

## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОССИЙСКИХ ФИРМАХ**

Сегодня большинство руководителей и собственников отечественных фирм ищут инструменты повышения эффективности своего бизнеса. Одним из инструментов интеллектуального управления и повышения эффективности деятельности фирмы является оптимизация бизнес-процессов. Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [1].

Объективными предпосылками оптимизации бизнес-процессов являются низкая эффективность отдельных направлений деятельности компании; высокая угроза потери конкурентного преимущества; снижение качества обслуживания клиентов, снижение темпа продаж вследствие высоких темпов роста компании; снижение качества продукции и услуг [2].

Для того чтобы оптимизировать бизнес-процессы необходимо, в первую очередь, проанализировать цели и стратегию компании с последующим преобразованием исходной формулировки в совокупность определенных в качественном и количественном аспектах показателей, выражающих основные черты будущего желаемого состояния фирмы. Здесь ключевыми действиями являются дробление, детализация образа желаемого будущего до показателей, которые можно измерить. Этими показателями могут быть доля компании на рынке, количество рекламаций в единицу времени и т.д.

Далее необходимо описать линейку продуктов компании. Для этой цели необходимо получить ответ на вопрос: «Что именно компания предлагает как свой продукт?» Следующие вопросы касаются изменений, которые планируется произвести в продуктовой линейке для достижения поставленных целей: «Как эта линейка изменится через год?» «А через 5 лет?»

Исследование всей суммы функций, которые должна выполнять компания, чтобы выпускать конкурентоспособный продукт и установить степень их соответствия целям, стоящим перед компанией – следующий этап оптимизации бизнес-процессов фирмы.

Далее необходимо сопоставить полученные продукты и функции, которые должна выполнять компания, как в настоящее время, так и в будущем. На этом этапе может выясниться, что часть функций, необходимых для выполнения продуктовой линейки в будущем, в настоящее время отсутствует.

На следующем этапе создается полная опись всех операций, которые необходимо выполнять компании. Для этого выделяются, иерархически упорядочиваются и документируются функции, выполняемые компанией и ее исполнительными звеньями (подразделениями и сотрудниками).

Далее устанавливается соответствие между функциями, реализуемыми компанией для того, чтобы предоставлять заявленный перечень продуктов и услуг и исполнительными звеньями (подразделениями и сотрудниками). Затем определяется взаимоподчиненность задач в соответствии с иерархией управления, стыкуются и согласуются задачи между подразделениями и сотрудниками. Операции классифицируются по задачам, стоящим перед каждой функцией, составляется классификатор работ. Центральное место в данном виде анализа занимает выявление ответственного исполнителя на каждом этапе (за каждую задачу) по реализации той или иной функции.

Отличие задач от функций состоит в том, что функции надо выполнять постоянно, а задачи – лишь на определенном этапе и за огра-

ниченный период времени. Соответственно, за исполнителями закрепляются задачи, которые должны быть решены в определенные сроки.

На данном этапе часто выявляются как дублирование функций между подразделениями, так и «мертвые зоны» – функции, которые не выполняет ни одно подразделение.

Документирование бизнес-процессов и закрепление их за исполнительными звеньями компании. На этом этапе определяется состав подразделений и комплекс работ, выполняемых каждым подразделением, проясняется взаимодействие исполнителей друг с другом, т.е. кто, кому и когда предоставляет услуги, продукты, информацию, иными словами – прорабатывается схема построения бизнес-процессов в подразделении. Далее, на основании полученных бизнес-процессов создаются внутрифирменные регламенты, процедуры и инструкции, а также должностные инструкции для каждого рабочего места. В результате всех этих операций складывается четкая картина: кто из сотрудников компании, что и когда делает [3].

Для получения желаемого результата – повышения эффективности работы компании – организация должна управлять процессом изменений, определяя характер поведения, требуемый в изменившихся условиях, и не поддерживая старые модели поведения сотрудников, нежелательные для функционирования нового процесса.

### **Библиографический список**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – с. 272.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2005. – с. 319.
3. Ходак Е. Оптимизация бизнес-процессов в российских компаниях [Электронный ресурс] <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2057>