

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»



УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономико-правового и психолого-педагогического образования / О.Е. Баланчук  
Протокол заседания Совета факультета экономико-правового и психолого-педагогического образования

№ 1 « 2 » 09 2021 г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине  
образовательная программа  
форма обучения

Рейнжиниринг и оптимизация бизнес-процессов  
(наименование)  
38.03.02 Менеджмент.  
Управление бизнесом и маркетинг  
очно-заочная

Йошкар-Ола, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения .....	6
3. Содержание учебной дисциплины.....	7
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	10
5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	11
6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины .....	12
Приложение к РПУД.....	16

## 1. Пояснительная записка

### Цель изучения учебной дисциплины:

Цель – получение знаний и приобретение практических навыков в области реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов предприятия.

### Место учебной дисциплины в учебном плане:

Учебная дисциплина «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов» относится к модулю управление бизнес-процессами учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

**Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:**

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>Знать:</b> основы управления бизнес-процессами. <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по бизнес-процессам. <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.
	<b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений	<b>Знать:</b> ключевые показатели эффективности. <b>Уметь:</b> анализировать и формировать показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления бизнес-процессом. <b>Владеть:</b> способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.
<b>ПК-2:</b> Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами	<b>ПК-2.2:</b> Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач	<b>Знать:</b> индикаторы, комплексно отражающие текущее состояние организации. <b>Уметь:</b> определять индикаторы достижения поставленных задач. <b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов, отражающих состояние организации.

	<p><b>ПК-2.3:</b> Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>Знать:</b> основы управления бизнес-процессами; этапы управления бизнес-процессами.  <b>Уметь:</b> разрабатывать и принимать тактические и операционные решения по управлению бизнес-процессами.  <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.</p>
	<p><b>ПК-2.4:</b> Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления</p>	<p><b>Знать:</b> задачи процессного управления.  <b>Уметь:</b> организовывать и контролировать выполнения поставленных задач процессного управления.  <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.</p>
<p><b>ПК-5:</b> Способен проводить качественный и количественный анализ управленческой, правовой и иной информации, критически оценивая полученные результаты, для проведения исследований и управления организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>ПК-5.1:</b> Использует методы качественного и количественного анализа управленческой, правовой и иной информации</p>	<p><b>Знать:</b> методы реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.  <b>Уметь:</b> использовать методы реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.  <b>Владеть:</b> навыками использования методов реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.</p>
	<p><b>ПК-5.2:</b> Формулирует выводы по результатам проведенного анализа и критически их оценивает</p>	<p><b>Знать:</b> совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения.  <b>Уметь:</b> формулировать выводы по результатам проведенного анализа бизнес-процесса и критически их оценивать.  <b>Владеть:</b> навыками анализа бизнес-процесса.</p>
	<p><b>ПК-5.3:</b> Синтезирует полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия</p>	<p><b>Знать:</b> сбалансированную систему показателей.  <b>Уметь:</b> синтезировать полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей</p>

	управленческих решений	разработки и принятия управленческих решений. <b>Владеть:</b> инструментом стратегического управления результативностью.
--	------------------------	---

**Формы текущего контроля успеваемости обучающихся:** устный опрос, кейсы, тестовые задания, реферат.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 3 з.е., 108 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 30 ч., промежуточная аттестация 27 ч., самостоятельная работа обучающихся 51 ч., 7 семестр.

№ п/п	Раздел учебной дисциплины/темы	Всего	Виды учебной работы (в часах)				
			Контактная			Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар/ Практические занятия/курсовая работа	Лабораторные занятия		
1.	Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>11</b>
2.	Тема 2. Теоретические основы реинжиниринга	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>10</b>
3.	Тема 3. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	-	-	<b>10</b>
4.	Тема 4. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>10</b>
5.	Тема 5. Технология реинжиниринга бизнес-процессов	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	-	-	<b>10</b>
	<b>экзамен</b>	<b>27</b>	-	-	-	<b>27</b>	-
	<b>итого:</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	-	<b>27</b>	<b>51</b>

### 3. Содержание учебной дисциплины

№	Наименование раздела учебной дисциплины /темы	Содержание
1	Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Бизнес-процесс: понятие и элементы. Классификация бизнес-процессов в зависимости от места осуществления и организационной структуры компании. Виды бизнес-процессов в зависимости от их предназначения и степени детализации. Бизнес-процесс как объект управления. Техника выделения бизнес-процессов в организации.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Предпосылки оптимизации бизнес-процессов. Принципы оптимизации. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Способы оптимизации. Результаты оптимизации для сотрудников.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Понятие, сущность, цели и задачи процессного управления. Функции управления бизнес-процессом. Принципы процессного управления. Структура процессного управления. Техника выделения бизнес-процессов в организации.  Управление организацией на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. 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.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Основные концепции улучшения бизнес-процессов. Принципы качества Э. Деминга. Четырнадцать пунктов Э. Деминга. Цикл Э.Деминга. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов. Методика быстрого анализа решения (FAST). Бечмаркинг процесса. Перепроектирование процесса (концентрированное улучшение). Реинжиниринг процесса. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов. Стандарты качества ISO-9000:2000.  Примеры конкретных оптимизаций бизнес-процессов и их влияния.  3. Подготовка рефератов.</p>
2	Тема 2. Теоретические основы реинжиниринга	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p>

		<p>Реинжиниринг как инструмент управления бизнес-процессами. Понятие и сущность реинжиниринга. Цели и задачи реинжиниринга. Виды реинжиниринга бизнес-процессами. Кризисный реинжиниринг. Реинжиниринг развития. Методы реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Внешние и внутренние причины возникновения реинжиниринга. Примеры успешного применения реинжиниринга. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Сущность реинжиниринга бизнес-процессов и необходимость его проведения. Экономические предпосылки возникновения РБП. Основные аспекты, факторы успеха и типичные ошибки. Причины возникновения реинжиниринга бизнес-процессов.          2. Изучение дополнительного теоретического материала:          История развития реинжиниринга бизнес-процессов. Способы внедрения РБП.          3. Подготовка рефератов.</p>
3	<p><b>Тема 3.</b> Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов и их применение. Применение методов усовершенствования процессов при участии в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера. Анализ методом пяти вопросов. Анализ добавленной стоимости. Устранение бюрократии. Анализ длительности цикла.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Объединение рабочих процедур. Принятие исполнителями самостоятельных решений. Горизонтальное и вертикальное сжатие процессов. Распараллеливание процессов. Многовариантность исполнения процессов. Принцип целесообразности выполнения работ. Сокращение количества управляющих воздействий. Минимизация количества согласований. Обеспечение менеджером единой точки контакта.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Эвристические правила реконструкции бизнеса, касающиеся организационных взаимодействий в ходе выполнения бизнес-процессов.          2. Изучение дополнительного теоретического материала:          Сравнение схем традиционной и новой компании, ориентированной на бизнес-процессы.</p>

		<p>Роли и обязанности штатов при функционировании реконструированного бизнеса.</p> <p>Последствия реинжиниринга бизнес-процессов: изменение бизнес-процессов, организационной структуры, содержания работ, системы управления, системы оценок, убеждений и ценностей.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
4	<p><b>Тема 4. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов</b></p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Этап предплановой подготовки компании. Формирование желаемого образа фирмы в рамках разработки стратегии ее развития. Принятие решения о начале процесса изменений в работе фирмы.</p> <p>Этап стратегического планирования. Создание модели реального бизнеса фирмы. Определение основных целей реинжиниринга и организатора процесса. Отбор объектов инновации и перепроектирования.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Этап разработки модели нового бизнеса. Перепроектирование текущего бизнеса. Прямой реинжиниринг. Создание эффективных рабочих процедур. Определение технологий и способов их применения. Формирование новых функций персонала. Создание информационных систем осуществления реинжиниринга. Тестирование новой модели бизнеса. Фазы перепроектирования: картографирование деятельности, анализ изменений клиентов и их потребностей, прогнозирование процессов.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Этапы реинжиниринга бизнес-процессов: постановка проблемы и выделение базовых бизнес-процессов, обратный и прямой инжиниринг, реализация и внедрение проекта.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Участники проекта реинжиниринга бизнес-процессов: лидер проекта, регламентирующий комитет, методологический центр, команды реинжиниринга, менеджеры процессов. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
5	<p><b>Тема 5. Технология реинжиниринга бизнес-процессов</b></p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Формальный аппарат технологии проектирования систем. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов. Организация РБП. Технологическая сеть РБП. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.</p>

		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Создание модели будущего бизнеса и его процессов. Описание новой модели бизнеса. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов. Схемы организации прямого и обратного реинжиниринга. Сущность подхода на основе решений. Подход на основе детального анализа. Характеристика основных этапов проведения реинжиниринга. Составление матрицы процессов. Определение самого важного процесса, который необходимо перестроить. Дальнейшее совершенствование бизнес-процессов: цикл PDCA.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.  Необходимость использования программно-инструментальных средств при проведении реинжиниринга. Возможности программно-инструментальных средств при проведении реинжиниринга. CASE-средства и общий язык для передачи понимания бизнес-процессов.  Научные подходы моделирования бизнес-процессов. Система ARIS.  3. Подготовка рефератов.</p>
--	--	---

#### **Распределение трудоемкости СРС при изучении учебной дисциплины**

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	14
Проработка конспекта лекций	9
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	10
Проработка учебного материала	10
Написание рефератов	8

#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Основная литература**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами: методология и технология : учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 208 с. : ил. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682237> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

### Дополнительная литература

1. Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие : [16+] / Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 94 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683189> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Инновационный менеджмент на предприятии: учебник для бакалавров : [16+] / И. П. Беликова, Д. В. Запорожец, Н. Б. Чернобай, В. А. Ивашова ; под ред. И. П. Беликовой ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 248 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614090> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

### 5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по учебной дисциплине составляют:

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб.№215	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Помещение для самостоятельной работы 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб.302	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Professional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины**

### **Методические указания для обучающихся с целью подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

– желательно оставлять в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций;

– дорабатывать конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку обучающегося к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении

полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

Записи имеют первостепенное значение для подготовки к семинарским работам обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект - это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим. Изучение обучающимися фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства.

Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

При этом следует обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно - справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины в ходе самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы обучающихся зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы обучающихся, индивидуальных особенностей обучающихся и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает обучающимся варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения обучающимися графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающийся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;

- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

по дисциплине	Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов
	(наименование)
образовательная программа	38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций  
18
2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания .....21
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....42

**1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций**

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ, предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Планируемые результаты освоения программы (код и содержание компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства представления в ФОС
1	<b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>Знать:</b> основы управления бизнес-процессами. <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по бизнес-процессам. <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений	<b>Знать:</b> ключевые показатели эффективности. <b>Уметь:</b> анализировать и формировать показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления бизнес-процессом. <b>Владеть:</b> способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности,	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену

			конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.	
2	ПК-2: Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами	ПК-2.2: Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач	<b>Знать:</b> индикаторы, комплексно отражающие текущее состояние организации. <b>Уметь:</b> определять индикаторы достижения поставленных задач. <b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов, отражающих состояние организации.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		ПК-2.3: Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами	<b>Знать:</b> основы управления бизнес-процессами; этапы управления бизнес-процессами. <b>Уметь:</b> разрабатывать и принимать тактические и операционные решения по управлению бизнес-процессами. <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		ПК-2.4: Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления	<b>Знать:</b> задачи процессного управления. <b>Уметь:</b> организовывать и контролировать выполнения поставленных задач процессного управления. <b>Владеть:</b> навыками управления бизнес-процессами.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
3	ПК-5: Способен проводить качественный и количественный анализ управленческой, правовой и иной	ПК-5.1: Использует методы качественного и количественного анализа управленческой,	<b>Знать:</b> методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. <b>Уметь:</b> использовать методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов

информации, критически оценивая полученные результаты, для проведения исследований и управления организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами	правовой и иной информации	<b>Владеть:</b> навыками использования методов анализа и оптимизации бизнес-процессов.	Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
	<b>ПК-5.2:</b> Формулирует выводы по результатам проведенного анализа и критически оценивает их	<b>Знать:</b> совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения. <b>Уметь:</b> формулировать выводы по результатам проведенного анализа бизнес-процесса и критически их оценивать. <b>Владеть:</b> навыками анализа бизнес-процесса.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
	<b>ПК-5.3:</b> Синтезирует полученные выводы и результаты критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений	<b>Знать:</b> сбалансированную систему показателей. <b>Уметь:</b> синтезировать полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений. <b>Владеть:</b> инструментом стратегического управления результативностью.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания**

**Текущая аттестация по дисциплине**

**«Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят текущую аттестацию в 7 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос;
- кейсы;
- тестовые задания;
- реферат.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции/ Индикаторы достижения компетенций	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации	ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов
2.	Тема 2. Теоретические основы реинжиниринга	ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов
3.	Тема 3. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов	ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов
4.	Тема 4. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов	ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов
5.	Тема 5. Технология реинжиниринга бизнес-процессов	ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов

**Вопросы для устного опроса**

1. Перечислите и раскройте содержание принципов качества Э. Деминга.
2. Раскройте сущность и значение цикла Э.Деминга.
3. Какие этапы прошло развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов?
4. В чём заключается японская парадигма улучшения бизнес-процессов?
5. В чём заключается методика быстрого анализа решения (FAST)?
6. В чём заключается бечмаркинг процесса?
7. В чём заключается перепроектирование процесса (концентрированное

улучшение)?

8. Раскройте сущность и значение современных подходов к улучшению бизнес-процессов.

9. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.

10. Раскройте классификацию бизнес-процессов в организации.

11. В чем заключаются особенности выделения процессов организации?

12. В чем заключается техника пошагового выделения процессов?

13. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и чем он отличается от концепции всеобщего управления качеством?

14. Реинжиниринг или оптимизация бизнес-процессов?

15. Что можно оптимизировать?

16. Как внедрять оптимизацию бизнес-процессов?

17. Примеры конкретных оптимизаций бизнес-процессов и их влияния.

18. Раскройте сущность и значение реинжиниринга бизнес-процессов.

19. Какие задачи решает реинжиниринг бизнес-процессов?

20. Кому нужен реинжиниринг бизнес-процессов?

21. В чем заключаются экономические предпосылки возникновения РБП?

22. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

23. Назовите области применения реинжиниринга бизнес-процессов.

24. Какие существуют условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов?

25. В чем заключаются основные принципы РБП и их применение?

26. В чем заключается анализ методом пяти вопросов?

27. В чем заключается анализ добавленной стоимости?

28. В чем заключается анализ длительности цикла?

29. В чем заключаются изменения рабочих единиц: от функциональных отделов к процессным командам?

30. В чем заключаются изменения в характере работы: от ориентированной на простые задачи к многомерной?

31. В чем заключается изменение роли людей: от контролируемых работников к наделенным полномочиями?

32. В чем заключается смещение акцента в критериях оценки результатов работы и компенсации за нее?

33. В чем заключается формальный аппарат технологии проектирования систем?

34. В чем заключается обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов?

35. В чем заключается организация РБП?

36. Раскройте содержание технологической сети РБП.

37. В чем заключается компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями?

38. В чем заключается организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов?

39. В чем заключается описание новой модели бизнеса?

40. В чем заключается анализ существующей модели бизнеса?

41. Перечислите и дайте описание характеристик основных этапов проведения реинжиниринга.

42. В чем заключается составление матрицы процессов?

43. В чем заключается методология реинжиниринга бизнес-процессов?

44. В чем заключается сущность CASE-технологии.

45. В чем заключаются принципы построения при использовании CASE-средств?

46. Раскройте структуру и технологию использования CASE-средств для анализа бизнес-процессов?

47. Что такое матричная структура управления?

48. Какие информационные технологии обеспечивают реализацию принципов

РБП?

49. Какие методы и средства используются для реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы?

50. Как осуществляется внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов?

51. Какова организационная структура проекта РБП?

### **Средство оценивания: устный опрос**

Устный опрос оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Кейсы**

**Кейс №1.** Компания ЗАО «АвтоСтройТех» занимается производством и продажей деталей для грузовых автомобилей. Организация поставляет детали как заводам по сборке автомобилей, так и частным лицам. Всего в деятельности компании выделено 16 бизнес-процессов различного типа:

1. Бухгалтерский учет;
2. Управленческий учет;
3. Материальное обеспечение;
4. Кадровое обеспечение;
5. Финансовое обеспечение;
6. Производство детали №1;
7. Производство детали №2;
8. Производство детали №3;
9. Производство детали №4;
10. Продажа детали №1;
11. Продажа детали №2;
12. Продажа детали №3;
13. Продажа детали №4;
14. Фасовка товаров;
15. Авто доставка;
16. Железнодорожная доставка.

Рынок, на котором организация реализует свой товар – это рынок деталей для грузовых автомобилей. Тенденции развития этого рынка на настоящий момент таковы: детали вида №1 и №3 пользуются наибольшим спросом, а детали вида №2 заменяются

заграничным, более дешевым аналогом, поэтому не так популярны. Также многие клиенты предпочитают, чтобы компания производила доставку самостоятельно на дальние расстояния.

Миссия компании: «Производство качественных деталей для автомобилей. Мы хотим обеспечить всем клиентам максимум удобств при обслуживании своего автомобиля. Мы стремимся сделать покупку авто-деталей такой же простой и приятной, как приобретение новой модели цифровой техники или очередное пополнение личного гардероба».

Основные цели компании на ближайшее время – это увеличение доли частных клиентов и рост производства деталей №1.

*Задание:* на основе представленной выше информации (рынок сбыта, тенденции рынка, цели и миссия компании) сформируйте 7 ключевых факторов успеха организации. Постройте матрицу сопоставления бизнес-процессов, описанных в задании, и КФУ, разработанных вами. С помощью матрицы выявите наиболее важные для ЗАО «АвтоСтройТех» бизнес-процессы (примечание: помните, что все 16 бизнес-процессов не могут быть важными для компании и поддерживать все КФУ).

**Кейс №2.** В настоящее время положение отделов в ЗАО «АвтоСтройТех» имеет следующий характер. С производственными процессами на предприятии нет особых проблем. Планируется к расширению цех, занимающийся производством детали №1, так как компания планирует увеличить их производство. Также в компании происходят проблемы, связанные с текучестью в отделе кадров – отсюда недавно уволился высококвалифицированный специалист, непосредственно занимавшийся набором кадров. На производственные цеха и отдел фасовки товаров данный фактор имеет слабое влияние, так как штат сотрудников там укомплектован, однако директор компании хотел бы заменить часть сотрудников отдела продаж по причине низких показателей продаж деталей вида №2 и №3. Помимо этого, в логистике компании есть некоторые проблемы, связанные с наличием материальных ресурсов, однако они решаемы и не имеют сильного влияния.

Управленческий отдел компании не имеет серьезных проблем, а в бухгалтерии произошла путаница с внутренними отчетными документами – проблема не очень серьезная, но требует временных затрат на решение.

На данный момент финансовое обеспечение компании осуществляется в удовлетворительном объеме, но руководство планирует его увеличить в связи с расширением цеха по изготовлению деталей №1.

*Задание:* для бизнес-процессов компании, представленных в кейсе №1, необходимо провести оценку степени проблемности на основе представленных выше условий. При выставлении баллов, характеризующих проблемность бизнес-процессов, помогут следующие критерии:

– 1 балл – потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

– 2 балла – было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.

– 3 балла – используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

– 4 балла – бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

– 5 баллов – бизнес-процесс неэффективен или почти не реализуется. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер по его исправлению. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Помните, что помимо выставления баллов самим бизнес-процессам необходимо оценить силу влияния проблем (обратите внимание, насколько проблемы решаемы и каких затрат они требуют). После проведения оценки степени проблемности бизнес-процессов составьте и заполните матрицу ранжирования, в которой показателями КФУ будут выступать результаты кейса №1. Проанализировав матрицу, определите наиболее приоритетные бизнес-процессы ЗАО «АвтоСтройТех» на основе важности и проблемности бизнес-процессов.

**Кейс №3.** Компания ЗАО «АвтоСтройТех», представленная в предыдущих кейсах, закупает материалы для изготовления автомобильных деталей вида №2 и №3 за границей. Не так давно правительство повысило таможенные пошлины на импорт данных материалов на 5%. Руководство компании приняло следующее решение: для изготовления детали №2 был найден отечественный аналог материала, поэтому заказ заграничного

материала приостановлен. Деталь №3 может производиться только с применением зарубежного материала, поэтому, несмотря на повышение пошлины, поставку невозможно прекратить. К тому же компания обладает ограниченным дополнительным финансовым резервом, применение которого целесообразно направить на закупку материала из-за границы или расширение цеха для производства детали №1.

Не обошли производственный отдел и кадровые проблемы.

Работники цеха по изготовлению деталей №4 против расширения цеха №1, так как опасаются, что на это может уйти избыточное количество финансовых ресурсов, что может повлиять на задержку или сокращение заработной платы сотрудников. Также уход специалиста из отдела кадров может оказать негативное влияние на обстановку в кадровом отделе и их дальнейшую работу.

*Задание:* на основе представленных выше условий и условий из кейса №1 и №2 определите барьеры для проведения изменений бизнес-процессов и распределите их по 3 группам – финансы, персонал и законодательство. Найдите по одному барьеру для каждой группы.

Проведите оценку возможности реализации изменений в бизнес-процессах с помощью таблицы и постройте таблицу ранжирования бизнес-процессов с помощью результатов всех трех кейсов. На основе таблицы ранжирования выявите приоритетные бизнес-процессы для оптимизации.

**Кейс №4.** Торговая компания ООО «Альянс», как и многие компании, решившие навести порядок в бизнес-процессах, предприняли самостоятельные попытки их описать и структурировать. Они потратили на это больше 6 месяцев, работу проводили коммерческий директор и несколько сотрудников. Файлы и папка с описанными процессами долгое время лежали на столе у генерального директора, однако в реальной работе изменений было мало. Было принято решение начать работу с консалтинговой компанией. После работы со специалистами стало ясно, что основными ошибками в самостоятельном описании бизнес-процессов стали следующие моменты:

- неправильная постановка цели;
- неверный способ достижения.

После того, как к работе подключились специалисты, работа была выстроена следующим образом:

1. Знакомство генерального директора и топ-менеджеров с методикой работы консалтинговой компании. Изучение книг, статей, видео по теме процессного подхода.
2. Личное знакомство с представителем консалтинговой компании.
3. Предварительная сессия с топ-менеджерами для уяснения целей реинжиниринга

руководством компании, идентификация процессов предприятия.

4. Стартовая сессия проекта изменений. Совещание по выбору кандидатур на руководство проектом реинжиниринга и формирования штаба проекта.

После проведения этих этапов бизнес-консультант предложил собственнику на роль руководителя проекта главного кладовщика на их большом складе. Этот человек подходил наилучшим образом, так как был ответственным, мотивированным и наилучшим образом разбирался в процессах компании. Генеральный директор был удивлен такому предложению, он планировал назначить на эту роль коммерческого директора, однако предложение принял. Компания имеет небольшой штат, и в результате сотрудник успешно справился со своей ролью.

*Задание:* Проанализируйте представленный кейс и сопоставьте с приведённой последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсе.

**Кейс №5.** Мебельная компания «Артика» занимается производством мебели по индивидуальным проектам. В 90% заказов компания получала претензии от клиентов. Количество повторных заказов составляло 2 заказа в год. Доля повторных заказов в обороте – до 10%.

85% ошибок происходило на стадии монтажа. Оказалось, что наибольшее количество проблем возникают на стыке работ между отделом продаж и производственным отделом. В результате реинжиниринга были устранены ошибки в работе с помощью следующих мероприятий:

- назначение ответственных лиц за процесс целиком; – введение в работу стандартных бланков;
- внедрение отчетных документов на гугл-диске и другие меры.

В результате реинжиниринга количество претензий сократилось до 7%. Повторные заказы в обороте компании составили 75%. Ежемесячно около 4 заказов компания «Артика» получает повторно.

*Задание:* Проанализируйте представленный кейс и сопоставьте с приведённой последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсе.

**Кейс №6.** Компания ООО «Проммаш» занимается продажей промышленных аккумуляторов. У компании в соответствии с планом внедрения новых бизнес-процессов есть потребность перевести часть сотрудников на удаленную работу. Организация таким образом снизит постоянные расходы на аренду одного из офисов. В этом офисе расположены отдел продаж, отдел снабжения, отдел маркетинга, бухгалтерия.

Руководство осознает, что перевод на удаленную работу сотрудники могут воспринять отрицательно, так как на удаленной работе может снизиться эффективность и продуктивность. Бизнес-консультант объяснил руководству, что такие нововведения не должны инициироваться сверху-вниз, исключительно руководством компании, важно обсудить решение с сотрудниками. Компания проводит стратегическую сессию с выездом за город, смена обстановки играет важную роль в изменении сознания сотрудников. Привлечен бизнес-тренер, который убеждает сотрудников в необходимости изменений. Специалист объясняет особенности технического обеспечения, организацию работы, регламент совместных совещаний, встреч и т.д. В процессе тренинга становятся очевидны организационные, технические, коммуникативные, психологические трудности, возникающие у сотрудников. Например, у части сотрудников дома нет постоянного доступа к сети Интернет, нет домашних компьютеров, не организовано рабочее место (нет компьютерного стола и кресла). Также некоторые сотрудники заявили о том, что им будет не хватать живого общения с коллегами. В результате сотрудники вместе с руководством и бизнес-тренером формулируют новые принципы работы, составляют план перехода на

удаленную работу. Таким образом, сотрудникам психологически проще воспринять изменения.

*Задание:* Проанализируйте представленный кейс и сопоставьте с приведённой последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсе.

**Кейс №7.** Торговая компания ООО «Хорека» занимается снабжением гостинично-ресторанного бизнеса расходными материалами. В компании проводится реинжиниринг, в результате которого часть сотрудников переводится на удаленную работу. На удалённую работу переводится, в том числе, и отдел продаж. В итоге у руководителя возникает потребность контролировать объём, эффективность и качество телефонных звонков, которые совершают менеджеры по продажам в адрес клиентов.

Если при непосредственной работе в офисе отдел продаж и его руководитель находятся в одном помещении, и руководитель видит и слышит звонки, то при переходе к удалённой работе возникают сложности с контролем. Однако руководитель должен получать объективную оценку качества и количества звонков.

Для этого планируются следующие мероприятия:

1. завести в CRM-системе запись всех входящих и исходящих звонков между менеджерами и клиентами;

2. обязать менеджеров осуществлять все звонки через единую CRM- систему, чтобы они фиксировались и записывались. Вводится запрет на исходящие звонки с мобильных, так как их невозможно зафиксировать в CRM;

3. вводятся дополнительные KPI (показатели эффективности работы персонала), влияющие на оклад менеджеров по продажам:

- количество исходящих звонков клиентам в день, учитываются только звонки продолжительность более 1 минуты;

- качество разговоров с клиентами (по холодным звонкам, по приёму входящих заявок, по обсуждению уже выставленных предложений);

4. внедряется постоянный аудит звонков – оценка по количеству и качеству звонков по каждому менеджеру.

В компанию приглашается бизнес-консультант. На тренинге менеджерам озвучивается идея оценки звонков, совместно разрабатывается чек-лист по каждому этапу звонка, по которому аудитор будет объективно выставить оценки (1 или 0). В результате в компании совместно с сотрудниками принимается новый стандарт ведения переговоров между менеджером и клиентами. Менеджеры получают распечатанный чек-лист, изучают его, сдают тест на его знание.

В компании аудитор проходит обучение по оценке звонков. Оценка звонков проводится каждую неделю. В конце недели руководитель и менеджеры получают отчёт по аудиту. По отчёту руководитель проводит коллективные и личные совещания.

Отчёт показывает:

- количество звонков каждый день, его динамику. Таким образом можно оценивать интенсивность работы менеджера каждый день;

- качество звонков: количественная оценка показывает достижение или недостижение целевого показателя по качеству звонков, качество звонков оценивается как одним числом в виде агрегированного показателя, 22 так и отдельными числами по отдельным этапам или составляющими разговора. В итоге и руководитель, и менеджер видят, где они работают хорошо, а где есть ещё недостатки.

*Задание:* Проанализируйте представленный кейс и сопоставьте с приведённой последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсе.

**Кейс №8.** Кафе «2 ложки» осуществляет реинжиниринг бизнес-процессов.

Основатель заведения вместе с администратором персонала составили образ кафе будущего, каким хотели видеть его они. Также они выяснили, как этот образ видят их клиенты, провели опрос и розыгрыш призов на страничке кафе в социальной сети. С помощью опроса определили конкурентные преимущества, которые необходимо поддерживать и развивать. Было инициировано собрание с персоналом кафе, на котором была пояснена роль и значимость клиента в работе компании.

Был описан основной бизнес-процесс, который поделен на участки, каждый участок разложен на детальные алгоритмы. Была изменена, оптимизирована технология работы сотрудников. В процессах были прописаны цели работы по каждому этапу, благодаря чему сотрудники понимают, к чему они должны стремиться.

В компании обозначили показатели эффективности (KPI) на каждом участке работы, разработали и внедрили чек-листы, по которым администратор несколько раз в день проводит оценку работы. По этим показателям определяется и премируется лучший работник месяца. Показатели заносятся в таблицы, что позволяет видеть проценты выполнения показателей по каждому участку работ.

В кафе изменена система мотивации с помощью показателей эффективности (KPI), по которой начисляются премии.

Руководство компании стало прислушиваться к инициативам сотрудников, их пожеланиям, благодаря чему снизилась «текучка» кадров. Вместе с тем процессы управления в компании еще не прописаны, нет единой системы бизнес-процессов. Несмотря на это, выручка увеличилась на 30% по сравнению с прошлым годом, рентабельность увеличилась с 10 до 20%.

*Задание:* Проанализируйте представленный кейс и сопоставьте с приведённой последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсе.

**Кейс.№9.** Кондитерская фабрика работает на рынке с 2010 года и производит более 100 ассортиментных единиц кондитерских изделий сахаристого и мучного направлений (шоколад, мармелад, карамель, печенье, пряники и др.). Предприятие оснащено высокотехнологичным оборудованием от европейских производителей и сертифицировано в соответствии с международными стандартами качества, а непрерывный контроль сырья и полуфабрикатов на всех этапах производства обеспечивает высокое качество готовых изделий.

*Задания:*

1. Выделить 5-10 укрупненных бизнес-процессов организации с их разделением на основные, вспомогательные и управленческие. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности: оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале, расчет интегрированной оценки, установление приоритета для реинжиниринга (в виде таблицы).

2. Описать возможные сценарии развития организации с учетом появления новых технологий, ресурсов, изменения поведения клиентов, партнеров, конкурентов, влияния политических факторов, изменение законодательной базы.

3. Выбрать любой бизнес-процесс для реинжиниринга и описать «как есть». Сформулировать предложения по реинжинирингу исследуемого процесса «как должно быть».

### **Средство оценивания: кейс**

**Шкала оценивания:**

Кейс оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс частично правильно решен, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс неправильно решен, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Перечень тем рефератов**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – как новое направление в теории менеджмента.
2. Бизнес-реинжиниринг – ключевые характеристики.
3. Принципы повышения качества по Э.Демингу.
4. Управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа получения конкурентных преимуществ компании.
6. Условия успешного реинжиниринга. Факторы успеха.
7. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Методы совершенствования бизнес-процессов организации.
9. Сферы применения реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.
10. Методология реинжиниринга: новые сферы применения.
11. Реинжиниринг и его перспективы.
12. Этапы и мероприятия проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.
13. Особенности реализации проекта реинжиниринга бизнес-процесса.
14. Организационные инструменты реинжиниринга бизнес-процесса.
15. Реинжиниринг и управление бизнес-процессами в системе ELMA на примере.
16. Развитие реинжиниринга в системах управления крупных компаний.
17. Информационные системы и технологии управления предприятием как средство реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Оптимизация бизнес процессов предприятия торговли.
19. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>– умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>
<p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме;</li> <li>– привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</li> </ul>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>– соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.</li> </ul>
<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>

### Тестовые задания

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
  - а) реструктуризация организации
  - б) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности
  - в) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления
  - г) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации
2. Функции внутреннего аудита в реинжиниринге бизнес-процессов должно включать все, кроме:
  - а) проверки наличия поддержки высшим руководством процесса изменений

- б) выработки рекомендаций по улучшению
  - в) разработки аудиторских планов для внедрения новой системы
  - г) управления процессом внедрения изменений
3. Что понимается под бизнес-процессом в реинжиниринге?
- а) задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента
  - б) совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя
  - в) совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»
  - г) совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт
4. Решающий фактор успеха реинжиниринга:
- а) тщательность разработки плана реинжиниринга
  - б) технологическая подготовка производства
  - в) стремительность его претворения в жизнь
  - г) переобучение персонала к работе в новых условиях
5. Концепция «реорганизации предприятия» означает:
- а) реструктуризацию всей деятельности
  - б) совершенствование организационной структуры
  - в) изменение структуры власти
  - г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур
6. CASE-технология – это совокупность:
- а) методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации
  - б) базовых программ формирования информационной системы предприятия методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач
  - в) программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции
7. Реинжиниринг – это:
- а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации
  - б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков
  - в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов
  - г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности
8. Ключевые термины в определении реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера:
- а) переосмысление и проектирование бизнес-процессов
  - б) проектирование и существенный пересмотр бизнес процессов
  - в) фундаментальный пересмотр
  - г) фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс
9. Дайте полный перечень изменений в бизнес-процессе после реинжиниринга:
- а) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс выстраивается по правилам, сокращается объем проверок
  - б) решения принимают исполнители процесса, минимизируется процесс согласований, процесс разбит на отдельные операции, выполняется процесс в одном варианте
  - в) процесс выстраивается на принципе интеграции, решения принимают исполнители процесса, процесс имеет множество вариантов, этапы процесса выполняются в естественном порядке, сокращается объем проверок, контроля, согласований, работа выполняется там, где это эффективнее

г) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс разрабатывается в нескольких версиях, сокращается объем проверок, контроля, согласований

10. Изменения в организационных элементах в результате реинжиниринга:

а) изменяются структурные единицы, операции выполняются в естественном порядке, решения принимают исполнители и менеджеры

б) переход от функциональных подразделений к процессным командам, исполнители работ процесса наделяются полномочиями принятия решений, изменения в критериях найма на работу

в) работники «новых» организаций должны иметь общее образование, компенсацию за работу по результатам, критерий продвижения по службе – способности работника, целевая ориентация работника – удовлетворение клиента

11. Объектом реинжиниринга является:

а) отдел

б) цех

в) бизнес-процесс

г) любое структурное подразделение организации

12. Лидер реинжиниринга – это:

а) хозяин процесса

б) владелец процесса

в) организатор и руководитель проекта реинжиниринга в организации

13. Операции процесса, не добавляющие ценности клиенту:

а) контрольные, отслеживания, согласования

б) контрольные, создающие продукт, согласования

в) согласования, выполнения операций по созданию продукта для клиента, контрольные

14. Хозяин процесса – это:

а) инсайдер

б) аутсайдер

в) старший менеджер, возглавляющий работу по реинжинирингу конкретного процесса

г) менеджер, возглавляющий процесс после реинжиниринга

15. Что понимается под бизнес-процессом в реинжиниринге?

а) задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента

б) совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя

в) совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»

г) совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт

16. Инсайдеры как члены реинжиниринговой команды:

а) приглашаются из других процессов организации

б) приглашаются из консалтинговых фирм

в) работают в процессе, подвергаемом реинжинирингу

17. Аутсайдеры как члены реинжиниринговой команды:

а) работают в данном процессе

б) работают в других процессах организации

в) приглашаются извне организации

18. Осмысление бизнес-процесса:

а) подробное описание процесса

б) подробный анализ процесса

в) общий взгляд на процесс с точки зрения клиента

- г) общий взгляд на процесс с точки зрения самой организации
19. Радикальное перепроектирование бизнес-процесса:
- а) изменение порядка выполнения его операций
  - б) построение процесса на принципе дифференциации операций
  - в) построение процесса на принципе интеграции операций
20. Основные характеристики перепроектированных бизнес-процессов:
- а) межфункциональный характер, простота, естественный порядок выполнения операций; множество вариантов выполнения;
  - б) построение на принципе дифференциации; сокращение объема проверок, согласований, контроля, сокращение времени выполнения процесса
21. Второй этап реинжиниринга:
- а) проект и команда
  - б) анализ и синтез
  - в) выделение средств и назначение руководителя проекта
  - г) выбор новой оргструктуры
22. Третий этап реинжиниринга:
- а) реализация плана реинжиниринга
  - б) планирование перехода в новое состояние
  - в) оценка проекта по окупаемости
  - г) оценка вероятности неудачи проекта
23. Четвертый этап реинжиниринга:
- а) подведение итогов реализации проекта
  - б) расформирование команды реинжиниринга
  - в) оценка финансовой эффективности реинжиниринга
  - г) сдвиг, переход в новое состояние
24. Состав группы по реинжинирингу должен быть:
- а) однородным – исключительно из руководителей компании
  - б) смешанным – руководители компании и разработчики
  - в) смешанным, представляющим все стороны деятельности компании
  - г) однородным, состоящим из авторов проекта
25. Шаги процедуры преобразования процесса:
- а) анализ, синтез, оценка, внедрение
  - б) определение входа, выхода, содержания и параметров
  - в) выделение процесса, изучение, создание программы, внедрение
  - г) установление единиц измерения процесса, исследование, оценка, преобразование
26. Построение схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы, представляет собой сущность:
- а) объектно-ориентированного подхода
  - б) системного подхода
  - в) функционального подхода
27. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в:
- а) преодолении сопротивления персонала переменам
  - б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии
  - в) формировании эффективной команды проекта
  - г) разработке проекта
28. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью:
- а) сигналов, символов и систем
  - б) приказов, указаний и инструкций
  - в) убеждения, пропаганды и агитации
  - г) вербального, невербального и виртуального общения

29. Роли при реализации проектов реинжиниринга:
- а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты
  - б) представитель топ-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта
  - в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии
  - г) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба
30. Логическая сущность реинжиниринга – это:
- а) технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий
  - б) оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией
  - в) переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции
  - г) новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий
31. Системный реинжиниринг – это:
- а) использование системного подхода в процессе реинжиниринга
  - б) реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием
  - в) инструмент глобального повышения качества информационных систем
  - г) использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия
32. Физическая сущность реинжиниринга – это:
- а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов
  - б) технологическая модернизация предприятия
  - в) реформирование подразделений предприятия на основе новой структуры
  - г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией
33. Общественно-историческая сущность реинжиниринга – это:
- а) новый этап технологического развития производства
  - б) новая парадигма в развитии науки
  - в) смена общественно экономической формации
  - г) смена устаревших промышленных (капиталистических) систем управления предприятием
34. Реинжиниринг хозяйственных процессов – это организация:
- а) всей деятельности предприятия на основе современных стандартов
  - б) качественно новых (измененных) процессов на базе уже существующей организационной схемы и модели развития
  - в) качественно новых технологических линий и процессов
  - г) согласованной деятельности всех подразделений по достижению стратегической цели
35. Концепция «уменьшения размерности предприятия» означает уменьшение:
- а) размеров предприятия с сохранением производительности
  - б) возможностей компании, вызванное снижением требований рынка
  - в) размеров предприятия в связи с технологическим совершенствованием
  - г) возможностей предприятия, вызванное кризисными явлениями

#### **Средство оценивания: тест**

Шкала оценивания:

Если обучающийся ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

Если обучающийся ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если обучающийся ответил правильно на 51-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если обучающийся ответил правильно менее чем на 51 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

## **Промежуточная аттестация по дисциплине «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов» в 7 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура экзамена по дисциплине «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов»:**

### **1. устный ответ на вопросы**

Обучающимся на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера и практического задания.

### **2. выполнение тестовых заданий**

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 20-30 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

**Ответ обучающегося на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспекте, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики из опыта профессиональной деятельности;
- осведомленность в важнейших современных вопросах реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- владение профессиональной терминологией;
- последовательное и аргументированное изложение решения.

### **Критерии оценивания ответов на экзамене**

<b>Уровень освоения компетенции</b>	<b>Формулировка требований к степени сформированности компетенций</b>	<b>Шкала оценивания</b>
Высокий	Владеет навыками управления бизнес-процессами. Владеет способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента. Владеет навыками определения индикаторов, отражающих состояние организации. Владеет навыками управления бизнес-процессами. Владеет навыками управления бизнес-процессами. Владеет навыками использования методов реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.	Отлично

	<p>Владеет навыками анализа бизнес-процесса.</p> <p>Владеет инструментом стратегического управления результативностью.</p>	
Продвинутый	<p>Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по бизнес-процессам.</p> <p>Анализирует и формирует показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления бизнес-процессом.</p> <p>Определяет индикаторы достижения поставленных задач.</p> <p>Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению бизнес-процессами.</p> <p>Организует и контролирует выполнение поставленных задач процессного управления.</p> <p>Использует методы реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Формулирует выводы по результатам проведенного анализа бизнес-процесса и критически их оценивает.</p> <p>Синтезирует полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений.</p>	Хорошо
Базовый	<p>Имеет представление об основах управления бизнес-процессами.</p> <p>Имеет представление о ключевых показателях эффективности.</p> <p>Имеет представление об индикаторах, комплексно отражающих текущее состояние организации.</p> <p>Имеет представление об основах управления бизнес-процессами.</p> <p>Имеет представление об этапах управления бизнес-процессами.</p> <p>Имеет представление о задачах процессного управления.</p> <p>Имеет представление о методах реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Имеет представление о совокупности методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиске путей для его улучшения.</p> <p>Имеет представление о сбалансированной</p>	Удовлетворительно

	системе показателей.	
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно	Неудовлетворительно

### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Обучающиеся должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. С критериями оценивания экзамена преподаватель обязан ознакомить обучающихся до начала экзамена.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенций.
4. Тестирование по дисциплине проводится в Центре оценки и контроля качества образования МОСИ.

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Бизнес-процесс: понятие и элементы. Классификация бизнес-процессов.
2. Бизнес-процесс как объект управления. Техника выделения бизнес-процессов в организации.
3. Предпосылки оптимизации бизнес-процессов. Принципы оптимизации.
4. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.
5. Способы оптимизации бизнес-процессов.
6. Результаты оптимизации для сотрудников.
7. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
8. История развития реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Цели и средства проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Краткая характеристика этапов реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Методы реинжиниринга бизнес-процессов.
12. Примеры успешного применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
14. Внешние и внутренние причины возникновения реинжиниринга.
15. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Подготовительный этап реинжиниринга.
17. Участники проекта по реинжинирингу, их роли и обязанности.
18. Планирование последовательности этапов реинжиниринга
19. Планирование содержания этапов (работ, используемых методик и документации).
20. Планирование способов взаимодействия участников проекта.
21. Этапы построения модели существующего бизнеса.
22. Этапы инжиниринга нового бизнеса.
23. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов.
24. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.
25. Виды программно-инструментальных средств для реинжиниринга бизнес-процессов, возможности их применения.
26. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.

**Примерные тестовые задания по дисциплине  
«Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов»**

**0 вариант**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
  - а) реструктуризация организации;
  - б) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности;
  - в) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления;
  - г) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации.
2. Назовите ключевые термины в определении реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера:
  - а) переосмысление и проектирование бизнес-процессов;
  - б) проектирование и существенный пересмотр бизнес процессов;
  - в) фундаментальный пересмотр;
  - г) фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс.
3. Дайте полный перечень изменений в бизнес-процессе после реинжиниринга:
  - а) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс выстраивается по правилам, сокращается объем проверок;
  - б) решения принимают исполнители процесса, минимизируется процесс согласований, процесс разбит на отдельные операции, выполняется процесс в одном варианте;
  - в) процесс выстраивается на принципе интеграции, решения принимают исполнители процесса, процесс имеет множество вариантов, этапы процесса выполняются в естественном порядке, сокращается объем проверок, контроля, согласований, работа выполняется там, где это эффективнее;
  - г) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс разрабатывается в нескольких версиях, сокращается объем проверок, контроля, согласований.
4. Что понимается под бизнес-процессом в реинжиниринге?
  - а) задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента;
  - б) совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя;
  - в) совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»;
  - г) совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт.
5. Основа реинжиниринга:
  - а) системный подход
  - б) ситуационный подход
  - в) процессный подход
  - г) функциональный подход
6. Первый этап реинжиниринга
  - а) подготовка
  - б) оценка состояния
  - в) выделение средств
  - г) выбор команды проекта
7. Осмысление бизнес-процесса:
  - а) подробное описание процесса;
  - б) подробный анализ процесса;

- в) общий взгляд на процесс с точки зрения клиента;
  - г) общий взгляд на процесс с точки зрения самой организации.
8. Радикальное перепроектирование бизнес-процесса:
- а) изменение порядка выполнения его операций;
  - б) построение процесса на принципе дифференциации операций;
  - в) построение процесса на принципе интеграции операций.
9. Основные характеристики перепроектированных бизнес-процессов:
- а) межфункциональный характер, простота, естественный порядок выполнения операций; множество вариантов выполнения;
  - б) построение на принципе дифференциации; сокращение объема проверок, согласований, контроля, сокращение времени выполнения процесса.
10. Преимущества перепроектированных бизнес-процессов:
- а) сокращение до min времени выполнения работ; ориентация на удовлетворение потребностей клиента;
  - б) использование принципа дифференциации в организации процесса, сокращение непроизводительных операций.
11. Характеристики работников организации прошедшей реинжиниринг:
- а) узкоспециализированные контролируемые исполнители;
  - б) работники широкого профиля, образованные работники;
  - в) наделенные полномочиями работники процесса;
  - г) профессионально обученные работники.
12. Этапы внедрения процессного подхода на предприятии (логика):
- а) идентификация видов процессов, определение цели и назначения каждого процесса, его границ, взаимосвязи, структуры процесса;
  - б) определение структуры каждого процесса, входов и выходов процесса, цели процесса, определение видов процессов в организации;
  - в) цели процесса, определение структуры каждого процесса, входов и выходов процесса.
13. Факторы успеха в реинжиниринге:
- а) мотивация, умелое руководство, осязаемые результаты, четко определенные роли и обязанности, технологическая поддержка;
  - б) наличие собственного бюджета; реинжиниринг всех процессов одновременно, управляющая роль консультантов, проект должен выполняться под руководством назначенного старшего менеджера.
14. Решающий фактор успеха реинжиниринга:
- а) тщательность разработки плана реинжиниринга;
  - б) технологическая подготовка производства;
  - в) стремительность его претворения в жизнь;
  - г) переобучение персонала к работе в новых условиях.
15. Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как:
- а) затраты, качество, сервис и время;
  - б) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность;
  - в) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность;
  - г) дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность.
16. Специфика реинжиниринга состоит в том, что:
- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов;
  - б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть;
  - в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру;
  - г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы.

17. Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга:
- а) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход;
  - б) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов;
  - в) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, партисипативное управление;
  - г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры.
18. Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с:
- а) разработкой нового программного продукта;
  - б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху;
  - в) использованием новых источников энергии;
  - г) формированием нового этапа технического развития.
19. Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов:
- а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»;
  - б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»;
  - в) «как есть» и «как должно быть»;
  - г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения».
20. Авторы концепции реинжиниринга:
- а) М.Хаммер и Д.Чампи;
  - б) Р.Салмон и Д.Голдсмит;
  - в) Н.Абдикеев и Т.Данько;
  - г) А.Маслоу и МакКлелланд.

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

Средство оценивания: устный опрос  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
К УСТНОМУ ОПРОСУ**

Устный опрос - удобная форма текущего контроля знаний. Целью устного опроса является обобщение и закрепление изученного материала. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов, позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Устный опрос может проводиться несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

Для успешной подготовки к устному опросу, обучающийся должен изучить/законспектировать рекомендованную литературу. Внимательно осмыслить лекционный материал. При ответе особо выделить главную мысль, сделать вывод.

Средство оценивания: реферат  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;

- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый

документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Средство оценивания: тест  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний обучающихся. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого обучающегося. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы обучающихся и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по сути они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому обучающемуся при самоконтроле

провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.

Средство оценивания: кейс  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К РЕШЕНИЮ  
КЕЙСА

Решение кейса – это показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями кейса, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также материал к указанной в кейсе теме. После этого следует возвратиться к условиям кейса и, выяснив значение каждого положения, решить кейс по существу в соответствии с поставленными вопросами в задаче или исходя из логической сути.

Ответы оформляются письменно.