

24 ноября 2016

## Прописная бизнес-оптимизация

Несмотря на то, что отечественный рынок решений и услуг по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов уходит корнями глубоко в прошлый век, эти задачи не утрачивают актуальность и сейчас. Компании всех отраслей испытывают острую потребность в адаптации к рыночным изменениям.

Бизнес нуждается в снижении издержек, удержании клиентов и повышении эффективности операционной деятельности. Благодаря этому спрос на современные средства автоматизации для оптимизации и управления бизнес-процессами уверенно растет. Иван Федоров, директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг» поделился своей точкой зрения на ситуацию. Аналитики предсказывают российскому рынку решений и услуг по автоматизации и управлению бизнес-процессами стабильное развитие минимум на ближайшую пятилетку. Кризисные явления в мировой экономике вынуждают бизнес все больше внимания уделять внутренней оптимизации и сокращению издержек.

По оценке Вячеслава Фокина, директора по работе с ключевыми клиентами компании «Синимекс», услуги по оптимизации бизнес-процессов будут востребованы в ближайшие 3-5 лет – это как раз тот примерный срок, в который, согласно прогнозам, экономика страны будет перестраиваться под новые реалии.

«В кризис компании как никогда стараются экономить, поэтому им очень важно сокращать издержки, а для этого необходима правильная архитектура предприятия, то есть эффективные, гибкие и масштабируемые бизнес-



процессы», - отмечает **Иван Федоров, директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг»**. По его словам, запросы на аудит бизнес-процессов и их автоматизацию со стороны крупных и средних предприятий в последние два года кратно растут.

При этом Игорь Роганков, генеральный директор группы компаний X-Com, уточняет, что подобные услуги востребованы прежде всего именно крупными российскими компаниями и международными корпорациями, тогда как представители SMB-сектора, и особенно малые предприятия, вынуждены полагаться в проектах оптимизации бизнес-процессов на опыт и талант руководителей.

## **В угоду гибкости**

Методология автоматизации и оптимизации бизнес-процессов за последние годы не претерпела существенных изменений. А вот подход клиентов к таким проектам ощутимо трансформировался. По словам Дмитрия Арефьева, руководителя направления автоматизации бизнес-процессов «Диджитал Дизайн», никому из заказчиков уже не нужны основательно спроектированные «на века» бизнес-процессы, жестко зашитые в логику используемых IT-решений. Напротив, приоритетами клиентов становятся гибкость и адаптивность, позволяющие бизнесу быстро меняться вместе с рынком и экономикой. При этом Дмитрий Арефьев подчеркивает, что задачи по оптимизации бизнес-процессов как таковые не являются традиционными для интеграторов. Как правило, перед интеграторами стоят задачи автоматизации бизнес-процессов, а для их оптимизации и реинжиниринга



обычно привлекаются консалтинговые и аудиторские компании, имеющие подтвержденные компетенции в конкретной предметной области.

**Иван Федоров («КОРУС Консалтинг»)** отмечает, что доступный интеграторам инструментарий за последний 10 лет существенно изменился. В частности, значительно расширилась функциональность ПО для сбора и систематизации данных, а также для проектирования и визуализации бизнес-процессов. Кроме того, появились бизнес-приложения, которые позволяют быстро и эффективно поддерживать типовые процессы документооборота и обслуживания клиентов. А главное, что за прошедшее время интеграторы накопили богатый опыт в реализации подобных проектов. По словам Вячеслава Фокина («Синимекс»), клиенты также не стоят на месте и активно развивают собственный IT-ландшафт. В последнее время он трансформируется под влиянием сервисно-ориентированной архитектуры, что позволяет компаниям подходить к автоматизации своих бизнес-процессов более комплексно и в полной мере использовать возможности современных систем управления.

## **Тревожный звонок**

Одним из первых тревожных звонков, заставляющих руководителя задуматься об оптимизации бизнес-процессов, обычно становится достаточно длительное невыполнение заданных KPI по отдельным направлениям работы организации или совокупным результатам ее деятельности. Другой не менее важный знак - несоответствие данных показателей лучшим отраслевым практикам, характерным для российского

или мирового опыта. «Безусловно, для выявления этого дисбаланса в компании должна действовать прозрачная и понятная система оценки измеримых результатов ее работы и ресурсов, затраченных на их достижение. И если такая система охватывает все структурные подразделения, от высшего менеджмента до департаментов и отдельных сотрудников, руководитель может оптимизировать отдельные процессы до того, как их несовершенство окажет негативное влияние на бизнес», - убежден Игорь Роганков (X-Com).

Дмитрий Арефьев («Диджитал Дизайн») подчеркивает, что, как правило, именно бизнес-процессы дают конкурентное преимущество и отличают одну организацию от другой, поскольку в результате их выполнения формируется конечный продукт. При этом его себестоимость, как и косвенные затраты, также во многом определяется характеристиками бизнес-процессов, поэтому их оптимизация является одной из ключевых задач для любого руководителя.

«Руководитель должен всегда думать о том, как улучшить работу своей компании. Если у компании снижается прибыль, замедляется ее развитие, она теряет позиции на рынке, значит надо озаботиться повышением эффективности работы, в том числе оптимизацией бизнес-процессов. Можно еще выделить такой индикатор как “перегрузка” менеджеров, когда они управляют бизнес-процессом вручную и тратят на это слишком много времени и сил. Также я бы отметила необходимость цифровой трансформации бизнеса, которая связана с распространением цифровых технологий. Это необходимо для сохранения конкурентоспособности и требует перестройки бизнес-процессов на цифровой лад», -

комментирует Мария Каменнова, генеральный директор компании «Логика BPM».

Не секрет, что в некоторых компаниях, особенно небольших, бизнес-процессы как таковые отсутствуют: вся работа сотрудников организована так, как им удобно, на основании их знаний и опыта, а управление осуществляется в «ручном режиме», то есть решения принимаются по ситуации. По словам Игоря Роганкова (X-Com), формализация действующих процессов позволит таким компаниям проанализировать их эффективность, внедрить инструменты планирования, контроля, анализа затрат и полученных результатов. Для них это может стать первым шагом для дальнейшего совершенствования бизнес-процессов и роста эффективности бизнеса.

«На определенных этапах развития отсутствие строго регламентированных бизнес-процессов является для компании вполне естественным состоянием. В эти периоды компания решает множество других насущных проблем: преодоление кризиса ликвидности, завоевание существенной доли рынка. Только позднее, уже достигнув этапа “юности”, она начинает стандартизировать бизнес-процессы», - уточняет Вячеслав Фокин («Синимекс»). По его мнению, жесткие регламенты, описывающие бизнес-процессы, на ранних стадиях развития компании могут быть даже вредны, так как, ограничивая гибкость, могут лишить компанию способности адаптироваться в необходимой степени к изменениям внешней среды. В результате у не достигшего необходимого уровня развития бизнеса может просто не хватить сил и средств для противостояния внешним вызовам. Однако Вячеслав Фокин подчеркивает, что это совершенно не отменяет того

факта, что каждая компания должна постоянно думать над оптимизацией своей деятельности, на каком бы этапе жизненного цикла она ни находилась. «Смысл в оптимизации есть всегда, независимо от размеров компании, масштабов и успешности бизнеса. Разница лишь в том, что методы оптимизации в каждом случае будут свои», - уверен Вячеслав Фокин.

## Три кита оптимизации

У большинства заказчиков оптимизация бизнес-процессов в первую очередь ассоциируется с сокращением издержек. Эта задача, по словам Дмитрия Толоконникова, бизнес-аналитика департамента IT-аутсорсинга компании ALP Group, включает в себя выявление действий сотрудников, препятствующих получению дополнительной прибыли, и исключение их из бизнес-процесса, а также оптимизацию трудозатрат путем сокращения доли рутинной работы. Не менее важной задачей является исключение из бизнес-процесса неудобных для клиентов действий, что зачастую вступает в противоречие с попытками оптимизации и сокращения издержек – в этом случае необходимо искать компромисс.

Одна из наиболее распространенных задач оптимизации, по мнению Марии Каменновой («Логика BPM») заключается в улучшении взаимодействия разных функциональных подразделений в рамках выполнения одного, «сквозного» процесса. Эта задача решается с помощью создания продуманных SLA-соглашений, систем мотивирования и набора KPI, на выполнение которых ориентированы все участники процесса из разных подразделений компании. Другая, не менее распространенная задача –

стандартизация бизнес-процессов. «Например, в рамках нашего проекта для “Почты России” по разработке автоматизированной системы обработки обращений клиентов мы увидели изначально порядка 500 сценариев такой работы в разных отделениях. В итоге мы свели их всего лишь к пяти сценариям», - делится опытом Мария Каменнова.

По словам Дмитрия Арефьева («Диджитал Дизайн»), конкретные цели оптимизации определяются природой бизнес-процессов, но они всегда лежат в плоскостях снижения затрат на каждый процесс, увеличения скорости выполнения процессов и повышения качества их результатов. То есть фактически все цели оптимизации всегда сводятся к этим трем показателям.

## Не регламентом единым

Приступая к оптимизации любых бизнес-процессов, важно понимать, что автоматизация в таких проектах играет второстепенную роль и является лишь одной из составляющих комплексного подхода. «В 80% случаев оптимизация процесса - это именно составление регламента работы, а остальное – инструменты его выполнения. Безусловно, есть процессы, которые без автоматизации просто не заработают, и есть отрасли, в которых бизнес строится на IT-платформе. Но в целом без четкой организационной структуры и выстроенных регламентов никакая автоматизация не поможет», - уверен **Иван Федоров («КОРУС Консалтинг»)**.

Дмитрий Арефьев («Диджитал Дизайн») полагает, что до определенного уровня развития предприятия оптимизация его бизнес-процессов на 100%

реализуема за счет административно-организационных мер. В XIX и XX веке существовали эффективные организации с отлаженными бизнес-процессами и практически без средств автоматизации. Однако ее преимущества заключаются в возможности снизить влияние человеческого фактора на бизнес-процессы, повысить скорость их протекания и снизить затраты на их исполнение. «Для высококонкурентного бизнеса это очень важно, ну а если бизнес работает в низкоконкурентной или неконкурентной среде, то, наверное, можно обойтись и исключительно административно-организационными мероприятиями», - считает Дмитрий Арефьев.

По словам Игоря Роганкова (X-Com), для повышения эффективности ряда процессов вполне достаточно управленческого таланта руководителя и незначительного вмешательства с его стороны. Например, выявленное дублирование функций сотрудников в рамках одного отдела можно устранить всего одним приказом. Иным образом обстоят дела с повышением эффективности работы ключевых отделов – например, отдела продаж. В этом случае, конечно, тоже можно оказывать на сотрудников административное давление и вводить систему негативной мотивации, но в долгосрочной перспективе результатом этих мер станет лишь отсутствие лояльности персонала и, как следствие, падение их производительности. В этом случае рекомендуется интеграция систем автоматизации деятельности соответствующих структурных подразделений.

«По моему опыту, около 30% бизнес-процессов компании можно автоматизировать немедленно. Они легко поддаются описанию, и понятно, в каких ИС их лучше автоматизировать. Еще 30% процессов можно

автоматизировать в среднесрочной перспективе. Они еще не до конца сформированы, все время в них что-то меняется, автоматизированы в нескольких информационных системах. Автоматизация оставшихся 40% процессов – это далекая перспектива», - делится опытом Мария Каменнова («Логика ВРМ»). По ее словам, организационные меры по оптимизации бизнес-процессов хороши в тех компаниях, у которых корпоративная культура предполагает строгую дисциплину - в противном случае регламенты по процессам лучше реализовывать на уровне ИТ для обеспечения автоматического контроля.

## **Необходимо и достаточно**

Как известно, правильный диагноз – половина успеха в лечении. Поэтому краеугольным камнем успешной оптимизации бизнес-процессов, по мнению Игоря Роганкова (X-Com), является точное выявление и описание проблем, с которыми столкнулась организация. Кроме того, еще до начала оптимизации необходимо четко понимать, какие конкретно результаты планируется достичь с ее помощью и определить сроки ее проведения. Поскольку на практике оптимизация нередко затягивается, не только не способствуя решению проблем, но и препятствуя росту эффективности бизнеса.

«Изначально правильная постановка цели и четкое понимание того, что компания хочет получить на выходе, – вот залог успеха любой оптимизации процессов», - убежден Дмитрий Толоконников (ALP Group). Кроме того, по его словам, на оптимизацию нужно смотреть системно, прорабатывая взаимосвязи процессов и избегая изолированной оптимизации. При этом

важно установить границу оптимизации – совместно с руководством департамента, которому нужен оптимальный процесс, или даже с руководством предприятия. А внутри оптимизируемого процесса нужно тщательно проработать все детали, моделируя ситуации выполнения процесса. Так, например, оптимизация работы первой линии IT-поддержки пользователей за счет запуска портала самообслуживания может легко провалиться, если электронные бланки для заполнения тикетов будут составлены на специфическом IT-языке, изобилующем профессиональной терминологией. В этом случае есть риск, что пользователи просто не доберутся до регистрации обращения.

Не менее важную роль в успешности оптимизации, по мнению Дмитрия Арефьева («Диджитал Дизайн»), играет процессная зрелость предприятия: оно должно быть построено на базе концепции бизнес-процессов. При этом для всех бизнес-процессов должны быть определены хозяева, а также измеряемые и контролируемые параметры. Кроме того, в решении задачи оптимизации бизнес-процессов должно быть заинтересовано руководство компании. Ну и, конечно, важно правильно выбрать средства для автоматизации бизнес-процессов.

«В ходе оптимизации бизнес-процессов компании не забывайте о клиентах и о качестве поставляемого на рынок продукта. Насколько бы ни были оптимальны бизнес-процессы и насколько бы эффективно вы ни работали, если ваш конечный продукт потеряет в качестве и окажется ненужным рынку - вы проиграете конкурентам», - советует Вячеслав Фокин («Синимекс»).

Материал опубликован в газете IT News, ноябрь 2016 г.