

УДК 658.512

Н. В. ДОЦЕНКО, Н. В. СИНИЦКАЯ*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Украина***ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА СОГЛАСОВАННОСТИ ПРИОРИТЕТОВ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СТАРТОВОЙ ТОЧКИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Рассмотрены факторы инициации реинжиниринга бизнес-процессов. Определены проблемы, возникающие при проведении реинжиниринга. Приведена классификация факторов, ограничивающих инициацию инжиниринговых проектов. Предложен метод анализа согласованности приоритетов, применение которого позволяет определить рассогласования в понимании стратегии на разных уровнях иерархии управления и выявить стартовую точку реинжиниринга. Рассмотрен пример применения метода анализа согласованности понимания стратегии для компаний малого и среднего бизнеса, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов. Объектом исследования выбрано фармацевтическое предприятие, которое занимается оптовой реализацией медикаментов.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, приоритет стратегий, согласованность приоритетов.

Введение

Нестабильная экономическая среда, возрастающая конкуренция, отсутствие формализованных бизнес-процессов приводит к необходимости проведения реинжиниринга в компаниях. В зависимости от причин инициации реинжинирингового проекта различают кризисный инжиниринг и инжиниринг развития. Предметом реинжиниринга могут быть выбраны финансовые, технологические, строительные, организационные, организационно-производственные, социальные бизнес-процессы. Специфика проекта накладывает определенные ограничения на применения методологии управления процессами, однако на начальном этапе проведения реинжиниринга определяется стартовая точка реинжиниринга.

Анализ публикаций и постановка проблемы

В работах [1-3] инжиниринг бизнес-процессов описывается как осознанный подход к изменениям, однако, как правило, в малом и среднем бизнесе к решению об инициации реинжиниринга приходят, сталкиваясь с непреодолимыми барьерами, кризисом развития предприятия, при этом не всегда руководство компании имеет единое видение стратегии развития компании.

Привлечение консалтинговых компаний, оказывающих услуги инжиниринга, способствует по-

вышению эффективности наряду с существенным увеличением стоимости проекта реинжиниринга. Для предприятий малого и среднего бизнеса при ограниченном финансовом ресурсе стоит вопрос о внедрении и оптимизации бизнес-процессов своими силами.

Среди факторов, ограничивающих инициацию инжиниринговых проектов, выделяют как объективные факторы: высокая стоимость консалтинговых услуг, отсутствие специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, так и субъективные факторы, являющиеся отображением мнений собственников и руководителей компаний: уверенность в невозможности осуществления изменений удаленным специалистом, психологическая неготовность к изменениям, страх изменений, отсутствие четкого понимания и осознания будущего своей компании.

Анализ проблем, возникающих при проведении реинжиниринга силами компании, показал, что основными проблемами являются неготовность предприятия к его проведению и отсутствие четкого видения процесса.

Недостаточная осознанность всего жизненного цикла реинжиниринга приводит к перегрузкам сотрудников, привлеченных к этому процессу. Отсутствие понимания необходимости проведения реинжиниринга и управления изменениями в компании делает команду инжинирингового проекта заложниками корпоративной политики.

Проведение реинжиниринга в компании необходимо рассматривать с точки зрения проектного

подхода, что позволит использовать инструментальный управления проектами и обеспечит проект контролируемым началом и завершением [4, 5].

При проведении диагностики бизнес-процессов целесообразно учитывать этап развития компании. В зависимости от этапа жизненного цикла может быть проведена классификация возникающих проблем с целью выделения типичных и нетипичных проблем. В работе [1] рассматривается сценарий развития предприятий на этапе «Юность» и проводится классификация проблем, характерных для данного этапа, что позволяет выработать стратегию их преодоления. Для этапа "Юность" типичной является проблема «Несо согласованность целей». Также на данном этапе компании необходимо создать «эффективные управленческие системы и узаконить новый стиль управления» [1], чтобы перейти к этапу расцвета. Поскольку именно на этапе "Юность" перед руководством стоит задача инжиниринга (построения) бизнес-процессов, вопросы согласованности целей и определения перспектив, переход от стихийных изменений к управлению изменениями являются особо актуальными.

Отсутствие формализованных методов проведения реинжиниринга, позволяющих компаниям осуществлять преобразования, приводит к необходимости разработки эффективных инструментов реинжиниринга. Таким образом, задача разработки метода анализа согласованности приоритетов стратегий для выявления стартовой точки реинжиниринга бизнес-процессов является актуальной.

Основной материал исследований

При проведении реинжиниринга необходимо решать не отдельные проблемы, существующие в компании, а выявить причины возникновения этих проблем, что напрямую связано с пониманием стратегических целей компании.

Начальным этапом проведения реинжиниринга бизнес-процессов предприятия является диагностика предприятия, в ходе которой определяются ключевые бизнес-процессы, приоритетные для эффективной работы компании и нуждающиеся в проведении реинжиниринга. Выявленные бизнес-процессы должны соответствовать стратегическим целям предприятия. Одним из факторов, которые необходимо учитывать при оценке качества инжиниринговых проектов, является согласованность понимания приоритетов стратегий руководством компании и ее сотрудниками. Перед проведением оценки согласованности определяется круг лиц, которые будут принимать участие в оценивании.

Введем обозначения:

$S = \{S1, S2, \dots, SN\}$ – множество стратегий,

применимых в данной компании;

$Q = \{Q1, Q2, \dots, QM\}$ – множество респондентов, участвующих в оценке стратегий;

A_{ij} – элемент матрицы оценок стратегий, соответствующий оценке приоритета i -ой стратегии j -ым исполнителем;

B^z – матрица рассогласования оценок стратегий по отношению к z исполнителю, причем

$$B_{ik}^z = A_{iz} - A_{ik}.$$

Основными этапами метода анализа согласованности приоритетов являются:

Этап 1. Определение множества стратегий предприятия S .

Этап 2. Определение основных допустимых значений рассогласования.

Этап 3. Определение множества респондентов Q .

Этап 4. Сбор информации.

Этап 5. Определение рассогласования для заданных уровней управления. Построение матрицы B^z .

Этап 6. Оценка рассогласования по иерархиям (определение ST).

Этап 7. Определение обобщенного рассогласования B_o^z .

Этап 8. Разработка рекомендаций по проведению реинжиниринга.

В данной работе рассмотрен пример анализа согласованности понимания стратегии для компаний малого и среднего бизнеса, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов.

Объектом исследования выбрано фармацевтическое предприятие, которое занимается оптовой реализацией медикаментов. Предприятие инициировало проведение инжинирингового проекта с целью формализации бизнес-процессов и повышения эффективности функционирования. Реализация проекта проводится силами компании без привлечения консалтинговых компаний.

Для определения приоритетных стратегий развития предприятия были выделены следующие стратегии:

1. Повышение качества работ (S1).
2. Рост объемов продаж (S2).
3. Сохранение трудового коллектива (S3).
4. Обеспечение высоких заработков (S4).
5. Устойчивое финансовое положение (S5).
6. Увеличение прибыли (S6).
7. Обновление производства (S7).
8. Освоение новых рынков сбыта (S8).
9. Увеличение доли на существующих рынках (S9).

Респондентами в опросе были выбраны:

- директор (Q1);
- руководитель отдела продаж (Q2);
- руководитель отдела закупок (Q3);
- заведующий складом (Q4);
- главный бухгалтер (Q5);
- сотрудники отдела продаж (Q6);
- сотрудники отдела закупок (Q7);
- сотрудники бухгалтерии (Q8).

Руководителю предприятия были предложены стратегии для дальнейшего ранжирования по мере возрастания степени важности самим руководителем, руководителями отделов и на заключительном этапе сотрудниками отделов. Оценка стратегий приведена на рис. 1.

Результаты оценивания стратегий уровня директор - руководители отделов приведены в табл. 1.

Составим матрицу рассогласования стратегий уровня директор-руководители отделов B^1 .

$$B^1 = \begin{pmatrix} 1 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -7 & -2 \\ 4 & 2 & 6 & 1 \\ 5 & 2 & 5 & 0 \\ 2 & 2 & 2 & 1 \\ -5 & -3 & -3 & 0 \\ -1 & -1 & 2 & -1 \\ -1 & -2 & -1 & 1 \\ -4 & 2 & -3 & 1 \end{pmatrix}$$

Допустимыми рассогласованиями являются

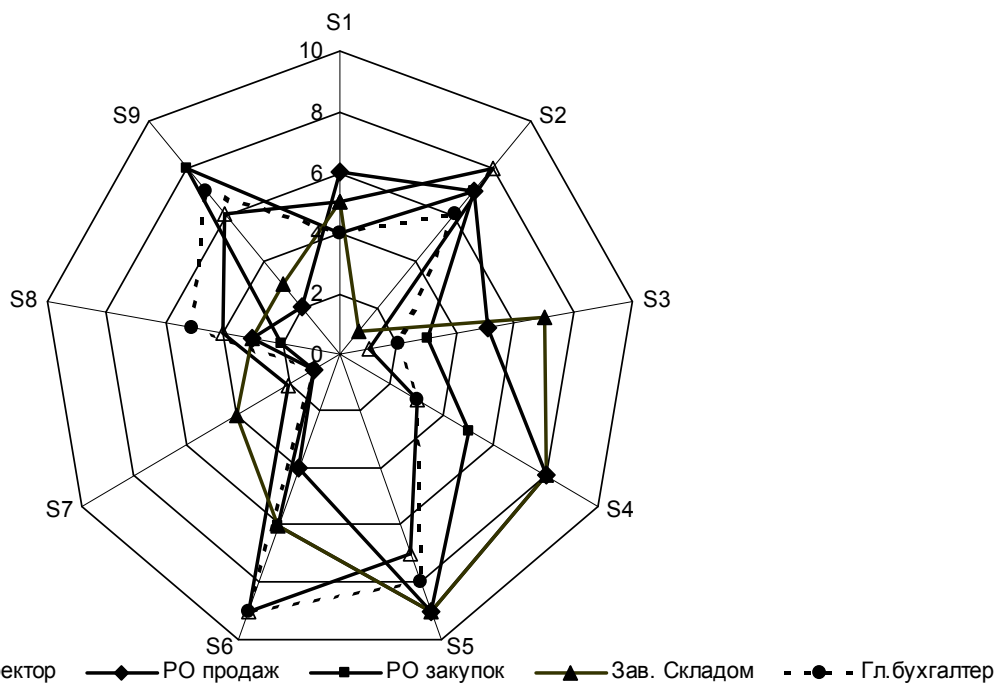


Рис. 1. Диаграмма сопоставления приоритетов стратегий директора и руководителей отделов

рассогласования приоритетов стратегий в 1-2 пункта. Рассогласование в 3 пункта и больше будем считать критическим.

Таблица №1

Оценка приоритетов стратегий

Стратегия	Респонденты							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Повышение качества работ	5	6	4	5	4	7	3	5
Рост объемов продаж	8	7	7	1	6	6	6	9
Сохранение трудового коллектива	1	5	3	7	2	5	1	2
Обеспечение высоких зарплаток работников	3	8	5	8	3	8	2	3
Устойчивое финансовое положение	7	9	9	9	8	9	9	8
Увеличение прибыли	9	4	6	6	9	4	8	4
Обновление производства	2	1	1	4	1	2	4	1
Освоение новых рынков сбыта	4	3	2	3	5	2	5	7
Увеличение доли на существующих рынках	6	2	8	3	7	3	7	6

Применение такого подхода позволит сопоставить приоритеты стратегий, обозначенные директором предприятия, и обобщенные приоритеты стратегий руководителей отделов.

Введем в рассмотрение множество ST_j^z , элементы которого являются j-ми столбцами матрицы B^z :

$$\begin{aligned} ST_2^1 &= \{1; -1; 4; 5; 2; -5; -1; -1; -4\}; \\ ST_3^1 &= \{-1; -1; 2; 2; 2; -3; -1; -2; 2\}; \\ ST_4^1 &= \{0; -7; 6; 5; 2; -3; 2; -1; -3\}; \\ ST_5^1 &= \{-1; -2; 1; 0; 1; 0; -1; 1; 1\}. \end{aligned}$$

Анализ полученных результатов показал, что для компании характерна сбалансированная тенденция приоритетов, за исключением стратегии «Обеспечение высоких заработков». Отличие в приоритетах на 5 пунктов позволяет определить мотивационную политику при внедрении новых решений, т.к. руководители отделов решения будут анализировать через понимание собственной выгоды. Директору при внедрении новых решений необходимо акцентировать внимание на вопросы оплаты труда. Существенным является рассогласование по стратегии "Сохранение трудового коллектива". Незаинтересованность директора в сохранении трудового коллектива показывает то, что он не осознает ценность человеческого капитала, что приводит к снижению общей конкурентоспособности предприятия.

Проведенный анализ степени рассогласования приоритетов позволил определить основные направления повышения эффективности работы на уровне директор – начальники отделов, определить круг вопросов, нуждающихся в дополнительной проработке.

Рассмотрение степени рассогласования понимания стратегии на вертикальных уровнях «директор – начальник отдела – сотрудники отдела» позволяет определить узкие места и разработать грамотную информационную политику.

На рис. 2 приведено сопоставление уровня приоритетов директора и руководителя отдела продаж. Очевидно, что ряд стратегий имеют близкие приоритеты, однако приоритеты стратегий «Увеличение прибыли», «Увеличение доли на существующем рынке» существенно отличаются. Данные отличия могут быть вызваны как объективными причинами, разными точками зрениями при оценке стратегии (выполняемой ролью в организации), разными уровнями ответственности, так и недостатком внутреннего PR бизнес-процессов компании, недостатком коммуникации, или же сигнализировать о серьезных проблемах внутри отдела. По стратегиям «Сохранение трудового коллектива» и «Обеспечение высоких заработков» различия в оценке значи-

мости стратегий объясняется нежеланием руководителя увеличивать затраты на систему мотивации.

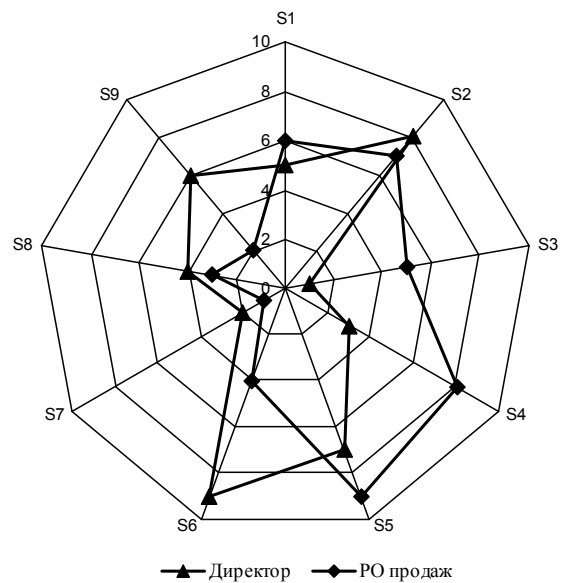


Рис. 2. Диаграмма сопоставления приоритетов стратегий директора и руководителя отдела продаж

Рассогласование в оценке стратегий представлено

$$ST_2^1 = \{1; -1; 4; 5; 2; -5; -1; -1; -4\}.$$

Следующим этапом является сопоставление приоритетов стратегий руководителей подразделения и сотрудников данного подразделения.

Рассмотрим сопоставление приоритетов стратегий руководителя отдела продаж и сотрудников отдела продаж (рис. 3).

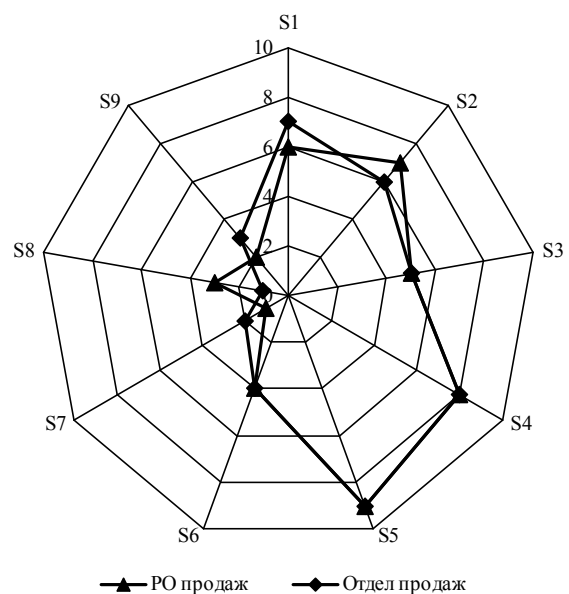


Рис. 3. Диаграмма сопоставления приоритетов стратегий руководителя отдела продаж и сотрудников отдела

Анализ диаграммы показал, что руководитель отдела продаж является сильным лидером. Разница в приоритетах стратегий между руководителем и сотрудниками отдела незначительна, колебания в 1 пункт.

$$ST^2_6 = \{1; -1; 0; 0; 0; 1; -1; 1\}.$$

Обобщенное рассогласование по иерархии «директор-начальник отдела продаж – сотрудники отдела продаж» может быть представлено

$$ST^{1,2}_6 = \{2; -2; 4; 5; 2; -5; 0; -2; -3\}.$$

Применение обобщенного рассогласования позволяет оценить рассогласование приоритетов как между сотрудниками и руководителями подразделений, так и между сотрудниками и директором.

Директору предприятия стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителем отдела продаж и изменение приоритетов стратегий в первую очередь в его сознании, а далее уже продолжить работу с сотрудниками отдела.

Аналогичным образом были осуществлены сопоставление приоритетов директора и руководителя отдела закупок, руководителя отдела закупок и сотрудников отдела закупок.

На рис. 4 видно, что тенденции выбора приоритетов стратегий у директора и руководителя отдела закупок совпадают по ряду стратегий. Существует принципиальное отличие в понимании важности стратегии «Увеличение прибыли» руководителем отдела, разница в 3 пункта. Директору предприятия необходимо сконцентрировать внимание руководителя отдела на приоритетных стратегиях для более продуктивной работы.

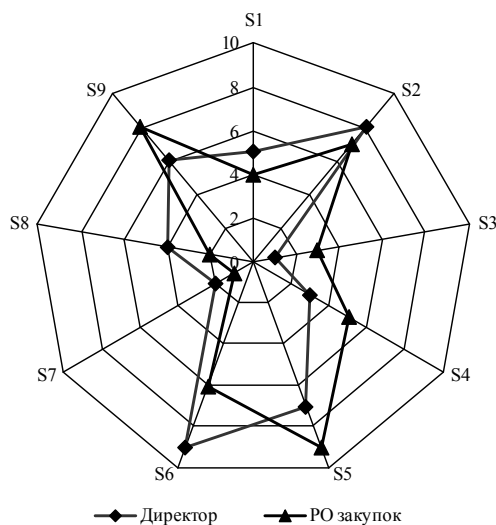


Рис. 4. Диаграмма сопоставления приоритетов директора и руководителя отдела закупок

В результате сопоставления приоритетов руководителя отдела закупок и сотрудников отдела закупок (рис. №5) было выявлено единодушие в приоритете стратегии «Устойчивое финансовое положение» (присвоен наивысший балл), однако, стратегия «Обеспечение высоких заработков» для руководителя отдела более важна, чем для сотрудников на 3 пункта. Сотрудники отдела стратегии «Освоение новых рынков» и «Обновление производства» выделяют, как более важные, чем руководитель отдела, отличие на 3 пункта. Полученные результаты указывают на то, что необходимо проработать ситуацию в отделе и проверить соответствие уровня компетенции занимаемой должности руководителя.

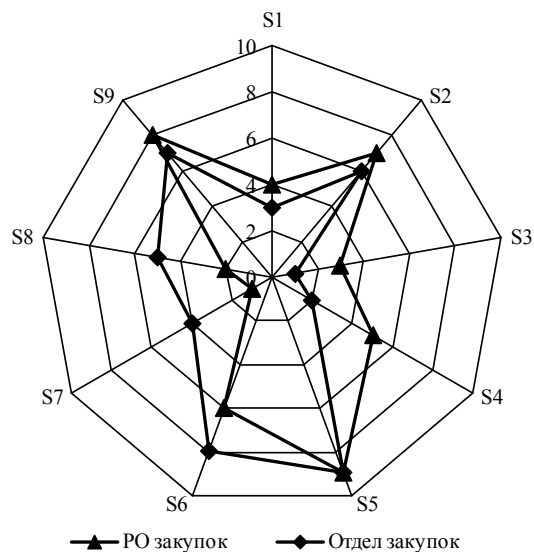


Рис. 5. Диаграмма сопоставления приоритетов руководителя отдела закупок и сотрудников отдела

Определим рассогласование приоритетов стратегий:

$$ST^1_3 = \{-1; -1; 2; 2; 2; -3; -1; -2; 2\};$$

$$ST^3_7 = \{-1; -1; -2; -3; 0; 2; 3; 3; -1\};$$

$$ST^{1,3}_7 = \{-2; -2; 0; -1; 2; -1; 2; 1; 1\}.$$

Сопоставление приоритетов директора и главного бухгалтера (рис. 6) показало, что приоритеты главного бухгалтера соответствуют приоритетам директора предприятия. Следовательно инжиниринг бизнес-процессов в бухгалтерии можно включить на более поздние стадии разработки, т.к. команда из директора и главного бухгалтера работает слажено.

Рассогласование приоритетов стратегий:

$$ST^1_5 = \{-1; -2; 1; 0; 1; 0; -1; 1; 1\}.$$

Анализ диаграммы (рис. 7) указывает на

лидерство руководителя отдела $ST_8^5 = \{1; 3; 0; 0; 0; -5; 0; 2; -1\}$. На фоне гармоничности сотрудничества директора и главного бухгалтера отдел показывает сопоставимую приоритетность стратегий, за исключением стратегии «Увеличение прибыли». Диссонанс в принятии и продвижении новых идей маловероятен.

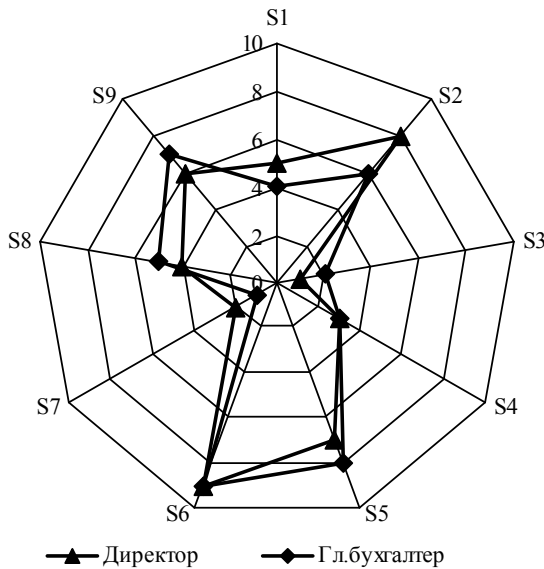


Рис. 6. Диаграмма сопоставления приоритетов директора и главного бухгалтера

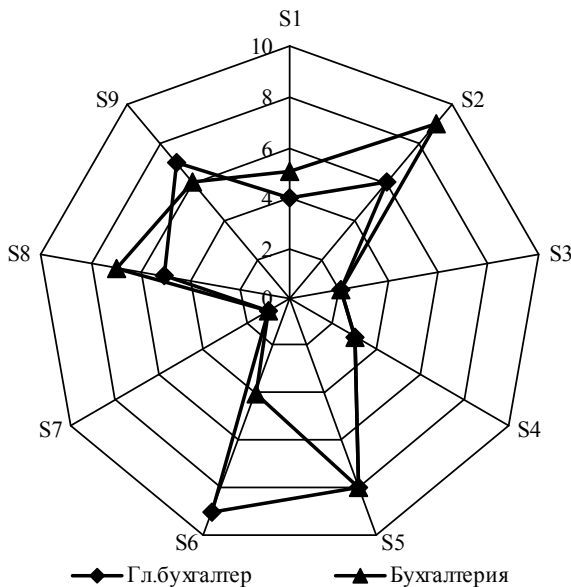


Рис. 7. Диаграмма сопоставления приоритетов стратегий главного бухгалтера и сотрудников бухгалтерии

Рассогласование в приоритетах стратегии:

$$ST_8^{1,5} = \{0; 1; 1; 0; 1; -5; -1; 3; 0\}.$$

Анализ диаграммы (рис. 8) показывает акцент

заведующего складом на стратегиях «Устойчивое финансовое положение» и «Обеспечение высоких зарплаток».

Выбор такого приоритета, скорее всего, обусловлен отсутствием прямого влияния сотрудников склада на результаты продаж. Необходимо проработать приоритетные стратегии с заведующим складом, таким образом, чтоб он мог осознать важность других стратегий, а также степень и механизмы влияния остальных стратегий на деятельность как всей компании, так и его отдела.

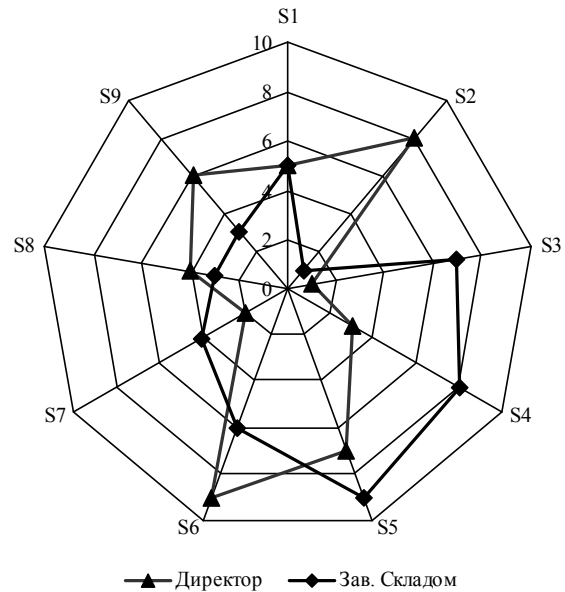


Рис. 8. Диаграмма сопоставления приоритетов директора и заведующего складом

В результате анализа согласованности оценок приоритетов стратегий директора и заведующего склада $ST_4^1 = \{0; -7; 6; 5; 2; -3; 2; -1; -3\}$ определено, что позиция заведующего склада существенно не совпадает по стратегиям "Рост объема продаж" (отклонение 7 пунктов), "Сохранение трудового коллектива" (отклонение 6 пунктов), обеспечение высоких зарплаток (отклонение 5 пунктов), "Увеличение прибыли" (отклонение 3 пункта), "Увеличение доли на существующих рынках" (отклонение 3 пункта). Значительное отклонение в понимании приоритетности стратегий свидетельствует о назревающей конфликтной ситуации.

Выводы

В результате анализа полученных значений рассогласования приоритетов стратегии были определены основные направления проведения реинжиниринга, разработаны мероприятия по разработке единой стратегии развития компании.

Применение предложенного метода анализа согласованности понимания стратегии на предприятии позволит выявить слабоуправляемые отделы в текущей деятельности предприятия и укажет на стартовую точку анализа бизнес-процессов, проводимого в рамках реинжиниринга бизнес-процессов.

Перспективным направлением исследования является разработка интегрального показателя степени рассогласования понимания стратегий.

Литература

1. Адизес, И. К. *Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: пер. с англ. / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2011. – 383 с.*
2. Бьёрн, А. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / А. Бьёрн ; пер. с англ.*

С. В. Ариничева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

3. Кондратьев, В. В. *Показываем бизнес-процессы [Текст] / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2008. – 480 с.*

4. Мазур, И. И. *Управление проектами [Текст]: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.*

5. Арчибальд, Р. *Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.*

Поступила в редакцию 14.01.2014, рассмотрена на редколлегии 12.02.2014

Рецензент: д-р техн. наук, проф., зав. каф. автоматизации и компьютерно-интегрированных технологий Л. И. Нефедов, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Харьков.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ УЗГОДЖЕНОСТІ ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ СТАРТОВОЇ ТОЧКИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Н. В. Доценко, Н. В. Синицька

Розглянуто фактори ініціації реінжинірингу бізнес-процесів. Визначено проблеми, що виникають при проведенні реінжинірингу. Наведено класифікацію факторів, що обмежують ініціацію інжинірингових проєктів. Запропоновано метод аналізу узгодженості пріоритетів, застосування якого дозволяє визначити неузгодженості в розумінні стратегії на різних рівнях ієрархії управління і визначити стартову точку реінжинірингу. Розглянуто приклад застосування методу аналізу узгодженості розуміння стратегії для компаній малого і середнього бізнесу, що здійснюють реінжиніринг бізнес-процесів. Об'єктом дослідження обрано фармацевтичне підприємство, яке займається оптовою реалізацією медикаментів.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, пріоритет стратегій, узгодженість пріоритетів.

APPLICATION OF THE STRATEGY PRIORITY COHERENCE ANALYSIS METHOD FOR IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING STARTING POINT

N. V. Dothenko, N. V. Sinitskay

Factors of business processes reengineering initiation are considered. The problems arising at carrying out reengineering are defined. Classification of the factors limiting initiation of engineering projects is given. It is offered a method of priorities coherence analysis which application allows to define mismatches in understanding of strategy at different levels of hierarchy of management and to define a starting point of reengineering. An example of application of analysis method of strategy understanding coherence for the companies of small and medium business which are carrying out reengineering of business processes is reviewed. The pharmaceutical enterprise which is engaged in wholesale realization of medicines is chosen as object of research.

Keywords: reengineering, business processes, priority of strategy, coherence of priorities.

Доценко Наталья Владимировна – канд. техн. наук, доцент, доцент каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: nvdotsenko@gmail.com.

Синицкая Наталья Владимировна – аспирант каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: nat_tomash@mail.ru.