УДК 331.107

А. В. Зеркаль,
к. е. н., заступник завідувача, доцент кафедри фінансів, підприємництва та біржової діяльності, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.36

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

A. Zerkal,
Phd in Economics, Deputy Head, Associate Professor of Finance,
Entrepreneurship and Stock Exchanges, Classic Private University, Zaporizhzhya

REENGINEERING AS ONE OF THE FACTORS FOR COMMERCIAL AWARENESS TRANSFORMATION OF ENTERPRISES' STAFF

Комерційна свідомість — це розуміння того, що підприємство має зробити, щоб бути прибутковим, успішним та добре обслуговувати своїх клієнтів. Завдяки цьому працівники повинні розуміти основні цінності своїх підприємств, як вони роблять гроші та поточні виклики бізнесу. Персонал також повинен знати сильні та слабкі сторони свого підприємства з метою застосування отриманої інформації для прийняття зважених рішень.

Вплив технології також відчувається при управлінні підприємствами через реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), де керівництво замінило звичні та зазвичай ручні системи адміністрування на програмні пакети подібні до SAP, що дозволяє підприємствам перейти до високих стандартів управління, наприклад, за допомогою планування ресурсів підприємства (ERP).

Ідея тут полягає в тому, що незалежно від того, що робить бізнес з точки зору своїх товарів чи послуг, своєї клієнтської бази, його ринків та географічного розташування, існують певні основи, які матимуть спільні з усіма іншими підприємствами. Всі підприємства повинні мати фінансовий контроль. На всіх підприємствах є працівники, чий фонд оплати праці та інші деталі потрібно підтримувати. Всі підприємства мають базові адміністративні функції, такі як інвентаризація своїх активів. Ідея ERP полягає в тому, що ви можете придбати програмний пакет, який зробить все це для вас таким чином, що відображає найкращу практику.

Використання сучасних технологій дозволяє керівництву залучати персонал до розвитку підприємства, наочно демонструє взаємозв'язок діяльності кожного працівника зі збільшенням доходів та, як наслідок, підвищувати рівень комерційної свідомості.

Commercial awareness is an understanding of what an enterprise needs to do in order to be profitable, successful, and serve its customers well. With it, staff do need to understand their own enterprise's core values, how it makes money and its current business challenges. Staff also need to know their enterprise's strengths and weaknesses so they can apply that information to make sensible decisions.

We are now entering the world of the big multinational companies that are active around the world, listed on several exchanges and have a globally recognised name or brand. They are exposed not just to the vagaries of the financial markets but to huge changes in the way we live: these are what management consultants call paradigm, seismic or tectonic shifts. The biggest single change is that the speed of change is itself accelerating: with each passing year the world is a higher-velocity place.

The impact of technology has also been felt by companies in the back office (the back office is the admin part of a business) through business process re-engineering (BPR) where companies have replaced idiosyncratic, and often manual, administration systems with software packages like SAP which enable companies to move to industry-wide standards of administration. This is an example of enterprise resource planning (ERP).

The idea here is that no matter what a business does in terms of its goods or services, its customer base, its markets and geographical location, there are certain basics that it will have in common with all other businesses. All businesses need to have financial controls. All businesses have employees whose payroll and other details need to be maintained. All businesses have basic administrative functions, such as having an inventory of their assets. The idea behind ERP is that you can buy a software suite that will do all of this for you in a way that reflects best practice (often called best-in-class).

Commercial awareness is not just a highly valued skill in the current market, it's one of the most important aspects that can set us apart from our competitors. More so than products, machines or even offers. Commercial awareness achieves this and is a fundamental issue for any savvy enterprise to integrate into their approach to the market.

Ключові слова: комерційна свідомість, персонал, управління, реінжиніринг, ERP-системи, підприємство, аутсорсинг.

Key words: commercial awareness, staf, management, reengineering, ERP-systems, enterprise, outsourcing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Комерційна свідомість — це один з найважливіших аспектів, який може відрізнити підприємство від його конкурентів. Більш ніж продукти, машини або навіть пропозиції. Комерційна свідомість є фундаментом для будь-якого підприємства, щоб інтегруватися на ринку та отримати великі конкурентні переваги. Проте

Передплатний індекс 21847

сьогодні керівництво підприємств України не використовує такий дієвий та недорогий інструмент управління персоналом, як комерційна свідомість.

Формування комерційної свідомості персоналу — це важкий та тривалий процес, який вимагає від керівництва використання великої кількості різноманітних механізмів та інструментів. Використання ERP-системи не лише прискорює бізнес-процеси на підприємстві, а й дозволяє керівництву на практиці продемонструвати кожному працівнику його особисту участь у діяльності підприємства, взаємозалежності між рівнем праці кожного та збільшенням або зменшенням прибутковості підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковому дослідженню теоретичних та практичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Б. Андерсена, Т. Давенпорта, М. Зіндера, Н. Оболенського, Е. Попова, М. Робсона, Ю. Тєльнова, М. Хаммера, Д. Чампи, А.-В. Шеера та ін.

Дослідженням різноманітних аспектів використання ERP-систем на підприємстві присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алексєєва, Ю. Арзуманяна, А. Борсукова, Є. Зуєвої, І. Кальницької, Д. Карпова, А. Морозова, Г. Мюллєра-Штеванса, О. Кириченко, П. Козика, Д. Любовіної, П. Михайлова, М. Попова, Ж. Пророчук, В. Цвєткова, Р. Фадєєва, Ю. Харченко, Ф. Джозефа, Лі Данга, Е. Дж. Умбла, Р.Рональда, М.Умбла, Д. Олірі, Дж. Х'юнтон, Дж. Река, Г. Дізеля, Р. Постона тощо.

Теоретичні та практичні питання формування комерційної свідомості розглядаються закордонними авторами, як-от: К.Т. Квантес, Ш. Глейзер, Ш. Видж, однак дослідження щодо використання ERP-системи з метою підвищення рівня комерційної свідомості персоналу не проводилося.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей використання реінжинірингу бізнес-процесів як складової частини формування та підвищення рівня комерційної свідомості персоналу підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комерційна свідомість: "знання того, як бізнес заробляє гроші, чого хочуть клієнти, і які проблеми існують у певній сфері бізнесу" [1]. В економіці, де споживач має першорядне значення, сервіс стає ключовим. Це теж має цікаві побічні ефекти.

Більшість українських підприємств прагнуть великих прибутків та долі ринку, адже зараз, в умовах глобалізації, конкурують у світі великих транснаціональних корпорацій, які активно працюють у всьому світі, представлені на декількох біржах та мають всесвітньо визнану назву чи бренд. Вони виділяються не лише позначками фінансових ринків, але й величезним змінам у функціонуванні: саме такі підприємства консультанти з менеджменту називають парадигмою, сейсмічною або тектонічною зміною. Найбільш помітна особливість полягає в тому, що швидкість змін сама по собі прискорюється: з кожним роком світ бізнесу — це місце з більш високою швидкістю.

Застосовуючи модель PEST при аналіз діяльності підприємства, стає відомо, що технологія є, можливо, найбільшим каталізатором ділового світу на даний момент, що зумовлено зростанням персонального комп'ютера та Інтернету, з одного боку, та мобільної телефонії — з іншого.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) — один з найбільш складних етапів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, доведення його до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку. BPR — це революційне усунення кризових явищ, тотальне поліпшення бізнес-процесів, комплексної трансформації підприємства (комплексне вдосконалення бізнес-процесів), створення та підтримка системи безперервного підвищення результативності бізнесу.

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів повинен бути частиною стратегічних змін на підприємстві, зв'язок між стратегією та BPR не був вирішена суттєво. Виникаючий "поведінковий погляд", який зосереджується на основних компетенціях та організаційних особливостях підприємства.

Можливості, здається, забезпечують більш корисний спосіб розуміння та ідентифікації процесів на відміну від традиційного підходу до стратегії, який підкреслює продукти та ринки.

Реінжиніринг бізнес-процесів має зосереджуватися на переробці та підтримці чітких компетенцій кожного працівника підприємства. Традиційний підхід фокусується на складі портфеля продуктів та на виборі ринку, які можна легко скопіювати конкурентами. Стратегія, що грунтується на компетенції, полягає у ство-

Передплатний індекс 21847

ренні передового досвіду в основних компетенціях, таких як технологічна чи операційна майстерність тощо, необхідна для ефективного функціонування на обраному ринку.

Всі підприємства мають базові адміністративні функції, такі як інвентаризація своїх активів. Ідея ERP полягає в тому, що ви можете придбати програмний пакет, який зробить все це для вас таким чином, що відображає найкращу практику (часто називається найкращим у своєму класі). Навіщо створювати свої власні програмні продукти, коли ви можете скопіювати найкращі біти того, що робить хтось інший? Великі організації витрачають багато часу та грошей за останні 10 років, встановлюючи ERP-системи та використовуючи їхні існуючі дані та процеси.

Ключове в ERP — це стратегічні питання: що ми дійсно маємо робити в бізнесі, і що нам найкраще? Як наслідок, протягом останніх десяти років виникли ще дві тенденції: аутсорсинг — позбавлення основних видів діяльності та використання третьої сторони для їх здійснення (наприклад, запрошення третьої сторони для розробки та запуску кол-центру підприємства); та офшорінг — виконання рутинних завдань, здійснених в іншому місці (наприклад, текстова обробка надсилається в Індію, де це можна зробити за одну ніч при невеликій вартості).

Аутсорсинг — це спосіб видалення вартості шляхом передачі послуги третій стороні, яка може зробити це дешевше, оскільки робить це і для інших. Вони, як правило, більш спеціалісти та більш інноваційні у власному бізнесі, тому аутсорсингові угоди можуть стати стратегічними партнерствами, коли постачальник визначає та передає покращення та економію для підприємства. Аутсорсинг дозволяє покупцеві передати постачальникам системи та функції, які в іншому випадку занадто довго та дорого розробляти на підприємстві через відсутність необхідних спеціалістів. Аутсорсинг — це також розподіл ризиків: зміни в технології покриває постачальник (хоча частина або всі витрати можуть бути передані).

Таким чином, питання аутсорсингу стає постійним динамічним питанням, яке дозволяє підприємствам керувати аутсорсинговими послугами як динамічним портфелем, модифікуючи їх, змінюючи їх стратегічне значення, і зберігаючи можливості управління та базовий портфель у власному бізнесі. Вони використовують аутсорсинг для управління ризиками, як фінансовий варіант або страховий продукт.

Інформаційні технології вплинули також на відділи продажів підприємств. Багато підприємств зараз регулярно збирають і зберігають багато інформації про індивідуальні моделі покупки конкретних покупців та клієнтів (наприклад, через картки лояльності). Вони можуть розробляти профілі окремих типів замовників та їхні уподобання. Тепер вони дивляться на людей з точки зору їх вартості життя в бізнесі, а не тільки в плані окремих операцій. Цей підхід називається керуванням вартістю клієнтів (перетворення кожної взаємодії з клієнтом на можливість більше дізнатись про цього клієнта та продавати йому більше). Він повідомляється шляхом тралінгу через величезну кількість даних в базах даних для виявлення моделей поведінки, діяльності, яка називається "виведення даних".

Отримання даних — збір неявної, раніше невідомої і потенційно корисної інформації з великих наборів даних. Це робиться за допомогою математичних інструментів, які називаються генетичними алгоритмами (наборами тверджень, організованих для вирішення задачі в заданому числі кроків), нейронних мереж (комп'ютерні програми, що моделюються на мозку людини і навчаються визнавати шаблони даних) та інших тестів, таких як правило індукції (яка визначає правила, притаманні висновку, для його відтворення та надання аналогічних відповідей в іншому місці), які можуть визначати, наприклад, чи статистично допустимий зразок прямого маркетингу.

Сховище даних — це місце, де зберігаються дані, які можна отримати, або, якщо бути більш технічним, це "предметно-орієнтований, інтегрований варіант часу, нестабільний набір даних для підтримки процесів прийняття рішень" [2].

Це означає, що дані організовані суб'єктом або суб'єктом господарювання (наприклад, замовником) не за заявкою (наприклад, продаж чи контроль на складі), вона зберігається у послідовній формі, вона не тільки актуальна (як у базі даних), а й історична та тимчасова і після збереження, не змінюється і не оновлюється, як це було в базі даних.

Це не добре, якщо виробництво працює на повну потужність, якщо просто створює інвентар, який потрібно десь зберігати, і старіє, тому його ніколи не можна буде продати (все це є грошовою інвестицією). Оцінка того, скільки потрібно зробити для задоволення очікуваного попиту, з урахуванням сезонних коливань та часу перевезення, адже може призвести до ма-

Передплатний індекс 21847

сового перевищення або недостатнього виробництва, що, у свою чергу, може призвести до зниження прибутків. Це критично важливий матеріал.

Управління ланцюгами постачання об'єднує процеси, що пов'язують маркетинг та продажі з виробництвом, пов'язаними фізичними засобами (підприємства, склади, автопарки), технологією, яка допомагає планувати, управляти та прогнозувати попит, а також розподіляти ролі та відповідальність.

Все це передбачає компроміси — між гнучкістю виробництва та місцем розташування, витратами на розподіл та інвентаризації. Наприклад, менша кількість складів може призвести до збільшення транспортних витрат. І це в той час, коли життєвий цикл продукту скорочується так, що швидкість, з якою продукти винайдені, виготовлені, випущені на ринок і замінюються, прискорюються.

Технологія має величезний вплив на контроль за витратами, сама по собі багаторічна тема бізнесу (роблячи більше за меншу вартість). Підприємства повинні постійно ставати більш ефективними: клієнти чутливі до ціни, а найслабкіші конкуренти пропонують найкращі ціни. Підприємства назавжди вивчають те, що є основним і непрофесійним (це питання стратегії). Чи краще бути висококваліфікованим спеціалістом (але ризикувати, що ваш досвід стає зайвим) або бути диверсифікованим (виконуючи декілька речей, але не будучи лідером на ринку у жодному з них)? Багато таких проблем знаходяться в роздрібному або B2C (бізнес для споживачів) ринку.

Але на оптовому ринку, також відомому як B2B (бізнес-бізнес), зростає попит на основну клієнтську базу — ідею, що 20% ваших клієнтів виробляють 80% вашого доходу (це правило 80/20 відоме як Принцип Парето і застосовується у всіх різновидах ситуацій) [3].

Одним із напрямів розвитку цього проекту є акцент на управлінні відносинами з клієнтами (CRM), де підприємства намагаються наблизитися до своїх найбільших корпоративних клієнтів, створюють тісні контакти на різних організаційних рівнях, розуміючи потреби своїх клієнтів.

З огляду на мінливий характер оточуючого середовища сьогодні, комерційна свідомість є більш важливою, ніж будь-коли раніше. Концепція комерційної свідомості має розглядатися як критична для успіху будь-яких основних організаційних змін, особливо, коли підприємства переходять на процес, заснований на використанні ІТ.

Основна увага до процесу, робить переробку схожих та перехресних функціональних обов'язків та передбачає істотну зміну. Наразі доступні технології мають потенціал для покращення організаційних функцій, таких як прийняття рішень чи робота в команді, але можливості мережі не будуть реалізовані, якщо вони не відповідають потребам конкретного підприємства.

Також основними причинами, які ведуть до стійкості до змін, є: відсутність обізнаності та розуміння, відсутність навичок та політики. Слід підкреслити важливість комерційної свідомості як інгібітора змін. Підприємству слід усвідомити, що процес складний, тривалий, небезпечний і потребує значної підтримки та зміцнення, так зміна комерційної свідомості повинна бути постійною, а також потребує подолання тенденцій до регресу до старих форм поведінки.

Підприємства за характером діяльності мають сильну тенденцію до стабілізації та рутинізації роботи, коли персоналу не потрібно повторно організовувати роботи щоразу, коли вони хочуть ефективно працювати. Підприємства створюють комерційну свідомість, яка виражаються в структурах та процесах, які дозволяють великій кількості людей координувати роботу та співпрацювати. В результаті, як можна конструювати підприємство, яке може ефективно функціонувати, але все-таки вміти навчитися, щоб адаптуватися та інноваційно реагувати на постійно змінювані обставини. Крім того, які культурні припущення повинні бути присутніми для полегшення організаційних процесів, що підвищить ймовірність того, що персонал підприємства зможе навчитися, адаптуватися та впроваджувати інновації?

Бар'єр для успішної реінжинірингу — це "управління зміною". Оригінальна комерційна свідомість визнана основним фактором для реінтеграції прогресу серед американських та європейських організацій. Результати опитування бізнес-аналітики визначили головні перешкоди та шляхи сприяння змінам у переосмисленні. Інженерний контекст:

— Залучення працівників до прийняття рішень.

— Скорочення організаційних ієрархій та збільшення промірів контролю.

— Заохочення працівників до переробки меншого обмеженого процесу.

— Розвиток навчальної організації.

Передплатний індекс 21847

— Менеджери повинні довіряти, а працівники мати можливість отримати досвід необхідний для виконання своїх завдань.

— Зміни в цінностях та ставленнях, починаючи від топ-менеджменту [4].

Обмеження та бар'єри при трансформації комерційної свідомості:

— Організаційні структури та культури, які підтримують управління індивідуальними функціями, а не між процесами.

— Суворі ієрархічні структури та організаційна жорсткість.

— Культури неприйнятливі до інновацій.

— Неможливість адаптації змін — статус-кво є нормою [5].

Ці культурні можливості та обмеження, пов'язані з процесом реінжинірингу багатьох підприємств, вказують на вибір між двома різними культурними підходами, що більш підходить для підтримки конкурентних переваг у мінливому середовищі.

ВИСНОВОК

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) став часто пропонованим рішенням для досягнення стабільної конкурентоспроможності бізнесу, не всі спроби виявилися успішними. Деякі емпіричні дослідження показують, що, хоча BPR призвела до різких покращень у часі, витратах та якості, загальні результати для бізнес-підрозділу або всього підприємства з точки зору прибутку іноді розчаровують.

Звернувшись до питання, чи не зникне BPR, найвідоміші дослідники та автори цього дослідження вважають, що BPR це перспективно. Реінжиніринг має будуватися на основі знань та розумінь в потребі вивчення його в більш цілісній формі з урахуванням людських та організаційних питань, таких як організаційна стратегія, організаційна культура та стійкість до змін. Хоча існує багато протиріч, пов'язаних з BPR, сучасні підприємства постійно зацікавлені в проведенні ініціатив з реінжинірингу та розвитку комерційної свідомості.

Література:

1. Cambridge business English dictionary. — Cambridge: Cambridge University Press. — 2011.

2. Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models: by Mary Breslin http://www.bibestpractices.com/view-articles/4768

3. Wikipedia, Pareto principle. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto principle, accessed 03-02-2013

4. Vij Sh. Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness. 2017. URL: https://www.amazon.com/ Moral-Fiber-Awakening-Corporate-Consciousness/ dp/1619616297

5. Kwantes C.T., Glazer S. Cross-Cultural Competence and Cultural Intelligence in the Workplace. Culture, Organizations, and Work. Springer Briefs in Psychology. Springer, Cham. 2017. URL: https://link.springer.com/ book/ 10.1007/978-3-319-47662-9

References:

1. Cambridge University (2011), Cambridge business English dictionary, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

2. Breslin, M. (2004), "Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models", available at: http://www.bibestpractices.com/view-articles/4768 (Accessed 10 Dec 2018).

3. Wikipedia (2018), "Pareto principle", available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto principle, accessed 03-02-2013 (Accessed 10 Dec 2018).

4. Vij, Sh. (2017), "Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness", available at: https://www.amazon.com/Moral-Fiber-Awakening-Corporate-Consciousness/dp/1619616297 (Accessed 10 Dec 2018).

5. Kwantes, C.T. and Glazer, S. (2017), "Cross-Cultural Competence and Cultural Intelligence in the Workplace. Culture, Organizations, and Work", Springer Briefs in Psychology, available at: https://link.springer.com/ book/10.1007/978-3-319-47662-9 (Accessed 10 Dec 2018).

Стаття надійшла до редакції 14.12.2018 р.

www. dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

Видання включено до переліку наукових фахових видань України з ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

Передплатний індекс 21847