

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗМІН БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

С.А. СТАХУРСЬКА

к.е.н., Національний університет харчових технологій

Запропоновано для здійснення змін використовувати запобіжну трансформацію бізнес-процесів. Вибір того чи іншого методу змін бізнес-процесів доцільно здійснювати за допомогою запропонованої стратегічної сітки змін процесу.

Ключові слова: *зміни, бізнес-процеси, реінжиніринг, соціально-технічне конструювання, стратегічна сітка змін.*

Предложено для осуществления изменений использовать предупредительную трансформацию бизнес-процессов. Выбор того или иного метода изменений бизнес-процессов целесообразно осуществлять с помощью предложенной стратегической сетки изменений процесса.

Ключевые слова: *изменения, бизнес-процессы, реинжиниринг, социально-техническое конструирование, стратегическая сетка изменений.*

It is proposed to use the preventive business-process' transformation for changes-making. The choice of one or another method of business-process' changing is advisable to make with the usage of the submitted strategic net of process's changes.

Key words: *changes, business-process, reengineering, socio-technical construction, strategic net of changes*

Постановка проблеми. Загальновідомо, що чинники зовнішнього та внутрішнього середовища провокують зміни у відкритих соціально-економічних системах. Мінливість навколишнього середовища, зокрема споживчі виклики населення, а також нестабільність внутрішнього середовища (у тому числі невірноваженість самої виробничої системи) вимагають постійної адаптації бізнес-процесів з метою перешкодження їх послабленню. Адаптивні відгуки можуть бути двох типів: пасивні та активні, які в залежності від ситуації доцільно комбінувати. Будь-яка підприємницька структура має бути адаптивною, здатною до змін і володіти методами прийняття обґрунтованих рішень щодо здійснення певних видів змін, зокрема таких, які випереджають ходу загального розвитку бізнесу. Тобто зміни у відкритих соціально-

економічних системах обумовлюються не лише чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, але й творчою активною ініціативою людей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. Згідно аналізу останніх досліджень та публікацій [1 – 7] зміни процесів на підприємстві можуть відбуватися різними шляхами. Основні підходи до таких змін – це реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та соціально-технічне конструювання (СТК). На практиці найчастіше використовують різні комбінації цих методів здійснення змін, які мають ряд переваг та недоліків. Окрім того, чітко не визначені підходи щодо доцільності використання тих чи інших методів змін процесів залежно від конкретної ситуації на підприємстві.

Мета статті. З викладеного вище виникає необхідність дослідити сутність та особливості існуючих методичних підходів до здійснення змін, а також розробити пропозиції щодо стратегічного підходу у використанні різних методів здійснення змін залежно від динаміки конкретних бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу. Основними підходами до здійснення змін процесу вважаються реінжиніринг бізнес-процесів та соціально-технічне конструювання. Також можливе комбінування цих підходів, яке, зокрема, отримало назву "методологія ПРОГРЕСУ". BPR є способом досягнення радикальних змін і ефективності, який базується на наступних принципах: чітка орієнтація на бізнес-процеси, які приносять користь клієнту; радикальний перегляд процесів з нуля, що призводить до радикальних змін; видалення старих процесів; поява нових процесів, що приносять значне стратегічне покращання конкурентоздатності; участь ІТ. Типовий BPR-підхід передбачає наступну послідовність дій: розроблення бізнес-образу та цілей процесу; визначення процесу, який потребує змін; оцінювання існуючих процесів; конструювання і побудова прототипу нових процесів на базі ІТ [1, 3,4,6].

Оскільки успішних прикладів реінжинірингу не так багато (враховуючи його швидкість, ризикованість та складне сприйняття персоналом), досить часто використовується соціально-технічне конструювання, яке передбачає попереднє осмислення, планування і наростаючий характер змін. Цей підхід є більш поміркованим та "ніжним", оскільки багато уваги приділяється психологічним потребам робочої сили. На відміну від BPR даний підхід є еволюційним, а не революційним, оскільки його принципи пов'язані з досягненням рівноваги між стратегічним образом організації, технологією і задачами (необхідними для виробництва товару або надання послуги), а також потребами персоналу. Хоча цей підхід є еволюційним і більш гуманістичним ніж реінжиніринг, він все одно передбачає руйнування всього старого і початок з нуля. Основоположними принципами СТК є наступні: мінімальні уточнення, контроль за ві-

дхиленнями, багатопрофільність, суміжне управління, потік даних, побудова і людські цінності, нескінченність. Даний метод використовується за умови, якщо бізнес-структури влаштовує еволюційний підхід.

Послідовність здійснення соціально-технічного конструювання наступна:

- початкове дослідження (опис існуючих систем);
- визначення виробничого процесу (основні стадії діяльності організації);
- визначення розбіжностей (слабкі зв'язки в системі, які не дозволяють досягати бажаних стандартів);
- аналіз соціальних систем (управління розбіжностями, взаємовідносинами, психологічними потребами персоналу);
- дослідження бачення працівниками своїх ролей (відповідність ролей психологічним потребам працівників);
- визначення систем підтримки і постачання;
- визначення корпоративного середовища;
- розроблення пропозицій щодо змін.

На останньому етапі передбачається обговорення, а також зворотній зв'язок з усіма учасниками змін, аналіз відповідності змін покращанню виробничої і соціальної систем та врахування певного ступеню самоуправління виробничої команди [4,7].

Наявність негативних проявів розглянутих вище методів здійснення змін призвела до використання комбінованого підходу для модернізації процесів, який має назву "методологія ПРОГРЕСУ". Цей підхід об'єднує принципи СТК та технологічну орієнтацію і акцент на ефективність реінжинірингу. Послідовність такого комбінованого підходу наступна:

- визначення процесу, який потребує змін;
- визначення задач, цілей, критичних чинників успіху і головних проблем;
- опис середовища, в якому відбувається процес;
- опис поточних процесів (задачі, розбіжності, цінності, структура);
- визначення розбіжностей в системі;
- з'ясування і оцінка корисних видів діяльності;
- аналіз соціальної системи (необхідні відносини, знання ролей);
- аналіз задоволеності роботою;
- ймовірні нові розробки;
- майбутня стратегія організації;

- пропозиції щодо змін (на основі перерахованої вище інформації після обговорення з колективом).

На підставі вище розглянутої сутності трьох підходів можна подати їх узагальнюючі порівняльні характеристики (рис. 1).



Рисунок 1. Порівняльні характеристики підходів до змін бізнес-процесів [узагальнено автором за джерелами 4, 6, 7]

Порівняння характеристик різних підходів вказує на те, що третій підхід "методологія ПРОГРЕСУ" намагається згладити недоліки інших підходів і відбувається це завдяки поєднанню позитивних моментів BPR і СТК.

Для того, щоб визначитись щодо доцільності використання того чи іншого підходу до змін бізнес-процесів, необхідно уточнити саму сутність "бізнес-процесу", оскільки попередньо розглянуті характеристики різних методів вказують на дещо звужене бачення такої категорії як "бізнес-процес". Аналіз дефініцій та підходів до визначення сутності бізнес-процесів дозволяє виділити такі їх основні характеристики: цільова спрямованість, використання ресурсів, безперервність, взаємозалежність в межах одного підприємства, дискретність процесу, вимірюваність результатів, специфічність та унікальність. Слід виокремити і таку характеристику бізнес-процесів як їх спрямованість на формування споживчої цінності (або доданої вартості), що є кін-

цевою метою здійснення бізнес-процесів. Дане положення засвідчує необхідність врахування споживчих викликів населення, тобто врахування мінливості навколишнього середовища, в той час як більшість дослідників бізнес-процесів зводять останні переважно до техніко-технологічної складової. Враховуючи ці положення слід звернути увагу на доцільні підходи до управління бізнес-процесами, а саме: характерний для управління бізнес-процесами процесний підхід потрібно розширити до процесно-структурованого підходу. Його сутність полягає в поєднанні системного, ситуаційного і процесного підходів [5]. Це забезпечить комплексний підхід до врахування всієї сукупності чинників, що визначають спрямування бізнес-процесів, та дозволить здійснювати ефективний менеджмент на підприємстві. Отже, бачення бізнес-процесів з точки зору їх ефективного управління передбачає виділення не лише їх технічної, але й менеджерсько-економічної складової. Формування бізнес-процесів має бути таким, щоб воно вирішувало і змінні потреби споживача, і потреби виробника: споживча цінність за меншу (відносно конкурентів) вартість або (та) з вищою якістю.

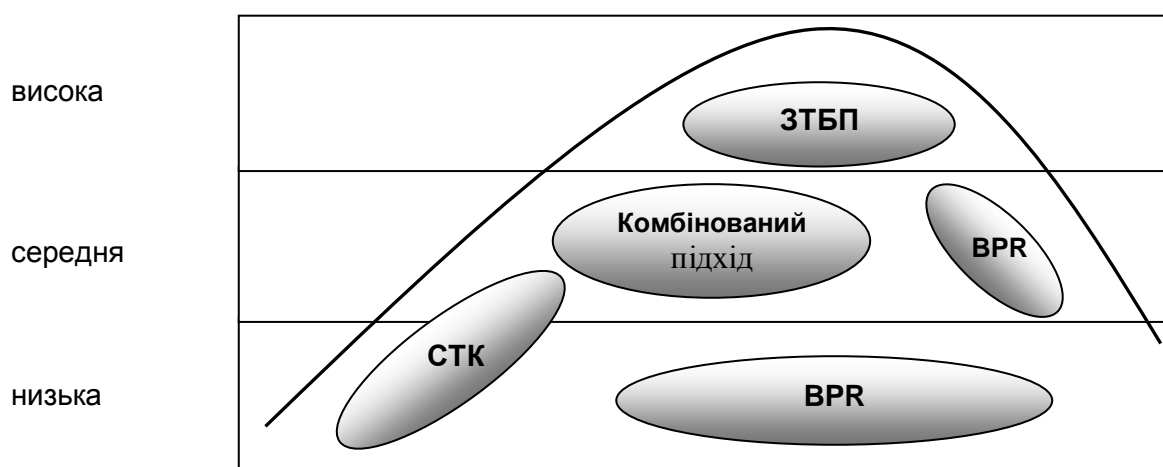
Необхідність врахування змін (продиктованих і зовнішнім і внутрішнім середовищем), а також раніше проаналізовані підходи до зміни бізнес-процесів, в яких наявні певні недоліки, вимагають певного методичного рішення, яке б дозволило знайти оптимальне поєднання очікуваних змін бізнес-процесів та певних методів здійснення цих змін. Очевидно, щоб забезпечити оптимальність здійснення змін, бажано було б їх передбачити. В даному напрямку доцільно використовувати напрацьовані в теорії підприємництва і бізнесу бачення щодо життєвого циклу підприємства та теорію фазових трансформацій бізнесу, які дозволять завчасно врахувати більшість необхідних змін. Зазначимо, що таке "запобіжне" врахування змін не завжди можливе, тому не відкидається і доцільність застосування вже існуючих методичних підходів. Акцент на "запобіжну трансформацію бізнес-процесів" (ЗТБП) робиться у зв'язку з основним недоліком здійснення змін – неприйняття змін та здійснення опору їм.

Сутність ЗТБП полягає в поступовому здійсненні змін, а саме у створенні нових бізнес-процесів, не відмовляючись повністю від вже існуючих. Йдеться про зародження і розвиток нових (у тому числі принципово нових) бізнес-процесів в існуючому бізнес-середовищі. Поступове сприйняття переваг нових процесів та адаптація до них працівників дозволять уникнути основних недоліків, які можуть спричинити опір змінам. А також завчасне, тобто запобіжне, впровадження нових бізнес-процесів на тлі ще ефективних існуючих процесів дозволить зменшити можливі фінансові збитки підприємств або й навіть уникнути їх.

Відправна точка ЗТБП – початок (зародження) нових бізнес-процесів в "старому" бізнес-середовищі. Додатковою перевагою є багатоваріативність бізнесу, що забезпечує його гнучкість. Переважаюча організаційна метафора – "організм", при цьому не відкидається використання (поєднання) усіх інших метафор.

Вибір тих чи інших методів змін бізнес-процесів пропонується здійснювати за допомогою нижче запропонованої стратегічної сітки змін процесу (рис. 2), при цьому не відкидається застосування раніше розглянутих методів.

Прибутковість



Життєвий цикл

Рисунок 2. Стратегічна сітка змін процесу [розроблено автором]

BPR доцільно використовувати у випадку явних проблем: низька прибутковість (зниження прибутковості) або збитковість процесів. На стадіях життєвого циклу, які характеризуються зростанням, доцільно застосовувати СТК. На стадіях стабілізації зростання за умови високої прибутковості здійснюється ЗТБП, а у випадку середнього рівня прибутковості – комбінований підхід.

Висновки

Існуючі методичні підходи до зміни бізнес-процесів не забезпечують своєчасне і безпроблемне реагування підприємців. Деяко протилежні підходи, які пропонують BPR та СТК, а також їх недоліки намагаються узгодити з потребами змін бізнес-процесів в "методології ПРОГРЕСУ". Усі ці підходи не забезпечують своєчасних і ефективних змін.

Пропонується використовувати додатково запобіжну трансформацію бізнес-

процесів (ЗТБП), сутність якої полягає в завчасному зародженні та формуванні нових бізнес-процесів в межах старого бізнес-середовища. Це дозволить зберегти багатогарнітність та гнучкість бізнесу, а також уникнути можливих фінансових втрат і інших проблем, які характерні для вищерозглянутих методів.

Методичним інструментом для використання того чи іншого методу змін процесів, який матиме стратегічне спрямування, може бути запропонована стратегічна сітка змін бізнес-процесів. Її врахування дозволяє обрати певний метод змін процесів в залежності від етапів життєвого циклу та рівня прибутковості підприємства. Об'єктом подальших досліджень може стати деталізація процесу здійснення ЗТБП.

Література

1. *Абдикеев Н.М., Киселёв А.Д.* Управление корпорации и реинжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
2. *Елиферов Е.Г., Репин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
3. *Железко Б.А., Ермакова Т.А., Володько Л.П.* Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. – Минск: Книжный дом: Мисанта, 2006 – 210 с.
4. *Камерон Э., Грин М.* Управление изменениями: Пер. з англ. – М.: Издательство "Добрая книга", 2006. – 360 с.
5. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.
6. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
7. *Харрингтон Дж., Эсселинг К.С.* Оптимизация бизнес- процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.