(cc) BY

Грязнов Сергей Александрович
канд. пед. наук, доцент, декан
ФКОУ ВО «Самарский юридический
институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Аннотация: *ежедневно на предприятиях происходит множество различных процессов, и, если они не будут оптимизированы должным образом, это может привести к потере ресурсов – времени, денег или рабочей силы. В статье представлены методы оптимизации бизнес-процессов, а также выделены проблемы введения оптимизации в организации и пути их решения, автором сделан акцент на необходимости единого взгляда на организацию оптимизации для всех отделов, так как разрозненные данные не способствуют оптимизации.*

Ключевые слова: *бизнес-процесс, оптимизация бизнес-процессов, оптимизация бизнеса, бережливое производство, повышение конкурентоспособности, культура труда, применение новых технологий.*

Определение оптимизации включает такие слова, как «лучше», «эффективно», «альтернатива». Оптимизация бизнеса – это процесс выявления и внедрения новых методов, которые делают бизнес более эффективным и рентабельным. Примеры оптимизации бизнеса включают: внедрение новых методов, практик и систем, сокращающих время выполнения работ; снижение затрат при повышении производительности; автоматизация повторяющихся задач; методы машинного обучения, улучшающие работу оборудования; увеличение продаж за счет повышения удовлетворенности клиентов; сокращение всех видов отходов, таких как потраченное время, производство лома и повторная работа.

Ключевые элементы оптимизации бизнеса: измерение производительности, эффективности и производительности; определение областей для улучшения;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

внедрение новых методов и процессов; повторение цикла. Последний пункт особенно важен – работа не останавливается на реализации. Эффективные процессы требуют постоянного мониторинга и новой оптимизации, чтобы наблюдать рост.

Многие организации, особенно производители, с большим успехом применяют различные методы оптимизации. Хорошая, правильно подобранная методология улучшения бизнес-процессов может помочь применить изменения, они упростят вам составление плана. Ниже рассмотрим подробнее некоторые методы оптимизации.

Шесть сигм или бережливое производство с использованием шести сигм [1]. Эти две методологии очень похожи, и поэтому часто используются как взаимозаменяемые. Цель – снизить вероятность дефекта процесса до 3,4 дефекта на миллион случаев. Подход шести сигм может привести к повышению повторяемости (стабильности) процесса. Это методология, требует знания статистики и лучше всего подходит для производственного сектора. Поэтому, если вы используете этот метод, целесообразнее пригасить сертифицированного специалиста или консультанта, который поможет вам пройти через весь процесс.

Собственно, бережливое управление или производство – это производственный метод, зародившийся в компании Toyota в 1930 году и позже известный как операционная модель «Путь Toyota» [2]. Он включает пять ключевых компонентов: точное определение ценности для конкретного продукта; определение потока создания ценности для каждого продукта; обеспечение бесперебойного потока создания ценности; предоставление возможности потребителю извлекать ценность от производителя; стремление к совершенству.

В течение многих лет в большинстве организаций преобладали традиционные инструменты управления рабочим процессом, такие как доски, электронные таблицы и стикеры. Проблема с этими инструментами заключается в том, что они часто в значительной степени полагаются на человеческую память и процесс принятия решений и являются плохими инструментами для совместной работы или обеспечения видимости для лиц, принимающих решения.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

С внедрением платформы автоматизации рабочих процессов организации гораздо меньше полагаются на подверженную ошибкам человеческую память и принятие решений, вместо этого ответственность возлагается на машины с безошибочной памятью и принятием решений, основанным на данных, не подверженных влиянию эмоций.

Организации, достигшие технической зрелости, могут воспользоваться подходом интеллектуальной автоматизации (IA), чтобы поддержать путь к совершенству в работе. Сочетая интеллектуальный анализ данных, аналитику данных, AI и машинное обучение, IA позволяет организациям наблюдать, анализировать и составлять точные карты внутренних бизнес-процессов.

Комплексная методология TQM, наоборот имеет простой подход – полное вовлечение всех сотрудников в процесс улучшения для постоянного совершенствования качества. Цель – улучшить качество обслуживания клиентов и повысить их удовлетворенность за счет улучшения результатов работы организации. Тотальное управление качеством является неотъемлемой частью корпоративной культуры, поэтому все процессы должны быть согласованы и сбалансированы.

Методология TOC решает проблему неэффективности следующим образом: определяет ограничение, узкое место; улучшает это ограничение, пока его негативный эффект не исчезнет. Успешная реализация этого подхода повышает производительность компании, оптимизирует поток продуктов и рабочий процесс, устраняя неэффективные узкие места. В большинстве случаев TOC основывается на методологии «Пяти фокусных шагов», которая предполагает: выявление узкого места; устранение этого ограничения; согласование всех остальных действий с исправлением ограничения; реализация других возможных действий по устранению узкого места; движение к новой неэффективности. Используя эту методологию, необходимо помнить, что как только одно ограничение устранено, в фокусе оглавления появляется другое узкое место.

Метод причинно-следственного анализа известен как диаграмма рыбьей кости или диаграмма Исикавы, созданная Каору Исикава [3]. Это инструмент ана-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

лиза причин, который помогает визуализировать потенциальные причины проблемы. Его можно использовать, чтобы классифицировать идеи, провести мозговой штурм и найти источник проблем.

Отображение потока создания ценности – это еще один визуальный метод, который может помочь улучшить процессы бизнеса [4]. Он используется как инструмент бережливого производства, который помогает визуализировать полный жизненный цикл продукта. Метод помогает определить каждый шаг продукта от планирования до его доставки конечному потребителю. Сначала собирается вся информация о процессах, а затем создается график.

Канбан – одна из самых популярных методологий, используемых во многих организациях как часть процессов управления проектами. Она был разработан в 1940-х годах на заводах Toyota и получила свое название от визуальной системы карточек – «Канбан». Эту система еще называют «точно в срок». Канбан – это метод оптимизации работы при достижении наилучших результатов.

Хотя управление изменениями само по себе не является методологией, оно служит важным инструментом оптимизации. По мере того, как организации трансформируются, меняют внутренние процессы и внедряют новые технологии, крайне важно постоянно сообщать об изменениях, обучать сотрудников и получать обратную связь от всей организации для измерения успешности внедрения. В основном компании построены вокруг функциональных возможностей, и почти неизбежно существует определенная внутренняя конкуренция между различными функциями. Внутренняя конкуренция является основной причиной организационной разобщенности. Опасность этого явления заключается в том, что по мере того, как каждый разрозненный блок пытается улучшить функциональную производительность, вероятно, что шаги по оптимизации отдельных разрозненных блоков несовместимы с другими планами по улучшению общей производительности организации. Сосредоточение внимания на внутренней эффективности подразделения в ущерб гибкости организации может серьезно нарушить процессы оптимизации бизнеса.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Существуют явные преимущества единого взгляда на организацию для всех отделов. Типичным примером является организация, у которой есть программное обеспечение главной книги для финансов, система расчета заработной платы и отдельная система закупок для производства. Каждый пакет предлагает разный взгляд на организацию, и нередко информация различается по контексту, срокам и деталям. Хотя у ИТ-отдела наверняка есть программные интерфейсы, которые позволяют в определенной степени передавать данные между пакетами, они редко работают в реальном времени, часто являются односторонними и не решают основную проблему хранения информации в отдельных и часто несовместимых базах данных.

Проблема заключается в том, что данные в отдельных системах недоступны для всех и не являются прозрачными. Важно, но и гораздо сложнее, создать целостную картину для поддержки решений, основанных на данных. Необходимо такое решение, как ERP в масштабе предприятия, которое предлагает единый взгляд на организацию. Хотя это идеальный вариант, он не всегда осуществим сразу, и жизнеспособным промежуточным вариантом является внедрение интегрированного решения для бизнес-планирования, которое извлекает информацию из устаревших систем для представления информации в общепринятом формате.

Затраты и выгоды от простых изменений (перестановка рабочего места. Автоматизация повторяющихся задач) легко измерить. Трудности возникают при оценке сложных изменений, таких как улучшенная линия для производства продукта или оптимизация сети распространения продукта. В этой ситуации анализ усложняется из-за множества взаимосвязанных переменных и множества возможных результатов. Именно здесь инструменты поддержки принятия решений, которые используют расширенную аналитику для определения оптимальных решений в сложных сценариях, являются мощной альтернативой [5].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Стоит помнить, что оптимизация бизнеса – это не разовый проект, а непрерывный процесс, который становится частью культуры организации. Оптимизировавшись, бизнес будет продолжать двигаться вперед, оставаться жизнеспособным и превосходить конкуренцию.

Список литературы

1. Федеченков Е. Six Sigma. Проект как процесс или процесс как проект / Е. Федеченков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://worksection.com/blog/six-sigma.html (дата обращения:12.04.2021).

2. Тверяков А.М. Концепция бережливого производства / А.М. Тверяков, М.В. Инишева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42904397 (дата обращения:12.04.2021).

3. Бурнакова Д.В. Применение причинно-следственной диаграммы Исикавы и swot-анализа для анализа проблем оптимизируемого бизнес-процесса обслуживающей компании / Д.В. Бурнакова, Н.Н. Гермогенов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36385516 (дата обращения:12.04.2021).

4. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 136 с.

5. Мадера А.Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности. Количественное моделирование и оптимизация / А.Г. Мадера. – М.: Ленанд, 2019. – 160 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)