



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**

**«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет управления**

**Кафедра «Менеджмент»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Реинжиниринг бизнес-процессов»**

Образовательная программа

**38.03.02 - Менеджмент**

Профиль подготовки

**«Производственный менеджмент»**

Уровень высшего образования

**бакалавриат**

Форма обучения

очная, заочная

Статус дисциплины: **вариативная обязательная**

Махачкала 2020

Рабочая программа дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» составлена в 2020 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавриат) от 12 января 2016 г. № 7

Разработчик (и): кафедра «Менеджмент» к.э.н., доц. Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

На заседании кафедры «Менеджмент» от «10» 03 2020 г., протокол №10

и.о.зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Магомедбеков Г.У.

На заседании Методической комиссии факультета управления от «13» 03 2020 г., протокол №10

Председатель \_\_\_\_\_ Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением от «23» 03. 2020г.

\_\_\_\_\_ Гасангаджиева А.Г.

Рабочая программа дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» составлена в 2020 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавриат) от 12 января 2016 г. № 7

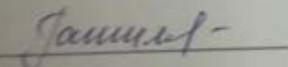
Разработчик (и) кафедра «Менеджмент» к.э.н., доц. Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

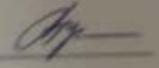
На заседании кафедры «Менеджмент» от «10» 03 2020 г., протокол №10

и.о. зав.кафедрой  Магомедбеков Г.У.

На заседании Методической комиссии факультета управления от «13» 03 2020 г., протокол №10

Председатель  Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением от «23» 03. 2020г.

 Гасангалжиева А.Г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация рабочей программы дисциплины	
1. Цели освоения дисциплины .....	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата .....	4
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).....	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины.....	6
5. Образовательные технологии .....	13
6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.....	14

7.Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.....	18
8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	31
9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	34
11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	35
12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	36

### **Аннотация рабочей программы дисциплины**

Дисциплина **«Реинжиниринг бизнес-процессов»** входит в цикл обязательных дисциплин вариативной части (Б1.В.ОД.14) образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Изучение данного спецкурса выступает необходимым условием в процессе подготовки менеджера высокой квалификации, так как необходимые знания, умения и навыки могут быть получены на основе более детального изучения отдельных вопросов междисциплинарного характера.

Дисциплина реализуется на факультете Управления кафедрой «Менеджмент».

Содержание дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» раскрывает теоретические и практические аспекты формирования новой модели бизнеса, посредством применения радикальной технологии перепроектирования действующих организационных и производственных структур бизнеса. В условиях проведения радикальных изменений в экономике существует острая необходимость в новых инструментах и методах, способных помочь компаниям стать более эффективными. Реинжиниринг, направленный на перепроектирование бизнес-процессов для достижения радикального улучшения деятельности, является одним из самых современных инструментов такого типа.

Программа разработана с ориентацией на существующий российский опыт в области реинжиниринга бизнес-процессов с учетом перспектив его развития, а также теории и практики зарубежного опыта.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: общепрофессиональных – ОПК-3, профессиональных – ПК-13, ПК-17.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля успеваемости в форме: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и кейсов, деловой игры, написания эссе и промежуточный контроль в форме дифференцированного зачета.

Объем дисциплины 3 зачетные единицы, в том числе 108 академических часов по видам учебных занятий

Семестр	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации	
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них						СРС
Лекции		Лабораторные занятия	Практические занятия	КСР	Консультации			
8	108	28		14			66	Дифференцированный зачет

Объем дисциплины 3 зачетные единицы, в том числе 108 ч. в академических часах по видам учебных занятий (форма обучения заочная).

Семестр	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференцированный зачет, экзамен)	
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них						СРС, в том числе экзамен
Лекции		Лабораторные занятия	Практические занятия	КСР	Консультации			
5	108	10		8	4		86	Дифференцированный зачет

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины является: ознакомление студентов с проблематикой и областями использования технологии реинжиниринга бизнес-процессов в управлении деятельности компаний, и формирование теоретических знаний и практических навыков в области применения реинжиниринга для кардинального изменения модели бизнеса.

Задачи изучения дисциплины заключаются в приобретении студентами знаний и практических навыков в области, определяемой основной целью курса, а именно:

- сформировать общее представление о содержании, области применения и особенностях технологии построения бизнес-процессов (БП) при реорганизации деятельности компаний,

- раскрыть основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов, основные этапы реинжиниринга БП, охарактеризовать воздействие реинжиниринга на компанию;
- обучить технологиям реинжиниринга бизнес-процессов (в т.ч. моделирования и анализа) с использованием современных технологий,
- формирование профессиональных навыков моделирования и анализа в ходе проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов, позволяющих менеджеру принимать непосредственное участие в разработке модели компании
- охарактеризовать проблемы и перспективы организации реинжиниринга бизнес-процессов в России.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «**Реинжиниринг бизнес-процессов**» входит в цикл обязательных дисциплин вариативной части (Б1.В.ОД.14) образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Изучение данного спецкурса выступает необходимым условием в процессе подготовки менеджера высокой квалификации, так как необходимые знания, умения и навыки могут быть получены на основе более детального изучения отдельных вопросов междисциплинарного характера.

Для освоения дисциплины необходимы знания, полученные студентами при изучении курсов: «Основы менеджмента», «Организационное проектирование», «Теория организации», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями»; умение применять методы и принципы процессного подхода, организационного моделирования, владеть экспертно-аналитической работой, изучать отечественный и зарубежный опыт.

Изучение дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» позволяет дать студентам знания об основах профессии менеджера, формах его активного участия в реализации экономических и социальных задач, стоящих как перед отдельно взятым предприятием, так и перед обществом в целом.

В свою очередь, курс «Реинжиниринг бизнес-процессов» дает более глубокие знания в области менеджмента и стратегического планирования, и позволяет более углубленно освоить ранее изучаемые дисциплины.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).

Компетенции	Формулировка компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)
ОПК-3	Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<b>Знает:</b> сущность и основные элементы организационной структуры; методы и приемы анализа организационной структуры; методы и принципы проектирования организационных структур; <b>Умеет:</b> формировать и анализировать показатели, характеризующие деятельность системы управления; анализировать существующие бизнес-процессы организации с позиции их эффективности и соответствия стратегическим задачам организации; разрабатывать программы реинжиниринга бизнес-процессов и оценивать их эффективность; <b>Владеет:</b> навыками обоснования управленческих решений, связанных с реинжинирингом бизнес-процессов; навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с функционалом бизнес-процесса.
ПК-13	Умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы	<b>Знает:</b> основную терминологию, связанную с реинжинирингом БП и особенности реинжиниринга БП; основные бизнес-процессы в организации; принципы

	реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	<p>построения, структуру и технологию использования инструментальных средств для анализа бизнес-процессов и их перепроектирования.</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать существующую бизнес-модель компании; определять критерии эффективности и ограничения применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов; определять типы бизнес-процессов и клиентов, выделять владельцев процессов и ресурсов; моделировать и оптимизировать бизнес-процессы; устанавливать необходимые условия для проведения реинжиниринга БП; формировать и анализировать предложения для проведения реинжиниринга БП.</p> <p><b>Владеет:</b> методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.</p>
ПК-17	Способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	<p><b>Знает:</b> методы разработки новых видов продукции; формировать новые бизнес-модели; тенденции возникновения и развития финансовых рынков и институтов и их влияние на РБП.</p> <p><b>Умеет:</b> разрабатывать бизнес-проекты создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т.п.) на основе новых бизнес-процессов.</p> <p><b>Владеет:</b> инструментами оценки качества составления бизнес-проектов; методиками расчета эффективности бизнес-процессов</p>

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1. Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

#### 4.2 Структура и содержание дисциплины.

	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра). Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Семинары	Самостоятел работа	КСР	всего	
<b>Модуль 1. Технология и организация реинжиниринга бизнес-процессов</b>									
1	Бизнес-процесс как объект управления и необходимость его оптимизации			2	-	4		6	Индивидуальный опрос деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
2	Теоретические основы, общая характеристика и базовые принципы			4	3	10		17	фронтальный опрос, тестирование, контрольная работа, деловая игра, защита рефератов

	реинжиниринга бизнес-процессов								выполнение кейса, тестирование
3	Технология реинжиниринга бизнес-процессов.			3	2	8		13	Экспресс-опрос, контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
	<b>Итого по модулю 1</b>			<b>9</b>	<b>5</b>	<b>22</b>		<b>36</b>	
<b>Модуль 2. Методология и моделирования бизнес-процессов</b>									
1	Структурный анализ бизнес-процессов и создание карты процесса			3	3	5		10	Экспресс-опрос, контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
2	Стратегический и стоимостной анализ бизнес-процессов			3	2	6		10	Индивидуальный опрос тестирование, контрольная работа, выполнение кейса
3	Моделирование бизнес-процессов в реинжиниринге. Функциональное моделирование бизнес-процессов			2	-	4	2	18	Экспресс-опрос, контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
4	Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование бизнес-процессов.			2	-	4		18	Экспресс-опрос, контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
	<b>Итого по модулю 2</b>			<b>10</b>	<b>5</b>	<b>21</b>		<b>36</b>	
<b>Модуль 3. Информационные технологии и опыт применения реинжиниринга</b>									
1	Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов.			3	-	12		18	Экспресс-опрос, контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
2	Особенности организации реинжиниринга бизнес-процессов на российских и зарубежных предприятиях			6	4	10		18	контрольная, деловая игра, защита рефератов выполнение кейса, тестирование
	<b>Итого по модулю 3</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	<b>23</b>		<b>36</b>	
	<b>Итого</b>			<b>28</b>	<b>14</b>	<b>66</b>		<b>108</b>	<b>Дифференцированный зачет</b>

Форма обучения: заочная

Наименование темы	Количество часов	
		в том числе

	Всего	лекции	семинары	Самост. работа	КСР
Тема 1. Теоретические основы, общая характеристика и базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов	18	2	2	18	
Тема 2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.	24	2	2	16	
Тема 3. Структурный анализ бизнес-процессов и создание карты процесса	24	2	2	16	
Тема 4. Стратегический и стоимостной анализ бизнес-процессов	24	2	2	16	
Тема 5. Особенности организации реинжиниринга бизнес-процессов на российских и зарубежных предприятиях	24	2		20	
Итого	108	10	8	86	4

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

#### Модуль 1. Технология и организация реинжиниринга бизнес-процессов

##### **Тема 1. Бизнес-процесс как объект управления и необходимость его оптимизации**

Бизнес-процесс: основные понятия, сущность, характеристики. Классификация бизнес-процессов в зависимости от места осуществления и организационной структуры компании. Виды бизнес-процессов в зависимости от их предназначения и степени детализации. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов. Предпосылки оптимизации бизнес-процессов.

Понятие архитектуры современного предприятия. Основные проблемы функционального подхода в управлении.

Проектный и процессный менеджмент. Процессный подход в управлении. Процессная модель предприятия. Понятие, сущность, цели и задачи процессного управления. Функции управления бизнес-процессом. Принципы процессного управления. Структура процессного управления. Сквозные (межфункциональные) и внутрифункциональные процессы. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.

Структурный, функциональный, процессный и проектный подходы к управлению бизнес-процессами. Совмещение процессной и функциональной систем управления.

Распределение функций между процессами. Критерии оценки эффективности управления организацией. Система показателей оценки эффективности управления организацией. Ресурсы процесса и его регламентирование. Согласование входов и выходов между процессами. Роль и значение процессного подхода в управлении. Преимущества и недостатки процессного управления.

##### **Тема 2. Теоретические основы, общая характеристика и базовые принципы бизнес-процессов**

Экономические предпосылки возникновения РБП. М. Хаммер и Д. Чампи.

Эволюционный взгляд на проблему организационных изменений в компании. Типы организационных структур, факторы, обуславливающие эффективность функционирования той или иной организационной структуры. Теории мотивации Х и Y Дугласа Мак Грегора.

Понятие и сущность реинжиниринга БП как нового направления в теории менеджмента. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Цели и задачи реинжиниринга БП. Место реинжиниринга в модели организационных преобразований. Виды реинжиниринга бизнес-процессами. Кризисный реинжиниринг. Реинжиниринг развития.

Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Управление организацией на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг бизнес-процессов: основные аспекты, факторы успеха. Способы внедрения РБП. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

Основные принципы и их применение. Методы совершенствования процессов. Анализ методом пяти вопросов. Анализ добавленной стоимости. Устранение бюрократии. Анализ длительности цикла.

Объединение рабочих процедур. Принятие исполнителями самостоятельных решений. Многовариантность исполнения процессов. Сочетание централизованного и децентрализованного подхода в управлении бизнес-процессами.

### **Тема 3. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.**

Анализ существующей модели бизнеса и его процессов. Создание модели будущего бизнеса и его процессов. Схемы организации прямого и обратного реинжиниринга. Сущность подхода на основе решений. Подход на основе детального анализа. Этапы и мероприятия по проектированию реинжиниринговых процессов. Модели бизнес-процессов и обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.

Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов. Научные подходы моделирования бизнес-процессов. Методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

CASE-средства и общий язык для передачи понимания бизнес-процессов. Система ARIS. Технология проектирования систем. Стадии жизненного цикла разработки систем. Основные требования технологии проектирования. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов.

Организация реинжиниринга бизнес-процессов. Организационные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Разработка образа будущей компании. Этапы разработки модели нового бизнеса.

Этап предплановой подготовки компании. Этап стратегического планирования.

Этап разработки модели нового бизнеса. Перепроектирование текущего бизнеса. Прямой реинжиниринг. Создание эффективных рабочих процедур. Тестирование новой модели бизнеса. Этап внедрения новой модели бизнеса.

## **Модуль 2. Методология и моделирование бизнес-процессов**

### **Тема 4. Структурный анализ бизнес-процессов и создание карты процесса**

SADT-технология - технология структурного анализа и проектирования. Понятие структурного анализа. Цели и задачи структурного анализа. Базовые понятия и основы структурного анализа. Виды стратегических моделей в структурном анализе. Диаграммы структурного анализа.

Инструментальные средства структурного анализа бизнес-процессов BPWin, MSVisio и др.

Схема внешней среды процесса. Графики информационных потоков. Выделение уровней информационных потоков. Рекомендации для использования SPA. Схемы алгоритмов. Максимизация использования SPA.

## **Тема 5. Стратегический и стоимостной анализ бизнес-процессов**

Виды деятельности и цепочки создания добавленной стоимости. Концепция цепочки создания добавленной стоимости.

Конкурентные стратегии, стратегические цели предприятия, критические факторы успеха, показатели эффективности организации бизнес-процессов.

Принципы выделения бизнес-процессов для РБП. Методы построения деревьев целей, критических факторов успеха, сбалансированной системы показателей. Методы экспертного оценивания целесообразности РБП. Экономическое обоснование РБП.

Назначение стоимостного анализа бизнес-процессов. Центры затрат и центры прибыли. Стоимостные объекты. Основной состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса. Задачи обоснования вариантов организации бизнес-процессов. Методика многозвенного учета затрат по функциям. Динамический анализ производительности бизнес-процессов.

Суть метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Отличие ФСА от традиционных методов. Методология ФСА. Виды источников издержек. Преимущества и недостатки ФСА.

Вычисление стоимостных затрат бизнес-процессов. Задание критериев отнесения затрат по использованию ресурсов на операции и издержек операций на стоимость продуктов и услуг. Использование информации из бухгалтерской и производственно-сбытовой информационной системы для формирования критериев отнесения затрат.

Стоимостной анализ бизнес-процессов в прикладном программном продукте: BPWin и MSExcel.

Стоимостный анализ функций (Activity-Based Costing). Сущность стоимостного анализа функций. Реализация стоимостного анализа функций в ППП Design/IDEF48. Реализация стоимостного анализа функций в ППП Easy ABC+52.

## **Тема 6. Моделирование бизнес-процессов в реинжиниринге. Функциональное моделирование бизнес-процессов**

Сущность и значение моделирования бизнес-процессов. Предпосылки осуществления моделирования бизнес-процессов. Цель моделирования бизнес-процессов. Этапы моделирования бизнес-процессов. Методика анализа действующей структуры управления и производства

Классификация методологий анализа, моделирования и проектирования бизнес-процессов. Декомпозиция процессов.

Структурный подход к моделированию бизнес-процессов: диаграммы рабочих потоков, уровни детализации диаграмм, управляющие воздействия, отражение участия субъектов бизнес-процессов.

Структурное моделирование бизнес-процессов. Детальное моделирование бизнес-процессов. Стандарты моделирования бизнес-процессов.

Экспертное моделирование бизнес-процессов.

Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов: диаграммы рабочих потоков, уровни детализации диаграмм, управляющие воздействия, отражение участия субъектов бизнес-процессов. Событийная цепочка бизнес-процесса. Использование корпоративной информационной системы при реорганизации бизнес-процессов.

Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов (SADT – методологии). Общая характеристика методологии IDEF. Особенности построения функциональной модели на основе методологии IDEF в прикладном программном продукте.

Общая характеристика ППП Design/IDEF. Особенности построения функциональной модели с использованием ППП Design/IDEF.

## **Тема 7. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование бизнес-процессов.**

Состояния и поведение объектов, активные и пассивные объекты, базовые и альтернативные процессы. Модель прецедентов использования (П-модель). Объектная модель (О-модель). В-модель – модель взаимодействия объектов. Общая характеристика ППП

NaturalEngineeringWorkbench (NEW). Особенности моделирования информационных процессов с использованием ППП (NEW). Построение диаграммы последовательности транзакций (TSD). Построение диаграммы структуры объектов (OSD). Построение диаграммы взаимодействия объектов (OID). Методы адаптации бизнес-процессов к ситуациям на основе использования бизнес-правил.

Общие вопросы имитационного моделирования бизнес-процессов: сущность, типовые ошибки использования, достоинства и недостатки. Структура типовой имитационной модели. Классификация основных видов моделирования и виды моделей. Понимание методологии и этапы имитационного моделирования бизнес-процессов. Имитационное моделирование в прикладных программных продуктах. Понятие многопродуктовой модели бизнес-процесса.

Понятие имитационный эксперимент. Цели проведения имитационного эксперимента.

Общая характеристика ППП имитационного моделирования ReThink. Функциональные возможности ReThink. Определение базовых компонентов ППП ReThink. Особенности конструирования имитационной модели. Задание входных параметров моделирования. Вывод результатов моделирования.

Инструментальные средства имитационного моделирования организации бизнес-процессов – среда моделирования Extend.

### **Модуль 3. Информационные технологии и опыт применения реинжиниринга**

#### **Тема 8. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов.**

Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Технологии управления знаниями организации. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Географические информационные системы. Применение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

Результаты идентификации бизнес-процессов. Интерфейс бизнес-процессов с помощью требования. Интерфейс бизнес-процессов с помощью плана-графика.

#### **Тема 9. Особенности организации реинжиниринга бизнес-процессов на российских и зарубежных предприятиях**

Предпосылки проведения реинжиниринга бизнес-процессов в России. Структура и функции процессного управления на российских предприятиях. Разделение подсистем в офисе. Подсистема оперативного управления бизнес-процессами. Место службы оперативного управления в административной структуре предприятия и направления ее деятельности. Функциональная модель работы службы оперативного управления предприятием. Функции и задачи оперативного руководителя. Роль системного аналитика. Централизация управления информационными потоками. Информационные каналы службы оперативного управления деятельностью крупного предприятия. Проблемы проведения в России реинжиниринга бизнес-процессов и перспективы его развития.

Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях. Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»).

### **Темы практических и семинарских занятий**

#### **Модуль 1. Технология и организация реинжиниринга бизнес-процессов**

##### **Тема 1. Теоретические основы, общая характеристика и базовые принципы бизнес-процессов**

- Экономические предпосылки возникновения РБП.М. Хаммер и Д. Чампи.
- Теории мотивации X и Y Дугласа Мак Грегора.
- Понятие и сущность реинжиниринга БП как нового направления в теории менеджмента.

- Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.
- Реинжиниринг бизнес-процессов: основные аспекты, факторы успеха.
- Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

Литература:1,12,17,19,23,24

## **Тема2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.**

- Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
- Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.
- Модели бизнес-процессов и обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.

-Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

-CASE-средства и общий язык для передачи понимания бизнес-процессов.

-Организация реинжиниринга бизнес-процессов.

-Этапы разработки модели нового бизнеса.

Литература:1,2,9,10,15,19,25

## **Модуль 2. Методология и моделирования бизнес-процессов**

### **Тема3.Структурный анализ бизнес-процессов и создание карты процесса**

- SADT-технология - технология структурного анализа и проектирования.
- Базовые понятия и основы структурного анализа.
- Инструментальные средства структурного анализа бизнес-процессов BPWin, MSVisio и др.

-Схема внешней среды процесса.

-Рекомендации для использования SPA.

-Максимизация использования SPA.

Литература:10,12,16,,19,21

### **Тема 4. Стратегический и стоимостной анализ бизнес-процессов**

-Конкурентные стратегии, стратегические цели предприятия, критические факторы успеха, показатели эффективности организации бизнес-процессов.

-Принципы выделения бизнес-процессов для РБП.

-Назначение стоимостного анализа бизнес-процессов.

-Методика многозвенного учета затрат по функциям.

-Суть метода функционально-стоимостного анализа

-Стоимостной анализ бизнес-процессов в прикладном программном продукте: BPWin и MSExcel.

Литература:1,2,5,6,9,20

### **Тема5. Моделирование бизнес-процессов в реинжиниринге.Функциональное моделирование бизнес-процессов**

-Сущность и значение моделирования бизнес-процессов.

-Классификация методологий анализа, моделирования и проектирования бизнес-процессов.

-Структурное моделирование бизнес-процессов. Детальное моделирование бизнес-процессов.

-Экспертное моделирование бизнес-процессов.

-Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов (SADT – методологии).

Литература:3,6,9,16,19,20

## **Тема 6. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование бизнес-процессов.**

-Состояния и поведение объектов, активные и пассивные объекты, базовые и альтернативные процессы.

-Общие вопросы имитационного моделирования бизнес-процессов: сущность, типовые ошибки использования, достоинства и недостатки.

-Понятие имитационный эксперимент. Цели проведения имитационного эксперимента.

-Общая характеристика ППП имитационного моделирования ReThink.

-Инструментальные средства имитационного моделирования организации бизнес-процессов – среда моделирования Extend.

Литература:1,3,7,8,11,16,21

## **Модуль 3. Информационные технологии и опыт применения реинжиниринга**

### **Тема 8. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов.**

-Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.

-Технологии управления знаниями организации. П

-Применение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

-Результаты идентификации бизнес-процессов.

Литература:1,3,7,9,14,27

### **Тема 9. Особенности организации реинжиниринга бизнес-процессов на российских и зарубежных предприятиях**

-Предпосылки проведения реинжиниринга бизнес-процессов в России.

-Структура и функции процессного управления на российских предприятиях.

-Проблемы проведения в России реинжиниринга бизнес-процессов и перспективы его развития.

-Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.

-Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»).

Литература:4,6,8,10,16,20

## **5.Образовательные технологии**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода методика освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» базируется на самостоятельном изучении студентами теоретического материала с помощью рекомендуемой учебно-методической литературы, закреплении его в ходе аудиторных занятий в форме лекций, семинаров и практических занятий, консультаций с преподавателем и групповых обсуждений по исследуемым темам, выполнении конкретных заданий (case-study).

**Лекции** выступают важнейшим видом учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. Они призваны давать систематизированные основы знаний в сфере применения реинжиниринга бизнес-процессов при реорганизации деятельности предприятий, концентрировать внимание студентов на ее наиболее сложных и узловых вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление. Для максимального усвоения дисциплины лекционный материал излагается с элементами обсуждения, что дополняется устным опросом.

Виды лекций: лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-информация, обзорная, проблемная, лекция-презентация.

**Семинары** проводятся по наиболее сложным вопросам, темам, разделам учебной программы с задачей углубить и закрепить полученные знания, привить обучающимся навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала. Виды семинаров: проблемные, дискуссионные, тренинговые.

**Семинарские и практические занятия** проводятся с целью освоения теоретического

материала и практических методов. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента. Они проводятся в виде опросов устно или в тестовой форме по теоретическому материалу, необходимому для выполнения практической работы (с оценкой), деловых игр, задач, тестов, разбора конкретных ситуаций (кейсов), докладов (презентаций), а также дискуссий (семинаров-диспутов).

Деловая игра – метод, подразумевающий имитацию принятия решений в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности.

Организация деловой игры. В начале проведения деловой игры студенты путем тестирования делятся на рабочие группы (команды) по 4 - 5 человек.

Для коллективного решения преподаватель на каждом практическом занятии определяет проблему, которые в совокупности составляют проблемное поле. В каждой группе выделяется организатор групповой работы - докладчик. Методом мозгового штурма рабочая группа в течение 30-45 минут предлагает технологию, сценарий или проект решения обозначенной проблемы. По истечении времени каждая группа докладывает о своих наработках. Все группы участвуют в обсуждении доклада. Преподаватель кратко подводит итоги групповой работы, оценивает качество, новизну подходов к решению выбранных проблем. Возможно продолжение работы в случае сложности обсуждаемого вопроса в качестве домашнего задания.

Активность работы студентов на практических занятиях может быть усилена индивидуальными заданиями.

**Модульная контрольная работа** выполняется в конце каждого модуля в присутствии преподавателя и предполагает ответы на 4 вопроса по пройденному курсу. Вопросы составляются с учетом материала, пройденного как на лекциях, так и самостоятельно. Время, отведенное на выполнение контрольной работы – 1 час. 30 мин.

Также проводятся консультации преподавателем.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение самостоятельной работы студентов.**

**Самостоятельная работа студентов** в объеме 66 часов является составной частью курса «Реинжиниринг бизнес-процессов», предполагает более глубокую проработку тем и разделов курса, помогает развивать умение учиться, формировать у студента способности к саморазвитию, творческому применению полученных знаний, способам адаптации к профессиональной деятельности в современном мире.

Самостоятельная работа студентов предусматривает:

- изучение зарубежной и российской практики реинжиниринга бизнес-процессов (интернет-ресурсы) и подготовка доклада-презентации;
- ознакомление с проблемами и перспективами внедрения реинжиниринга бизнес-процессов в России;
- подготовка эссе по предлагаемой тематике.

Использование активных и интерактивных форм обучения (деловые игры, разбор конкретных ситуаций (кейсов), обсуждение отдельных разделов дисциплины, мастер-классы по решению проблем, связанных с описанием бизнес-процессов и их реинжинирингом) в сочетании с самостоятельной работой способствует формированию и развитию профессиональных навыков обучающихся.

В рамках изучения дисциплины предусмотрены использование презентационной техники и компьютерных классов.

Самостоятельную работу студентов (СРС) можно разделить на текущую и творческую.

Текущая СРС – работа с лекционным материалом, подготовка к практическим и семинарским занятиям с использованием указанной литературы и интернет-ресурса;

опережающая самостоятельная работа; выполнение домашних заданий; изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку; подготовка к докладам и эссе, зачету.

Рекомендации по выполнению кейсов, ситуационных задач для студентов. Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике. Данный вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, полученных в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и нестандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. При решении практической ситуации студенты должны: 1. представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации; 2. продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему; 3. подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения кейсов и ситуаций:

1. Обобщение. Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.

2. Формулирование проблемы. Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.

3. Участники событий: люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.

4. Хронология событий. Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).

5. Концептуальные вопросы. Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.

6. Альтернативные решения. Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы, и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. Рекомендации. Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.

8. План действий. Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.

9. Корректировка плана действий. После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.

10. Устранение «узких мест». Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР) – поиск, анализ, структурирование информации по индивидуальному заданию с использованием интернет-ресурсов для подготовки презентаций и докладов, написания рефератов, эссе на заданные темы.

➤ Подготовка к семинарским занятиям и деловым играм, в частности, в виде **разработки презентаций**. При подготовке презентации важно раскрыть тему презентации. Оценивается умение студента логично выстроить текст и грамотно проиллюстрировать его.

- Презентация должна содержать не менее 15 слайдов.

- В каждом слайде должен быть текст и иллюстрация (график, схемы, диаграммы).

- Слайды должны быть прокомментированы.
  - Студент должен ответить на вопросы, возникающие в процессе презентации.
- Демонстрация презентаций на семинарах и деловых играх в течение семестра;
- подготовка рефератов и докладов;
  - написание эссе;
  - использование средств электронного обучения, работа в Интернете.

Поиск информации. Данный вид самостоятельной работы студентов предполагает сбор, обработку и представление информации по темам лекционного материала с более глубокой проработкой некоторых вопросов. Перечень тем для поиска информации соответствует содержанию разделов и тем дисциплины, представленных в программе.

Отчеты по данному виду самостоятельной работы заслушиваются на аудиторных занятиях (лекциях или семинарских занятиях) по соответствующей теме.

Подготовка доклада. Данный вид самостоятельной работы студентов предполагает подбор информации и выступление перед аудиторией с представлением результатов на заданную тему. Темы докладов могут соответствовать темам лекционного материала с более глубокой проработкой некоторых вопросов, кроме того, доклад может быть подготовлен на основе написанного реферата или выполненного творческого задания.

Выступления с докладами проходят на практических занятиях по соответствующей теме.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

<b>Тема самостоятельного изучения</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>	<b>Форма контроля</b>
Бизнес-процесс как объект управления и необходимость его оптимизации	Решение задач и тестов. Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
Теоретические основы, общая характеристика и базовые принципы бизнес-процессов	Работа с учебной литературой. Подготовка презентации.	Опрос, оценка выступлений, защита презентации, проверка заданий
Технология реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов	Решение ситуационных задач и тестов. Работа с учебной литературой. Подготовка презентации	Опрос, оценка выступлений, защита презентации, проверка проведенного анализа
Структурный анализ бизнес-процессов и создание карты процесса	Работа с учебной литературой. Подготовка доклада. Решение ситуационных задач и тестов.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.
Стратегический и стоимостной анализ бизнес-процессов	Работа с учебной литературой. Решение ситуационных задач. Подготовка реферата или презентации	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, презентации. Проверка заданий.
Моделирование бизнес-процессов в реинжиниринге. Функциональное моделирование бизнес-процессов	Работа с учебной литературой. Описание БП в виде схем. Подготовка презентации.	Опрос, оценка выступлений, защита презентации. Проверка заданий.

Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование бизнес-процессов.	Решение ситуационных задач и тестов. Написание эссе	Опрос, выступления, реферата. Проверка конспекта.	оценка защита Проверка
Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов.	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, презентации	Опрос, выступления, реферата, презентации. Проверка заданий.	оценка защита презентации.
Особенности организации реинжиниринга бизнес-процессов на российских и зарубежных предприятиях	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение задач и тестов.	Опрос, выступления, презентации. Проверка заданий.	оценка презентации.

Изучение дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» и определение уровня освоения программы предполагает следующие формы контроля:

- посещения студентом лекционных, практических занятий и активная работа на практических занятиях;
- вопросы для самопроверки и промежуточный контроль знаний в форме тестирования;
- итоговый контроль знаний в форме дифференцированного зачета.

#### **Тематика эссе**

Написание эссе. Написание эссе – это вид внеаудиторной самостоятельной работы студентов по написанию сочинения небольшого объема на определенную тему. Тематика эссе должна быть актуальной, затрагивающей современные проблемы области изучения дисциплины. Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств. По своей структуре эссе включает три части:

1. Введение. Суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

2. Основная часть. Теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы. В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: «причина – следствие», «общее – особенное», «форма – содержание», «часть – целое», «постоянство – изменчивость». Эффективно использование подзаголовков: их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

3. Заключение. Обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать

такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования приведен в описании образовательной программы.

Компетенция	Наименование компетенции ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения	Процедура освоения
ОПК-3	Способностью проектировать орг. структуры, участвовать в разработке стратегий управления челов. ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p><b>Знает:</b> сущность и основные элементы организационной структуры; методы и приемы анализа организационной структуры; методы и принципы проектирования организационных структур;</p> <p><b>Умеет:</b> формировать и анализировать показатели, характеризующие деятельность системы управления; анализировать существующие бизнес-процессы организации с позиции их эффективности и соответствия стратегическим задачам организации; разрабатывать программы реинжиниринга бизнес-процессов и оценивать их эффективность;</p> <p><b>Владеет:</b> навыками обоснования управленческих решений, связанных с реинжинирингом бизнес-процессов; навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с функционалом бизнес-процесса.</p>	Устный опрос Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование
ПК-13	Умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;	<p><b>Знает:</b> основную терминологию, связанную с реинжинирингом БП и особенности реинжиниринга БП; основные бизнес-процессы в организации; принципы построения, структуру и технологию использования инструментальных средств для анализа бизнес-процессов и их перепроектирования.</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать существующую бизнес-модель</p>	Устный опрос Написание инд. работ и рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа

		<p>компании;определять критерии эффективности и ограничения применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов;определять типы бизнес-процессов и клиентов, выделять владельцев процессов и ресурсов;</p> <p>моделировать и оптимизировать бизнес-процессы; устанавливать необходимые условия для проведения реинжиниринга БП;формировать и анализировать предложения для проведения реинжиниринга БП.</p> <p><b>Владеет:</b>методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.</p>	
ПК-17 -	<p>Способностью оценивать экономические и социальные условия осуществленияпредпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p>	<p><b>Знает:</b> методы разработки новых видов продукции; формировать новые бизнес-модели; тенденции возникновения и развития финансовых рынков и институтов и их влияние на РБП.</p> <p><b>Умеет:</b>разрабатывать бизнес-проекты создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т.п.) на основе новых бизнес-процессов.</p> <p><b>Владеет:</b> инструментами оценки качества составления бизнес-проектов; методиками расчета эффективности бизнес-процессов</p>	<p>Семинар-дискуссия</p> <p>Написание эссе</p> <p>Участие в деловой игре</p> <p>Разбор кейсов</p> <p>Решение задач</p> <p>Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа</p>

## 7.2. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, докладов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

### Примерный перечень тем эссе

1. Регламентация и стандартизация бизнес-процессов.
2. Управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа получения конкурентных преимуществ компании.
4. Идентификация и анализ бизнес-процессов.
5. Описание и анализ бизнес процессов при внедрении систем менеджмента качества.
6. Менеджмент процессов.
7. Интеграция бизнес-процессов цепей поставок.
8. Развитие реинжиниринга в системах управления крупных компаний.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе ARIS.

10. Моделирование и анализ бизнес-процессов на основе IDEF.
11. Совершенствование потока создания ценности.
12. Моделирование бизнес-процессов производства.
13. Оптимизация бизнес-процессов документооборота компании.
14. Имитационное моделирование с помощью системы AnyLogic.
15. Имитационное моделирование с помощью системы RockwellArena.
16. Информационные системы и технологии управления предприятием, как средство реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Реинжиниринг бизнес-процессов и управление цепями поставок.
18. Виртуальные предприятия.
19. Оптимизация бизнес-процессов предприятия торговли.
20. Имитационное моделирование бизнес-процессов.
21. Использование CASE-технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.
22. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.
23. Технологии структурного анализа бизнес-процессов.
24. Универсальные пакеты имитационного моделирования.
25. Применение теории вероятностей и статистики в имитационном моделировании.
26. Моделирование и системный анализ в управлении цепями поставок.
27. Построение интегрированных моделей цепей поставок.
28. Референтная модель функционирования цепей поставок SCOR.
29. Контроллинг как инструмент реинжиниринга бизнес-процессов.
30. Стратегический корпоративный реинжиниринг бизнес-процессов.

#### **Тематика рефератов**

1. Необходимость и цели реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).
2. Эволюционный взгляд на проблему организационных изменений в компании.
3. Типы организационных структур, факторы, обуславливающие эффективность функционирования той или иной организационной структуры.
4. Место реинжиниринга в модели организационных преобразований.
5. Теории мотивации X и Y Дугласа Мак Грегора.
6. Обзор существующих методов трансформации бизнеса
7. Основные концепции улучшения бизнес-процессов. Принципы качества Э. Деминга. Четырнадцать пунктов Э. Деминга. Цикл Э.Деминга.
8. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов.
9. Методика быстрого анализа решения (FAST).
10. Бечмаркинг процесса.
11. Перепроектирование процесса (концентрированное улучшение).
12. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
13. Стандарты качества ISO-9000:2000.
14. Основные проблемы функционального подхода в управлении.
15. Процессный подход в управлении.
16. Основные принципы и их применение.
17. Методы усовершенствования процессов. Анализ методом пяти вопросов. Анализ добавленной стоимости.
18. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.
19. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Методология и принципы РБП.
21. Моделирование бизнеса и CASE-технологии
22. Стоимостный анализ организации бизнес-процессов.
23. Функциональное моделирование бизнес-процессов с использованием ППП
24. Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов(SADT – методологии).

25. Общая характеристика ППП Design/IDEF.
26. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов с использованием ППП.
27. Имитационное моделирование бизнес-процессов на основе использования ППП.
28. Информационные технологии в РБП
29. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.
30. Технологии управления знаниями организации. Географические информационные системы.
31. Применение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.
32. Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.

### **Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

1. Понятие бизнес-процесса
2. Классификация бизнес-процессов
3. Понятие инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)
4. Цели УБП
5. Принципы РБП
6. Критерии эффективности РБП
7. Условия успеха в проведении УБП
8. Критические факторы успеха УБП
9. Организационные структуры компаний, основанных на принципах УБП
10. Владельцы бизнес-процессов и владельцы ресурсов
11. Команды и менеджеры бизнес-процессов
12. Экономические отношения между подразделениями
13. Информационные технологии, используемые в РБП
14. Роль распределенной базы данных в управлении бизнес-процессами
15. Роль экспертной системы в управлении бизнес-процессами
16. Роль системы управления рабочими потоками в РБП
17. Управление логистическими цепочками
18. Виртуальные предприятия
19. Назначение динамического анализа бизнес-процессов
20. Сценарии динамического анализа бизнес-процесса
21. Этапы РБП
22. Идентификация бизнес-процессов
23. Обратный инжиниринг
24. Прямой инжиниринг
25. Реализация и внедрение проекта РБП
26. Управление РБП
27. Участники РБП
28. Состав и функции команд РБП
29. Методы РБП
30. Инструментальные программные средства РБП
31. Использование CASE-технологий создания информационной системы
32. Методы организации бизнес-процессов в ERP-системах
33. Технология структурного анализа бизнес-процессов
34. Классификация методологий структурного анализа бизнес-процессов
35. Декомпозиция бизнес-процессов.
36. Цепочки создания добавленной стоимости
37. Деревья целей
38. Оценка бизнес-процессов по критическим факторам успеха
39. Система сбалансированных показателей
40. Сравнительный анализ бизнес-процессов (benchmarking)
41. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов

42. SADT-методология моделирования бизнес-процессов (IDEF0-методология)
43. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов
44. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
45. Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
46. Центры ответственности
47. Виды стоимостных объектов
48. Этапы отнесения затрат на стоимостные объекты
49. Факторы использования ресурсов и функций
50. Технология динамического анализа бизнес-процессов
51. Критерии динамического анализа бизнес-процессов
52. Понятие динамической имитационной модели бизнес-процесса
53. Назначение динамического анализа бизнес-процессов
54. Сценарии динамического анализа бизнес-процесса
55. Динамическое моделирование вариантов организации бизнес-процессов
56. Динамическое моделирование использования ресурсов в бизнес-процессах
57. Компонентная технология РБП
58. Системы управления качеством на основе РБП
59. Методы управления проектами в РБП.
60. Организация работы проектных групп в РБП
61. Что такое бизнес-процесс и чем управление бизнес-процессами отличается от управления ресурсами?
62. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и чем он отличается от концепции всеобщего управления качеством?
63. Какие задачи решает реинжиниринг бизнес-процессов?
64. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
65. Назовите области применения реинжиниринга бизнес-процессов.
66. Какие существуют условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
67. Назовите основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
68. Что такое матричная структура управления?
69. Какие информационные технологии обеспечивают реализацию принципов РБП?
70. Какие существуют современные организационные формы предприятий?
71. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов
72. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры.
73. Что такое ключевые факторы успеха предприятия? Приведите примеры.
74. Как классифицируются, выделяются и ранжируются бизнес-процессы? Приведите примеры.
75. В чем заключается сущность обратного инжиниринга?
76. В чем заключается сущность прямого инжиниринга?
77. Чем отличаются идеальная и реальная модель проектируемого бизнес-процесса?
78. Какие работы выполняются при создании новой организационно-экономической и информационной системы?
79. Какие методы и средства используются для реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы?
80. Как осуществляется внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов?
81. Какова организационная структура проекта РБП?
82. Перечислите основные компоненты обобщенной модели бизнес-процесса.
83. Чем отличаются методы функционального и объектно-ориентированного моделирования бизнес-процесса?
84. Какие методологии позволяют комбинировать применение различных методов моделирования бизнес-процессов?
85. Что такое функциональная модель бизнес-процесса?
86. Какие конструктивные элементы используются для построения функциональной модели?
87. Как представляется поток материальных, информационных, финансовых объектов?
88. Как трактуется и представляется управление выполнением функций?

89. Как представляются исполнители бизнес-процессов?
90. Как отражается использование информационной системы в бизнес-процессе?
91. Что такое стоимостной анализ функций?
92. В чем заключается основное назначение стоимостного анализа функций?
93. Как определяются стоимостные затраты на выполнение функций (процессов)?
94. Как определяются стоимостные затраты на изготовление продуктов (оказание услуг)?
95. В чем сущность объектно-ориентированного подхода к моделированию бизнес-процессов и информационной системы?
96. Какие конструктивные элементы используются в объектно-ориентированной модели бизнес-процесса и информационной системы?
97. Какие виды моделей используются в объектно-ориентированном подходе к РБП?
98. Каково назначение П-модели?
99. Каково назначение О-модели?
100. Каково назначение В-модели?
101. Каковы функциональные возможности ППП NaturalEngineeringWorkbench по объектно-ориентированному моделированию информационной системы?
102. Как соотносятся объектно-ориентированные модели бизнес-процессов и информационной системы?
103. В чем заключается назначение имитационной модели бизнес-процесса?
104. Какие применяются основные виды имитационных моделей бизнес-процессов?
105. Что такое имитационный эксперимент и каковы основные его типы?
106. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса?
107. Каковы функциональные возможности ППП Extend по имитационному моделированию бизнес-процессов?
108. Каковы конструктивные элементы Extend по разработке имитационной модели?
109. Как представляется в процессах: разветвление и соединение путей, использование хранилищ, контейнерных объектов, установление ассоциаций объектов, копирование объектов и атрибутов?
110. Как задается ввод исходных данных в имитационную модель?
111. Какие используются средства по выводу результатной информации имитационного моделирования?

### **Контрольные вопросы к зачету по дисциплине**

1. Определение бизнес-процесса и его структурных элементов.
2. Виды бизнес-процессов
3. Цели, задачи, функции и принципы процессного управления.
4. Роль и значение процессного подхода в управлении.
5. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.
6. Совмещение процессной и функциональной систем управления.
7. Техника выделения бизнес-процессов в организации
8. Особенности менеджмента бизнес-процессов: инжиниринг и реинжиниринг
9. Распределение функций между процессами.
10. Процесс управления организацией и система показателей.
11. Ресурсы процесса и его регламентирование.
12. Согласование входов и выходов между процессами.
13. Сущность реинжиниринга и его виды
14. Прямой и обратный реинжиниринг.
15. Этапы реинжиниринга процессов
16. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.
17. Создание модели будущего бизнеса и его процессов.
18. Этапы и мероприятия проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.
19. Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.

20. Экспертное моделирование бизнес-процессов.
21. Моделирование бизнес-процессов на основе прецедентов.
22. Объектное моделирование бизнес-процессов.
23. Функциональное, информационное и организационное моделирование бизнес-процессов
24. Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов.
25. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона.
26. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.
27. Регламентация бизнес-процессов по ARIS eEPC.
28. Регламентация бизнес-процессов по IDEF.
29. Организационная структура проекта РБП.
30. Внедрение проекта РБП.
31. Реализация проекта РБП.
32. Организация инжиниринговых компаний.
33. Организационные инструменты РБП.
34. Организационное проектирование РБП.

Результаты самостоятельной работы контролируются и учитываются при текущем и итоговом контроле студента (зачет). При этом проводятся: тестирование, опрос на практических занятиях, деловые игры, заслушивание докладов и эссе, написание контрольных работ и т.д.

#### ***ТЕСТ***

1. Ассоциация рабочих объектов требуется для отслеживания:
  - соответствие объектов друг другу
  - взаимодействия объектов
  - выборки из хранилища соответствующих объектов
  - синхронизации процессов
2. Бизнес-процессы на предприятии характеризуются:
  - четко определенными во времени началом и концом
  - внешними интерфейсами
  - затратами труда
  - затратами времени
  - затратами материалов
3. Владелец процесса – это структурное подразделение, которое:
  - контролирует исполнение операций процесса
  - исполняет операции процесса
  - исполняет и координирует исполнение операций процесса
4. В состав проектной группы (команды) входят:
  - консультанты
  - работники предприятия
  - работники предприятия и консультанты
5. Выберите две ступени расчета стоимости бизнес-процесса, соответствующие методу стоимостного анализа процессов (ABC-методу):
  - все затраты центров ответственности распределяются по функциям БП
  - все затраты центров ответственности распределяются по видам стоимостных объектов
  - стоимость соответствующих функций переносится на стоимостные объекты
  - все затраты распределяются по функциям БП, а накладные расходы относятся на стоимостные объекты пропорционально объему выпуска продукции
6. Выделение бизнес-процессов предполагает проведение:
  - экспертного многокритериального оценивания
  - детального стоимостного анализа
  - имитационного моделирования
7. Границы бизнес-процесса определяются:
  - сменой структурного подразделения, выполняющего операцию
  - сменой на выходе операции управляемого объекта преобразований
  - выполнением требований клиента процесса
8. Если выходной объект одного функционального блока является входным для различных функциональных блоков, то есть в процессе выполнения разбивается на несколько параллельных объектов, то он разветвляет свой путь по принципу:
  - классификация

- дезагрегация
9. Если выходные объекты, поступающие из различных функциональных блоков, имеют одинаковое название и сущность и являются входом для одного функционального блока, то они объединяют свои пути по принципу:
- агрегации
  - обобщения
10. Если представить бизнес-процесс как совокупность взаимосвязанных функций, то между функциями бизнес-процесса протекают:
- информационные, материальные и финансовые потоки
  - финансовые и информационные потоки
  - финансовые и материальные потоки
11. Задачи стоимостного анализа процессов:
- сократить время и затраты на выполнение функций, добавляющих стоимость
  - максимально сократить функции, добавляющие стоимость
  - сократить время и затраты на выполнение функций, не добавляющих стоимость
  - максимально сократить функции, не добавляющие стоимость
  - выбрать функции, требующие минимальное время выполнения, из возможных альтернатив
  - выбрать функции с низкой стоимостью из возможных альтернатив
12. Использование принципа декомпозиции при построении функциональных диаграмм в сочетании с методом стоимостного анализа процесса позволяет:
- узнать стоимость отдельных операций, зная сумму затрат на весь БП
  - выбрать наилучший БП из нескольких вариантов, с точки зрения минимального времени его проведения
  - выбрать наилучший БП из нескольких вариантов, с точки зрения минимальной стоимости его выполнения
  - рассчитать стоимость всего БП, зная стоимость его операций на нижних уровнях диаграммы
13. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса:
- качество процесса
  - риск незавершенности процесса
  - степень использования ресурсов в процессе
  - время преобразования объектов
  - пропускная способность
  - стоимость использования ресурсов
  - стоимость преобразования объектов в процессе
14. Как задается разветвление в процессе:
- по вероятности пути процесса
  - по значению пользовательских атрибутов
  - произвольно
  - по типу объектов
  - по степени загрузки ресурсов
15. Как задаются стоимостные характеристики использования ресурсов в процессе:
- на время использования ресурса в процессе
  - на факт и время использования ресурса в процессе
  - на факт использования ресурсов в процессе
16. Каково назначение репозитория в технологии РБП?
- документирование БП
  - стандартизация БП
  - оптимизация БП
17. Каковы ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
- мотивация персонала в РБП
  - привлечение консультантов к РБП
  - совместная работа консультантов и работников компании в командах РБП
  - комплексный характер проектных работ
  - наличие финансовых средств
  - участие руководства команды на всех этапах РБП
18. Какой главный критерий эффективности организации бизнес-процесса из следующих:
- время исполнения
  - качество
  - надежность
  - затраты
19. Какой подход обеспечивает встраивание поставщиков и клиентов в бизнес-процессы предприятия:
- управление поставками по принципу «точно вовремя» (JIT)
  - всеобщее управление качеством (TQM)
  - реинжиниринг БП (BPR)
20. Какой подход обеспечивает непрерывное совершенствование бизнес-процессов:

- всеобщее управление качеством (TQM)
  - управление ресурсами предприятия (MRT)
  - реинжиниринг БП (BPR)
21. Какой подход обеспечивает сквозное планирование основных бизнес-процессов:
- всеобщее управление качеством (TQM)
  - управление ресурсами предприятия (MRT)
  - реинжиниринг БП (BPR)
22. Лидер проекта выполняет следующую работу по РБП:
- выделяет и контролирует использование ресурсов для РБП
  - ежедневно координирует ход выполнения работ по РБП
  - ежедневно руководит выполнением работ по РБП
23. Метод имитационного моделирования используется для:
- статистического анализа БП
  - динамического анализа БП
24. Методологический центр выполняет следующую работу по РБП:
- выделяет и контролирует использование ресурсов для РБП
  - ежедневно координирует ход выполнения работ по РБП
  - ежедневно руководит выполнением работ по РБП
25. Метод учета затрат по функциям используется для:
- статистического анализа БП
  - динамического анализа БП
26. Назначение динамического анализа бизнес-процесса заключается в оценке:
- непроизводительных затрат
  - производительности БП
  - эффективности организации БП
  - надежности БП
  - использования ресурсов в БП
27. Назовите ключевые информационные технологии для управления основными процессами:
- распределенная база данных
  - управление знаниями
  - система управления потоками работ
  - электронная коммерция
28. Назовите ключевые информационные технологии для управления инновационными процессами:
- системы имитационного моделирования
  - управление знаниями
  - системы обработки транзакций
  - система управления потоками работ
  - информационно-аналитические системы
29. Наиболее точное определение бизнес-процесса:
- совокупность операций по изготовлению продукции или услуг с использованием ресурсов
  - набор функций, связанных с изготовлением и реализацией продукции или услуг
  - множество взаимосвязанных операций по удовлетворению потребностей клиента БП на основе потребления ресурсов
30. На этапе идентификации бизнес-процессов выполняется следующая работа:
- составляется бизнес-план реструктуризации предприятия
  - выделяются БП для РБП в соответствии со стратегией
  - конкретизируются стратегические цели предприятия
  - определяется структура БП
31. На этапе реализации проекта РБП выполняется следующая работа:
- разрабатывается или модернизируется организационно-экономическая система
  - разрабатывается или модернизируется информационная система
  - конкретизируются стратегические цели предприятия
  - строится модель БП
32. На этапе внедрения проекта РБП выполняется следующая работа:
- поэтапный ввод и тестирование информационной системы
  - осуществляется обучение персонала
  - создаются должностные инструкции персонала
  - создается система материального стимулирования
33. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов сводится к:
- выделению классов объектов и определению тех действий, в которых участвуют эти объекты
  - построению схем БП в виде последовательности операций на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы
34. Объекты, на основе которых выполняются бизнес-процессы и которые рассматриваются как ограничения,

обстоятельства и условия выполнения процесса, называются:

- метками
- входными
- выходными
- интерфейсными дугами
- управляющими
- механизмами

35. Одним из принципов реинжиниринга бизнес-процессов является:

- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий
- усиление менеджерами контроля выполнения операций

36. Одним из принципов реинжиниринга бизнес-процессов является:

- централизованный подход к управлению
- децентрализованный подход к управлению
- сочетание централизованного и децентрализованного подходов

37. Организационная единица (предприятие, подразделение, персонал, отдельные исполнители) – это частный случай:

- рабочих объектов,
- ресурсов.

38. Основная цель реинжиниринга бизнес-процессов – целостное и системное моделирование и реорганизация:

- организационной структуры предприятия
- материальных, финансовых и информационных потоков
- процессов товародвижения

39. Обратный инжиниринг – это:

- построение новой организации БП
- исследование существующей организации БП

40. Потоки объектов (материальных, финансовых, информационных) на функциональных диаграммах представляются в виде:

- ISOM меток
- функциональных блоков
- интерфейсных дуг
- таблиц

41. Примеры механизмов, участвующих в функциональной модели, построенной с помощью методологии IDEF0:

- клиенты
- оборудование
- персонал
- план-график работ
- расчетный счет
- структурные подразделения предприятия
- поставщики и подрядчики
- базы данных

42. Принцип «горизонтального сжатия процесса» означает, что:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, в результате чего достигается многофункциональность рабочих мест
- исполнители принимают самостоятельные решения, вследствие чего повышается ответственность, заинтересованность в результатах труда каждого работника

43. Принцип «вертикального сжатия процесса» означает, что:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, в результате чего достигается многофункциональность рабочих мест
- исполнители принимают самостоятельные решения, вследствие чего повышается ответственность, заинтересованность в результатах труда каждого работника

44. Принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- максимальная специализация труда
- усиление менеджерами контроля выполнения операций
- работы выполняются в естественном порядке
- распараллельность выполняемых работ

45. Прямой инжиниринг – это:

- построение новой организации БП
- исследование существующей организации

46. Пул объектов используется для размещения:

- временных рабочих объектов
- постоянных ресурсов

47. Рабочие объекты (сущности, над которыми осуществляются действия) и ресурсы (сущности, с помощью которых осуществляются бизнес-процессы) различаются тем, что:

- рабочие объекты используются в течение одного цикла воспроизводства
  - рабочие объекты используются в течение нескольких воспроизводств
  - рабочие объекты могут динамически изменять свое состояние
48. Реинжиниринг бизнес-процессов предусматривает:
- взгляд на экономический рынок как на динамическую среду
  - взгляд на построение компании как на инженерную деятельность
  - взгляд на руководство компанией как на управление в условиях высокой конкуренции
49. Реинжиниринг бизнес-процессов выполняется:
- с определенной периодичностью
  - в связи с необходимостью проведения стратегических изменений
  - непрерывно
50. Реинжиниринг бизнес-процессов охватывает перепроектирование бизнес-процессов:
- отдельного подразделения
  - совокупности отдельных подразделений
  - большинства структурных подразделений компании
51. Реинжиниринг бизнес-процессов повышает эффективность функционирования деятельности компании:
- на проценты
  - в десятки раз
  - в разы
52. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на минимизацию:
- прибыли
  - издержек
  - использования различных ресурсов
  - сроков реализации потребностей клиентов
  - налоговых ставок
  - сложности процесса управления
53. Результатом оптимизации использования ресурсов в бизнес-процессах является:
- рационализм схем взаимодействия с партнерами и клиентами
  - повышение оборачиваемости капитала
  - минимизация издержек производства
  - сокращение длительности производственного цикла
54. Руководящий комитет выполняет следующую работу по РБП:
- выделяет и контролирует использование ресурсов для РБП
  - ежедневно координирует ход выполнения работ по РБП
  - ежедневно руководит выполнением работ по РБП
55. Событийная цепочка процессов позволяет четко определять:
- правила выполнения процесса
  - распараллеливание выполнения процесса
  - методы выполнения процесса
  - альтернативность выполнения процесса
  - синхронизацию выполнения процесса
56. С основной деятельностью предприятия – выпуском продукции и обслуживанием конечных потребителей – связаны:
- процессы подготовки выпуска новой продукции
  - процессы выпуска продукции и обслуживание клиентов
  - процессы инфраструктуры
57. Стоимостной анализ процессов позволяет более точно определять:
- состав и содержание функций БП
  - величину капитальных вложений
  - распределение накладных расходов на стоимостные объекты
  - издержки предприятия.
58. Структурное моделирование бизнес-процессов используется для:
- определения требований к информационной системе
  - презентаций проекта
  - стандартизации БП
  - проведения улучшений в организации БП
  - выделения БП
59. Суммирование затрат на реализацию бизнес-процесса, к которому был применен метод функционального моделирования, происходит:
- сверху- вниз
  - снизу- вверх
  - по совокупности функций, независимо от их декомпозиции
60. Условием завершения построения функциональной модели является:

- достигнутое заданное количество уровней декомпозиции
  - ограничение финансов, выделенных на проведение работ по РБП
  - невозможность дальнейшего разбиения функций на подфункции
  - возможность задать стоимостные затраты для функций последнего, нижнего уровня декомпозиции
61. Установите соответствие типов клиентов и видов бизнес-процессов:
- внутренний клиент: инновационный процесс, вспомогательный процесс, основной процесс
  - внешний клиент: инновационный процесс, вспомогательный процесс, основной процесс
  - потенциальный клиент: инновационный процесс, вспомогательный процесс, основной процесс
62. Фактором ресурсов называется критерий отнесения:
- затрат функций на стоимостные объекты,
  - затраты центров ответственности на стоимостные объекты.
63. Функции, выполняемые человеком на основе рекомендаций, подготавливаемых ЭВМ, называются:
- интерактивные
  - неавтоматизированные
  - экспертные
  - автоматические
64. Функциональная модель бизнес-процесса характеризуется:
- графической простотой
  - многоуровневым описанием БП
  - использованием принципа декомпозиции функций
  - графической сложностью описания БП
  - использованием принципа композиции функций
  - одноуровневым описанием БП
65. Функциональные блоки преобразуют:
- входные объекты в выходные, причем выходной объект может не отличаться качеством от входного
  - входные объекты в выходные, причем выходной объект должен качественно отличаться от входного
  - управляющие объекты в выходные объекты
  - механизмы в выходные объекты
66. Функциональный блок в функциональной диаграмме бизнес-процесса служит для описания:
- функции, операции, действия, работы
  - объекта, потока объектов
67. Функциональный подход к моделированию бизнес-процессов сводится к:
- построению схем БП в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы
  - выделению классов объектов и определению тех действий в которых участвуют эти объекты
68. Функциональным фактором называется критерий отнесения:
- затрат функций на стоимостные объекты,
  - затраты центров ответственности на стоимостные объекты.
69. Цепочка создания добавленной стоимости определяет:
- последовательность выполнения нескольких процессов
  - последовательность выполнения операций одного процесса
  - последовательность взаимодействия подразделений.

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Общий результат выводится как интегральная оценка, складывающаяся из текущего контроля – 70% и промежуточного контроля – 30%. Контроль освоения студентом дисциплины осуществляется в рамках модульно-рейтинговой системы в зачетных единицах, включающих текущую и промежуточную аттестации.

По результатам текущего и промежуточного контроля составляется академический рейтинг студента по каждому кредиту и выводится средний рейтинг по всем трем кредитам.

По результатам промежуточного контроля студенту засчитывается трудоемкость дисциплины в зачетных единицах, выставляется дифференцированная отметка в принятой системе баллов, характеризующая качество освоения студентом знаний, умений и навыков по данной дисциплине.

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Основы менеджмента» осуществляется в ходе текущего контроля, промежуточного контроля

(модульные аттестации) и итогового контроля по дисциплине.

Текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала на лекциях, практических занятиях, индивидуальные задания – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине или требуемых для обучения по учебной дисциплине. Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины.

По результатам текущего контроля формируется допуск студента к экзамену.

*Текущий контроль знаний:*

1. Присутствие и работа на лекции(конспект) – 2 балл;
2. Присутствие на семинаре –1 балл;
3. Активное участие на семинарских занятиях – 15 балл;
4. Активное участие в деловых играх – 20 балл
5. Самостоятельная работа:
  - а) выполнение домашнего задания – 12 балл;
6. Устный (фронтальный) опрос – 10 баллов;
9. Доклады – 10 баллов.

*Итого:* текущий контроль знаний – 70 баллов.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,7/0,3. Контроль освоения учебного материала по каждому кредиту может осуществляться в форме:

- контрольной работы;
- тестирования.

*Итого: промежуточный контроль– 30 баллов.*

Оценка самостоятельной работы студента (подготовка доклада, выполнение индивидуальных заданий, домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Результаты успеваемости оцениваются по 100-балльной системе, которые отделом мониторинга качества образования переводятся в 50 баллов.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы

готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

Аттестованным считается студент, набравший 51 балл и выше.

## **8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### ***а)Основная литература:***

1. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. Изд-во: WoltersKluwer, 2012. - 224 с.

2. Д.Джестон, Й.Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. 2014 г.

3. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. / Пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2013. - 224 с.

4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов.–М.: Финансы и статистика, 2004.–320 с. ISBN 5-7764-0333-2 ЭБС университетская научная библиотека

5. Силич, В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Силич, М.П. Силич; ред. Н.В. Коноваловой. - Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2007. - 200 с. - ISBN 5-86889-330-1

6. Сорокин, А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.А. Сорокин, А.Ю. Орлова; Министерство образования и науки РФ, ФГАОУВО «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2014. - 212 с. 2227-8397 IPRbooks

7. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 288 с.

8. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров ; ред. А.О. Блинова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01823-2 IPRbooks

9. Петухов, В.И. Проблемы реинжиниринга российских предприятий : монография / В.И. Петухов. - Москва; Берлин :Директ-Медиа, 2014. - 59 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3063-1 ЭБС

### ***б) дополнительная литература:***

1. Абдикеев И.М., Данько Т.П., Ильдеменов СВ., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. М: Изд-во Эксмо, 2010. 592 с.

2. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Изд-во «Инфра-М», 2012. – 382 с.

3. Абдикеев Н.М., Бондаренко В.И., Евтеев Б.В. Интернеттехнологии в экономике знаний: учебник / под ред. Н.М. Абдикеева. — М.: ИНФРАМ, 2011.

4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования; пер. с англ. С. В. Ариничева / науч. ред. Ю. П. Адлер. - 3-е изд. М.: Стандарты и качество, 2011. 271 с.

5. Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / под ред. А.О. Блинова. — М.: ЮНИТИ, 2010.
6. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
7. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью ARIS. – 2-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2015. – 256 с.
8. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработки. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2015. – 176 с.
9. Каменнова М., Громов А. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. М.: Серебряные нити, 2014.
10. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. — М.: СИНТЕГ, 2010. - 212 с.
11. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] : методические указания к лабораторным работам / А.А. Кастанова. — Электрон.текстовые данные. — М. : Российский новый университет, 2014. — 32 с. — 2227-8397. IPRbooks
12. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебник. — СПб.: Питер, 2010.
13. Кутелев П.В., Мишурова И.В. Технология реинжиниринга бизнеса: Учебное пособие. — Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2013. — 176 с.
14. Лычкина Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов. Изд-во: М.: Инфра-М, 2012, - 256 с.
15. Маклаков С.В. BPWin и ERWin. CASE-средства разработки информационных систем. М.: Диалог-МИФИ, 2011.
16. Мур, Джеффри, Уэдерфорд Ларри Р., Экономическое моделирование в Microsoft Excel, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 1024 с.
17. Менеджмент процессов. Под ред. Беккер Й., Вилков Л., и др. (пер. с нем.). – М.: Эксмо, 2013. – 384 с.
18. Реинжиниринг производства: учебное пособие / Под ред. Л.Н. Оголевой. - М.: КНОРУС, 2012. - 304 с.
19. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — 5-е изд. — М: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 408 с.
20. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процесс. Практика построения карт потоков создания ценности. / Майкл Ротер, Джон Шук: пер. с англ. – 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 144 с.
21. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 3. М.: ИНФРА-М, 2011.
22. Саломатина А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства. Приложение II [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению СРС / А.А. Саломатина, Ю.Н. Фомина. — Режим доступа: IPRbooksshop.ru Электрон. текстовые данные.
23. Третьяк Л.Н. Отечественный и зарубежный опыт управления качеством [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Третьяк. — Электрон.текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2009. — 200 с. — 2227-8397 Режим доступа: IPRbooksshop.ru
24. Управление бизнес-процессами современных организаций: монография / под общ.ред. М.М. Максимцова. — М.: МГСУ, 2009.
25. Управление качеством. Гибкие системы менеджмента качества [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.И. Герасимов [и др.]. — Электрон.текстовые данные. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. — 160 с. — 978-5-8265-1401-6. Режим доступа: IPRbooksshop.ru
26. Майкл Хаммер Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Хаммер Майкл, Хершман Лиза. — Электрон.текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — 978-5-9614-4679-1. Режим доступа:

IPRbooksshop.ru

27. Харрингтон Д., Эсселинг К., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002.

28. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: Учеб.пособие. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 736 с.

29. Черемных С.В., Семенов И.О., Ручкин В.С. Структурный анализ систем: IDEF-технологии. М.: Финансы и статистика, 2011.

30. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Серебряные нити, 2000.

31. Шматалюк А. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. М.: Серебряные нити, 2014.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. eLibrary.ru [Электронный ресурс]: электронная библиотека/научн.электроннаябиблиотека//<http://www.elibrary.ru/>
2. Moodle [Электронный ресурс]: система виртуального обучения [база данных]/ДГУ. – Махачкала – URL: <http://www.moodle.dgu.ru>
3. Электронный каталог библиотеки ДГУ [Электронный ресурс]: <http://www.elib.dgu.ru>
4. Компьютерная обучающая программа по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»— URL: [http:// repository.vzfei.ru](http://repository.vzfei.ru)
5. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). — URL: <http://www.akeu.ru>.
6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <http://www.biblioclub.ru/>
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
8. Библиотека Гумер - гуманитарные науки / <http://www.gumer.info/>
9. Библиотека: Интернет-издательство / <http://www.magister.msk.ru/library/>
10. Библиотека Я. Кротова / <http://www.krotov.info/>
11. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
12. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
13. Российское образование. Федеральный портал. / <http://www.edu.ru/>
14. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
15. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
16. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
17. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
18. Lib.Ru: Библиотека Максима Мошкова / <http://lib.ru/>
19. Официальный сайт Президента Российской Федерации // [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
20. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
22. Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) // <http://wciom.ru>
23. Сайт Института современного развития (ИНСОП) // [www.riocenter.ru](http://www.riocenter.ru)
24. Сайт Института общественного проектирования (ИНОП) // [www.inop.ru](http://www.inop.ru)
25. Сайт журнала «Эксперт» // [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
26. Сайт Информационного агентства REGNUM // [www.regnum.ru](http://www.regnum.ru)
27. Сайт журнала «СОЦИС» // <http://socis.isras.ru>
28. Сайт международного сообщества менеджеров. — URL: <http://www.executive.ru>.
29. Сайт факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. — URL: <http://www.spa.msu.ru>.
30. Федеральный портал «Российское образование» // <http://www.edu.ru/>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Для изучения теоретического курса студентам необходимо использовать лекционный материал, учебники и учебные пособия из списка литературы, статьи периодических изданий: «Менеджмент», «Менеджмент в России и за рубежом», «Международная жизнь», «Российский экономический журнал», «Деньги и кредит», «Финансы», «Вопросы экономики» и др.

При выполнении самостоятельной работы необходимо изучить учебно-методическую литературу [1,2,3,4,5,6,9,10,11,13,18]. Кроме того целесообразно использовать следующие методические материалы:

1. Варианты контрольных работ и тестов по темам.
2. Разработанные задачи для практических занятий и самостоятельной работы студентов.
3. Электронную базу данных по дисциплине.
4. Рабочие тетради студентов.
5. Глоссарий - словарь терминов по дисциплине.

Для самостоятельной работы студентов используются сетевые образовательные ресурсы, представленные на персональном сайте преподавателя на портале ДГУ.

Каждому студенту необходимо будет завести Рабочую тетрадь для самостоятельных работ. Эта тетрадь - основной инструмент самоконтроля и самоанализа деятельности студентов в процессе освоения курса «Основы менеджмента». Слушая лекции, участвуя в дискуссиях и деловых играх, читая дополнительную литературу, студенты могут выполнить все задания Рабочей тетради, которая также служит ориентиром в самостоятельном изучении учебного материала курса.

В Рабочую тетрадь включены задания разного характера:

1) задания на проверку теоретических знаний, которые требуют изучения теории и ответа на вопросы в соответствии с изложенным материалом с целью усвоения основных терминов, понятий и подходов к вопросам курса;

2) тесты, целью выполнения которых является самоанализ, самооценка уровня усвоения учебного материала;

3) задания на анализ ситуаций, которые могут выполняться самостоятельно индивидуально каждым студентом или могут быть выполнены в группах, а в тетрадь записывается резюме по результатам совместной работы;

4) индивидуально-творческие задания, которые требуют от студентов, опираясь на полученные знания, рекомендации и примеры, использовать их творческий потенциал и создать оригинальные документы в соответствии с определенными задачами общения;

5) и многие другие виды заданий. (см. Приложение 3).

Каждое задание имеет свой удельный вес в выполнении самостоятельной работы, что позволяет использовать рейтинговую систему оценки студентов

Самостоятельная работа студентов в объеме 38 часов является составной частью курса «Основы менеджмента», предполагает более глубокую проработку тем и разделов курса, в которую входит:

Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Практические занятия включают в себя детальный анализ теоретического материала по изложенной в разделе 2.4. тематике лекционных и семинарских занятий.

Формы анализа предполагают интерактивное взаимодействие преподавателя и студентов, обсуждение особенностей и альтернатив решения возникающих проблем и вопросов.

*При подготовке к семинарским занятиям необходимо:*

- внимательно ознакомиться с тематикой семинара;
- прочесть конспект текста лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;
- составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;
- проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки;
- выполнить задания (письменно), представленные в приложении;

- если Вам встретились незнакомые термины или имена, обязательно обратитесь к словарю и зафиксируйте их в Вашей тетради.

- выполнить задание по теме семинарского занятия.

Все письменные задания выполняются в Рабочей тетради для самостоятельной работы.

#### Домашнее задание

Выполняя домашнее задание, студент должен показать знание учебного материала, умение его использования для решения теоретических и практических вопросов в области менеджмента. В процессе подготовки следует изучить рекомендуемую в программе курса «Основы менеджмента» литературу.

В домашнем задании необходимо использовать материал деловых игр, в котором должны быть отражены деятельность созданного предприятия и решение поставленных управленческих задач. Домашнее задание состоит из двух частей – теоретической и практической, включая решение задачи.

Тематика домашних заданий: выполняются по рекомендуемым темам; допускается написание домашних заданий по самостоятельно выбранным студентам темам по согласованию с преподавателем.

В начале работы необходимо привести план, которого следует придерживаться при написании, в конце – перечень использованной литературы. В тексте необходимо указывать названия разделов работы в соответствии с планом. Для написания теоретической части (п. 1, 2 задание) необходимо проработать рекомендуемую основную и дополнительную литературу. Практическая часть работы включает п. 3, 4, 5. В п. 3 должны найти отражение следующие моменты: краткая характеристика предприятия, которое было создано в рамках деловой игры командой студента, включая характеристику выпускаемой продукции (услуг), основные показатели деятельности, численность и структура управления предприятия. Выполнение п. 4 и 5 включает анализ, обобщение его результатов и разработку рекомендаций по соответствующей теме.

Работа должна иметь заключения и выводы, сноски на используемую литературу. Необходимо продемонстрировать способности автора к аналитическому мышлению, изложить критический анализ описываемых им ситуаций, подходов, точек зрения. Работа может быть представлена либо в машинописном виде, объемом не менее 7-8 страниц, либо в Рабочей тетради примерно 20 – 25 стр., содержать титульный лист и список использованной литературы.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта и образовательный блог. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для чтения лекций необходима аудитория на 60-70 мест, оснащенная мультимедийными технологиями. Компьютерный класс с доступом в Интернет.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 407 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MicrosoftOffice, MS PowerPoint, Windows 10, VisualStudio 2017, WindowsServer 2016, VisualStudioEnterprise 2017, KasperskySystemCenter 10, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ. рекомендована к использованию студентам при подготовке рефератов и творческих работ).

