

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Направление подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»,
профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе»
(заочная форма обучения)

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Инжиниринг бизнеса»

Вариант 2

Тема «Процессно-ориентированный подход»

Студент	П.М.Кузнецова (И.О.Ф.)
Курс, группа	2 курс КРНД 20-БИ-з
Преподаватель	Доцент кафедры В.А Кирий. (уч. степень., должность И.О.Ф.)

Краснодар 2022

Содержание

История возникновения процессно-ориентированного подхода.....	3
Положения и концепции развития процессно-ориентированного управления.....	5
Особенности внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению в организации.....	9
Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления.....	12
Список используемой литературы.....	14

История возникновения процессно-ориентированного подхода

Изменение мировой экономики в 1980-х годах привело к новым тенденциям управления бизнесом. Стремление компаний произвести как можно больше продукции сменяется на стремление удовлетворения потребностей клиента. Сложившийся в то время функционально-ориентированный подход к управлению организациями, характеризовался иерархической структурой, разделением труда и количественными показателями [1]. Подразделения организации, сформированы по функциональному признаку. Внутри подразделения существуют вертикальные потоки информации, направленные сверху вниз и снизу вверх, а также горизонтальные от одного подразделения к другому, что представлено на рисунке 1.

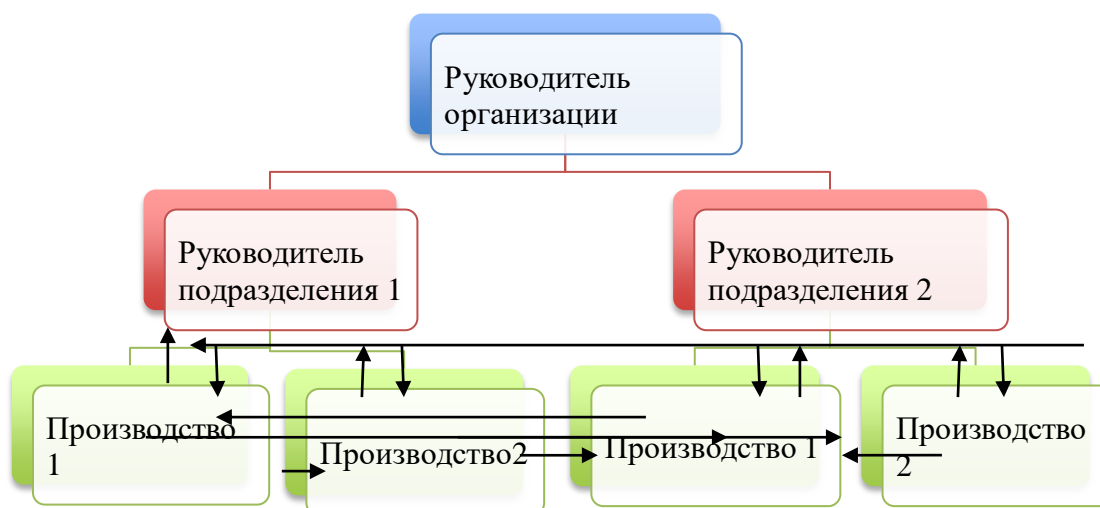


Рисунок 1 — Процессы в иерархической функциональной структуре
Данная структура имела ряд недостатков:

- отсутствие ориентации на целевые задачи предприятия и на удовлетворение конечного потребителя;
- неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла;
- усложненный обмен информацией между подразделениями;
- критерием результата работы является мнение руководителя [2].

В итоге, недостатки в иерархической функциональной структуре управления привели к большим накладным расходам, длительным срокам выработки управленческих решений, нехватки инноваций и потере клиента.

Проблемы функционально-ориентированного управления можно было устранить только за счет введения нового процессно-ориентированного подхода управления в организации.

Предпосылки к появлению процессного подхода присваивают доктору Уолтеру Эндрю Шухарту. Ему принадлежит утверждение о необходимости непрерывного совершенствования качества продукции и организации. Он обосновал необходимость перехода от вертикальной структуры управления к горизонтальной, основанной на процессном подходе [3].

Впервые, процессный подход был описан Майклом Юджином Портером, согласно, его убеждениям взаимосвязь между звеньями цепи высший приоритет и главный принцип эффективной деятельности.

Основоположник процессного подхода Эдвард Деминг разработал и внедрил поточную диаграмму отражающую взаимосвязь внутри фирмы от поставщика до потребителя, как процесс, представленный на рисунке 2.



Рисунок 2 — Цикл Эдварда Деминга

Дальнейшее развитие процессно-ориентированного подхода с помощью реинжиниринга связано с американскими исследователями в области менеджмента: Майкла Хаммера и Джеймса Чампи. Данная горизонтальная структура была оценена, как важный инструмент результата эффективности управления производственного функционирования. В результате чего, образовалась новая идея менеджмента – процессно-ориентированный подход [4].

Положения и концепции развития процессно-ориентированного управления

Процессно-ориентированная структура подразумевает управление отдельными бизнес процессами. Где руководитель осуществляет управление через владельцев процессов, на которых возложены функции организации, контроля и повышения эффективности процессов, согласно, рисунку 3.

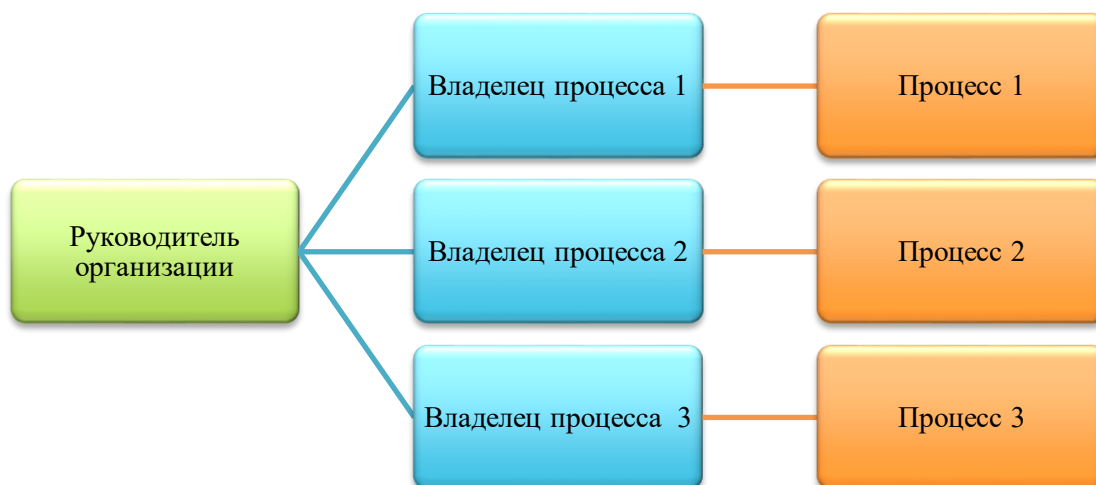


Рисунок 3 — Процессно-ориентированная система управления

Сущность процессно-ориентированного подхода заключается в том, что персонал предприятия поддерживает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов. Каждый сотрудник отвечает за бизнес процесс в целом, результат деятельности параллельных структурных единиц для него важен. Горизонтальная связь становится значительно сильнее. Она позволяет понять, что достижение запланированного качества продукции является результатом совместной работы всех ее сотрудников. Процессный подход позволяет диагностировать проблемы, как всей компании, так и взаимодействия различных ее подразделений при выполнении общей задачи [5].

При процессном подходе управления главным потребителем считается клиент, воспринимающий итоги деятельности организации.

Процессный подход устраняет лишние информационные потоки и обеспечивает высокое качество производства путем управления, а не введением тотального контроля и системы наказаний. Детальная характеристика процессно-ориентированного подхода представлена в таблице 1.

Таблица 1 — Характеристика процессно-ориентированного подхода

Процессно-ориентированный подход	
Сущность подхода	Управление бизнес-процессами преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя
Объект управления	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов
Субъект управления	Владельцы процессов
Технология управления	Модель процессной системы управления
Система управления предприятием	На основе методик управления процессами. Руководители подразделений становятся владельцами процессов
Организационная структура управления	Горизонтальная структура с определением ответственного за каждый бизнес процесс
Анализ деятельности предприятия	Сеть процессов. Системный подход. Привязка к реальности производства
Стратегические цели	Создание ценности для потребителя: достижение роста объемов продаж, увеличение доли рынка
Оперативные цели	Выполнение запросов и ожиданий потребителя
Система мотиваций	Заинтересованность в результате (выходе) всего бизнес-процесса
Взаимодействие между структурными подразделениями	Определено и регламентировано взаимодействие в рамках сети процессов
Документация системы управления	Соответствует реальной деятельности и используется практически

Процессно-ориентированная технология стала основой для разработок различных методик и концепций в теории и практике управления.

Фундаментом всеобщего менеджмента качества и бизнес-инжиниринга является процессный подход. Положения всеобщего менеджмента качества предусматривают постепенное повышение эффективности процессов организации на основе принципа постоянного улучшения. Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает радикальное перестроение бизнес-логики на

основе применения инженерных методов и современных программных инструментальных средств моделирования бизнес-процессов [6]. Особенностью управления бизнес процессами выступает развитие управленческих теорий, переход к процессно-ориентированному методу, который преобразуется в реинжиниринг бизнес-процессов, далее, в управление бизнес-процессами, согласно, рисунку 4.

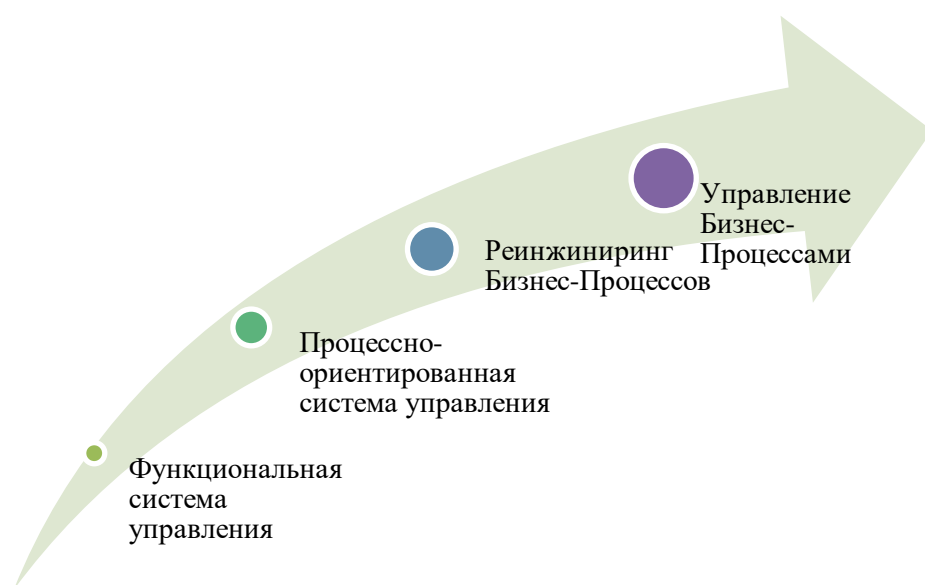


Рисунок 4 — Направления развития процессно-ориентированных управленческих концепций

Оптимизация систем управления, наиболее характерна для организаций, находящихся в стабильном состоянии.

Концепция Всеобщего управление качеством редко используется в случае возникновения трудностей. Она имеет длительный этап развития и акцентирует внимание на потребителя.

Реинжиниринг эффективен, когда на предприятии возникает период кризиса или качественные скачки развития.

Концепция управления бизнес-процессами основывается на сочетании современных научных положений и на развивающихся информационных технологиях, что обеспечивает большой потенциал в перспективах дальнейшего развития [7].

Особенности процессно-ориентированных управленческих концепций представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Особенности процессно-ориентированных концепций управления

Сравнительные характеристики	Всеобщее управление качеством	Реинжиниринг бизнес процессов	Управление бизнес-процессами
Идея	Качество производства главный инструмент процесса	Пересмотр бизнес-процессов для достижения максимального эффекта деятельности	Качественная оптимизация и возможность повышения объемов производства за счёт уменьшения расходов.
Изменения	Непрерывное улучшение деятельности, основанное на 8 принципах менеджмента качества	Игнорирование существующих процессов организации, либо их коренное изменение.	Непрерывное улучшение существующих процессов организации за счет набора итераций.
Роль информационных технологий	Второстепенная роль, отсутствие автоматизации процессов	Ядро для изменений процессов компании.	Исключительная роль, быстрое изменение бизнес процессов в условиях конкуренции.

Таким образом, управление бизнес-процессами является одним из самых актуальных и востребованных подходов к управлению организацией в настоящее время.

Особенности внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению в организации

Современным методом построения управления в организации является метод применения процессно-ориентированного подхода.

Процессный подход в управлении рассматривается как выполнение управленческой деятельности и имеет ряд взаимосвязанных процессов: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений. Сами процессы рассматриваются, как системы последовательно-параллельных решаемых бизнес задач. Вся деятельность предприятия представляется, как множество проектов разложенных на сеть задач [8].

Существует два вида процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 — Виды процессно-ориентированных подходов

При процессно-функциональном управлении, в качестве объекта управления используется – работа, подлежащая исполнению. Однако, существует недостаток в виде отсутствия выходного продукта, следовательно, отсутствует критерий оценки эффективности выполнения работы.

В процессно-задачном управлении в качестве объекта управления выступает бизнес-задача – крупный элемент с наличием на выходе готового продукта, поддающегося оценке. Результатом процессно-задачного управления являются материальные продукты, услуги, информационно-управленческие услуги, продукты аналитической и организационной деятельности. Применение процессно-задачного подхода при построении системы управления предприятием наиболее целесообразно.

Процессный подход требует классификации бизнес процессов. 13-процессная модель представляет большую часть основных и вспомогательных процессов предприятия, представленных на рисунке 6 [9].



Рисунок 6 — 13-процессная модель

Смысл управления бизнес-процессами состоит в том, что собственник обязан регулярно контролировать цикл процесса и вовремя принимать управленческие решения.

Таким образом, организация, представляет не множество отделов, а совокупность бизнес-процессов. Специфика любого предприятия заключается в том, как устроены и реализованы эти процессы. Все процессные элементы управления должны быть предельно унифицированными и ясными.

Введение на предприятии процессно-ориентированного подхода включает следующие этапы, представленные на рисунке 7.

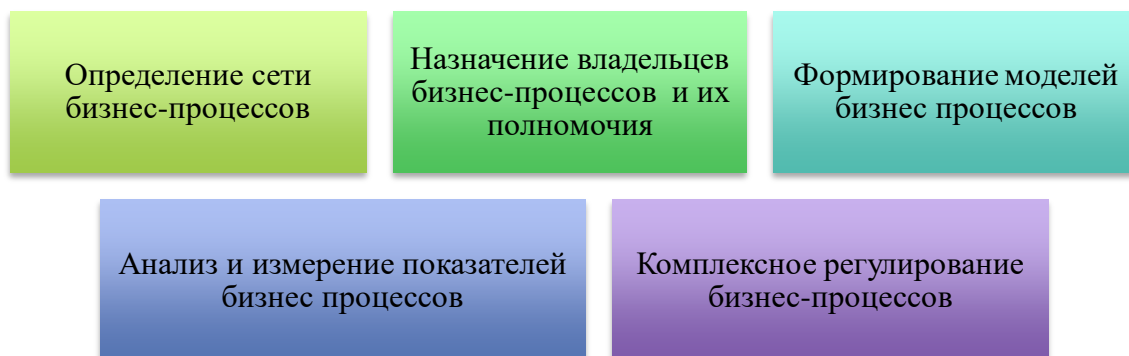


Рисунок 7 — Этапы введения процессно-ориентированного подхода

Внедрение процессно-ориентированного подхода позволяет устранить разрывы на стыке процессов, восстановить связи между ними. Начальным этапом является определение сети бизнес-процессов: их перечня, назначения и взаимосвязей. Главным этапом выступает анализ всей доступной информации по процессам.

Процессный подход помогает определить пути преобразования системы управления на предприятии и позволяет диагностировать проблемы, как всей организации, так и взаимодействия различных ее подразделений, при выполнении общей задачи.

Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления

В современной рыночной экономике создание системы эффективного управления предприятием является основной задачей менеджмента. Инновационным методом построения систем управления предприятием является метод применения процессного подхода.

Рассмотрим преимущества процессно-ориентированного подхода на рисунке 8.



Рисунок 8 — Преимущества процессно-ориентированного подхода к управлению

Все перечисленные преимущества являются необходимыми для ведения эффективной конкурентной борьбы и достижения стратегических целей компании.

На практике, процессно-ориентированный подход к управлению не имеет широкого распространения из-за комплекса проблем, которые условно можно объединить в три предметные области: методологические, управленческие, социально-психологические, представленные в таблице.

Таблица 3 — Недостатки процессно-ориентированного подхода

Методологические проблемы		
Проблемы идентификации, внедрения и реализации бизнес-процессов из-за отсутствия конкретных инструментов выполнения		Нет единой последовательности действий и единого представления способов решения задач.
Управленческие проблемы		
Неконкретность распределения работ, прав, обязанностей, полномочий, ответственности в рамках процессов	Дефицит специалистов в области управления организацией через процессы	Несоответствие организационной структуры представлениям о процессах.
Экономические проблемы		
Высокая стоимость автоматизации моделирования бизнес процессов	Дефицит ресурсов для создания единого информационного пространства	Потребность в ресурсах для мотивации персонала
Психологические проблемы		
Неготовность мыслить категориями процессов. Ориентация на финансовые результаты	Нет психологической адаптации к новым условиям экономического рынка. Негативное отношение к нововведениям	Возникающие производственные конфликты, препятствующие вовлечению персонала в управление организацией

Таким образом, к использованию процессного подхода следует подходить системно, с четким осознанием последствий его внедрения. Процессно-ориентированную модель управления рационально внедрять в организации, где существует поток однотипных бизнес-процессов. Если бизнес-процессы имеют свойство изменяться, то данное управление приведет к сложности выполнения стратегических целей и задач предприятия.

Введение основных принципов процессного подхода обеспечивает предприятию конкурентные преимущества, прочное положение и долю на активно развивающемся экономическом рынке.

Список используемой литературы

1. Абдикеев Н.м., Данько т. п., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. — Москв: Эксмо, 2017. — 592 с.
2. Болдырев, М.М. Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов / М.М. Болдырев, А.В. Дьячкова, А.А. Цыганов. — М.: Русайнс, 2018. — 303 с
3. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процесов: Учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров. — М.: Юнити, 2016. - 335 с.
4. 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.
5. Тельнов, Ю. Ф. Проектирование предприятий и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Федоров. — Москва: Юнити 2017,. — 304 с.
6. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы.Языки моделирования, методы, инструменты / Ф. Шёнталер. — Москва: Альпина Паблишер, 2019,. — 264 с.
7. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. — Москва: Символ, 2015. — 512 с. 4.
8. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О. Вишняков, И. Дятлов. [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <http://www.management.com/ERP-system.html>. (дата обращения: 10.01.2022).
9. Ефимов В. В. Размышления о процессном подходе. [Электронный ресурс.] — Режим доступа: <https://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm> (дата обращения:и10.01.2022).

