

. . . , 970, 2011 .

330.101.542:659 (457)

-

• ”

,

-

.

-

-

:

,

-

,

-

,

-

In the article has considered the questions of improvement of enterprise management system by combining business process reengineering with the balanced scorecard. Analyzed the key point of

© **T.B., 2011**

combining the two methods of strategic management. The author offers a model of effective strategic management through the integration of business process reengineering with the balanced scorecard.

Keywords: business processes reengineering, balanced scorecard, analysis of opportunities for combining business process reengineering with the balanced scorecard, the integration of business process reengineering with the balanced scorecard, a model of effective strategic management.

Постановка проблеми. Концепцію внутрішньофірмового управління, заснованого на нових методах організації діяльності підприємств, таких як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) та збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), по праву, можна віднести до найбільш складної проблеми. Виникає безліч питань, що вимагають чіткої відповіді про найбільш ефективні технології перетворень на підприємствах, один з яких – можливість поєднання економічних і інженерних систем управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поєднання і одночасне застосування збалансованої системи показників і реінжинірингу в стратегічному управлінні підприємством до теперішнього часу дискутується в деяких публікаціях, і навіть здійснюються спроби теоретично описати можливість такої інтеграції [1; 2; 3; 4; 7].

Засновниками нових методів організації і управління підприємствами є: зокрема методу перетворення організаційної структури і бізнес-процесів – Г. Хаммер і Дж. Чампі; збалансованої системи показників як ефективного методу стратегічного управління – Р. Каплан і Д. Нортон. Багато зарубіжних учених продовжують розвивати і модифікувати вказані методи як на теоретичному, так і практичному рівні: Е.Р. Ойхман, Майкл Робсон, Філіп Уллах, Хервіг Р. Фрідаг, Вальтер Шмідт, А. І. Бородин, В.Н. Сліньков та ін.

Д. Нортон і Р. Каплан в своїх публікаціях по збалансованій системі показників (ЗСП) ставили питання «Як реінжиніринг бізнес-процесів співвідноситься із Balanced Scorecard?» [5, с. 57]. Автори ЗСП зробили концептуальний висновок, що процесний підхід до організації управління підприємством може служити базовою платформою для впровадження збалансованої системи показників, підсилювати ефективність реінжинірингу і, в результаті, можуть бути реалізовані всі найкращі якості, які задекларовані в даних методиках перетворення стратегічного управління підприємством.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Вивчення опублікованих результатів теоретичних досліджень з реінжинірингу свідчить, що автори розглянутих методологій не враховують необхідність економічного обґрунтування, тобто представлення бізнес-планів до проекту реінжинірингу, в яких необхідно розрахувати план виробництва з урахуванням зміни типології технологічних процесів, витрати необхідних ресурсів і інші витрати на виготовлення одиниці продукції; фінансовий план і очікувану ефективність проекту реінжинірингу.

Мета дослідження. Метою публікації є дослідження можливої інтеграції реінжинірингу бізнес-процесів із збалансованою системою показників для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Для досягнення зазначеної мети необхідно розв'язати наступні завдання:

– проаналізувати підходи до розв'язання даної проблеми вчених-попередників;

– виявити точки поєднання реінжинірингу бізнес-процесів із збалансованою системою показників;

– розглянути можливі шляхи побудови моделі ефективного стратегічного управління підприємством на основі інтеграції реінжинірингу бізнес-процесів із збалансованою системою показників.

Основні результати дослідження. Для з'ясування можливості інтеграції ЗСП з системою процесного управління визначимо їх характеристичні ознаки і призначення в системі управління підприємством, виявлені в результаті усестороннього дослідження сутності реінжинірингу і збалансованої системи показників (таблиця 1). З великої кількості характеристик вибрані десять, на наш погляд, найбільш істотних.

Таким чином, представлені ключові характеристичні ознаки реінжинірингу і ЗСП свідчать про їх можливу сумісність. Про це свідчить позитивна кількість точок поєднання: 8 плюсів при 3-х мінусах, причому одна характеристична ознака має подвійне значення. При поєднанні реінжинірингу із збалансованою системою показників первинним виконанням буде перетворення бізнес-процесів (управління, виробництва, забезпечення, розвитку), тобто перепланування організаційної структури підприємства в більш гнучку процесну структуру. Ми вибрали матрично-процесну організаційну структуру підприємства, оскільки вона найбільш прийнятна для нової моделі стратегічного управління та поєднує найбільш ефективні ознаки реінжинірингу і збалансованої системи показників.

Принципові ознаки та точки поєднання реінжинірингу і збалансованої системи показників*

РЕІНЖИНІРИНГ	Точки поєднання	ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ
1	2	3
Базова основа – досягнення стратегічних цілей підприємства.	(+)	Базова основа – інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства.
Цілі – оптимізація процесів на основі структурних змін.	(+)	Цілі – інтеграція рівнів стратегічних і оперативних завдань, фінансових параметрів, відносин із споживачами, бізнес-процесів і інтелектуального капіталу підприємства.
Найбільш прийнятна організаційна структура підприємства – матрично-процесна.	(+)	Будь-яка організаційна структура підприємства, але найбільш ефективна для впровадження ЗСП – матрично-процесна.
Проекція чотирьох бізнес-процесів: - процеси управління (бізнес-планування, оперативне планування в розрізі основних виробничих процесів, облікові і контрольні функції, аналізу фінансово-господарської діяльності, маркетингово-збутова діяльність та ін.); - основні виробничі процеси (за центрами відповідальності); - процеси забезпечення; - процеси розвитку.	(-) (+)	Проекції чотирьох напрямів: - фінансова діяльність (бізнес-планування; стратегічне планування ЗСП та ін.); - внутрішні бізнес-процеси (управління системою конкурентних переваг та реінжинірингу бізнес-процесів); - клієнти; - навчання і кар'єрне зростання.
Горизонтальне стиснення процесів виробництва за рахунок об'єднання декількох процедур в одну.	(-)	Багаторівнева ієрархія розповсюдження стратегічних цілей і показників.
Орієнтація на задоволення вимог споживача до виготовлення продукту або надання послуги.	(+)	Створення цінностей для споживачів
Реалізація концепції ланцюга створення доданої вартості (по М. Портеру), включає: послідовність функцій в центрах відповідальності бізнес-процесів: закупівлі – виробництва – доставки – продажу продукції – надання послуг. Логічна послідовність функцій.	(+)	Забезпечення в плануванні ЗСП причинно-наслідкових зв'язків показників. Логічний взаємозв'язок показників.
Виконавці процесів ухвалюють самостійні рішення, тобто здійснюється не тільки горизонтальне, але й вертикальне стиснення процесів.	(-)	Контроль досягнення показників, що каскадуються на всі рівні організаційної структури підприємства.
Досягнення лояльності споживачів, здібності підприємства їх утримання, за рахунок задоволення вимог до виробленого продукту/послуги.	(+)	Налагодження взаємин із споживачами, яке дозволяє не тільки зберегти вже існуючих клієнтів для підприємства, але й залучити нових покупців продукції/послуг.
При проектуванні заходів з реінжинірингу визначаються та враховуються пріоритети підприємства.	(+)	При проектуванні ЗСП враховуються найбільш цінні, ключові показники, що відображають основні бізнес-процеси підприємства.

*Розроблено автором згідно [6, с. 52-56 та 8, с. 21-27]

Реінжиніринг і збалансована система показників забезпечують однакові стратегічні цілі – позитивну фінансову стабільність і зростання капіталізації, а також конкурентні переваги на ринку: реінжиніринг – шляхом перетворення основних процесів діяльності підприємства в більш ефективні та маловитратні; ЗСП створює ефективне економічне і фінансове управління діяльністю перетвореного підприємства; обидва методи вдосконалення стратегічного управління мають на меті задоволення вимог споживачів і залучення нових покущів продукції послуг за рахунок підвищення якості управління діяльністю підприємства [5, с. 153].

Збалансована система показників виявляє і встановлює пріоритети між бізнес-процесами за ступенем їх впливу на стратегію, а також на кінцевих результатах перетворення процесів – на зниженні витрат, поліпшенні якості, скороченні виробничого циклу та ін.

Представлення ЗСП в розрізі бізнес-процесів після реінжинірингу доцільно здійснювати після розробки перспективних бізнес-планів підприємства на 3-5 років, поточного планування (на рік) і оперативного-календарного планування за підрозділами. На основі перспективних та оперативних планів підприємства формуються стратегічні карти із вказівкою стратегічних цілей, планових показників для підприємства в цілому, для окремих підрозділів та бізнес-процесів. Подальша деталізація зі складанням індивідуальних стратегічних карт, яка пропонується авторами ЗСП, нам представляється недоцільною. По-перше, якщо формується команда за типовими процесами виробництва, що є обов'язковим при інжинірингу, то вводиться поняття командної відповідальності. Це означає, що для команди, яка здійснює виробничий процес, цілком достатньо стратегічної карти з представленими саме для цього процесу цілями діяльності, плановими показниками (фінансовими і не фінансовими), тимчасовими термінами здійснення процесу тощо. У цій же карті передбачені графі для віддзеркалення фактичних показників, які дозволяють проаналізувати ефективність досягнутих результатів. По-друге, не буде такого нагромадження індивідуальних стратегічних карт, яке взагалі може спростувати саму ідею перетворення бізнес-процесів. Крім того, необхідно враховувати ознаки невизначеності і обмеження у виробничих процесах, а також можливість виникнення непереборних перешкод (поломка устаткування, відключення енергоживлення, припинення волопостачання для технічних потреб тощо) [6, с. 214].

Аналіз виконання планових завдань та досягнення поставлених стратегічних цілей на рівні процесів виробництва (враховуючи також і процеси забезпечення, нерозривно пов'язані з основними процесами), передбачає не тільки обчислення фактичних відхилень, але й пояснення причин відхилень самими учасниками процесу та надання пропозицій щодо уникнення збоїв в операційній діяльності. В даному випадку процедури реінжинірингу та збалансованої системи показників ідентичні, більш того, вони «проростають» одне в друге і створюють причинно-наслідковий зв'язок [7, с. 189].

Одною з важливих точок суміщення, які створюють додаткове поле для інтеграції, є розвиток і навчання, що передбачають як реінжиніринг, так і ЗСП. Організація виробничого процесу відповідно до технології реінжинірингу передбачає підвищення якості знань і умінь учасників процесу, тобто наявність самодостатності і професіоналізму кожного члена команди. Але ЗСП також вимагає уміння працювати із стратегічними картами та розуміння їх призначення. Якщо в операційній карті є вся інформація про стратегічні цілі, завдання, нормативні показники, собівартість одиниці продукції в розрізі статей витрат, заохочувальну систему за якісно виконану роботу в необхідних інтервалах часу і задоволення вимог покущів продукції/послуг, то персонал повинен не тільки уміти читати стратегічну карту, але й правильно зафіксувати фактичні дані, підтверджені контролером або керівником бізнес-процесу. Важливим моментом є також розуміння колективної відповідальності за кінцеві результати роботи.

В результаті проведеного дослідження сутності та особливостей реінжинірингу і збалансованої системи показників, а також можливості їх інтеграції для здійснення перетворення підприємства, представимо нову модель ефективного стратегічного управління підприємством у наступному вигляді (рис. 1), розроблено автором згідно [6, с. 183 та 8, с. 224].

Оптимально збалансовані системи реінжинірингу і ЗСП в бізнес-процесі фінансово-економічної і маркетингово-збутової діяльності забезпечують високий рівень диференціації продуктів і послуг для конкретного ринкового сегменту, а мінімізація витрат за рахунок реінжинірингу дозволяє досягти високого рівня рентабельності.

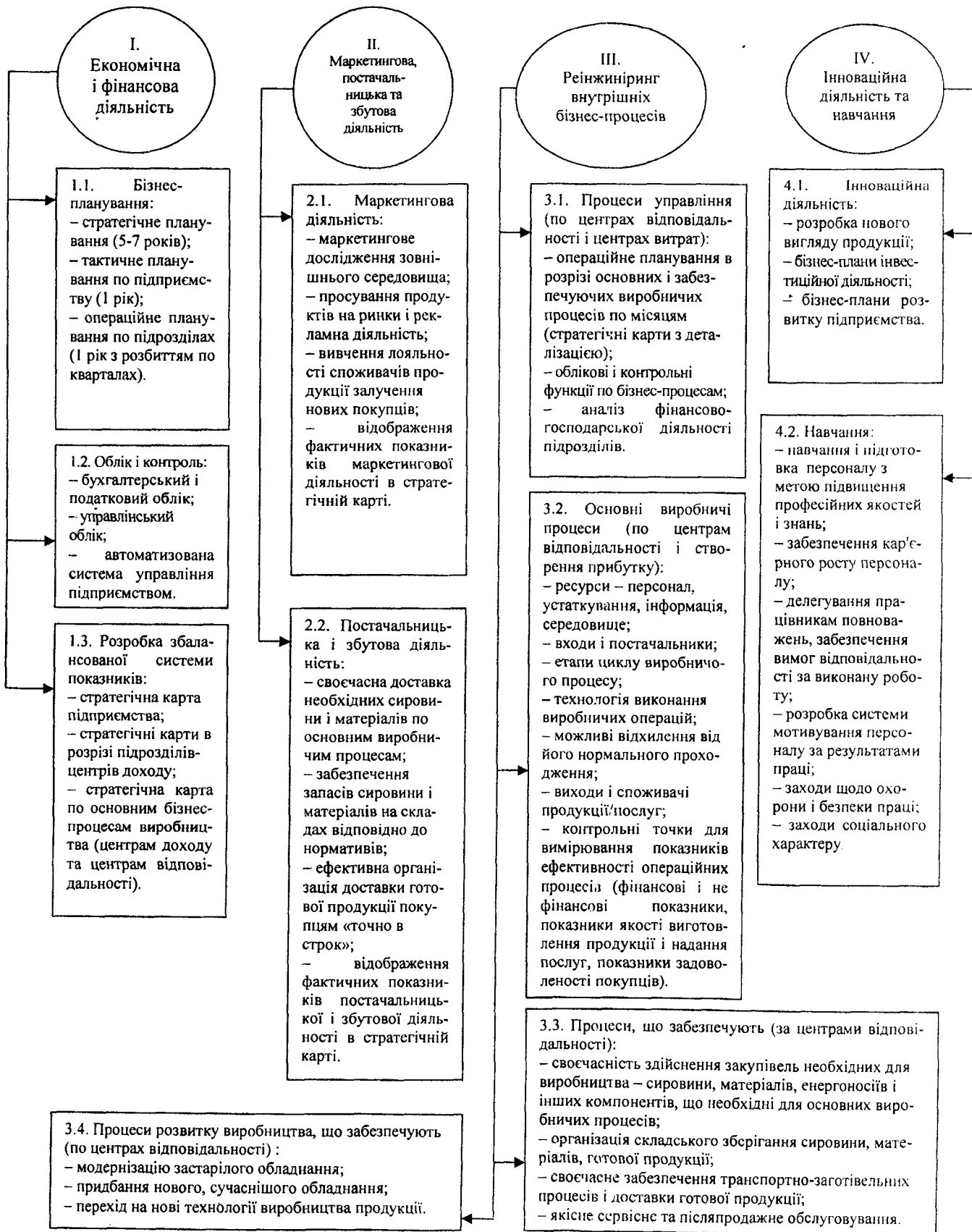


Рис. 1. Модель ефективного стратегічного управління підприємством

1. : / . . , - : « », 2004. - 394 .
2. . [] / : <http://big.spb.ru/pubcations/bigspb/org-bm.shtml>.
3. . . :
4. / . . , . . . - : , 2000. -250 .
5. / . . . , . . . , [. . .] - : « - » , 2004. - 320 .
6. . . . ; . 2- , . . . , [. . .] - : « - » , 2003. -304 .
7. . . . / - . . . ; [. . .] - : “ ” , 2006. - 304 .
8. . . . : . . . ; [.] . - : - « , » , 2006. - 287 .

25.10.2011