

Используйте этот опросник для планирования изменений.

1. Какому процессу необходима оптимизация?
2. Какие трудности или проблемы стали сигналом к редизайну? Почему он необходим?
3. Определим масштабы усилий по оптимизации. Что будет затронуто изменениями, а что нет?
4. Какие цели преследует оптимизация?
5. Как вы поймете, что приложили все необходимые усилия для совершенствования?
6. Опишите состав команды, которая будет задействована. Укажите, кто конкретно будет выполнять следующие роли: менеджер проекта, ответственный за проект, ведущий, технический эксперт, а также пользователи и скептики.

7. От кого из сотрудников вашей компании нужна будет помощь в ходе оптимизации? Перечислите этих людей. Рядом с именем укажите, какая именно помощь нужна. Например, одобрение финансирования, участие в пилотном проекте и так далее.
8. Каким образом вы поддержите деятельность вашей команды со стороны лиц, перечисленных в пункте 7?
9. Опишите график проведения работ оптимизации. Перечислите основные этапы: анализ текущего состояния, редизайн, привлечение ресурсов, внедрение обновлений. Напишите сроки завершения.
10. Перечислите основные трудности, с которыми может столкнуться команда и как вы планируете их преодолеть.

Этапы оптимизации бизнес-процессов в компании: пошаговая инструкция

Бизнес-процессы принято фиксировать в отдельных регламентах. Впоследствии их можно оптимизировать и совершенствовать — сокращать затраты и экономить время сотрудников. Конкретные шаги подготовки к оптимизации зависят от метода, но в общем виде схема выглядит так:

Планирование

Определитесь, что именно вы собираетесь оптимизировать, определитесь с задачами и масштабами изменений в компании, соберите команду.

При оптимизации важно уметь расставлять приоритеты. Если вы хотите оптимизировать несколько процессов и не знаете с какого начать, то вот несколько рекомендаций.

- **Определение важности.** Анализируйте, что вносит наибольший вклад в общий успех компании. Важно учесть мнение команды, а также получить

обратную связь от клиентов и поставщиков.

- **Приоритет клиентов.** Отдавайте предпочтение оптимизации тем, которые сильнее всего воздействуют на клиентов.
- **Максимизация пользы при минимальных затратах.** Выбирайте для оптимизации то, что приносит максимальную пользу при минимальных затратах.
- **Фокус на дорогостоящих несовершенствах.** Уделяйте пристальное внимание процессам, несовершенство которых обходится компании дорого. Например, тем, которые могут привести к невозможности удовлетворить потребности клиентов, повышению цен или увеличению **производственного цикла.**
- **Улучшение обстановки в коллективе.** Не забывайте о том, что оказывает отрицательное влияние на атмосферу в коллективе. Тех, которые вызывают конфликты между сотрудниками и мешают сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов.

Не забудьте собрать команду, которая будет заниматься этим проектом. Она должна состоять из следующих сотрудников: менеджер, ответственный за проект, пользователи, скептики, ведущий, технический эксперт.

Анализ

Тщательно изучите процесс, который собираетесь усовершенствовать. Этот этап состоит из следующих шагов:

- составление схемы (документирование).
- изучение схемы для идентификации проблем.
- интервьюирование заинтересованных лиц (в том числе клиентов).
- Анализ того, как другие компании организуют соответствующие задачи.

После того как вы выполните задачи в рамках каждого из этих пунктов, у вас на руках окажется комплект документов, в точности описывающих существующий процесс и содержащий идеи по его оптимизации.

Редизайн

Определитесь с тем, какие именно изменения вы собираетесь внести.

В ходе редизайна вам предстоит:

- Сформировать видение обновленного процесса.
- Тестировать идеи команды, чтобы выявить их эффективность и практичность.
- Оценивать последствия новых внедрений на весь бизнес или структуру.
- Документировать новый дизайн.
- Получить обратную связь от заинтересованных сторон и внести коррективы при необходимости.

В итоге фазы редизайна вы должны представить полный комплект документов, описывающий усовершенствованный бизнес-процесс. Этот комплект должен быть утвержден руководством и другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Привлечение ресурсов

Обеспечьте наличие персонала, оборудования и других ресурсов, необходимых для осуществления намеченных изменений.

Скорее всего вам понадобится помощь коллег из этих подразделений: HR-отдел, IT и финансовый департамент. На этапе перемен могут потребоваться изменения в штатном расписании, новое оборудование, помещение, обучение, полномочия и показатели эффективности.

Внедрение

Внесите необходимые изменения. Эксперты выделяют два этапа внедрения: изучение препятствий и интеграция в повседневную практику. К списку препятствий относятся: сопротивление сотрудников или руководителей, а также отсутствие авторитета у человека, который поддерживает перемены.

Как внедрить:

- Расскажите о предстоящем внедрении.
- Объясните, как все работает и что изменится.
- Организуйте пилотный проект, чтобы опробовать изменения в условиях реального бизнеса, но в ограниченных масштабах.
- Запустите новый процесс.

Избавляйтесь от любых напоминаний о прошлом. Например, старые бланки, бумаги, оборудование, информационные указатели.

Непрерывное совершенствование

Регулярно оценивайте эффективность оптимизации и при необходимости вносите дополнительные изменения.

Конечно, если вы планируете немного изменить какой-нибудь из простых бизнес-процессов внутри компании, прописывать каждый шаг не нужно. Например, вы хотите упростить то, как принимаются решения в коллективе. Раньше - вы беседовали с каждым по отдельности, но после того, как сотрудников стало больше, эта процедура стала занимать много времени. Решение - каждую неделю проводить общую встречу команды для обсуждения ключевых вопросов.

Примеры оптимизации бизнес-процессов

Оптимизация закупок:

Проблема: задержки и избыточные этапы в закупках.

Решение: автоматизация процесса заказа. Внедрение системы электронных заказов для ускорения запросов на закупки и уменьшения вероятности ошибок.

Оптимизация производства:

Проблема: нерациональное использование оборудования и неравномерная загрузка производственных линий.

Решение: внедрение системы планирования производства, которая оптимизирует распределение заказов и снизит простои оборудования.

Оптимизация логистики и доставки:

Проблема: задержки и потери при доставке товаров.

Решение: использование системы отслеживания грузов, оптимизация маршрутов доставки, внедрение технологий IoT для мониторинга условий перевозки.

Оптимизация бухгалтерии и финансов:

Проблема: долгий учет и аудит финансовых операций.

Решение: внедрение цифровых систем учета и автоматизированных инструментов аудита для ускорения работы и уменьшения вероятности ошибок.

Оптимизация модели обслуживания клиентов:

Проблема: долгое время ожидания ответа от службы поддержки.

Решение: использование чат-ботов и автоматизированных систем для решения популярных вопросов, а также роутинг запросов на поддержку.

Оптимизация HR:

Проблема: затраты времени на рутинные административные задачи в отделе кадров.

Решение: автоматизация подбора персонала, использование облачных сервисов для упрощения доступа к HR-данным.

Оптимизация маркетинга:

Проблема: низкая конверсия в рекламных кампаниях.

Решение: анализ данных, персонализация рекламных кампаний, использование инструментов аналитики для определения эффективных каналов привлечения клиентов.

Оптимизация ИТ-процессов:

Проблема: долгий срок внедрения новых ИТ-систем.

Решение: переход к [методологии Agile](#), разделение проектов на мелкие итерации, использование DevOps-подхода.

Все эти примеры подчеркивают важность анализа текущей ситуации, выявления проблем и применения соответствующих технологий и методов для их оптимизации.

Типичные ошибки при оптимизации бизнес-процессов

Отсутствие четких целей оптимизации.

Неясные цели могут привести к неэффективным изменениям и потере времени и ресурсов.

Низкая вовлеченность сотрудников.

Успешность внедрения изменений во многом зависит от реакции команды.

Автоматизация без предварительного анализа.

Результат — автоматизированные, но все еще неэффективные процессы.

Создание слишком сложных систем.

Усложнение может сделать процессы труднодоступными и увеличить риск ошибок.

Недостаточное обучение персонала.

Сотрудники могут не понимать изменений, что снизит производительность и вызовет сопротивление.

Изоляция отделов.

Улучшения в одном отделе могут привести к проблемам в других, что ухудшит общую эффективность. Важно учитывать полную картину.

Игнорирование обратной связи.

Может привести к пропуску информации о проблемах, которые могли быть учтены при оптимизации.

Слишком быстрое внедрение.

Важно уделить внимание тестированию изменений, иначе возможны сбои и ошибки в работе, которые могут снизить производительность.

Не учет культуры организации.

И как следствие - сопротивление сотрудников, если изменения не соответствуют общей философии компании.

Избегание этих ошибок поможет достичь лучших результатов.

Ценные советы по оптимизации бизнес-процессов в компании

Важную роль в успехе компании играет грамотная организация работы. Как обеспечить себе дополнительные преимущества при оптимизации? Развивать у команды ориентированное мышление. 5 способов, как это сделать.

#1 Подсветите сотрудникам

в каком количестве бизнес-процессов они участвуют.

#2 Попросите их описать

описать, из каких частей состоит каждый и какими ресурсами они обладают.

#3 Проведите разграничение

между основными и сопутствующими процессами. Основные - обеспечение клиентов товарами или услугами. Например, клиентская поддержка и разработка продуктов. Сопутствующие - обучение персонала, закупки и другие ежедневные действия.

#4 Устройте интервью

между сотрудниками на начальном этапе разработки продукта с теми, кто занимается его реализацией. Например, те, кто регистрирует заказы, пусть поговорят с теми, кто общается с клиентами. Это поможет понять, как отсутствие нужной информации влияет на качество выполнения заказов.

#5 Постройте карту

производства в компании, где задействованы сотрудники. Вместе проанализируйте, что произойдет, если изменить текущую схему работы.

11 книг, которые будут полезны всем, кто планирует оптимизировать бизнес-процессы в компании

1. "Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе" Майкл Хаммер и Джеймс Чампи.
2. Руководство по улучшению бизнес-процессов. Harvard Business School. Для тех, кто хочет получить общее представление о теме.
3. "Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0". Ориентирована на практиков с опытом.
4. "Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования" Бьерн Андерсен. Настоящий учебник для тех, кто планирует улучшить работу в компании. Внутри - практические инструменты, описание различных подходов и методик.
5. "Учитесь видеть бизнес процессы. Построение карт потоков создания ценности" Майк Ротер, Джон Шук. Практические советы и инструменты для тех, кто стремится понять, визуализировать и оптимизировать работу в своей организации.
6. "Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес процессов" Майкл Хаммер. Автор показывает, как можно использовать

огромный потенциал для увеличения прибыльности компании и повышения ее конкурентоспособности.

7. “Цель: процесс непрерывного совершенствования” Элия Голдратт. Легендарная книга, предлагающая принципы теории ограничений и методологии управления компанией.
8. “Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании” Джеймс Вумек. Книга о применении принципов Lean для устранения потерь и повышения эффективности.
9. “Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний” Масааки Имаи. Поможет понять философию японского подхода к управлению качеством.
10. Проект "Феникс". Как DevOps устраняет хаос и ускоряет развитие компании. Ким Джин, Спаффорд Джордж, Бер Кевин. Хотя книга фокусируется на ИТ и DevOps, она также предоставляет ценные уроки по управлению.
11. “Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг” Майкл Джордж. Справочник по инструментам Lean и Six Sigma для улучшения качества и производительности.

Заключение

1. Грамотная оптимизация улучшает финансовый результат.
2. Оптимизация — не всегда уменьшение затрат. Иногда это, наоборот, дополнительные вложения, чтобы в будущем заработать еще больше.
3. Бизнес-процессы должны быть описаны в виде схемы или текста максимально понятно.
4. Развивайте у команды ориентированное мышление, это поможет снизить сопротивление изменениям и сделать сотрудников агентами изменений.

Полезное видео про оптимизацию БП