

ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОКОМУНІКАЦІЙНИМИ КОМПАНІЯМИ

Розглянуто сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів як напрямку створення ефективної системи управління та побудови гармонійної бізнес-моделі інфокомунікаційної компанії.

Ключові слова: бізнес-процеси, реінжиніринг, управління, інфокомунікаційні компанії.

Оснoву діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями організації. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності організації, пов'язаних з виробництвом, постачанням і продажем товарів та послуг. Коректна ідентифікація й постійне удосконалення бізнес-процесів дає компанії величезні переваги перед конкурентами.

Сьогодні для більшості вітчизняних підприємств та організацій характерна ситуація, коли внутрішні бізнес-процеси не тільки не упорядковані, але навіть і не ідентифіковані взагалі. Невпорядкованість бізнес-процесів влаштовує більшість підприємств і підприємців, тому що на сьогодні із чинною законодавчою базою й недосконалою системою оподаткування підприємству легше й краще працювати в «тіні» і приховувати свою реальну господарську діяльність.

Однак, поступово зі зміною умов для розвитку вітчизняного бізнесу, а також нормативно-правової бази в державі зростає загальна незадоволеність низькою ефективністю систем управління та обліковою практикою на переважній кількості підприємств, що вимагає застосування дієвих методів та підходів. Тому при вирішенні завдань управлінського обліку набуває актуальності проблема упорядкування всіх бізнес-процесів на підприємстві, створення й впровадження ефективних систем обліку, контролю і прийняття управлінських рішень.

Значний внесок у вивчення проблем реінжинірингу зробили такі зарубіжні вчені, як: Т. Давенпорт, Г. Дарнтон, П. Джексон, К. Друрі, Дж. Лемпел, Д. Нортон, Р. Каплан, М. Портер, М. Робсон, В. Стівенсон, М. Хаммер, Дж. Чампі та ін. Різні аспекти реінжинірингу діяльності підприємств досліджували Г. Архангельський, Я. Грітанс, В. Івлєв, В. Мединський, О. Ойхман, Е. Попов, А. Ревенко, А. Тютюнник, Ю. Тельнов, М. Фірсов та ін. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів інфокомунікаційних компаній та підприємств розглянуто у працях С. Довгого, Е. Разроєва, В. Чаадаєва та ін.

Але дотепер існують питання, які не набули достатнього висвітлення та потребують докладного розгляду. Так актуальною залишається проблема науково обґрунтованого формування систем управління на основі бізнес-процесного підходу, визначення дієвих способів та критеріїв оцінки

ефективності бізнес-процесів, їх інформаційна підтримка.

Загальна практика реінжинірингу на вітчизняних підприємствах свідчить, що реалізація цього завдання в більшості випадків не доводиться до логічного завершення. У результаті практично на усіх підприємствах України існує велика кількість неформованих бізнес-процесів і бізнес-процедур.

Ця проблема постала перед підприємствами інфокомунікаційної сфери, які стали базисом, основою для формування нової, постіндустріальної моделі суспільства, яка отримала назву «інформаційної» економіки. Варто зауважити, що динамічний розвиток компаній електров'язку, вдосконалення їх інформаційно-технологічної інфраструктури, розширення номенклатури послуг, що надаються, процеси реорганізації, що відбуваються в інфокомунікаційній сфері, неминуче приводять до появи нових потреб, морального старіння наявних інформаційних систем, виникнення «вузьких» місць в управлінні компаніями. Все це веде до необхідності заміни застарілих систем управлінського обліку більш сучасними та ефективними, що відповідають вимогам високодинамічного середовища [1].

Метою нашої статті є дослідження особливостей бізнес-процесного підходу як напрямку створення ефективної системи управління інфокомунікаційними компаніями (ІК) та основи для побудови гармонійної бізнес-моделі.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються наступні завдання: окреслити сутність реінжинірингу бізнес-процесів, його відмінності від удосконалення бізнесу, визначити основні елементи бізнес-процесів інфокомунікаційної компанії та класифікувати їх, запропонувати план проведення робіт щодо реінжинірингу бізнес-процесів, визначити наслідки, яких слід очікувати в результаті застосування бізнес-процесного підходу до побудови системи управління інфокомунікаційною компанією, запропонувати елементи методики оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів ІК.

Організаційна структура більшості інфокомунікаційних компаній досить складна та громіздка, що потребує[наслідком] не тільки[не лише] зростання[зріст] чисельності обслуговуючого персоналу, але і суворого дотримання досить жорстких регламентів документообліку, технологій та

синхронізації даних у різних системах. Зрештою, це завжди приводить до порушень інформаційної цілісності і збоїв у забезпеченні осіб, що ухвалюють рішення, адекватною і оперативною інформацією [2].

Практично для будь-якої інфокомунікаційної компанії першочерговою проблемою сьогодні є рішення|розв'язання,вирішення,розв'язування| методологічних проблем, пов'язаних із створенням ефективної моделі управління компанією та побудови системи управлінського обліку на засадах реінжинірингу основних процесів, особливо тих, що стосуються роботи з користувачами інфокомунікаційних послуг.

На сучасному етапі розвитку інфокомунікаційної сфери, для кожної компанії істотною роллю грає інформаційна підтримка її бізнес-процесів за допомогою нових інформаційних технологій: зокрема, імітаційного моделювання і експертних систем.

Суть бізнес-процесів та їх реінжинірингу – це ідея про те, що необхідно оперативно та гнучко організувати роботу компанії на певний момент часу, з урахуванням наявного попиту та можливостей сучасних виробничих технологій. Орієнтація на бізнес-процеси означає концентрацію сил і засобів компанії не на вирішенні яких-небудь внутрішніх, неосновних проблем, а на формуванні завершених виробничих цінностей. Слід зазначити, що при оптимізації бізнесу краще розглядати кожний бізнес-процес як самостійну одиницю, незважаючи на важливість усіх операцій, що входять до його складу [6].

Таким чином, під бізнес-процесом розуміється

велика кількість внутрішніх кроків (видів діяльності) у складній системі, що починаються з одного входу або більше і закінчуються виробництвом продукції, що необхідна клієнту [3].

Реінжиніринг бізнес-процесів має на увазі, перш за все, новий спосіб мислення виробника: компанія розглядається як складна система, яку можна проектувати, будувати, перепроектувати відповідно до інженерних принципів.

При цьому, яким чином люди та компанії вирішували проблеми до цього часу, більше не має значення – проблеми сучасного бізнесу потребують швидких та ефективних рішень для успішної конкуренції на світових ринках в умовах стрімких та безперервних змін. Під терміном «інжиніринг» розуміють набір методів та прийомів, які використовує компанія для проектування бізнесу відповідно до своїх цілей, найважливішою з яких є покращення фінансового стану. Для цього компанія повинна постійно змінюватися, щоб задовольняти потреби споживачів та не поступатися конкурентам. Основна область використання інжинірингу у сучасності – це реінжиніринг бізнес-процесів (БПР). Ця концепція знайшла застосування у більшості розвинених країн і сьогодні набуває актуальності і для вітчизняних компаній [4].

Інжиніринг бізнесу – це загальне поняття, що містить як реінжиніринг бізнес-процесу, так і удосконалення бізнесу. Між ними, однак, існують відмінності, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Відмінності між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу [7]

Найменування параметру	Удосконалення	БПР
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
Частота змін	Безперервно або одночасно	Одночасно
Час, що необхідний	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу-вгору	Згори-донизу
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний і структурний

Реінжиніринг бізнес-процесів не є ані автоматизацією бізнес-процесу, ані інжинірингом програмного забезпечення, ні реорганізацією існуючої організаційної структури заради знищення бюрократії. БПР – це фундаментальне переосмислення та радикальне переорієнтування існуючого засобу виконання робіт для отримання різних, стрибкоподібних змін [5].

Перепроектування бізнес-процесів стає можливим завдяки застосуванню нових засобів, методів і прийомів управління компанією, зокрема шляхом використання новітніх інформаційних технологій.

В. Чаадаєв пропонує розрізнити два типи впливу нових інформаційних технологій на перебудову діяльності компанії, та, відповідно, дві групи інформаційних технологій, а саме:

Інформаційні технології, що спрощують проведення БПР за рахунок автоматизації робіт з реінжинірингу (імітаційне моделювання, засоби візуалізації, інтелектуальні системи та ін.);

Інформаційні технології, що породжують нові БПР та приводять до появи принципово нових процесів, що

дозволяють інакше організувати діяльність компанії (мультимедійні технології, можливості баз даних, технології надання мобільних послуг та ін.) [7].

Однак, на наш погляд, будь-який розвиток інформаційних технологій сам по собі породжує нові бізнес-процеси та не обов'язково призводить до спрощення механізмів і процедур їх реінжинірингу у зв'язку з постійним зростанням обсягу інформаційного навантаження на інфокомунікаційні підприємства.

Розрізняють основні та допоміжні бізнес-процеси у інфокомунікаційних компаніях. Основні процеси – такі, що додають якості, у той час, як допоміжні – формують внутрішню інфраструктуру. Елементи бізнес-процесів інфокомунікаційної компанії наведені в табл. 2.

Усі бізнес-процеси інфокомунікаційних компаній можна умовно поділити на дві великих групи:

1. Процеси надання інфокомунікаційних послуг (надання телекомунікаційних послуг, доступу до мережі Інтернет, надання каналів в оренду та ін.)

2. Процеси надання послуг, які виходять за межі

Таблиця 2. Елементи бізнес-процесів (БП) інфокомунікаційної компанії

Елемент	Характеристика елемента	Приклад
Показник ефективності	критерії, що використовуються для кількісної оцінки результатів процесу; втілюються в одиницях вартості, часу, скороченні кількості працівників та ін.	вартість послуги, час виставлення рахунків та ін.
Вихід	результат виконання процесу, який надається «одержувачу» процесу, як у компанії, так і за її межами	інформація, дані, знання, послуги, технології
Процес	дії, роботи та процедури, які необхідно виконати для того, щоби перетворити «вхід» на «вихід»;	виставлення рахунків, виконання замовлення, надання послуги, розробки нової послуги та ін.
Вхід	інформація, дані, матеріали та ін. джерела, що використовуються процесом для формування «виходу»	інформація, дані, знання, послуги
Власник процесу	організаційна одиниця, що відповідає за результати	відділи, підрозділи, керівник

профільної діяльності інфокомунікаційних компаній (послуги розваг, різні додаткові інформаційні послуги на замовлення клієнта, відео на запит та ін.) [9].

Згідно з теорією А. Сміта, працівники компанії працюють більш ефективно, коли вони виконують прості і легко зрозумілі завдання або операції. Однак ці прості завдання або операції, пов'язані за допомогою ієрархічної структури компанії, призводять до складних процесів, а це, у свою чергу, – до неефективності діяльності компанії взагалі [1].

Для початку роботи з бізнес-процесами необхідно розробити план дій.

Укрупнений план проведення робіт щодо інжинірингу бізнес-процесів в інфокомунікаційної компанії повинен містити такі етапи:

1. Інвентаризація існуючого бізнесу:

1.1. Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності компанії;

1.2. Ідентифікація бізнес-процесів;

1.3. Аналіз наявних бізнес-процесів;

1.4. Формулювання вимог до майбутніх бізнес-процесів.

Мета етапу – локалізація проблемних елементів, ліквідація яких призведе до зростання рентабельності та доходності компанії від надання послуг.

2. Реінжиніринг бізнес-процесів:

2.1. Розробка принципів рішень щодо організації бізнес-процесів на підприємстві;

2.2. Розробка технічних рішень, які допоможуть реалізувати принципи;

2.3. Впровадження розроблених рішень.

Мета етапу – підвищення рентабельності і валового доходу компанії.

3. Розробка системи управління компанією:

3.1. Упровадження інтегрованої моделі бізнес-процесів телекомунікаційної компанії;

3.2. Розробка правил взаємодії між підрозділами;

3.3. Розробка системи бізнес-моніторингу для керівництва компанії.

Мета етапу – розробка системи управління, яка ефективно працюватиме в ринкових умовах [8].

Розглянемо наслідки, яких слід очікувати в результаті проведення інжинірингу бізнес-процесів інфокомунікаційної компанії в контексті цих чотирьох аспектів:

1. Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів – реінжиніринг бізнес-процесу поєднує людей у групи, які разом виконують частину

роботи та досягають певного результату;

2. Робота виконавця змінюється від простої до багатопланової – кожен член команди несе відповідальність за весь процес, що вимагає від нього розуміння цього процесу загалом і уміння виконувати декілька завдань одночасно [задавання]. У результаті усуваються перевірки, узгодження і очікування, викликані подоланням меж між підрозділами компанії;

3. Змінюються вимоги до працівників – БП стимулює перехід співробітників компанії від контрольованого виконання окреслених завдань до прийняття самостійних рішень у межах їх компетенції, що значно зростає;

4. Змінюються вимоги до рівня підготовки працівників – БП стимулює перехід від курсів разового навчання [вчення] співробітників компанії до їх безперервної освіти і самоосвіти;

5. Змінюються оцінка ефективності і оплата праці – БП стимулює перехід від оцінки діяльності співробітника до оцінки результатів його праці. При цьому, ефективність роботи співробітників або команд чітко простежується, оскільки вони виконують закінчену роботу, а не її окремі частини, як при традиційній схемі організації компанії. Оплата провадиться не за відпрацьовані години, а відповідно до отриманого результату;

6. Змінюється критерій просування на посаді – якщо при традиційній схемі організації компанії нагородою за ефективність роботи (або старанність, лояльність до начальства і т. п.) стає просування по службі, то в новій компанії просування відбувається лише за наявності у співробітника безперечних здібностей успішно працювати на новому місці. Таким чином, БП стимулює перехід від зовнішньої ефективності виконання роботи до здатності (уміння) виконувати її в повному обсязі;

7. Змінюється мета виконавця – БП заохочує перехід від задоволення потреб (виконання вказівок і наказів) керівництва до задоволення потреб клієнта; щоб виконавці повірили в це, необхідне підтвердження цієї тези практикою роботи компанії – наприклад, основна частина премії менеджерів повинна залежати від ступеня задоволення ними запитів клієнтів, а не від рішень начальства.

8. Змінюються функції менеджерів – вони перестають бути контролюючими і стають тренерськими.

9. Змінюється організаційна структура компанії – реінжиніринг бізнес-процесів змінює її від ієрархічної (пірамідальної) до горизонтальної завдяки скороченню загального числа менеджерів.

Існують різні способи оцінки ефективності проєктів з реінжинірингу. Але серед усього різноманіття можна виділити два принципових підходи: фінансовий підхід, що оцінює фінансову віддачу від проєкту, і змішаний підхід, що містить у собі як фінансову, так і нефінансову складові [4; 7; 10].

Основна їх відмінність полягає в тому, що фінансовий підхід припускає оцінку тільки тих ефектів, які можна оцінити в грошовому еквіваленті і лише в першому наближенні, тобто оцінити безпосередній ефект. Але одночасно виникає і суперечливість такої оцінки, адже далеко не завжди існує можливість оцінити в грошовому виразі абсолютно всі переваги від реінжинірингу бізнес-процесів. Крім того, сьогодні основний капітал більшості підприємств перебуває в нематеріальних активах, тому оцінювати ефект, виражений винятково в грошах, було б некоректно.

Це підтверджує поширена на Заході методологія впровадження стратегічного управління – збалансована система показників (Balanced Scorecard), розробниками якої є Девід Нортон і Роберт Каплан. BSC (Balanced Scorecard) – найвідоміша і наймолодша методологія управління, створена на початку 90-х років ХХ століття. Саме на цій методології заснований другий підхід до оцінки ефективності проєктів – змішаний. Суть підходу полягає в тому, що проводиться|виробляється,справляється| оцінка не тільки|не лише| фінансових ефектів від реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження інформаційної системи, але і нефінансових [10, 11].

Одним з найважливіших нововведень BSC стало розкладання діяльності компанії за чотирима напрямками або перспективами: фінансової, клієнтської (як компанія виглядає з боку клієнтів), внутрішніх процесів (ефективність ключових процесів) і персоналу компанії (його культура, навчання і розвиток).

Принципово новим було те, що в цій методології три нефінансові групи показників ставилися на один рівень з фінансовими, і жоден з показників не визнавався більш значущим. Саме в цьому і полягає суть визначення «збалансована» – на верхньому рівні управління повинен бути досягнутий баланс між показниками. При цьому методологія робить акцент на чітку кількісну оцінку всіх, у тому числі і нефінансових, показників. Ступінь деталізації чинників успіху залежить лише від специфіки підприємства і від того, на якому рівні передбачається їх моніторинг і оцінка.

Для кожного процесу повинні бути визначені кількісні або якісні величини – ключові показники результативності, КПП (Key Performance Indicators, KPI), що характеризують виконання процесу [10]. Оцінка за КПП – це максимально формалізований метод оцінки результативності співробітників. Для того, щоб такий вид оцінки реально працював не тільки на контроль результатів, але і на підвищення ефективності діяльності співробітників, він повинен, з одного боку, враховувати стратегічні цілі компанії, з іншого – бути ясным і зрозумілим для кожного працівника. Ці показники кількісно оцінюють чинники успіху, для них можуть бути задані формули

або інші способи розрахунку. Знову ж таки, склад і кількість таких показників для кожного підприємства є предметом окремої розробки.

Для оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів інфокомунікаційних компаній пропонується формувати дві групи показників:

показники витрат ресурсів (витрати на консалтинг та реінжиніринг бізнес-процесів; витрати часу на діагностику, моніторинг, документування, моделювання, регламентацію безпосередньо самих бізнес-процесів; матеріальні витрати на різні ресурси, програмне та інформаційне забезпечення бізнес-процесу та ін; витрати на підготовку та перепідготовку кадрів, їх освіту, підвищення кваліфікації, атестацію та ін);

ключові показники результативності бізнес-процесів (тривалість бізнес-процесу; кількість працівників, задіяних у бізнес-процесі; обсяг невиробничих витрат; кількість претензій, скарг, зауважень щодо виставлених рахунків і наданих послуг; кількість клієнтів, яких втратило підприємство за розрахунковий період).

Насамкінець необхідно зазначити, що гармонійна бізнес-модель компанії, побудована з використанням технології проєктування бізнес-процесів, дозволяє підвищити ефективність діяльності і стійкість інфокомунікаційної компанії за такими напрямками: підвищується конкурентоздатність компанії; підвищується гнучкість управління: забезпечується швидка й адекватна реакція на можливі зміни зовнішнього середовища; ефективна взаємодія з довіллями; ефективна організація взаємодії підрозділів компанії; мінімізація витрат і оптимізація інвестицій [3].

Таким чином, наслідками використання бізнес-процесного підходу до управління й оптимізації бізнесу інфокомунікаційної компанії має бути досягнення цільового (бажаного) власниками стану бізнесу, підвищення прозорості діяльності, сприяння створенню нових продуктів та послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів, підвищення вартості бізнесу.

Список літератури

1. Разров, Э. Инфокоммуникационный бизнес: управление, технологии, маркетинг [Текст] / Э. Разров. – СПб., Изд-во «Профессия», 2003. – 352 с., ил.
2. Современные телекоммуникации. Технологии и экономика [Текст] / Под общей редакцией С. А. Довгого. – М.: Эко-Трендз, 2003. – 320 с.: ил.
3. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. — М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.
4. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология [Текст] / Ю. Ф. Тельнов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
5. Фирсов, М. В. Механизм эффективного управления бизнес-процессами малого предпринимательства [Текст] / М. В. Фирсов. – М., 2000. – 116 с.
6. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Д. Чампи; пер с англ. Ю.Е. Корнилович.-2 изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, Harper-Collins, 2007.-288 с.
7. Чаадаев, В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи [Текст] / В. К. Чаадаев. – М.: Эко-Трендз, 2004. – 176 с.: ил.
8. Яценко, М. С. Проектирование бизнес-процесов как напрямок усовершенствования системы управлінського обліку на

підприємстві [Текст] / М.С. Яценко // *Матеріали Другої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», (Одеса 21-25 травня 2008 р.)*. - Одеса: ВМВ, 2008. - С. 81-83.

9. Яценко, М. С. *Регіональні аспекти розвитку інфокомунікаційного комплексу [Текст] : монографія / М. С. Яценко, С.В. Філіппова. - О.: ОНПУ, 2009. - 248 с.*
10. Norton D. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action [Текст] / D. Norton, R. Kaplan. - Harvard : Harvard Business Press, 1996.*
11. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Текст] / M. E. Porter. - New York: Free Press, 1980.*

РЕЗЮМЕ

Яценко Марианна

Использование бизнес-процессного подхода к построению системы управления инфокоммуникационных компаний

Рассмотрены сущность и особенности реинжиниринга бизнес-процессов как направления создания эффективной системы управления и построения гармоничной бизнес-модели инфокоммуникационной компании.

RESUME

Yatsenko Marianna

Usage of business-process approach to building of the system of management by infocommunication companies

In the article there have been considered the essence and characteristics reengineering of business process as a direction of formation of an efficient management system and construction of a coherent business model of infocommunication company.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.