

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖІНІРИНГА В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ОПЕРАТОРІВ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**METHODOLOGICAL BASIS OF REENGINEERING IN BUSINESS PROCESSES
MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATION SPHERE OPERATORS**

Анотація. Розглядаються методичні основи проведення реінжинірингу бізнес процесів з метою суттєвого поліпшення управління підприємствами електрозв'язку.

Summary. The method and principal schere of business processes reengineering aimed for essential optimization of electrocommunication enterprises management has been considered.

Сучасний етап трансформації системи господарювання в Україні взагалі та, зокрема, в галузі телекомунікацій свідчить про два напрямки розвитку системи управління великими організаціями. Перший – пов'язаний з приватизацією державних підприємств та появою акціонерних товариств, компаній, тобто з процесом корпоратизації. Другий – характеризує аналіз бізнес-процесів, узгодження цілей, інтересів і дій різних груп та осіб в управлінні корпораціями.

Наявні елементи ринкових відносин у сфері інформатизації поки що не створюють умов для розвитку галузі зв'язку, адже підприємства значною мірою залежать від державної політики. Як наслідок, стримується інвестування до розвитку мереж та підвищення якості послуг зв'язку.

Держава може впливати на розвиток галузі зв'язку та безпосередньо проводити свою політику через корпоративне регулювання діяльності операторів. Одночасно кожен з варіантів політики є особливою послідовністю дій щодо досягнення стратегічних спільних цілей розвитку галузі. Важелі та стимули є ефективними лише тоді, коли вони спираються на вартісні розрахунки та створюють належні умови для задоволення економічних інтересів усіх агентів телекомунікаційного ринку [1].

З цих позицій набуває особливої актуальності розробка та впровадження методів реінжиніринга бізнес-процесів в управлінні сучасною телекомунікаційною компанією. Тому метою роботи є розгляд складових методичних основ реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні стратегічними змінами операторів телекомунікацій.

Реінжиніринг [лат. re – щойно, знову, назад англ. engineering] – 1) процес оздоровлення підприємства, фірм, компаній за допомогою підйому інжиніринга на новий рівень; 2) діяльність по модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті [2, с. 885].

На реінжиніринг впливають різні умови. Критеріями оцінки можуть бути: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожній ступені управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав відповідальності, дотримання норм керованості та ін.

Хоча різні організації мають багато спільного, але за багатьма важливими характеристиками вони істотно відрізняються одна від одної. При "реінжинірингу" організації необхідно брати до уваги усі ці відмінності.

Існують малі та великі організації. Загальною рисою великих організацій є те, що руйнівна конкуренція між внутрішніми підрозділами заохочується енергійніше, ніж боротьба з зовнішніми конкурентами. Обмін інформацією часто гальмується схильністю структурних ланок передавати повідомлення відповідно до існуючої ієрархії управління замість того, щоб інформація надходила безпосередньо до потрібного одержувача. Але виявляється, що багато функцій знаходиться поза системи і тому за них ніхто не відповідає. Це пояснюється тим, що різні функціональні структури часто мають дуже вузький погляд і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується.

Часто доводиться спостерігати, як бухгалтерія (функціональний підрозділ) зацікавлена лише в одержанні фінансової інформації і зовсім не цікавиться факторами, що торкаються конкретної виробничої ситуації. Це відбувається через те, що продуктивність і ефективність не завжди вважаються ключовими поняттями. Багато ситуацій піддаються всебічному і повному аналізу і насправді мають бути як продуктивними, так і ефективними. Проте вони можуть бути продуктивними, але не завжди є ефективними. Проблема полягає в тому, що ці поняття існували в часи, коли зміни відбувалися набагато повільніше, ніж сьогодні. Передбачалося, в явній або завуальованій формі, що тільки-но систему розроблено і впроваджено, керівникам залишається забезпечити її функціонування.

Сьогодні бізнес-процеси, якщо вони повинні служити досягненню цілей, не можуть бути “застиглими” як раніше. Тому необхідне розуміння, що зміни є неминучими і вони можуть і повинні бути адаптованими до зовнішнього середовища з точки зору продуктивності та ефективності.

Основними напрямками проведення реінжинірингу в сучасних компаніях є:

- діагностика господарської діяльності організації, визначення можливостей щодо впровадження інновацій;
- впровадження портфельного аналізу.

Першорядна задача керівників, які приймають рішення про трансформацію організації, складається у визнанні факту інертності в організації і здійсненні активних дій, спрямованих на усунення причин активного і пасивного опору інноваціям. До них належать: відсутність прагнення в просуванні конкурентоспроможних варіантів, небажання персоналу саморозвиватися, ігнорування можливостей інформаційних технологій та інші фактори. Інертність гальмує розвиток через конфлікт між існуючою структурою й усвідомленням необхідності проведення корінних змін. Інертність рано чи пізно веде до створення в організації імунітету проти будь-яких змін, а економічна поведінка керівництва, як і всього управлінського персоналу, адаптується до сформованих умов, виходячи зі здорового глузду і не більше того.

Тим часом тактика “здорового глузду” хоча і має право на життя, але не завжди виправдовує себе. Безумовно, на визначеній стадії, коли позиції компанії на ринку характеризуються високим рівнем досягнення конкурентних переваг, не виникає питань про розробку заходів щодо впровадження істотних організаційно-економічних змін. У таких випадках доречно розглядати вплив зовнішнього середовища з позицій раціональності власної поведінки.

Компанія може собі дозволити на деякий час “розслабитися”, але життєві цикли продуктів, послуг, бізнесів, клієнтів та інші обставини на визначеному етапі вимагають від керівництва “запалювати” себе на пошук засобів протистояння впливам зовнішнього середовища. Краще це зробити своєчасно, а не дотримуватися стереотипів і традиційних підходів, тому що можливі досягнення несподіваного успіху в бізнесі у напрямках, що здається є ірраціональними і навіть авантюристичними. Парадокс невідповідності теорії і практики у сфері управління можна пояснити ситуацією, коли виняток є правилом або навпаки.

Відомо, що для кожного інвестиційного проекту необхідно виявити міцні та слабкі сторони ще до початку його реалізації, а також оцінити фінансові можливості розвитку компанії.

Напрямом реалізації схеми реінжинірингу на підприємствах телекомунікацій є впровадження портфельного аналізу.

Портфель [фр. *portefeuille* от *porter* – носити + *feuille* – лист] – це сукупність будь-чого, широке поняття, яке застосовується в усіх галузях економіки і яке дозволяє судити про обсяги діяльності, економічні перспективи, місце на ринку і т.п. фірми, організації, підприємства, оператора та ін.[2, с. 717].

За допомогою портфельного аналізу в багатьох ситуаціях можна оцінити стан стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) з позицій доцільності інвестиційної підтримки. Виходячи з цього, мета портфельного аналізу полягає в установленні ринкових можливостей розвитку компанії в межах її ділового оточення, включаючи вибір рішень відносно того:

- який бізнес втрачає свою значимість і тому повинен бути вилучений з портфеля;
- який бізнес потребує підтримки росту та збереження у портфелі;
- який бізнес варто включити в портфель, приймаючи до уваги його стратегічність.

Зазначені варіанти ухвалення рішень пов’язані з оцінкою одиниць чи групи одиниць бізнесу, що мають стратегічне значення як для окремих підрозділів, так і для компанії в цілому. Вирішення цих питань загалом не має особливих труднощів, якщо досить точно обрані контрольовані параметри і відповідно визначені бажані орієнтири.

Групи проектів, що не увійшли в бізнес-портфель через бюджетне обмеження, але мають позитивну експертну оцінку та можуть принести ефект, виступають деяким додатком у випадку виявлення резервів чи джерел фінансування. Така ж ситуація може скластися для стратегічних одиниць бізнесу, які увійшли в бізнес-портфель та через обставини скрутного фінансового стану компанії або спаду життєвого циклу того або іншого бізнесу не отримують необхідної підтримки. Тому дуже важливою умовою аналізу бізнес-портфеля стає постійне обстеження навколишнього ділового оточення для збереження та надбання конкурентних переваг.

Однак варто мати на увазі, що не завжди вдається формально описати механізм критеріальної оцінки окремих структурних одиниць бізнесу, які знаходяться в портфелі чи поза нього. Ця обставина особливо характерна для режимів короткострокового і середньострокового управління, коли через

“текучку” бізнес-процесів спостерігається дефіцит часу для побудови логічної схеми взаємозв’язку і визначення засобів узгодження цілей, інтересів та дій між учасниками компаній.

Як показує накопичений досвід функціонування галузі телекомунікації, найбільш суттєві результати досягаються, коли ретельно і систематично позиціонуються послуги та цінні папери на відповідних ринках. Це пояснюється тим, що, по-перше, телекомунікаційні послуги за монопольним правом їх надання на сучасному етапі розвитку характеризуються надзвичайною конкурентоспроможністю; по-друге, названа галузь відзначається як високо ліквідна і тому на первинному та вторинному ринках цінних паперів має значні конкурентні переваги.

Виходячи з прямого впливу ринкових відносин на досягнення синергічного* ефекту від реалізації розглянутих бізнес-процесів, вважаємо, що пошук стратегічних напрямків розвитку компанії викликає гостру потребу використання сучасних методів та технологій прийняття та реалізації рішень.

Розглядаючи передумови портфельного аналізу бізнес-процесів компанії, варто відзначити важливість оцінки рівня відповідності потенціалу акціонерного підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Звісно, що компанія сама по собі не має цілей. Цілі формують та мотивують їх реалізацію керівники, які очолюють той чи інший підрозділ. Тому дуже значним фактором успішної діяльності компанії постає збалансованість цілей, інтересів та дій усіх її учасників. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством ресурсів лише з кількісної точки зору.

Оцінка рівня узгодженості цілей, інтересів та дій дає змогу виявити можливості досягнення певних результатів, створює умови для якісного планування трансформації потенціалу компанії й окремих її частин на основі правильного розподілу ресурсів та дій по виконавцях і термінах [3].

У сукупності ринкових відносин можливості надання телекомунікаційних послуг залежать від здійснення одного з головних завдань – визначення попиту, який постійно змінюється, і тому виникає потреба поновлювати асортимент та підвищувати якість послуг, а також більшою чи меншою мірою – потенціал. З цими обставинами портфельний аналіз викликає потребу обґрунтування змін, які необхідно внести для нарощування людського, виробничого, фінансового та інформаційного потенціалу компанії та її підрозділів.

Зміни проводять не компанії, а конкретні люди чи колективи (так називані команди). З них: лідер – володіє достатнім впливом, щоб змусити організацію “вивернутися навиворіт” і переконати людей прийняти радикальні перетворення. Без нього організація може провести деякі “паперові дослідження”, може навіть виробити нові концепції проектування процесів, однак реінжиніринг не здійсниться. Реінжинірингова команда не має офіційного лідера. Більшість таких команд вважають корисним обрати свого лідера (капітана), іноді призначуваного власником процесу. Капітан може складати порядок денний нарад команди, допомагати дотримувати її виконання, примирювати конфліктуючі сторони та ін. [4, 5].

Будь-хто з команди повинен приділяти увагу й адміністративним аспектам, таким як календарне планування і визначення часу відпусток, і ці обов’язки, ймовірно, буде покладено на капітана команди. Її члени повинні залишатися разом принаймні протягом реалізації експерименту на практиці, порвати старі зв’язки для того, щоб зуміти бути лояльними до процесу. Учасники реінжинірингу об’єднані в команду для того, щоб представляти не локальні інтереси своїх колишніх підрозділів, а загальні колективні інтереси всієї команди.

Керівний комітет – це колектив старших фахівців, що звичайно включає власників процесів, який планує загально-організаційну стратегію реінжиніринга. Очолювати дану групу повинен лідер реінжиніринга. На засіданнях керівного комітету порушуються комплексні проблеми, що виходять за межі індивідуальних процесів і проектів. Власник процесів зосереджує зусилля на своїх специфічних проектах. Цю роль виконує той, який є головою адміністрації лідера проекту. Він виконує дві основні функції: надання допомоги і підтримка усіх власників індивідуальних процесів і команд; координація всіх здійснюваних дій. Власник процесів повинен вступити на шлях реінжиніринга раніше всіх та скликати власників окремих процесів і узгоджувати суперечки між ними. Потрібно також багато чого передбачати у відношенні змін в системах управління – фінансової й іншої винагороди працівників та оцінки їхньої діяльності.

Коли немає сильного, агресивного, прихильного до головної ідеї компетентного лідера, ніхто не зможе підкорити інтереси своїх функціональних сфер інтересам тих процесів, які перетинають їхні

* Синергія – гр. *Sinergeia* – збільшений ефект створеної внаслідок злиття компанії порівняно з її окремими частинами до об’єднання – мета будь-якого злиття та поглинання [2, с. 942].

границі, та зробити зміни в системах фінансової винагороди й оцінки. Більшість компаній відчувають дефіцит власників процесів, тому що в традиційних організаціях люди не завжди схильні мислити в інтересах команди. Відповідальність за ці процеси розподіляється внутрішньо [4].

Компанія, що проводить реінжиніринг більш ніж одного процесу, повинна мати більш однієї команди. Кожна команда містить у собі інсайдерів і аутсайдерів. Інсайдери – це фахівці, що в даний час приходять з різних функціональних сфер, залучених до даного процесу. Загалом, інсайдери повинні бути щонайкращими і самими розумними працівниками компанії.

Щоб зрозуміти, що повинно бути змінено, команда має потребу в інсайдерах, однак, щоб змінити щось реально, команді необхідний руйнівний елемент. Його роль виконують аутсайдери. Аутсайдери не працюють у рамках того процесу, що піддається реінжинірингу, тому вони привносять у команду більш високий рівень неупередженості і новий погляд на речі. По визначенню аутсайдери знаходяться поза процесом і найчастіше, що особливо характерно для компаній, жодного разу не проводили реінжиніринг, можуть бути співробітниками самої компанії. Аутсайдерам необхідно бути хорошими слухачами і хорошими комунікаторами. Вони повинні мислити масштабно і бути спроможними швидко реагувати на нове, оскільки їм необхідно в короткий термін досліджувати безліч питань, що стосуються бізнес-процесу, над яким члени команди будуть працювати. Це повинні бути працівники, здатні створити концепцію і перетворити її в реальність.

Розробка концепції розвитку підприємства здійснюється на основі розроблених та затверджених середньо- та довгострокових цілей розвитку компанії та шляхів їх досягнення. Цілі повинні відображати як кількісні, так і якісні сторони діяльності підприємства (наприклад, рівень телефонізації, ключові сегменти ринку на яких підприємство буде зосереджувати свою діяльність, частку підприємства на цих сегментах ринку, конкуренція та партнерство, диверсифікація діяльності, технологічна політика і т.д.).

Затверджені пріоритети необхідні для розробки інвестиційної програми на етапі бізнес-планування, першочергового фінансування пріоритетних проектів при бюджетних обмеженнях, а також для оперативності прийняття рішень про виділення коштів на проект, що не був передбачений бізнес-планом (спрощення процедури за рахунок зменшення кількості ланок у процесі узгоджень).

Такими пріоритетами, наприклад, можуть бути:

- розширення та оновлення телекомунікаційної мережі (збільшення частки товариства на певному сегменті ринку);
- технологічне оновлення мережі та заміна обладнання;
- підвищення прибутковості діяльності підприємства;
- проекти, спрямовані на економію експлуатаційних витрат;
- задоволення платоспроможного попиту;
- впровадження нових послуг (відкриття нового сегмента ринку);
- реформування системи управління;
- впровадження програмного забезпечення;
- підготовка кадрів та ін.

Визначені пріоритети ранжуються в порядку їх важливості для компанії. При цьому ранжування здійснюється на основі ієрархії цілей компанії.

Слід зазначити, що рівень важливості для підприємства окремих напрямків може бути приблизно однаковий. Такі напрямки можна об'єднувати в пріоритет одного рівня. Проте заострення дефіциту коштів буде зумовлювати якнайбільшу деталізацію пріоритетних напрямків інвестицій, що дасть можливість більш точно приймати рішення щодо розвитку, від чого залежатиме майбутнє [6].

Варто звернутися до найвищої довгострокової віддачі від вкладень. Збільшення обороту або частки ринку нерідко характеризується посередньою стратегією через сліпе бажання догодити інвесторам. Як відомо, стратегія – це не тільки результат пошуку кращого варіанта конкурентної боротьби на всі часи або засобу адаптуватися до ділового середовища, але і сукупність (в найкращому розумінні – система) заходів щодо здійснення відповідних змін. Якщо зміни не пов'язані з альтернативним вибором, конкуренти можуть легко скопіювати їх, оскільки для цього їм не доведеться жертвувати своїм стратегічним позиціонуванням. Злагодженість процесів не тільки дозволяє підвищити конкурентну перевагу, але утруднює копіювання стратегії.

Оскільки кожна стратегія пов'язана з появою, опрацюванням і передаванням даних, інформаційні технології відіграють вирішальну роль у формуванні механізму узгодження бізнес-процесів, до яких залучені співробітники компанії, постачальники, інвестори, посередники і клієнти.

Таким чином, можливості реалізації методичних основ реінженірингу дозволяють більш цілеспрямовано проводити стратегічні зміни, використовувати науково-технічні досягнення, сприяти ра-

ціональному розподілу матеріальних і фінансових ресурсів, забезпечити мотивацію управлінського персоналу. Реалізація даного підходу з точки зору управління бізнес-процесами можна вважати кінцевою метою підвищення ефективності та якості надаваних послуг електрозв'язку.

Література

1. Прудка Н.В. Передумови портфельного аналізу бізнес-процесів в сфері телекомунікацій // Наукові праці УДАЗ: Періодичний науковий збірник з радіотехніки і телекомунікацій, електроніки та економіки в галузі зв'язку. – Одеса. – № 4. – С.35-40.
2. *Большой экономический словарь* / Под ред. А.Н. Азриляна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. Орлов В.М. Проблеми функціонального узгодження в системах управління підгалуззями зв'язку // Вчені записки: наук. зб. / Відп. ред. В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2001. – Вип. 3. – С. 200-208.
4. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – С.Пб: Изд-во «Питер», 2000. – 448 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
6. Редькін О.С. Сучасні концепції корпоративного управління // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць / Одеський державний економічний університет. – Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2002. – С. 165-169.