

Ценности бережливого производства в управлении бизнес-процессами

А.И. Романов

Аннотация — В статье описываются универсальные принципы наиболее плавного и в то же время адаптивного перехода к новым форматам бизнес-процессов. Особое внимание уделяется вопросам постоянства улучшений, а также влияния качественно построенного бизнес-процесса на конечную стоимость продукта или услуги, которую предлагает компания. В то же время рассматриваются доступные в условиях цифровизации инструменты улучшения бизнес-процессов по таким показателям, как его стоимость, качество получаемого результата и срок протекания.

Для более наглядного представления материала описываются основные ошибки менеджеров, допускаемые преимущественно российскими управленцами при внедрении бизнес-процессов. Среди ошибок выделяют не только управленческие ошибки, но и явления, которые связаны с нашим менталитетом. Может показаться, что некоторые примеры не имеют достаточных оснований для того, чтобы определять их как неправильные. Однако, при комплексном изучении всей организации, как совокупности персонала, ресурсов и процессов, мы можем прийти к неожиданным и озадачивающим выводам о необходимости разностороннего рассмотрения одних и тех же явлений, даже они кажутся нам привычными. В работе с бизнес-процессами особое место занимает их комплексный анализ, с помощью которого мы можем обнаружить слабые места компании.

В заключение приводится необходимость постоянного анализа и совершенствования бизнес-процессов. Только при непрерывном развитии можно добиться высокого качества процессной модели предприятия и совершенствования корпоративной культуры, приветствующей подобные изменения.

Ключевые слова — управление бизнес-процессами, бережливое производство, производственная система.

I. ВВЕДЕНИЕ

Поскольку настоящая статья описывает управление бизнес-процессами в условиях российской действительности, в ней будет сделана некоторая привязка к тем социокультурным аспектам, которые влияют на построение хорошо работающих бизнес-процессов в нашей стране. Мы рассмотрим распространённых ошибок в управлении бизнес-процессами и их реинжиниринге с детальным разбором

Статья получена 15 июня 2021.

Андрей Игоревич Романов обучается в магистратуре Высшей Инжиниринговой Школы Национального исследовательского ядерного университета МИФИ по специальности «Системный анализ и управление», город Москва, Россия (e-mail: kreuzmann@bk.ru).

причин и последствий.

Исследуя методологии построения и совершенствования бизнес-процессов некоторыми экспертами, часто отмечается невозможность их внедрения в российских компаниях. В какой-то степени с ними можно было бы согласиться, например, если бы мы имели дело с построением модели продаж и её доведением до ума. В таких процессах большую роль отводят конечному потребителю и его социокультурным особенностям, нежели представителю компании.

Однако, при построении внутренних процессов компаниях из других сфер, дело обстоит иначе. Здесь уже ключевая роль отводится именно сотруднику и его обязанностям перед компанией, которые описывают, по большей части, его роль в ряде функциональных процессов. Основной же задачей работодателя здесь будет являться правильное построение таких процессов, чтобы компания могла выигрывать в эффективности её операционной деятельности по сравнению с конкурентами.

Говоря о внутрикорпоративных процессах необходимо заострить своё внимание на важности внедрения комплексной производственной системы, которая описывала бы основные принципы построения любого бизнес-процесса в компании.

Так, даже при полном отсутствии регламентации процесса, у сотрудников организации все равно будет примерное понимание того, какими свойствами должны обладать бизнес-процессы.

Следовательно, при построении бизнес-процесса с нуля уже, как минимум, можно будет руководствоваться корпоративной производственной системой и сопоставлять на разных этапах работы с процессами основные показатели эффективности, которые традиционно оцениваются по:

- срокам протекания процесса;
- стоимости процесса (в том числе по сравнению с аналогами);
- качеству конечного результата (выхода) процесса.

Нужно заметить, что для успешности таких построений производственная система должна быть «обезличена», то есть не делать явного акцента на какую-либо отрасль, например машиностроение, энергетику или химическую промышленность. Критерием успешности в данном случае будет являться достижение большей эффективности при построении бизнес-процессов с учётом производственной системы. И речь может идти как о производственной сфере, так и

сфере оказания услуг.

Другим немаловажным аспектом является все более растущая тенденция цифровизации любого инструментария, задействованного как в построении, так и в совершенствовании бизнес-процессов. При цифровизации каких-либо операций важно не перегибать палку. Например, перевод диспетчеризации приемки сырья в строго электронный формат на предприятии далеко не всегда может увенчаться успехом. Как уровень культуры, так и уровень навыков работы с электронными инструментами у всех различается. Поэтому иногда даже лучше оставить процесс таким, какой он есть, поскольку при его реинжиниринге может обнаружиться полная неспособность сотрудников идти по такому пути развития, что может не только создать целый ряд рисков для организации, но и привести к ее краху.

Поэтому следует учитывать, что точечные улучшения без учёта конкретной специфики в ряде случаев обречены на провал, который выражается в том, что новой программы развития или системы менеджмента никто не придерживается. Сотрудники работают каждый на своей волне, как радиоприемники, вещающие разные радиопередачи. А происходит это только лишь по той причине, что отсутствует понимание базовых правил, на которых строятся подобные системы и программы развития. Но понимание это должно быть именно у управленца, выступающего в некотором роде идеологом всех процессных «переворотов» компании.

II. ОСНОВА ПОНИМАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Преобладание процессного подхода в вопросе общего совершенствования работы существенно меняет логику управления и понимания организации. Функции, например, можно представить в виде вертикального среза организации в рамках иерархической структуры. Между тем, процессы являются неким горизонтальным срезом, давая нам модель горизонтального взаимодействия в организации и одновременно, пересекаясь с функциональным (вертикальным) срезом. Получается модель, позволяющая нам выявить одно из главных зол в вопросах развития – возникновение барьеров между подразделениями и отделами организации. Среди негативных последствий таких барьеров можно отметить рост бюрократизации и отвлечение управленческих кадров на рутинные задачи оперативного управления, вместо решения стратегических вопросов.

Проводя исследование процессов, мы часто называем практически любой процесс бизнес-процессом. На самом деле, так оно и есть. А вот какие на то есть причины, можно рассмотреть подробнее.

Из самого названия становится ясно, что он содержит два компонента: бизнес и процесс. Процесс мы можем определить как некую логическую последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход.

Теперь, переводя обычный процесс в бизнес-процесс, мы должны понять отличие такого типа процессов от

иных процессов, идущих в компании. Так, можно определить его как 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.

Главная идея здесь состоит в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

В настоящей работе сделан акцент на процессную модель предприятия, которую в последние годы эксперты считают наиболее актуальной. Но стоило бы дать пояснение основных причин такой актуальности. Здесь можно отметить, что:

- каждый процесс имеет потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено именно в горизонтальном (процессном) разрезе предприятия, а не в вертикальном (иерархическом);
- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении целостным процессом, проходящим сквозь множество отделов, а не отдельные отделы, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процессов, ответственных за процесс, удастся избежать распределения ответственности по частям, что иногда встречается на специализированных предприятиях;
- управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Бизнес-процессы были условно разделены следующим образом:

- первичные процессы – основные и создающие ценность процессы. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками;
- поддерживающие (вспомогательные) – не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом;
- развивающиеся – процессы, которые позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Примеры: разработка продукции и развитие поставщика.[1]

Деление на эти три категории позволит нам упростить понимание тех частых ошибок, которые из года в год могут допустить топовые управленцы при принятии решений в отношении бизнес-процессов.

III. ПРИМЕНИМОСТЬ ЦЕННОСТЕЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Построение стабильного бизнес-процесса осуществляется за счёт вовлеченности сотрудников для единого понимания процесса. Сюда добавляется возможность быстрого понимания сути бизнес-процесса новыми сотрудниками, когда, подойдя к любому человеку из своего отдела с вопросом о процессе выполнения какой-либо задачи, он скорее всего везде получит одинаковый ответ. Можно сильно ошибиться, сказав, что для этого необходимо написать тома руководств, правил и регламентов, детализирующих процессы до секунды. Большую важность представляет собой простота и быстрота употребления тех базовых принципов работы организации при построении процессных моделей, которые можно без затруднений транслировать сотрудникам компании. Если процесс внедрен в новом формате уже давно, а эффекта нет, стоит задуматься о толковости такой модели процесса.

Каким бы не был созданный Вами процесс, у него также должна быть «дуракоустойчивость». Можно привести много примеров о том, какие хорошие методики были реализованы различными компаниями и как трагично они провалились. О таких случаях часто говорят: «Но идея была хорошая». Да, идея почти всегда хорошая, однако, если Вы хотите создать бизнес-процесс, которым действительно будут пользоваться сотрудники, нужно создавать его так, чтобы сложности возникали при обходе бизнес-процесса, а не при его выполнении. При этом, не важно, будет ли Ваш процесс протекать в электронном формате или на бумажных носителях. Важно предупредить любые произвольные изменения процесса, чтобы текущая модель представлялась единственно верной и наиболее удобной для пользователя.

Принципы постоянного совершенствования (Кайдзен), заложенные в философии бережливого производства, подчеркивают необходимость постоянного переосмысления текущего состояния компании и путей её развития. Только так можно создать в организации атмосферу, когда такие нововведения будут приниматься как естественные и необходимые.

Реализоваться этим принципам должен помочь менеджмент. Именно менеджеру необходимо доносить суть корпоративной культуры и прививать сотрудникам ценности компании, давая тем самым единое понимание: что, как и почему мы делаем в нашей компании. Это должен быть не просто формат информирования с принудительным соблюдением каких-то базовых норм и правил. При приеме в компанию успешный кандидат также должен понимать, куда он идет и каких ценностей ему необходимо будет придерживаться, ведь только при постоянном следовании правилам производственной системы компании, можно говорить о её эффективности.

Другой стороной здесь является повсеместное внедрение новых ценностей. Действуя точно и не обдуманно, не удастся достичь сколь-нибудь полезного

результата. Итогом скорее всего станет пустая трата времени и средств, а «совершенствование» превратится в субоптимизацию.

Из сказанного можно резюмировать, что внедряя какую-либо новую производственную систему, следует обращать внимание не только на её техническую составляющую, но и на работу с культурой поддержания этих ценностей. Если они будут поддерживаться на постоянной основе и обладать необходимой для них «поточностью», можно будет говорить о шансах компании на дальнейшее развитие, независимо от сферы её деятельности. Только изготовление какого-либо изделия или оказание услуги на потоке может довести его выполнение до совершенства и поддерживать высокое качество.

Относительно сотрудников можно рассмотреть ситуацию с процессами в несколько ином ключе. Идеального сотрудника, который полностью обладал бы необходимым нам набором ценностей на рынке труда попросту не существует. Однако, в том и состоит одна из задач компании, чтобы «вырастить» из него специалиста именно этой профессиональной культуры.

Исследуя проблемы самих процессов, можно отметить частую практику борьбы с последствиями, а не первопричиной. В чем корень такой проблемы? В нежелании тратить время на исследование источника проблем. Этот процесс действительно можно назвать исследованием, ведь нахождение первопричины может потребовать серьезной траты времени и скрупулезного рассмотрения вопроса. Поспешные же решения, сильно влияющие на процесс, далеко не всегда приводят к успеху и часто остаются полумерами, ещё больше спутывающими клубок проблем вокруг бизнес-процесса.

Заканчивая это небольшое пояснение, можно выделить несколько ключевых правил, которые могли бы помочь менеджерам и аналитикам, находящимся в поисках наиболее эффективной модели бизнес-процесса для своей компании:

1. Ничто не заменит непосредственного наблюдения.
2. Изменения вводятся в режиме эксперимента (описывается в следующей главе).
3. Как можно больше экспериментов.
4. Менеджер не решает проблем, а учит этому других.[1]

IV. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Мы придаем огромное значение действиям и практике. Вокруг слишком много непонятого, поэтому мы говорим своим сотрудникам: смелее, действуйте, пробуйте! Взвесьтесь за дело, вы увидите, как мало вы знаете, и наделаете ошибок, но вы исправите эти ошибки и переделаете уже готовое заново. Предприняв вторую попытку, вы совершите новые ошибки и набьете новые шишки и переделаете сделанное еще раз. Только так, постоянно совершенствуясь или, точнее, совершенствуясь через действие, можно подняться к вершинам мастерства и

знания.

Фудзиро Те, президент Toyota Motor Corporation, 2002.

Какой бы богатой ни была Ваша теоретическая база в развитии идей бережливого производства и построении бизнес-процессов компании с собственной производственной системой, важнее и ценнее всего для Вас и Ваших сотрудников всегда будет практика. Та живая обратная связь, которую Вы получаете от практической деятельности, никогда не будет соизмерима с теорией. Поэтому, меняя процессы Вашей компании, Вы можете не ломать прежний процесс сразу и не выстраивать его по новой без надежды на успех. Эту деятельность необходимо дифференцировать для достижения максимального эффекта.

Если представить бизнес-процессы компании максимально просто, можно выделить две основные области протекания процессов:

- функциональная область (или так называемая зона «Run»);
- область развития (или так называемая зона «Change»).

Обе указанные области идут параллельно и не пересекаются между собой. Первая («Run») отвечает за выполнение всех функциональных процессов, зафиксированных в качестве обязанностей сотрудников и выполняемых по формализованным или неформализованным стандартам работы.

Вторая область («Change») направлена на разработку и внедрение мер по совершенствованию основного (функционального) процесса. То есть задачи данной области никак не должны быть сопряжены с текущей операционной деятельностью компании.

Казалось бы, такое очевидное и простое разделение процессов всего лишь на две категории не составляет никакого труда. Но в реалиях российских компаний можно заметить, что многие менеджеры допускают элементарные ошибки уже на этапе определения понятий.

Смещение двух этих областей происходит уже в тот момент, когда менеджер или системный аналитик торжественно объявляет в своём подразделении о запуске нового проекта в рамках подразделения. При этом проект в понимании объявляющего сводится к простому достижению одной из текущих функциональных задач, которые могут быть выполнены в обычных условиях и без помощи проекта. Участниками такого проекта назначаются сотрудники, занятые обеспечением операционной деятельности компании и никуда не освобождаемые от своих основных обязанностей.

Даже если проект изначально был направлен на улучшение основного процесса, вряд ли в компании все прошло гладко, не говоря о том, что такие инициативы могли бы благополучно остаться на полке архива, попав туда под томный вздох разочарования начальника одного из подразделений компании. Более того, как у

сотрудников, так и у руководства компании наверняка осталось бы неизгладимое впечатление от подобных новелл и едва ли создало хорошую атмосферу для внедрения каких-либо новых инструментов.

Теперь давайте разберемся в причинах трудностей и основных ошибок, которых можно было избежать.

Как мы с Вами помним, проект – это *уникальная* совокупность процессов, состоящая из контролируемых и управляемых видов деятельности с датами начала и завершения, предназначенная для достижения определенных целей.[2]

Как видно из определения, даваемого международной организацией по стандартизации ISO, процессы, задействованные в проектной деятельности, обладают свойством уникальности и направлены на создание некоего уникального продукта, как правило, обладающего свойством технической сложности, либо просто не имеющего аналогов и создаваемого впервые.

Первая ошибка нашего менеджера - перевод текущих функциональных задач в категорию проектных. При этом, об уникальности и технической сложности проекта здесь речи не идёт, поскольку сложность функциональных задач сотрудникам, итак, хорошо известна изначально.

Идём дальше. При инициации проекта создается команда, ведущая его от начала и до конца и не задействованная в иных видах деятельности. Что мы видим при рассмотрении ситуации с нашим менеджером? В команду проекта были включены сотрудники, выполняющие свои функциональные обязанности и, одновременно, участвующие в проектной деятельности. Да, эти сотрудники смогут быстрее разобраться в слабых местах процессов компании, но не смогут их реализовать, или же внедрение будет сильно заторможено из-за перегруженности сотрудников. Исполнение их основных функциональных обязанностей также будет затруднено. Ухудшение показателей операционной деятельности компании в данном случае обеспечено.

Люди, задействованные в улучшениях, не должны и близко заниматься текущими вопросами компании, иначе это превращается в тягучий и громоздкий процесс, выбрасывающий достаточно большой ресурс компании в никуда.

Итак, вторая ошибка – совмещение операционной деятельности с проектной.

В отличие от первой ошибки, отражающей невидение различий между функциональной и проектной деятельностью, вторая подчеркивает сам факт их совмещения.

Далее мы рассмотрим другую сторону медали. Ещё на этапе определения проблемы и появления потребности в продукте или процессе, нам необходимо понимать, какими путями мы можем прийти до нужного целевого состояния, если это процесс, или до тех свойств, если говорить о продукте.

Нередки случаи, когда для устранения проблем компании, в случае с процессом, ей необходимо всего

лишь провести реструктуризацию организационных единиц, а в случае с продуктом, не заниматься его созданием, а просто купить аналог, который обойдётся гораздо дешевле инициации проекта, отягощающему и без того не лучшую операционную деятельность компании.

Таким образом, можно наблюдать, как навязчивая идея инициации проекта отпадает сама собой. Что же было нужно для адекватной оценки текущей ситуации и путей достижения желаемых результатов? Всего лишь скрупулёзный системный аналитик, ограждающий компанию от столь грубых ошибок.

Третья ошибка нашего менеджера – отсутствие глубинного анализа проблем и возможных путей их решения. Отрывистая и поверхностная аналитика.

Продолжая рассмотрение на первый взгляд простой и понятной ситуации с нашим менеджером, заострим внимание на такой детали, как принципы реализации проекта, которые можно было бы зафиксировать в производственной системе компании, дав основу для понимания участниками проектной команды сути проекта и проектной деятельности. Ведь при реализации какой-то идеи очень важно создавать и сохранять у проектной команды единое понимание как самого проекта, так и цели, к которой он должен их привести. Если такого понимания не будет, то мы попросту не создадим единого информационного пространства. Это, в свою очередь, точно не позволит нам быть хоть сколь-нибудь результативными в достижении поставленных целей, понимаемых каждым по-своему.

Так, четвертой ошибкой нашего менеджера является отсутствие единого понимания проекта и проектной деятельности у сотрудников, которое можно было бы зафиксировать в производственной системе компании.

Двигаясь дальше, рассмотрим внимательнее, где наш менеджер собирается реализовывать инициированный проект. Только в рамках своего подразделения. Как мы помним, менеджер не проводит аналитику и уж тем более не рассматривает свои нововведения в контексте всей организации. Такое гремучее сочетание точечных новшеств и отсутствия аналитического разбора могут не только не привести к желаемому, а вообще снизить прежние показатели операционной деятельности компании.

Обычно, с точечным реинжинирингом так и происходит, когда мы можем наблюдать один процесс, в который фактически вовлечены несколько подразделений, но изменения вводятся только в контексте одного. Конечно, изменение в процессе может и принести какой-то положительный результат в рамках одного подразделения. Но суммарный эффект по компании может оказаться отрицательным, поскольку на других подразделениях компании это может отразиться крайне негативно.

Как Вы уже догадались, пятая ошибка – точечность принимаемых решений, превращающая все наши старания по улучшениям в «тыкву». Фундаментом для точечных решений всегда должна выступать детальная

аналитика всей карты процессов компании с учётом их степени влияния друг на друга.

На самом деле, в условиях российских реалий и конкурентной борьбы руководителей среднего звена можно часто наблюдать картину, когда менеджеры пытаются блеснуть перед руководством своими достижениями и «улучшают» всё, что плохо лежит. А делается это не только без учёта интересов других отделов и подразделений, но и без привлечения внимания других менеджеров чуть ли не до фазы внедрения улучшений, дабы никто не смог украсть «блестящую идею» и не внедрил что-нибудь раньше других.

У этой практики есть и другое проявление, когда сотрудники компании действительно сплочены и принимают глобальные решения очень взвешенно. Однако, ориентир держится лишь на основные процессы, добавляющие ценность конечному продукту или услуге. При этом обеспечивающие процессы, скрытые от клиента, будут находиться в достаточно плачевном состоянии. Не стоит упускать из вида внутренние процессы организации и думать, что если их не видит клиент, то они не повлияют на качество продукта или услуги. Необходимо понимать и принимать наличие этой взаимосвязи, поскольку все процессы компании так или иначе влияют друг на друга, протекая в границах одной организационной среды: компании как единого целого.

Разобравшись в причинах, полезно обратить внимание и на следствия, которые мы получим при подобной внедренческой деятельности. Первым пунктом: субоптимизацией мы нанесём удар по временным показателям выполнения бизнес-процессов, так как сотрудники будут заниматься проектной деятельностью сверх своей обычной нормы задач, а не вместо них. Следующим пунктом: мы начнём терять в качестве бизнес-процессов, при этом уже не будет важно, основные они или обеспечивающие. И в завершение: наши бизнес-процессы потребуют больших затрат, поскольку сотрудники тоже люди и неизбежно начнут уходить на больничный или допускать ошибки из-за усталости, что повлечёт дополнительные переделки.

Таким образом, вместо улучшения, мы создадим ситуацию, создающую просадку бизнес-процессов по всем ключевым показателям:

- время;
- качество;
- затраты.

Так мы подобрались к шестой ошибке – большая вероятность сбоя при субоптимизации. Наличие сбоя противоречит идеям бережливого производства, а чтобы их устранить, необходимо было проводить разделение процессов всего лишь на две указанные в начале этого раздела:

- процессы функциональной области (основные и вспомогательные процессы);
- процессы области развития (развивающие

процессы).

Их смешение недопустимо, как бы ни обосновывалась такая возможность менеджерами компаний, на практике это никогда не приводило ни к чему хорошему, более того, в итоге, компания могла надолго потерять даже прежние показатели.

В дополнение к перечисленным выше ошибкам, можно также отметить необходимость практики изменений и управления ими. Не нужно бояться перемен. Если же изменения несут крайне неопределенную перспективу, можно вводить их в качестве дополнения существующим бизнес-процессам без устранения прежнего бизнес-процесса. Это будет напоминать опытно-промышленную эксплуатацию, когда старые элементы системы еще присутствуют, но параллельно со старой уже работает новая система.

Таким путём можно будет за достаточно непродолжительное время понять, насколько новый процесс лучше старого и где его слабые места.

Кроме того, стоимость подобных экспериментов едва ли сможет сравниться с той моделью, когда для реализации проекта будут задействованы рабочие группы сотрудников, с той лишь разницей, что их будут называть проектной командой. Правильный формат – создание отдельной проектной команды, не выполняющей функциональных задач.

Полагаясь на идеи бережливого производства, можно выделить и некоторые другие универсальные принципы, применимость которых возможна для российских условий ведения бизнеса:

- делать упор на долгосрочные перспективы, даже если они кажутся очень затратными на текущий момент. Зачастую, многие руководители в условиях российского рынка гонятся за сиюминутной выгодой, однако долгосрочные перспективы в большинстве случаев могут принести гораздо больший эффект от внедрения;

- создавать правильный процесс, который даст прогнозируемый результат. Только хорошо поставленный процесс способен дать по-настоящему хороший результат для организации. Для этого менеджерам необходимо работать с построением и пересмотром процессов на потоке. Только так можно будет быстро отслеживать и предупреждать нежелательные изменения процессной модели;

- не искать идеальных специалистов для своей компании, а самим создавать их. Компаниям нет нужды бояться вкладываться в своих специалистов, боясь, что они уйдут к конкурентам. Специалисты, которыми действительно занимаются и обучают, как минимум, уходят далеко не сразу, а по прошествии продолжительного времени, по прошествии которого сами успевают многое сделать для компании;

- наблюдение и анализ проблем. Только непосредственный и постоянный контроль за проблемными местами на производстве или при продаже услуг способен плавно подвести Вас к верному решению. [3]

V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя настоящую статью, необходимо отметить главную идею – занимайтесь анализом и совершенствованием бизнес-процессов не время от времени, а постоянно. Этот ключевой принцип Кайдзен подтвердил свою актуальность и в российских условиях.

В условиях жесткой конкуренции и растущих ожиданий конечного потребителя, оставление бизнес-процессов без внимания чревато большими проблемами. Процесс, отвечающий требованиям десять лет назад, сегодня будет требовать срочного пересмотра и реинжиниринга. Если этим не будет заниматься Ваша компания, обязательно займутся конкуренты. И, даже если представить сегмент рынка, в котором компании не занимаются совершенствованием бизнес-процессов, можно ожидать их скорый уход из-за того, что какая-то третья компания, например, уже ставшая экосистемой с достаточно четко выстроенными бизнес-процессами, решила занять и этот сегмент рынка. И это будет не так трудно, поскольку при правильном управлении и доработке бизнес-процессов гораздо легче создавать качественный продукт или услугу.

БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Андерсен Бьёрн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В.Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – С.26-49.
- [2] ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014. Руководство по проектному менеджменту: дата введения 26.11.2014 / Федеральное агентство по техническому регулированию. – Изд. официальное. – М.: Стандартинформ, 2015. – С.8.
- [3] Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С.7 - 37.

Lean manufacturing values in business process management

Andrei Igorevich Romanov

Abstract — The paper describes the universal principles of the smoothest and at the same time adaptive transition to new business process formats. Particular attention is paid to the issues of continuous improvements, as well as the impact of a well-built business process on the final cost of a product or service that the company offers. At the same time, we consider the tools for improving business processes available in the context of digitalization in terms of such indicators as their cost, the quality of the result obtained and the duration of the course.

For a more visual presentation of the material, the main mistakes of managers made mainly by Russian managers when implementing business processes are described. Among the mistakes, there are not only managerial mistakes, but also phenomena that are associated with our mentality. It may seem that some examples do not have sufficient grounds to define them as incorrect. However, with a comprehensive study of the entire organization, as a set of personnel, resources and processes, we can come to unexpected and puzzling conclusions about the need for a comprehensive consideration of the same phenomena, even they seem familiar to us. When working with business processes, a special place is occupied by their comprehensive analysis, with the help of which we can detect the weaknesses of the company.

In conclusion, the need for continuous analysis and improvement of business processes is presented. Only with continuous development can we achieve a high quality of the enterprise's process model and improve the corporate culture that will welcome such changes.

Keywords-business process management, lean manufacturing, production system.

REFERENCES

- [1] Andersen Bjorn Business Processes. Tools of improvement / Translated from the English by S. V. Arinicheva / Scientific ed. by Yu. P. Adler. - M.: RIA "Standards and Quality", 2003. - p. 26-49.
- [2] GOST R ISO 21500-2014. Project Management Manual: date of introduction 26.11.2014 / Federal Agency for Technical Regulation. - Official Ed. - Moscow: Standartinform, 2015. - p. 8.
- [3] Liker Jeffrey. Tao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company / Jeffrey Liker; Trans. from English-M.: Alpina Business Books, 2005. - p. 7-37.