

# Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов

Директор SBS Consulting

Шипилова Екатерина

Старший консультант

SBS Consulting

Костюченко Клим

Январь,  
2018

## **Каким компаниям подходит оптимизация бизнес-процессов и для каких целей необходима?**

**Е.Ш.:** Оптимизация бизнес-процессов подходит любой компании. Заниматься улучшениями бизнес-процессов может компания и из 10, и из 10 тысяч человек. Важно, какие цели компания ставит, и что под оптимизацией понимается. Чтобы не было ситуации, что мы оптимизацию делаем ради оптимизации, и принято решение, что нужно что-то улучшить, но при этом никто не понимает, что именно (например, когда есть некая общая установка от генерального директора или в компании видят, что конкуренты занимаются оптимизацией и складывается ощущение, что «нам тоже надо»). Как правило, оптимизация связана с потребностью изменения внутренних процессов в компании в результате, например, прихода нового руководства, расширения и бурного роста компании, новых реализуемых проектов, потребности в автоматизации процессов. Возможна и ситуация, когда существенно меняется внешнее окружение, – соответственно, нам нужно изменить модель работы компании или отдельных бизнес-процессов/ функциональных блоков. Также бывает, что есть потребность что-то оптимизировать в части бизнес-процессов с конкретной задачей по сокращению численности персонала или денежных затрат.

## **Есть в терминологии понятия «оптимизация бизнес-процессов» и «реинжиниринг бизнес-процессов». В чем разница, и насколько она существенна?**

**Е.Ш.:** Да, действительно, вопрос терминологии. Обычно под реинжинирингом подразумеваются более масштабные изменения. Реинжиниринг затрагивает довольно серьезные изменения бизнес-процессов, позволяющие произвести результативные действия, которые приведут, например, к увеличению выручки на существенный процент, к сокращению затрат на 20-30% или к достаточно серьезному снижению

численности персонала. Либо изначально в компании процессы строились централизованно, а в перспективе будет выстраиваться децентрализованная модель или осуществляться автоматизация процессов. Что касается оптимизации, то обычно это изменения, которые не касаются радикального реструктурирования всего процесса, а направлены на совершенствование отдельных элементов или шагов операций самого процесса. Такие изменения приводят к менее значимому с точки зрения результата эффекту по сравнению с реинжинирингом. Наши Заказчики по-разному относятся к этим терминам. Например, в одном случае, под реинжинирингом понимались любые изменения бизнес-процессов; в другом случае, Заказчик явно отделяет реинжиниринг от оптимизации, и считает, что реинжиниринг – это фактически революция, которая должна произойти либо на уровне всей компании, либо на уровне отдельных функций.

### **Расскажите, пожалуйста, как подготовить компанию к оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов?**

**Е.Ш.:** Здесь возможны два варианта. Вариант интенсивный и вариант органический. Органический – это когда не важно чьими силами делается оптимизация, либо реинжиниринг бизнес-процессов, внутренними ресурсами или привлеченным консультантом. Проходит обучение персонала и подготовка его к реинжинирингу бизнес-процессов. В чем подготовка должна заключаться? Во-первых, в компании должна быть представлена инициатива, которая будет реализована: мы запускаем новую программу или проект по оптимизации, либо реинжинирингу, процедура включает в себя ряд шагов. Это необходимо для того, чтобы сотрудники были готовы к изменениям и потенциальной своей занятости на дополнительных задачах. Часто возникает большая проблема, когда сотрудники не готовы уделять свое время дополнительным задачам, связанным с оптимизацией бизнес-процессов. Персонал на разных уровнях нужно ввести в курс планов компании. Зачастую бывает, что сотрудники на разных уровнях не знают о том, что происходит в компании. Это немного тормозит процесс и сам проект. Плюс, может быть обучение процессному управлению как таковому: что такое понятие процесса, как перейти от обычного функционального управления к процессному, какие термины

применяются. Есть подходы к описанию этих процессов, определению точек неэффективности, постановке ключевых показателей эффективности (КПЭ). Это помогает разговаривать с людьми на одном «проектном» языке. Дополнительно возможно проводить интенсивные курсы с кейсами, определять потенциальных «лидеров изменений», например, задействовать кадровый резерв. Обязательно нужно, чтобы инициатива по оптимизации или реинжинирингу, если она довольно масштабная, шла от руководства компании и всячески им поддерживалась. Желательно также вводить материальные стимулы для сотрудников, участвующих в проекте, так как они вынуждены отвлекаться от основной работы.

### **Как спланировать проект по оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов в компании?**

**Е.Ш.:** Начинать проект целесообразно с постановки целей: сократить затраты, повысить производительность, сократить численность, придать сотрудникам дополнительный стимул, изменить принципы работы. Целей может быть довольно много, как финансовых, так и нефинансовых. Поэтому стоит определиться, к чему мы стремимся. После того, как мы определили цели, от целей следует перейти к задачам, затем определить временной период для того, чтобы проект реализовать, и какие есть функциональные и организационные ограничения. Например, для крупной компании – это решение, реализуем ли мы проект для корпоративного центра или для выбранных дочерних обществ с последующим тиражированием на все остальные. Плюс функциональные ограничения - все ли мы процессы затрагиваем или какие-то отдельно взятые: финансовую функцию, функцию закупок, основное производство или один из перечисленных процессов.

Соответственно, мы определяем сроки, детально возможный объем работы на каждом этапе. То есть, сначала организационно-подготовительный этап, потом происходит диагностика существующих процессов, определение точек неэффективности, разработка целевых бизнес-процессов с участием команды Заказчика или привлеченных консультантов. С точки зрения планирования важно определить ресурсы Заказчика,

которые на проекте будут участвовать (сколько человек, какие роли выполняют, на каких должностях). Для этого может быть сформирован Устав проекта.

**К.К.:** Командам, которые будут привлекаться на проект по реинжинирингу бизнес-процессов, необходимо по договоренности с Заказчиком сфокусироваться на небольшом количестве процессов (три-пять). Это могут быть не только основные бизнес-процессы, у которых потенциал оптимизации наиболее высокий, но и поддерживающие. Например, если нужно достичь кратковременного эффекта, то такие процессы, как рассылка почтовых отправлений, могут при оптимизации дать в краткосрочной перспективе очень хороший эффект. Например, для Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» в течение трех месяцев экономия составила 60 млн руб. за счет перехода на альтернативный сервис рассылки писем и корреспонденции, финансируемый за счет Государства. С одной стороны, фокусировка на небольшом количестве понятных бизнес-процессов позволит руководству убедиться, что реинжиниринг приносит результат, процессное управление позволяет наглядно увидеть проблемные зоны и достаточно быстро перейти к целевому бизнес-процессу, устранив «неэффективные точки». С другой стороны, на более понятных бизнес-процессах можно протестировать методологию процессного управления. Ведь переход на процессное управление меняет полностью стиль управления.

### Каков порядок работы консультанта на подобных проектах?

**К.К.:** Интересный вопрос. Проекты по реинжинирингу бизнес-процессов несколько специфичны с точки зрения организации времени консультанта. Такой проект предполагает постоянное нахождение консультанта на территории Заказчика, непрерывное взаимодействие со всеми уровнями управления Заказчика в режиме большого количества интервью, встреч, воркшопов, а также допуск консультантов к инфраструктуре для получения необходимых для работы данных. Соответственно, первые три-шесть месяцев проекта консультант большую часть своего рабочего дня тратит на проведение трех-четырех интервью, в рамках которых он общается с топ-менеджментом Заказчика, мидл-менеджментом и линейными сотрудниками, чтобы

сформировать карту всех бизнес-процессов компании, зафиксировать основные проблемы и описать текущие бизнес-процессы, на которых принято решение сфокусироваться на первом этапе реинжиниринга. В оставшееся время консультант фиксирует основные результаты и выкладки после проведения интервью, работает над аналитикой и выработкой гипотез и рекомендаций.

### **Какие проблемные точки возникают, когда Вы работаете с Клиентом, и как их решить?**

**Е.Ш.:** Проблемные точки возникают довольно часто. Они могут различаться от проекта к проекту. В идеале проблемные точки в виде потенциальных рисков могут фиксироваться в Уставе проекта. Понятно, что это никак не препятствует возникновению проблемной точки, но по крайней мере у вас и вашего Клиента будет понимание того, что с этим риском можно и нужно сделать. Самая частая и регулярная проблема – это длительные сроки согласования тех или иных материалов или расхождение позиций участвующих в проекте сотрудников между собой или с консультантом. В таком случае целесообразно использовать механизм эскалации, то есть постепенного поднятия уровня решения вопроса вплоть до генерального директора компании. Другая частая проблема – это срыв сроков предоставления материалов от Заказчика. Например, предоставление материалов не в течение недели, а в течение месяца. Или недостаточность предоставленных материалов, которые нужны для последующей аналитики или формирования гипотез. В таком случае предусматривается продление сроков работ, либо продолжение работ с учетом отсутствия данных материалов. Что достаточно негативно сказывается на проекте, и приходится ускорять сроки по оставшимся проектам, если один из этапов затянулся дольше положенного. Бывают проблемы, связанные с организационными изменениями, которые происходят у Заказчика: смена руководителя компании, руководителей структурных подразделений. Такое происходит довольно часто особенно, если проект длинный. Это одна из самых больших угроз для любого проекта, когда меняется Заказчик, а у нового Заказчика отсутствует интерес к продолжению работ над проектом. Тогда ситуация может развиваться вплоть до завершения проекта раньше

положенного срока. В целом, необходимо поддерживать информированность руководства Заказчика о ходе выполнения проекта, поддерживать заинтересованность, чтобы в случае смены одного руководителя кто-то мог стать его преемником по руководству над этим проектом.

Также проблемой может быть изменение какого-то объема работ. Изначально договорились с Заказчиком, что в функциональные и организационные изменения входит что-то одно, а затем по ходу проекта принимается решение увеличить объем работ.

### **Какова специфика оптимизации бизнес-процессов производственных компаний и финансовых структур?**

**Е.Ш.:** Не могу сказать, что есть ярко выраженная специфика оптимизации бизнес-процессов производственных компаний и финансовых структур. Просто совершенно разные бизнес-процессы, особенно процессы, которые можно считать основными. То есть, в финансовых структурах это будут процессы, связанные с предоставлением финансирования, кредитованием, возвратом платежей, контролем использования их по назначению и т. д. В производственных компаниях в качестве основных процессов выступают собственно производственные процессы, связанные с выпуском продукции, продажей, логистикой, доставкой и так далее. Все поддерживающие процессы производственных и финансовых компаний остаются одинаковыми. Зачастую используются одинаковые бенчмарки для них. Например, для HR-функции используются такие параметры, как количество сотрудников компании на одного специалиста HR-блока. Это довольно универсальный параметр, на который смотрят вне зависимости от отрасли. С точки зрения принципов и подходов к оптимизации существенной разницы нет. Используются те же самые рычаги изменений, методы организации работы.

В большей степени есть разница между проектами, которые реализуются для частного бизнеса и для госсектора. Основная разница заключается в том, что в частных

компаниях, люди больше готовы к изменениям и у них больше возможностей для проведения этих изменений. В госсекторе (Министерства, Ведомства, Госкорпорации) структуры довольно жестко зарегулированы, действуют в рамках большого количества законодательных актов, и поэтому изменения, которые, казалось бы, необходимы, и могут привести к значительному эффекту, реализовать невозможно, так как это требует изменения законодательных нормативных актов.

Зачастую компании не обладают полномочиями проводить эти изменения, не обладают законотворческой инициативой и вынуждены лоббировать изменения в других структурах, что может затягивать процесс на несколько лет, а через несколько лет предложенные инициативы уже будут нерелевантны.

### **Каковы тенденции, которые необходимо учитывать при оптимизации бизнес-процессов?**

**Е.Ш.:** Важно учитывать рыночную динамику в отрасли, в которой работает компания, чтобы не пойти в разрыв с рынком и пожеланиями Заказчиков при проведении изменений. В целом, если говорить, куда движется вся практика по оптимизации бизнес-процессов, то основная тенденция – это максимальная автоматизация, применение прикладного программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов, в том числе для имитационного моделирования по расчету трудозатрат, стоимости бизнес-процессов. Чтобы мы не просто описали какое-то действие в виде блок-схемы, но еще представляли, сколько оно стоит и из каких элементов эта стоимость складывается. Целесообразно, чтобы изменения имели финансовое обоснование, что именно дает оптимизация бизнес-процесса с точки зрения денег.

Тенденцией можно считать проведение различных конференций, связанных с оптимизацией бизнес-процессов. Проводятся конференции по определению лучших в этой области по отраслям и компаниям – кто лучше описывает процесс, кто лучше зарегулировал свою деятельность, кто достиг максимального эффекта.



## Каковы основные для Заказчика результаты при реинжиниринге бизнес-процессов при работе с привлеченным консультантом?

**К.К.:** Основным результатом на этапе работы консультанта является переход организации от функционального стиля управления к процессному и проектному. А именно, запущены все проекты по внедрению целевых бизнес-процессов, которые защищались на Комитете; работа в проектных командах организована; ключевые вехи, которые обозначались на этапе работы консультантов, достигнуты; мероприятия дорожной карты выполняются в сроки; команда Заказчика замотивирована и работает. Если после ухода консультанта процесс перехода от функционального управления к процессному выполняется, новый стиль управления сохраняется, деятельность организована по тем регламентирующим документам, которые разработали консультанты, то можно сказать, что консультанты свою задачу выполнили. По итогам работы над проектами по реинжинирингу бизнес-процессов консультанты представляют на Управляющем комитете результаты и эффекты, которые удалось достигнуть при переходе на процессное управление (эффект экономии, качественное улучшение работы, сокращение трудозатрат и др.).



## **SBS Consulting**

Россия, Москва  
2-й Казачий переулок д.11 стр.1

T/F: +7 (495) 792-59-79  
@: [info@sbs-consulting.ru](mailto:info@sbs-consulting.ru)  
**[www.sbs-consulting.ru](http://www.sbs-consulting.ru)**