

Бизнес-инжиниринг

Лекция 1

Введение. Предмет, метод и содержание дисциплины «Бизнес-инжиниринг»

Ассоц.проф.каф.МиМЭ, к.т.н.
Султанбекова Жанат Женсикубаевна
z.sultanbekova@satbayev.university
87019303771

План

1. Теория управления бизнес-процессами: управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, место теории управления в системе современных знаний, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления.
2. Генезис теории управления бизнес-процессами: управленческие революции, возникновение научной теории управления, истоки и тенденции развития управления.
3. Закономерности и принципы управления бизнес-процессами: субъективные и объективные факторы в управлении.

Основные понятия управления бизнес-процессами

- **Теория управления** - наука, изучающая управленческие процессы в социально-экономических системах, принципы, содержание и формы управленческих отношений. В центре ее внимания и изучения механизмы социальных технологий эффективного управления.
- **Объект управления** - физические и юридические лица, социальные и социально-экономические системы и процессы.
- **Субъект управления** - физическое или юридическое лицо, направляющее властное воздействие (используя властные полномочия, организационно-распорядительные, экономические, морально-этические рычаги воздействия) на объект управления.
- **Процесс управления** - совокупность целенаправленных действий руководителя по разграничению, согласованию и интеграции совместной деятельности сотрудников для достижения определенных целей предприятия, фирмы.

Бизнес-инжиниринг (business-engineering) - это технологии управления, основанные на построении модели предприятия (организационной структуры предприятия и существующих бизнес-процессов) взаимодействии с моделью внешней среды. Технология бизнес-инжиниринга позволяет достичь решающего конкурентного преимущества за счет быстрой реакции предприятия на изменения внешней среды. В основу такой системы построения бизнеса заложен процессный подход, а объектом управления являются процессы на предприятии. Целью бизнес-инжиниринга является оптимизация бизнес-процессов.



Техника инжиниринга по управлению и совершенствованию бизнес-процессов реализует следующие возможности:

- ✓ Создание (дизайн) бизнес-процессов – описание существующих бизнес-процессов (см. [модель AS IS](#)), а также создание модели будущих, усовершенствованных бизнес-процессов (см. [модель TO BE](#)).
- ✓ Изменение бизнес-процессов – оперативное реагирование и изменение схемы бизнес-процессов в соответствии с условиями внешней среды.
- ✓ Анализ бизнес-процессов – анализ достижения поставленных целей и эффективности использования временных и денежных ресурсов.
- ✓ Оптимизация бизнес-процессов - постоянный мониторинг бизнес-процессов позволяет оценить качество существующих бизнес-процессов и сформировать стратегию повышения эффективности деятельности предприятия. Оптимизация бизнес-процессов может быть реализована двумя способами - [постоянным совершенствованием процессов \(CPI\)](#) или радикальным изменением ([реинжинирингом](#)).

Документирование бизнес-процессов – хранение актуальной версии бизнес-процессов предприятия, фиксирование всех изменений в схемах бизнес-процессов (см. [Регламент бизнес-процесса](#)).



Бизнес-инжиниринг (business-engineering) - это технологии управления, основанные на построении модели предприятия (организационной структуры предприятия и существующих бизнес-процессов) во взаимодействии с моделью внешней среды.

Технология бизнес-инжиниринга позволяет достичь решающего конкурентного преимущества за счет быстрой реакции предприятия на изменения внешней среды. В основу такой системы построения бизнеса заложен процессный подход, а объектом управления являются процессы на предприятии.

Целью бизнес-инжиниринга является оптимизация бизнес-процессов. Техника инжиниринга по управлению и совершенствованию бизнес-процессов реализует следующие возможности:

Создание (дизайн) бизнес-процессов – описание существующих бизнес-процессов ([модель AS IS](#)), а также создание модели будущих, усовершенствованных бизнес-процессов ([модель TO BE](#)).

Изменение бизнес-процессов – оперативное реагирование и изменение схемы бизнес-процессов в соответствии с условиями внешней среды.

Анализ бизнес-процессов – анализ достижения поставленных целей и эффективности использования временных и денежных ресурсов.

Оптимизация бизнес-процессов - постоянный мониторинг бизнес-процессов позволяет оценить качество существующих бизнес-процессов и сформировать стратегию повышения эффективности деятельности предприятия. Оптимизация бизнес-процессов может быть реализована двумя способами - [постоянным совершенствованием процессов \(CPI\)](#) или радикальным изменением ([реинжинирингом](#)).

Документирование бизнес-процессов – хранение актуальной версии бизнес-процессов предприятия, фиксирование всех изменений в схемах бизнес-процессов (см. [Регламент бизнес-процесса](#)).

Виды управления бизнес-процессами

- стратегический;
- Операционный;
- Инновационный;
- Производственный;
- Финансовый;
- Социальный;
- Организационный;
- Информационный;
- персонала

Подсистемы управления бизнес-процессом:

- *целевая*
- *обеспечивающая*
- *функциональная*
- *управляющая*

Уровни управления бизнес-процессов:

- высший
- средний
- низший

Методы и функции управления бизнес-процессами

Методы управления:

- административные,
- экономические,
- социально–психологические

Функции управления:

- Маркетинг
- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Инновация.
- Анализ и учет
- Делегирование
- Принятие решений
- Контроль
- Регулирование (корректирование)

Генезис теории управления

Основные школы управления:

- *Классическая школа управления (научное, административное управление, бюрократическая организация).*
- *Доктрина (школа) межличностных отношений.* Учитываются психологические факторы работника, его чувства, эмоции, взаимоотношения с коллективом
- *Эмпирическая школа управления.* Основывается на опыте и практике управления крупных бизнесменов, менеджеров, получивших высокие результаты в своей деятельности.
- *Школа социальных систем.* Внимание акцентируется на взаимоотношении личности в коллективе; формирования оптимальных рабочих групп;
- *Новая школа управления.* Основывается на математических методах; реализация управления на базе вычислительной техники, компьютерных сетей

Генезис теории управления

Классическая (традиционная) школа управления



Фредерик Уинслоу Тэйлор
(1856 – 1915 гг.)

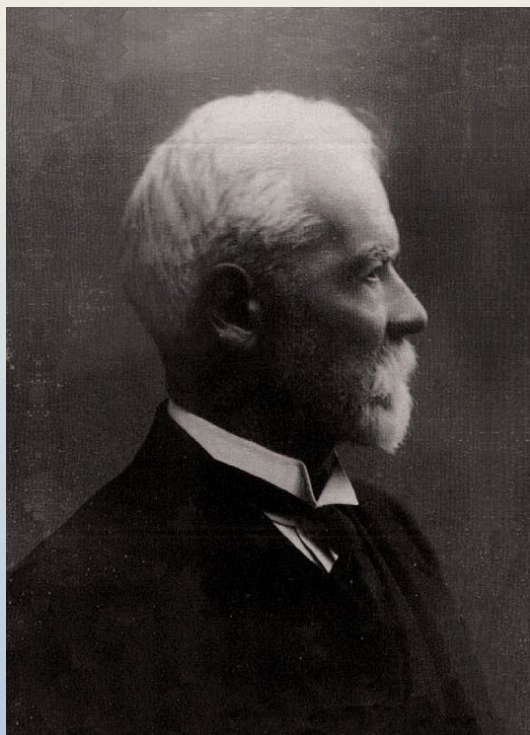
Основоположник: Фредерик Уинслоу Тэйлор
(1856 – 1915 гг.)

Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, А. Файоль, Ч. Барнард, Л. Урвик, М. Вебер и др.

- *Основные принципы системы научного менеджмента Ф. Тейлора:*
- администрация разрабатывает научный фундамент деятельности предприятия,
- администрация производит тщательный отбор рабочих, тренирует и обучает их,
- администрация осуществляет сотрудничество с работниками,
- устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

14 принципов управления

Анри Файоля



Анри Файоль
(1841 – 1925 гг.)

Принципы управления по Файолю:

1. Разделение труда
2. Власть и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость интересов
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Иерархия
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Школа межличностных отношений

- *Представители* :Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу.
- уделяют внимание совершенствованию труда в системе управления;
- отказались от принципа «координации посредством иерархии» (классическая школа), считая, что направление линии власти только сверху вниз не всегда эффективно;
- выдвинули метод «координации посредством комиссий», предполагающий изучение отношений по горизонтали;
- убеждены, что делегирование – это двусторонний процесс, при котором низовые уровни организации делегируют наверх функции административной и координационной деятельности, а верхние слои делегируют вниз право выполнять указанные действия;
- считают, что руководитель должен всесторонне знать подчиненных с тем, чтобы обеспечить надежность выполнения функций и оказывать помощь в их выполнении.

Школа поведенческих наук



Д. Мак-Грегор
(1906-1964)

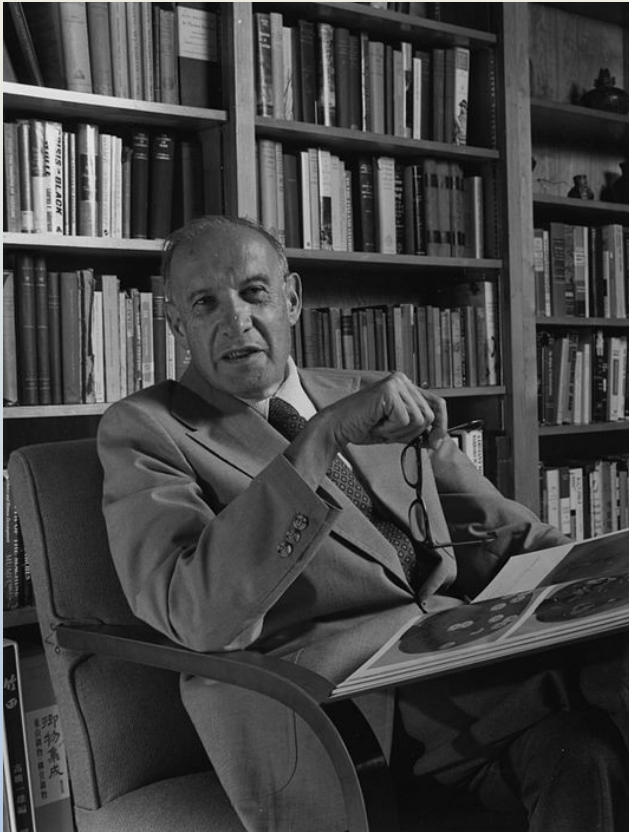
Представители: Р. Лайкерт, К. Арджирис, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор

Д. Мак-Грегор предложил два подхода к организации управления:

- первый, основан на применении «кнута и пряника»,
- второй, – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

Д. Мак-Грегор: по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости иерархии.

Эмпирическая школа управления



П. Друкер
(1909 -2005)

Представители: П. Друкер, Р. Дэвис, Д. Миллер.

Главная задача менеджмента – получение, обработка и анализ собранных данных и разработка рекомендаций управляющим.

Два направления эмпирической школы:

1. Исследования в области практики организации управления,
2. Разработка теоретических основ современного общества, где нет эксплуатации личности, а все равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли.

Направление исследований – изучение содержания труда и функций руководителей.

Школа социальных систем



Г. Саймон
(1916-2001)

Представители: Д. Марч, Г. Саймон и А. Этциони.

Центр школы -Институт Карнеги.

Работник предприятия рассматривается как социально ориентированный и направляемый работник, потребности которого влияют на внутреннюю среду предприятия, которая оказывает обратное влияние на работника.

- Рассматривает личность в комплексе социальных отношений предприятия.
- Потребности личности и потребности предприятия не всегда совпадают
- Введено понятие иерархии потребностей личности. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня

Новая школа управления



Р. Акофф
(1919-2009)

Представители: Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган

Два главных направления:

1. Рассмотрение производства как “социальной системы” с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.
2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Общие законы управления бизнес-процессами

- Закон соответствия социального содержания управления в форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления.
- Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления.
- Закон единства системы управления.
- Закон соотносительности управляющей и управляемой систем.
- Закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами.
- Закон единства действий законов управления.

Частные законы управления бизнес-процессами

Законы, относящиеся к управленческой подсистеме, законы организации (т.е. управляемой подсистемы) :

- Закон изменения функций управления.
- Закон сокращения числа ступеней управления.
- Закон концентрации функций управления.
- Закон распространения контроля.

Закономерности управления бизнес-процессами

- единство системы управления производством (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);
- пропорциональность производства и управления (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда);
- централизация и децентрализация управления (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления));
- соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем (соответствие управляющей системы управляемой).

Литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432861>
2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437776>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433143>
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431307>