

## **ОЦЕНКА ПОТЕРЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность исследования возникновения потерь в бизнес-процессах организации. Определено, что является потерями, рассмотрены основные виды потерь в бизнес-процессах. Также представлены основные подходы к обнаружению потерь в бизнес-процессах в организации.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, потери, оценка, планирование, ресурсы, производство, подходы убытки, моделирование, хронометраж, картирование

## **Assessment of losses in the organization's business processes**

**Annotation.** The article discusses the relevance of the study of the occurrence of losses in the business processes of the organization. It is determined what are losses, the main types of losses in business processes are considered. The main approaches to detecting losses in business processes in an organization are also presented.

**Keywords:** business process, losses, estimation, planning, resources, production, approaches, losses, modeling, timing, mapping

Исследование потерь в бизнес-процессах организации является важным аспектом ее деятельности. Если несвоевременно предвидеть различные виды потерь, это может привести к ещё большим потерям и убыткам в деятельности организации. Например, если компания заранее подготовила оферту для клиента до того момента, как он сделал запрос, то появляются новые потери: лишняя обработка, перемещение, движение и т. д. В

организации необходимо проводить анализ и оценку потерь, так как это позволит своевременно определить, какие бизнес-процессы необходимо реализовать, от каких отказаться.

Деятельность любого предприятия всегда связана с затратами. В процессе своей деятельности организация затрачивает ресурсы, материалы, денежные средства. При различных неблагоприятных обстоятельствах организация может получать убытки или потери. Кроме этого, если в организации система планирования не налажена должным образом, это может также привести к дополнительным затратам и потерям. Именно поэтому необходимо постоянно реализовать качественную систему планирования, что позволит предвидеть заранее возможные потери. Основным условием является качественная оценка прогнозных величин потерь.

Следует отметить, что потери в бизнес-процессах существуют постоянно. Нет идеального бизнес-процесса, в реализации которого возможно исключение потерь. Поэтому специалист, который занимается оценкой и анализом потерь в бизнес-процессах, должен обладать необходимыми навыками и умениями. Понятие «потери», с точки зрения бизнес-процессов, приобрело свою популярность благодаря методологии Бережливого производства [1].

Потери времени связаны с темпами реализации стратегии, когда процесс производственно-хозяйственной деятельности осуществляется медленнее, чем было предусмотрено в плане. Такие потери выражаются, во-первых, в омертвлении ресурсов; во-вторых, в запаздывании поступления финансовых результатов (денежных потоков). Их оценка производится с помощью дисконтирования [3].

Одними из видов потерь, которые на практике достаточно сложно оценить, являются следующие. К числу таких потерь относят потери, которые связаны с нанесением ущерба престижу предприятия. Кроме этого, потери могут возникать в процессе морального и психологического ущерба

сотрудникам организации или окружающей среде. Осуществлять диагностику и прогнозирование подобной группы потерь достаточно сложно.

Как уже отмечалось, в любом бизнес-процессе может возникать риск появления потерь. Полностью избежать риска возникновения потерь невозможно, но грамотными усилиями и действиями можно снизить их воздействие. Можно своевременно выявить, при каких обстоятельствах могут возникать риски возникновения потерь. В соответствии с этим грамотные специалисты могут своевременно предотвратить и снизить угрозу возникновения потерь. Это будет сделано за счет снижения воздействия неблагоприятных факторов на деятельность организации. Основным условием является постоянная диагностика и проведение оценки потерь в бизнес-процессах организации.

Если же мы рассматриваем производственный процесс, то потери выражаются в снижении планируемых объёмов производства и реализации продукции. Основными факторами, которые активизируют возникновение потерь в производственной сфере, является снижение производительности труда, простой оборудования, устаревание оборудования. Кроме этого, сюда можно отнести и низкое качество реализуемой продукции, что очень негативно отражается на деятельности производственного предприятия. Различные виды потерь в производственной деятельности могут возникать и в случае перерасхода материала, сырья, топлива. В случае, если организация не может реализовать свою продукцию по планируемой цене, приходится осуществлять снижение стоимости. Это также приводит к тому, что могут возникать различного рода потери и организация может терпеть убытки.

Следует отметить, что существует определённая классификация потерь ресурсов в процессе производства. Так потери ресурсов могут быть явными и скрытыми. К примеру, явными потерями являются те потери, которые связаны с выплатой заработной платы сотрудникам за время, которое было потрачено на ненужные перемещение. К скрытым потерям относят потери, которые были получены в результате производственного брака.

Организация должна проводить постоянно деятельность, которая будет направлена на сокращение потерь при производстве продукции или оказания основного вида услуг. В данной деятельности важное значение отводится менеджменту компании. Они первоначально должны определить основные виды потерь, которые возникли в организации, после этого выявить причину, по которым эти потери могли возникнуть в процессе производственной деятельности предприятия. После этого необходимо сформулировать направления и пути минимизации воздействия указанных видов потерь, постараться их ликвидировать.

В принципе, подходы к обнаружению потерь в процессах просты. Нет необходимости закупать сложное оборудование, внедрять дорогостоящие информационные системы или проводить длительное обучение сотрудников.

Можно выделить несколько ключевых подходов, приведенных на рисунке 1.

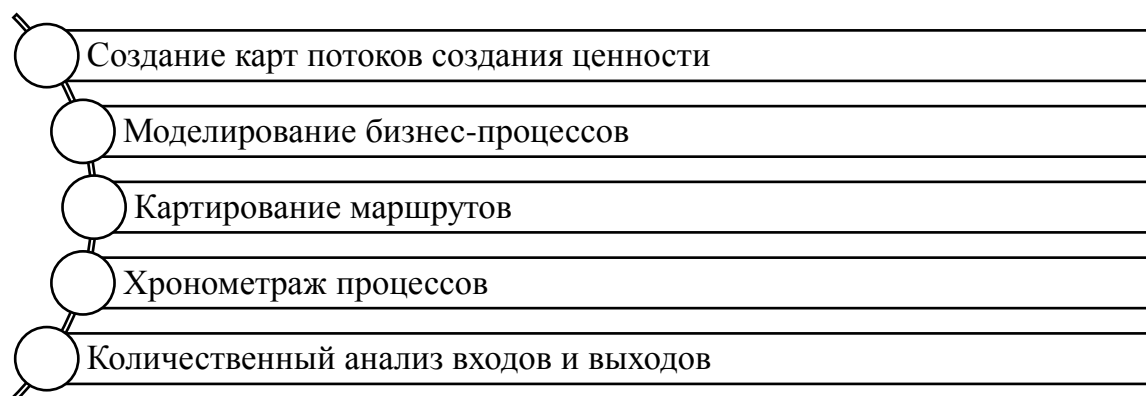


Рисунок 1 – Подходы к обнаружению потерь в процессах [2]

Первым подходом является создание карт потоков создания ценности. Карта потока создания ценности – это представление движения потока материалов от поставщика к потребителю через вашу организацию, так же как и потока информации.

Создание подобной карты является наглядным инструментом, что позволяет выявить основные виды издержек в реализации бизнес-процесса. Также карта потоков создания ценности позволяет определить препятствия и

избыточные запасы, которые могут негативно отразиться на деятельности организации. Считается, что формирование карт потоков создания ценности является важным шагом по достижению идеального состояния организации.

Построение карты потока создания ценности – это работа для команды, и в ней должны участвовать представители всех участков описываемого процесса. Создание карты осуществляется вручную, на листе формата А3. Наиболее эффективно будет, если в данную деятельность будет вовлечена целая команда.

Моделирование бизнес-процессов является одним из методов улучшения качества и эффективности работы организации. В основе этого метода лежит описание процесса через различные элементы (действия, данные, события, материалы и пр.) присущие процессу. Моделирование бизнес-процессов позволяет представить процесс реализации того или иного бизнес-процесса от его начала, до завершения. Если же осуществляется моделирование достаточно крупного бизнес-процесса, то сюда также включаются и внешние процессы.

Моделирование бизнес-процессов также выполняет такую роль, как позволяет провести анализ деятельности организации. Сотрудник, который обладает необходимой компетенцией, может построить модели по различным аспектам и уровням управления. Благодаря таким моделям формируются основные показатели деятельности организации. В более крупных организациях построение подобных моделей будет более подробное и многогранное. Чаще всего для осуществления моделирования бизнес-процессов применяются различные компьютерные средства и определённое программное обеспечение. Это позволяет упростить процесс реализации моделирования и отслеживать различные виды изменений [3].

Картирование маршрутов – схематичное изображение перемещения материальных и нематериальных объектов процесса, которые используются для производства продукта. Да, именно так – картировать можно перемещение сырья и заготовки, а можно и перемещение информации или

документа. Поэтому метод применим не только для поиска излишних перемещений материальных объектов, например, между цехами, рабочими местами и производственным оборудованием, но и перемещением, пересылкой информации. Картирование маршрутов позволяет обнаружить неочевидные потери в процессах [2].

Самым известным и распространенным методом картирования является Диаграмма спагетти. Благодаря построению данной диаграммы можно наглядно увидеть основные перемещения объекта между зданиями, складами, оборудованием, рабочими местами, людьми и прочим.

Также необходимо привести такой метод, как хронометраж процессов. За счёт построения хронометража осуществляется фиксация времени, которая необходима для осуществления того или иного бизнес-процесса. Хронометраж времени представляет данные о том, сколько времени каждый сотрудник затрачивает для выполнения каждой операции в общем бизнес-процессе. Для того, чтобы проводить хронометраж, необходим список определённых последовательных операций или даже модель определённого бизнес-процесса.

Последним способом, который был представлен на рисунке 1, является качественный анализ входов и выходов. Этот способ позволяет определять потери, которые связаны с производством, заболеваниями или дефектами. Благодаря этому способу появляется возможность определить, сколько продукции производится и потребляется на каждом этапе процесса.

Данные можно отобразить в виде схемы, представленной на рисунке 2.

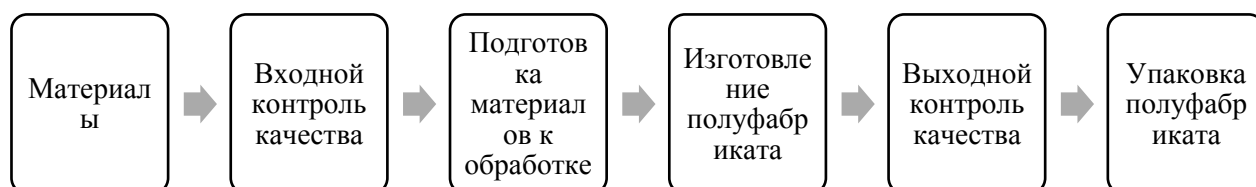


Рисунок 2 – Количественный анализ входов и выходов [1]

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в любом бизнес-процессе возможно возникновение потерь. Нет идеального бизнес-процесса, поэтому на каждом предприятии необходимо постоянно проводить мониторинг и анализ потерь, которые могут возникать в бизнес-процессах. В процессе проведенного исследования были представлены основные подходы, благодаря которым можно провести оценку потерь бизнес-процессов.

### Список литературы

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с.
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 282 с.
3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлуниин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 128 с.