Гришин И.С., Шихлерова Э.М.

Реинжиниринговый подход для управления изменениями бизнес-процессов

*Кубанский государственный технологический университет
(Россия, Краснодар)*

doi: 10.18411/lj-01-2021-94

idsp: ljjournal-01-2021-94

Аннотация

В настоящее время переход к ускоренной модернизации и к инновационному развитию отечественной экономики немислим без решения проблем существенного повышения качества продукции и услуг предприятий, соотнесение процессов их функционирования с лучшими мировыми практиками, международными стандартами ISO 9000 (ИСО серии 9000) и принципами Всеобщего управления качеством (Total Quality Management - TQM).

Постоянно изменяющиеся условия функционирования предприятий, стремление получить конкурентные преимущества в условиях рыночной неопределенности заставляют предприятие перманентно перестраивать свою деятельность, свои бизнес-процессы. Новые направления деятельности, вывод на рынок новых продуктов и услуг, изменения схем поставок, внедрение новых технологий и нового оборудования - все это требует проведения своевременных изменений процессов функционирования предприятий. Главное требование к проведению изменений - их соответствие условиям внутренней и внешней среды, что может быть обеспечено за счет оперативной перестройки системы управления.

Ключевые слова: реинжиниринг, менеджер, бизнес-процесс, проект, концепция реинжиниринга, клиент, рынок, продукт

Abstract

At present, the transition to accelerated modernization and innovative development of the domestic economy is unthinkable without solving the problems of a significant increase in the quality of products and services of enterprises, correlating the processes of their functioning with the best world practices, international standards ISO 9000 (ISO 9000 series) and the principles of Total Quality Management (Total Quality Management - TQM).

The constantly changing conditions for the functioning of enterprises, the desire to obtain competitive advantages in the conditions of market uncertainty force the enterprise to permanently restructure its activities, its business processes. New directions of activity, the introduction of new products and services to the market, changes in supply schemes, the introduction of new technologies and new equipment - all this requires timely changes in the processes of the functioning of enterprises. The main requirement for making changes is their compliance with the conditions of the internal and external environment, which can be ensured through the operational restructuring of the management system.

Keywords: reengineering, manager, business process, project, reengineering concept, client, market, product

Для сохранения своего положения и обеспечения конкурентоспособности в условиях постоянно изменяющейся внешней среды отечественным предприятиям необходимо быть готовыми к ним, быть способными к адаптации, способными оперативно вносить изменения в свою деятельность, активно осуществлять необходимые преобразования. На решение этих задач и направлен реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг - это новая управленческая парадигма, направленная на «переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов с целью улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса на основе

принципиально нового взаимодействия различных сфер экономической системы для кардинальной модернизации деятельности[1]».

Появление реинжиниринга бизнес-процессов датируется концом 80-х -началом 90-х годов прошлого столетия. Это время характеризуется как переломное для бизнес-структур. В трудах многих ученых-экономистов начала 90-х и вплоть до середины 90-х годов XX века выдвигалась как основная гипотеза о генезисе радикальных или менее радикальных методов управления, которая сводилась к кризису противостояния двух бизнес-моделей - японской и североамериканско-европейской. Возникающие негативные тенденции в американском менеджменте начинали стимулировать исследователей и практиков к разработкам новых стандартов и бизнес-моделей управления.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов (business process reengineering) во многом стала своевременной моделью (стандартом) управления и, по мнению многих исследователей проблем управления, создала основу для переворота мировоззрения в менеджменте. О реинжиниринге говорят, что это «самая пылкая управленческая концепция со времен движения за качество», а также «одна из ключевых управленческих концепций 1990-х гг.». Принято считать, что теоретически обоснованная концепция реинжиниринга бизнес-процессов впервые достаточно подробно изложена в работе М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе[1]» (Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution) в 1993 г.

Ранее, в 1990 г. основные положения этой концепции были изложены в статье профессора информатики Массачусетского института технологий М. Хаммера «Реинжиниринг: не автоматизируйте - уничтожайте» (Reengineering work: don't automate, obliterate). В ней обосновывалось, что компаниям надо лучше «уничтожать» свои производственные процессы, нежели автоматизировать их, если они хотят повысить эффективность, которая так необходима для выживания на мировых рынках с растущей конкуренцией.

Данная статья в начале не вызвала серьезного внимания, обсуждений и критики, но со временем она заставила задуматься о поиске новых методов управления, о переходе «от традиционной функциональной модели управления к процессно-ориентированной».

М. Хаммер выдвинул две основные гипотезы, которые он далее развивал и доказывал во всех своих научных трудах. Первая гипотеза заключалась в том, что при переходе от управления задачами к управлению процессами будет создана организация новой формации. В такой организации результат труда будет виден каждому участнику процесса, так как клиент результата труда определен изначально и, следовательно, исходя из ожиданий клиента, предопределен и результат, который, в свою очередь, будет иметь положительные и оцениваемые конечные потребительские свойства.

Вторая гипотеза М. Хаммера заключалась в том, что изменения в организации могут быть позитивными и управление организацией может стать более прозрачным и менее бюрократизированным исключительно при использовании радикальных методов (подходов) преобразования процессов. К таким радикальным методам и относится реинжиниринг бизнес-процессов.

Реинжиниринг, говоря словами М. Хаммера, - это «управление компанией с пулеметом в руках». Реинжиниринг, прежде всего, это - слом старого и созидание абсолютно нового, абсолютно новой организации. Повторяя высказывание Т. Давенпорта, работа «с чистого листа[2]», М. Хаммер говорил о реинжиниринге как о методе «фундаментальных» и «радикальных» преобразований процессов, а, по сути, целиком всей организационной системы управления.

Основной целью, по мнению М. Хаммера, для реинжиниринга являются эффективные: клиент, рынок, тот продукт, который нужен рынку и его клиентам. Вопросы оперативности вывода продукта на рынок, качества товара, его стоимости - это

первейшие вопросы бизнеса. М. Хаммер только встраивает эти базовые целевые факторы в свою конструкцию «здания» реинжиниринга. Многие американские исследователи в области менеджмента в начале 1990-х гг. говорили о необходимости изменений в управлении, о важности стратегически правильной альтернативы, о преобразованиях не только внутри организации, но и в отрасли, о задаче обращения взглядов менеджеров в будущее.

М. Хаммер однозначно поставил акцент на радикализме преобразований. Его тезис о сломе старого и строительстве новой организации, ориентированной на управление бизнес-процессами, стал своеобразным лозунгом начала 90-х годов прошлого века. В это время выходят многочисленные статьи о важности и значимости реинжиниринга для управления компаниями, в которых поддерживаются основные идеи концепции реинжиниринга. Тогда казалось, что менеджмент стоит на пороге революционных сдвигов, новых поворотов в своем развитии идей и концепций.

Детальный анализ идей, заложенных М. Хаммером, приводит к выводам о том, что реинжиниринг есть концепция, позволяющая трансформировать организацию, в которой управление строится на базе задач и функций, в процессно-ориентированную, где управление базируется на бизнес-процессах. Реинжиниринг является своего рода методом реструктуризации организации, т.к. создает новую процессную структуру управления. Получается, что М. Хаммер, прежде всего, ориентировал читателя и практиков-менеджеров компаний на процессное управление.

В работе «Реинжиниринговая революция» (Reengineering revolution)[3], написанной совместно со Стивеном Стентоном, М. Хаммер представил несколько укоренившихся мифов о реинжиниринге.

1. Миф о новизне реинжиниринга.
2. Миф о начале реинжиниринга с «чистой страницы».
3. Миф о лидерстве межфункциональных владельцев процессов.
4. Миф о противопоставлении реинжиниринга методу управления качеством.
5. Миф о проектировании «сверху - вниз».
6. Миф о противопоставлении реинжиниринга методу трансформации организации.
7. Миф о перманентности реинжиниринга.

Данные мифы сформировали мнение о реинжиниринге бизнес-процессов как о методе кардинальных преобразований, как революции в управлении и развитии предприятий. На революционность метода ссылается также П. Страссман, говоря о методе как о «... бескомпромиссном и полном уничтожении, ... атаках на обычаи, правила и взаимоотношения...[4]».

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов быстро завоевала популярность к ней проявили огромный интерес ученые и практики, она создала достаточно большой рынок консалтинговых услуг в области преобразований предприятий. К 1994 г. более чем три четверти самых крупных американских компаний, как утверждали М. Хаммер и С. Стэнтон, запустили проекты по реинжинирингу.

Опыт внедрения в различных сферах экономики проектов по инжинирингу позволил сформулировать условия для его проведения, среди которых следует назвать следующие[5].

1. Ресурсы. Проект реинжиниринга должен иметь свой бюджет, и будет ошибкой считать, что реинжиниринг возможен путем мобилизации внутренних ресурсов.

2. Использование экспертизы. Эксперты (консультанты) могут оказать существенную роль при реализации реинжиниринга. Консультанты могут быть модераторами реинжиниринга бизнес-процессов. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов.

3. Четко определенные роли. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как четко определенные роли и обязанности, а также ответственность за результаты.

4. Мотивация персонала. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. Чтобы обеспечить успех, руководство должно мотивировать участников реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

5. Коммуникации в команде. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

6. Участие руководства. Проект реинжиниринга должен выполняться под управлением руководителей компании, при этом руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Руководитель проекта должен понимать, что при реинжиниринге возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании.

7. Заинтересованные сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга, должны быть лучшие сотрудники компании. Просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает реинжиниринг.

8. Инструментальная поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходимо использование соответствующих методик и инструментальных средств. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

Тем не менее, приоритетной целью и условием проведения реинжиниринга бизнес-процессов служит достижение сильной конкурентной позиции на рынке, в результате которой становятся возможными приобретение инновационной монополии, максимизация дохода, экспансия на новые рынки.

Использование реинжиниринга бизнес-процессов необходимо как успешным предприятиям для обновления стратегии и избегания вовлечения предприятий в возможные кризисные ситуации, так и предприятиям, находящимся в глубоком кризисе, поскольку радикальное перепроектирование для них экономически эффективно и жизненно необходимо.

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов должно базироваться на ряде принципов, основными из которых являются следующие.

1. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. При реинжиниринге необходимо, чтобы в процессе участвовало как можно меньше людей. Выполнение процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно на порядок. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок.

2. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). При реинжиниринге нужно стараться, чтобы исполнители принимали самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

3. Логика реализации бизнес-процессов. При реинжиниринге необходимо, чтобы линейное выполнение работ заменялось работами, осуществляемыми параллельно, что экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.

4. Вариативность бизнес-процессов. При реинжиниринге необходимо формировать различные варианты процессов выполнения для разных условий. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося

рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации.

5. Рационализация управленческого воздействия. При реинжиниринге необходимо уменьшать число проверок и добиваться снижения степени управленческого воздействия. Задача реинжиниринга - осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

6. Минимизация согласований. Задача реинжиниринга - минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

7. Уполномоченный менеджер. При реинжиниринге этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс.

8. Централизация информационной поддержки. При реинжиниринге необходимо совершенствовать информационную поддержку процессов. Современные информационные технологии дают возможность децентрализовать управление, сохраняя возможность пользования централизованными данными.

В настоящее время разработано ряд алгоритмов управления (проведения) реинжинирингом бизнес-процессов.

В настоящее время в научно-экономической литературе представлены различные точки зрения на реинжиниринг, и многие из них отличаются от восторженных представлений реинжиниринга бизнес-процессов, при этом очень часто превалирует критический взгляд на реинжиниринг. Очень часто реинжиниринг называют модным ярлыком, который относится к «набору небрежно объединенных концепций».

Авторы реинжиниринга, А. Хаммер и Дж. Чампи активно доказывают, что реинжиниринг уникален. У него «мало общего с другими программами по усовершенствованию бизнеса, и он сильно отличается даже от тех, с которыми он имеет некоторые общие предпосылки». Поэтому подходы, которые в чем-то отличаются от их подхода, - это уже совсем не реинжиниринг или совсем не тот реинжиниринг, а только отдельные программы трансформации организаций.

Сторонники реинжиниринга пытались представить его как новейшую перспективу различных организаций, в особенности в начале девяностых годов прошлого века, причем зачастую практическими «площадками» реинжиниринга становились целые страны. Результат этого непродуманного эксперимента хорошо известен. Многочисленные случаи практической реализации реинжиниринга на предприятиях вызвали волну значительной критики, которая поставила под вопрос жизнеспособность концепции. Сложности в понимании реинжиниринга, а главное - сложности в разработке методики осуществления реинжиниринга создали известную «пресловутую» пропорцию удачно завершенных реинжиниринговых проектов: 80 на 20.

Многочисленная критика и атаки на реинжиниринг пошатнули уверенность в его особом статусе и высокой значимости. Наиболее существенной критика была по поводу исключительной эффективности реинжиниринга. Практические результаты его использования с постоянным упрямством подтверждали тот факт, что реинжиниринг бизнес-процессов не сделал революции, не привел к резкому росту производительности, не увеличил кардинально количество продаж. Утверждения о реинжиниринге как о панацее многих проблем развития предприятия не оправдались, вопреки эмоциональным мнениям его сторонников. М. Хаммер объяснял это отсутствием реинжиниринговой практики, но негативная критика продолжала преследовать

методологию реинжиниринга выбраны не те процессы, которые позволили бы в корне изменить ситуацию и обеспечить рост эффективности функционирования предприятия.

Сегодня многие экономисты согласны с позицией о том, что реинжиниринг - это довольно сильная концепция преобразования, она существенно влияет на ряд бизнес-процессов, но ее нельзя отождествлять с методологией решения большинства проблем предприятия. Эта концепция приносит свои результаты, влияя на определенные процессы, но это все-таки один из возможных подходов к развитию предприятия и зачастую результаты реинжиниринг бывают довольно скромными.

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. - London: Nicholas Brealey, 1993.
2. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. -Boston: Harvard Business School Press, 1993.
3. Hammer M., Stanton S.A. The Reengineering Revolution: A Handbook. - London: Harper Collins, 1995.
4. Страссман П.А. Информация в век электроники: Проблемы управления. - М.: Экономика, 1987.
5. <http://process.siteedit.ru>.

Грязнов С.А.

Перспективы развития дистанционного банковского обслуживания

*ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИИ России»
(Россия, Самара)*

doi: 10.18411/lj-01-2021-95

idsp: ljjournal-01-2021-95

Аннотация

Хотя традиционные банки по-прежнему существуют по всему миру, многие люди предпочитают управлять всеми своими банковскими операциями онлайн. Онлайн-банкинг позволяет переводить средства, совершать платежи и даже вносить бумажные чеки на свой телефон или компьютер. В данной статье представлены примеры онлайн-банкинга в качестве быстрого и удобного инструмента дистанционного банковского обслуживания.

Ключевые слова: банк, онлайн-банкинг, дистанционное банковское обслуживание, эффективность, банковские услуги в сети Интернет.

Abstract

Although traditional banks still exist around the world, many people prefer to manage all their banking operations online. Online banking allows you to transfer funds, make payments, and even deposit paper checks on your phone or computer. This article presents examples of online banking as a fast and convenient tool for remote banking.

Keywords: bank, online banking, remote banking, efficiency, banking services on the Internet.

Исторически банки строились вокруг своего физического отделения, и отношения с клиентами в первую очередь определялись фактором доступа. Следовательно, эти модели требовали значительных инвестиций в физическую инфраструктуру филиала с определенным объемом бизнеса, необходимым для покрытия расходов филиала. Это заставляло банки уделять больше внимания городским агломерациям и, таким образом, оставляло многие отдаленные районы без банковского обслуживания, что создало проблемы с доступностью финансовых услуг.

В настоящее время необходимость в сложных филиальных сетях постепенно отпадает. Потребители все чаще самообслуживаются через каналы мобильного банкинга. Для того, что убедиться так ли это, задайте себе вопрос: когда вы в