

ПРОБЛЕМИ НА ФУНКЦИОНАЛНИЯ ОБХВАТ И МЕТОДИКАТА НА РЕИНЖЕНЕРИНГА НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ

Динка Милчева, Борислав Николов
Химикотехнологичен и металургичен университет - София

Реинженерингът на процесите във всички сфери на производството се възприема, като подход и основа за радикални промени. Досегашните разбирания за реинженеринг се свързват с понятията "инженеринг", "бизнес инженеринг" и "бизнес процеси".

В производствената и стопанска дейност на предприятията често се случва така, че постигането на добри резултати, не всякога е резултат от осъществяването на нова организация. Възприемането на реинженеринга свързано с конкретна дейност, води до формулирането на аналогично понятие "деинженеринг". Новото схващане за реинженеринг е свързано с разбиранията за модерното и разумно управление.

Концепцията на "реинженеринга" приема доминиране на процесите над структурата и е насочена главно към производствените процеси.

Въз основа на концепцията за бъдещото развитие и усъвършенствуване на дейността в предприятието се разработва система от проекти свързани с функционалния обхват на реинженеринга в съответствие с възприетите процесна и структурна схема.

Ключови думи: Реинженеринг, бизнес процеси, функционален обхват, методика;

Key words: Reengineering, business processes, methods.

През последните години термини, като "Реинженерингът на стопанските процеси, иновацията и радикалната им промяна и др." присъствуват неизменно в литературата по управление. Във всички сфери на производството, реинженерингът на процесите се възприе, като основа на радикалните промени. Въпреки, че идеите, на които се основава реинженерингът не са нови, Майкъл Хамър първи популяризира термина в своята статия "Реинженеринговата работа: Не автоматизирайте. Унищожете" публикувана през 1990г. в Харвард Бизнес Ривю, който се възприема от ръководителите на редица производствени предприятия. Но Хамър не е откривателят на концепцията за реинженеринг, както той самия посочва, поради това, че възникването на реинженеринга трябва да се отнесе към много по-ранни периоди, когато реорганизирането на дейността започва с Фредерик Тейлър през 19 век, а организационното реструктуриране е разглеждано от Алфред Слоун и Питър Дръкър още преди няколко десетки години. През 90-те години на нашия век концепцията на реорганизирането е ентусиазирано възприета, поради редица причини, като [1]:

- в редица ключови сфери, включително и във финансовите услуги, редица европейски и североамерикански фирми загубиха територии пред японските конкуренти;

- въвеждането на информационните технологии не подпомогна процеса за намаляване на разходите и елиминиране на издръжката;

- редица официални програми свързани с промяната, доведоха до разочарования, като тази свързана с тоталното управление на качеството;

- според някои автори, реинженерингът е по-характерен за британските или американски постижения в икономиката, отколкото за тоталното управление на качеството или постоянните подобрения;

- продължителната рецесия и икономическата стагнация предизвикаха създаването на подходи, които са свързани преди всичко с радикални промени.

Досегашните разбирания за реинженеринг се свързват с понятията "инженеринг", "бизнес инженеринг" и "бизнес процеси". "Инженерингът" е съвкупност от инженерно-консултантски услуги свързани с процеса на създаване и обслужване на индустриални проекти и обекти, в т. ч. разработки на технологии и инженерно-строителни, технически дейности и услуги (проектиране, предаване на технологии, знания и умения, наблюдение, анализ, контрол, експлоатация, гаранционно обслужване и т. н. Под "бизнес инженеринг" днес се разбира комплекс от разнородни дейности и процеси с приложен характер, докато самото понятие "реинженеринг" свързваме с преосмисляне, препроектиране и усъвършенствуване на инженеринга"[4], като в понятието реинженеринг значително се разширява смисловото съдържание на дейностите, които вече не са пълен антипод на инженеринга и не е негова съставна част.

Новото схващане за реинженеринг е свързано с разбиранията за модерното и разумно управление. Той обхваща всичко, което засяга доброто управление, в т. ч. и усъвършенствуването на бизнеса. Реинженерингът е нов подход, нов способ за разумно управление, сложна съвкупност от

процеси и дейности за всеки един обект, което предполага цялостно преосмисляне на неговото развитие и взаимовръзката му с другите обекти.

Майкъл Хамър дефинира реинженеринга, като "радикален редизайн (препроектиране) на бизнес процесите с оглед да се спестят разходи, труд и време". Независимо от това, какви са причините за възникването му, реинженерингът се разпространява във всички сфери на бизнеса, а така също и в сфери, като здравеопазване, държавното управление и др., което създава предпоставки за генериране на нереални очаквания и опасност от дисбалансираност на приоритети. Реорганизацията не води автоматично до успех. Проектите свързани с реорганизацията на бизнес процесите са скъпи, отнемат значително време, за да бъдат реализирани и ако не са добре управлявани, това ще доведе до демотивиране на персонала и накърняване имиджа на предприятието. Като всяка важна инициатива свързана с промяната е необходимо тези процеси да се схващат, като подход в провеждането на цялостната стратегия на предприятието. Реинженерингът трябва да се превърне в съществена и неотделима част от цялостното стратегическо планиране и не трябва да се разглежда, като всеобхватна и всепроникваща технология за всички процеси, а само по отношение на бизнес процесите.

Основната идея на реинженеринга идва не толкова от теоретичните концепции, а преди всичко възниква от многобройните наблюдения и изследвания в практиката. В резултат на успехите в редица компании, като Форд, Американ Хоспитал Сърплай (днес Бакстър Хелфкеъл) и Ийстман Кодак възниква реинженерингът на бизнес процесите. Множество финансови организации поемат предизвикателството на Хамър да извършат по-скоро радикални, а не временни промени в дейността, която осъществяват [2] и призови, като "Работа с реинженеринг - не автоматизирайте, премахвайте", "управление на чисто", "радикална промяна на управлението" стимулират този нов подем.

Възприемането на реинженеринга свързано с конкретна дейност, примерно използването на програмен език от определено ниво води до формулирането на аналогично понятие "деинженеринг". В случая, "деинженерингът" (Deengineering) се определя, като действие на превръщане на програмния код в спецификации (specification). Той е точно противоположен на системите за анализ, чиято цел е да създават спецификации, където няма код/шифър. Системните аналитици вземат истинските функции и ги превръщат в програмни спецификации.

Концепцията на "деинженеринга" се представя, като проблем / задача. С раздробяване на

системата надолу в разбираеми компоненти, автоматично започваме работата за нейното пренаписване / преработване. Когато системата е разчупена в нейната функционална част, тя не е просто съществуваща деинженерирана, тя е съществуваща радикално променена (reengineered). Това е дефиниране, как една стара система работи без да вземе тези функции и ги организира според логическия поток. Тъй като логическия поток на събития е цялостен, ние се придвижваме по дължина към нови системни спецификации. "Следователно, понятията деинженеринг и реинженеринг са синоними"[5]. При завършване на деинженеринг - работата, се очакват нови системни спецификации.

Бизнес – реинженерингът, като нова концепция в управлението създава условия за постигане повишаване на производителността с приблизително 20 до 40% чрез основно реструктуриране на стопанските процеси, като възлови процеси. Той поставя на централно място организацията на процесите, като нов елемент във формирането на системата, като същевременно с новите информационни технологии, като "key enablers" процесите се съкращават и стават толкова обозрими за сътрудниците, че могат да бъдат координирани по пътя на самоорганизирането [3].

В производствената и стопанска дейност на предприятията често се случва така, че постигането на добри резултати, не всякога е резултат от осъществяването на нова организация. Непрекъснатото усъвършенстване на организацията, структурата на производството и управлението се явява грижа на всяко ръководство, което предпазва предприятията от неприятни изненади и случайни постижения. Този принцип е в сила и при обратните случаи, когато случайно стечение на обстоятелствата, спира обновяването на дейността и нововъведенията не дават положителни резултати още от самото начало. Естествено, резултатите няма да закъснеят, тъй като непрекъснатото търсене и прилагане на нови подходи и средства за усъвършенстване на структурите и цялостната дейност и организация не могат да не доведат до нови постижения. Необходимо е да се търсят непрекъснато "тесните места" в дейността на предприятието и измененията да се правят "не на парче", а преди всичко постоянно и цялостно. При развитието на производствената дейност трябва да се търсят резерви не само в преките производствени звена, но така също и във всички останали звена на предприятието и всички функционални области на управлението. Необходимо е да се изследват и анализират проблемите и в отделните звена, които имат специфични особености. Съществуват различия в оценката и разбиранията на тези проблеми.

Процесите непрекъснато се изменят и усъвършенствуват и пътищата и средствата за постигане на целите са различни. Основното обаче е, създаването и функционирането на такива предприятия, които да постигнат най-добри резултати, за да могат да издържат на конкуренцията, от което зависи тяхното съществуване.

При предприемане на мерки за усъвършенствуване на съществуващи и на изграждащи се предприятия изходно положение е постигането на няколко взаимосвързани цели, като: високо качество на изделията или услугите; ниски разходи и време (цикъла на изделията и производството), което е от значение, но е само средство за постигане на целта. Високото качество и ниските разходи не са крайна цел, а средство за постигане на целта - максимално задоволяване на потребителите. Но така поставена, целта е много обща и няма да има необходимото въздействие. Затова конкретната цел трябва да бъде качество и себестойност, които са крайтъгълният камък, около който се върти цялостната дейност на предприятието. Тези цели могат да се разглеждат, както общо, така и поотделно, като в отделните случаи те са застъпени в различна степен и е необходимо да се постигне преди всичко равновесие по-между им. От значение са и фактори, като гъвкавост, маневреност на предприятието, намирането на пазари и т. н.

Едновременно с поставените проблеми трябва да се решават и такива свързани с управленската структура, която се изменя според изискванията на времето и трябва да се изгражда на нова основа. Независимо от характера на всички дейности и процеси, които се осъществяват в предприятието и връзките им с производството, дали са преки или непреки се проектират по хоризонтала, а същевременно се и декомпозират на съставните им части в зависимост от условията и характерните им особености. Това направено за конкретно предприятие, дава възможност за сравнително лесно се описание на онези действия, които трябва да бъдат предприети във всяко звено, независимо от неговите специфични особености.

Понастоящем, проблемът не е в това дали реинженерингът може да бъде използван, като подход и метод за рационализиране на дадена система, дали приложението му е целесъобразно при определени обстоятелства и състояние на обекта, еднократно или непрекъснато е действието му, а във функционалния му обхват и методичен апарат за осъществяване.

Възможността да се използва реинженеринга в отделни функционални области на дейността на предприятията дава основание някои автори да го третираат, като част от общия стратегически инс-

трументариум за управление на бизнес процесите. Така, Марк Дзарнецки [6] в схемата на организационните знания дава тоталното управление на качеството, бенчмаркинг, измерване задоволеността на потребителите и реинженеринга, като направления пресичането, на които формира т. нар. област на общите процеси.

Концепцията на "реинженеринга" приема доминиране на процесите над структурата и е насочена главно към производствените процеси. Те стават основа на структурата на предприятието. Централен елемент на ориентирането към процесите е подхода към деловата дейност, чрез който трябва да се формират проходими процеси без пресечни точки на снабдяването и продажбите. Системата на процесите се състои от ресурси и създаване на стойности, производство на продукти и услуги. Вместо процес следващ структурата имаме структура следваща процеса. Един процес обикновено описва потока и трансформациите на материалите, информацията, операциите и решенията.

Бизнес процесите се характеризират чрез свързване и структурирана последователност на дейности надхвърлящи функциите с дефинирани ходове и изходи с начало и край. Бизнес реинженерингът изисква допълнително хоризонтално измерение на процесната идея с йерархична, което означава вертикална идея за структуриране, която не е безпроблемна. Въвежда се допълнителен критерий за разчленяване на проблемността и възможността за превръщане на процесите в рутинни.

Досега, структурирането на решенията обикновено се диференцираше в хоризонталното измерение на функции и обекти и вертикално, като структура на управленските връзки - делегиране, участие, стандартизиране и самоопределяне. С бизнес реинженеринга се цели използване на възможностите за рационализиране чрез трите точки за прилагане на промяната:

- всички процеси трябва да бъдат детерминирани и определени по принципа "най-добрия начин за всяка ситуация";

- всичко трябва по възможност да се направи рутинно;

- пресечните точки да бъдат намалени чрез създаване на всеобхватни вериги.

Бизнес реинженерингът винаги е свързан с разширяване възможностите за вариране при действията, но не винаги е свързан с увеличаване възможността за вариране при решенията. Разграничаването на вариантите на процеса създава възможност за дефиниране на правилни пределни величини. Те служат за придвижването от отворени към затворени проблеми.

Независимо, че структурата не е определяща а определящи са процесите при реинженеринга функционалният обхват определя насочеността и последователността в разработването на отделните процеси.

Обобщаването на опита при прилагането на реинженеринга показва, че той успешно може да бъде прилаган при интегриране на функциите. На тази основа може да се обобщи една принципна методична последователност в действията по реинженеринга, която не зависи от специфичните особености на организацията. В случая, трябва да се има предвид постановката, че осъществяването на реинженеринга се извършва отгоре надолу, а не обратното.

В тази връзка е необходимо, в началото да се констатира фактичното състояние на предприятието, след това наличието на фактори, като високо качество на изделията или услугите; ниски разходи и време независимо дали те са свършени или не. Това са и първите крачки за внедряване на системата за реинженеринг, които се отнасят не само за системата, като цяло, но и за всяко нейно поделение - цех, участък, елемент и т. н. , след което се установява отношението по-между им. Първата констатация ще ни отведе до другите мероприятия, които трябва да се предприемат, по-нататък трябва да следва отношението им към изискванията на клиентите, поради това че в началото е клиентът, т. е. потребителят и неговите потребности, а така също и изискванията да бъдат мерило за всичко в дейността на предприятието.

Принципните моменти на методиката за реинженеринг на бизнес процесите могат да бъдат сведени до:

- формулиране на мотива за действие;
- разработване на концепция за бъдещето на предприятието;
- разработване на проекти за реализиране на концепцията свързани с препроектиране на бизнес процесите.

Мотива на действието следва да се разчлени на: контекст на бизнеса; проблем, диагностична част на мотива, определяне на последиците при неприлагане на реинженеринга.

В концепцията за бъдещето трябва да бъде отразено мястото, което предприятието предвижда да заеме в рамките на националната и световна система, констатации по отношение на лидерството и качеството, връзката с пазара, процесите на планиране на разработките, новостта на предлаганите продукти, оценката на програмите и тяхното влияние върху финансово-икономическите резултати на субекта.

Въз основа на концепцията за бъдещото раз-

витие и усъвършенстване на дейността в предприятието се разработва система от проекти свързани с функционалния обхват на реинженеринга в съответствие с възприетите процесна и структурна схема.

Методиката трябва да съдържа обобщени, но прецизни постановки чрез които да не се допуска коригиране на процеса вместо неговата промяна, отсъствие на концентрация върху процесите, игнориране на останалите елементи, освен реструктурирането на проблема, пренебрегване на човешките ценности и принципи, задоволяване с постигане на по-малки цели, ограничение върху дефиницията на проблема за реинженеринга, както и ранното прекратяване на кампанията.

Осъществяването на реинженеринга на бизнес процесите се реализира от горе надолу, поради това че персонала от ниското и средното ниво не могат да бъдат инициатори и да осъществят успешен реинженеринг. Друга причина е, че бизнес процесите пресичат границите на организационните звена, което прави невъзможно ръководителите от средния ешелон да осъществят промяната на този процес, обсегът на който излиза извън сферата на техните отговорности.

При реализиране на реинженеринга на бизнес процесите лидерството трябва да бъде поверено на ръководител от висшето ръководство, който е запознат с същността и принципите на реинженеринга и е убеден в необходимостта от него. Не може да се постигне пробив в постиженията, които реинженеринга създава без да се инвестира в проекта за реинженеринг. Негативно влияние обуславящо неуспеха е ограничаване ресурсите за реинженеринг, разпиляване между много реинженерингови проекти, смесване на реинженеринга с други програми за подобрения, както и опита за осъществяване на реинженеринг без да има засегнати от промените.

Реинженерингът на бизнес процесите се явява съвременно мощно средство за реализиране на процесите чрез препроектиране за постигане на целите на организацията. В това направление особено значение има определянето на функционалния обхват, който изисква прилагането на интегрален подход.

За прилагането на реинженеринга не е възможно съставянето на детайлизирана и формализирана по операции и действия методика, а на базата на принципните положения и обобщаващи етапи се разработват реинженеринговите проекти съобразно състоянието, отрасловата принадлежност и възможностите на конкретния обект.

Реинженерингът носи риска да остане "само мечта", както всяка друга популярна идея за нов вид управление, ако не бъде разработен надежден

и универсален инструментариум за неговото практическо приложение. Предприятията трябва да преосмислят изцяло своята дейност и осъзнаят реалната необходимост от въвеждането на системата за реинженеринг на бизнес процесите, с което е свързано тяхното оцеляване.

Литература

1. Калигоров Хр. , Пазарна икономика- реинженеренг. Съвременна стратегия за конкурентоспособната фирма, Инком интелект, 1995 г.
2. Хамър М. Д. Чампи, Реинженеринг на компанията , София 1996
3. Milcheva Dinka Reengenering as Approach for Organizing Prestructuring of Technical Preparation in Industrials Company, Journal of University of Chemical Technology and Metallurgy, XXXVII, 2 (2002)
4. Хаджиев Б. , Разумното управление-реинженеринг, Анима, Пловдив , 2000 г.
5. Levey R. , Reengineering COBOL with Objects Step to Sustainable Legacy Systems. 1996.
6. Czarnecki M. Managing by Measuring , Amacom, American Management Association, 1998.

THE PROBLEMS IN THE FUNCTIONAL SCOPE AND METHODS OF THE RE-ENGINEERING OF THE BUSINESS PROCESSES

Dinka Milcheva, Borislav Nikolov
University of Chemical Technology and Metallurgy – Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

The processes of the reengineering in all spheres of the production are taken like an approach and fundamental for radical changes. The reengineering nowadays is explained with the concepts like " engineering ", " business engineering " and " business processes " .

In the production activities of the enterprises getting a good results is not always due to making of a new organization.

The perception of reengineering with a concrete activity allows to define an analogous conception " de - engineering ". The new understanding of reengineering is in association with understanding of the modern management.

With the help of the conception for the further development and improvement of the enterprise's activities is designed a system which contains of projects that are associated with the functional scope of the reengineering in accordance with the structural scheme.