



Автономная образовательная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт менеджмента, маркетинга и финансов»



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор АООНО ВО «Институт  
менеджмента, маркетинга и финансов»

Зайцева О.А.

09.06.2016 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б 1.Б. 22 Реинжиниринг бизнес-процессов

Шифр и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль (направленность): Маркетинг

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, заочная

Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: менеджмента

Составитель: Кондратьева И.П., канд. экон. наук, доцент,

Рекомендована: кафедрой менеджмента 07 июня 2016 г., протокол № 11

## **1. Наименование дисциплины Реинжиниринг бизнес-процессов**

### **Цели и задачи дисциплины:**

Цель дисциплины - изучение теоретических основ процессного подхода к управлению, проблематики использования технологии реинжиниринга в реорганизации деятельности предприятий, методологии моделирования бизнес-процессов и организационно-методических вопросов проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов.

#### **Задачи:**

Изучение методологии процессного подхода к управлению организаций и его использования в оперативной деятельности.

Овладение методологией описания бизнес-процессов, протекающих в организациях.

Овладение приемами и методами перепроектирования бизнес-процессов.

Изучение подходов к организации проведения реинжиниринга бизнес-процессов в действующих организациях.

**2. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы:** (цикл, к которому относится дисциплина, требования к входным знаниям, умениям и компетенциям, дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей)

Дисциплина Б1.Б.22 «Реинжиниринг бизнес-процессов» относится к базовой части дисциплин.

Для освоения дисциплины обучающиеся должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

Знать теорию организации, основы менеджмента, методологию организационного проектирования.

Уметь ставить цели и находить пути их достижения.

Владеть культурой критического мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, навыками самостоятельного решения управленческих задач.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: теория организации, основы менеджмента, управленческие решения, стратегический менеджмент, экономика фирмы и других прикладных дисциплинах управленческого профиля.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: управление изменениями, управление маркетинговой деятельностью и при подготовке выпускной квалификационной работы.

**3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:**

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- положения концепции процессного подхода к управлению;
- методы принятия решений в управлении операционной деятельностью;
- основные существующие подходы к развитию организационных систем;
- принципы реинжиниринга бизнес-процессов;
- методологию моделирования бизнес-процессов.
- Уметь
- выявлять и анализировать бизнес-процессы организации;
- оценивать сильные и слабые стороны бизнес-процессов;
- проектировать новые бизнес-процессы с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации;

Владеть навыками:

- разработки моделей бизнес-процессов;
- перепроектирования бизнес-процессов на основе принципов реинжиниринга;
- принятия решений в управлении операционной деятельностью в условиях использования процессного подхода.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

общефессиональные (ОПК)

- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

профессиональные (ПК):

- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13).

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:**

5 ЗЕТ/ 180 академических часов.

Формы учебных занятий	Трудоемкость(академические часы)	
	Всего	По семестрам
		сем.7
<b>Очная форма обучения</b>		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	67	67
*Аудиторные занятия (всего) в т.ч.	64	64
лекции	32	32
практические занятия	32	32
лабораторная работа		
Курсовая работа		
Расчетно-графическая работа		
<i>другие виды</i>		
Промежуточная аттестация в т.ч.	3	3
консультации	2	2
сдача экзамена/ зачета	1	1
*Самостоятельная работа обучающихся (всего)	80	80
* Экзамен (зачет)	36	36
<b>Итого</b> (сумма строк *)	180	180
<b>Заочная форма обучения</b>		<b>(Курс 5)</b>
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	19	19
*Аудиторные занятия (всего) в т.ч.	16	16

лекции	8	8
практические занятия	8	8
лабораторная работа		
текущий контроль успеваемости		
Курсовая работа		
Расчетно-графическая работа		
<i>другие виды</i>		
Промежуточная аттестация в т. ч.	3	3
консультации	2	2
сдача экзамена/ зачета	1	1
*Самостоятельная работа обучающихся (всего)	155	155
* Экзамен (зачет)	9	9
<b>Итого</b> (сумма строк *)	180	180

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание раздела / темы дисциплины
	Лекции	
1	Процессный подход к управлению организацией	<p>Особенности современных проблем управления. Кризис функционального управления. Концепция управления предприятиями с помощью процессов. Методы управления операционной деятельностью в условиях процессного подхода.</p> <p>Понятия бизнес-процесс и сеть бизнес-процессов организации. Границы бизнес-процессов. Виды бизнес-процессов. Управление процессами. Процессные структуры.</p>
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	<p>Концепция «развития организации». Улучшение и проектирование – методы осуществления развития фирмы. Сравнение двух подходов к развитию фирмы. Реинжиниринг как инструмент решения задач развития фирмы.</p> <p>Сущность реинжиниринга. Понятия предметной области реинжиниринга бизнеса. Причины возникновения реинжиниринга.</p> <p>Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p>Виды изменений в деятельности фирмы после реинжиниринга ее бизнес-процессов. Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса.</p> <p>Изменения в методах принятия решений по управлению операционной деятельностью после проведения реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p>Ситуации, в которых проведение реинжиниринга необходимо и целесообразно. Условия, при которых реинжиниринг дает положительный эффект. Причины успехов и неудач при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.</p>
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-	<p>Практические подходы к осуществлению реинжиниринга: разработка бизнес-модели компании «с чистого листа» (подход Хаммера и Чампи); детальное отражение существующего</p>

	процессов и их содержание	<p>положения и последующее построение новой модели бизнес-процессов (подход Дайвенпорта). Основные характеристики сравниваемых подходов. Отрицательные моменты исследуемых подходов и пути их устранения.</p> <p>Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание.</p> <p>Разработка образа будущей компании.</p> <p>Обратный реинжиниринг – создание модели действующего предприятия и документирование существующих процессов.</p> <p>Прямой инжиниринг и его стадии: перепроектирование бизнес-процессов и разработка системы организационного взаимодействия персонала.</p> <p>Роль творчества в реинжиниринге бизнес-процессов.</p> <p>Заключительный этап реинжиниринга – внедрение перепроектированных процессов.</p>
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	<p>Определение перечня бизнес-процессов, протекающих в организации. Установление границ процессов, требований клиентов к бизнес-процессам.</p> <p>Выявление владельцев процессов.</p> <p>Определение критериев ранжирования бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов по степени их важности для успеха организации. Оценка качества организации процессов.</p> <p>Определение очередности проведения перепроектирования процессов организации.</p> <p>Методики анализа бизнес-процессов. SWOT-анализ процессов. Анализ проблем процесса: выявление проблемных областей.</p> <p>Анализ процесса по отношению к типовым требованиям. Измерение и анализ показателей процесса.</p> <p>Стоимостный анализ организации бизнес-процессов. Динамический анализ производительности бизнес-процесса.</p>
5	Разработка модели бизнес-процесса	<p>Выбор методологии описания бизнес-процессов организации. Методология «ускоренного» описания бизнес-процессов. Методология «полного» описания бизнес-процессов. Сравнительный анализ подходов: преимущества и недостатки.</p> <p>Методы описания бизнес-процессов: словесный, табличный, графический.</p> <p>Информационные технологии, используемые в процессе проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Роль общепринятых стандартов бизнес-моделирования и методологии структурного анализа и проектирования (SADT) при проведении реинжиниринга. Использование в процессе реинжиниринга CASE-технологий. нотации (методологии) IDEF0 и ARIS: применяемые инструменты, особенности, приемы и способы отображения процессов. Сравнительный анализ нотаций IDEF0 и ARIS.</p>
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	<p>Виды проектов по реинжинирингу бизнеса.</p> <p>Роль старших менеджеров в разработке проекта по реинжинирингу бизнеса.</p> <p>Участники проекта по реинжинирингу и их роли.</p> <p>Обучение участников проекта реинжиниринга.</p> <p>Планирование проектов РБП.</p>
Практические/ семинарские занятия		
1	Процессный подход к	1. Процессный подход к управлению: суть и отличительные характеристики. Влияние процессного подхода на методы

	управлению организацией	управления операционной деятельностью 2. Понятие бизнес-процесс и сеть бизнес-процессов организации 3. Типы входов и выходов процесса 4. Клиенты процесса и их виды 5. Хозяин процесса и его функции 6. Основные и вспомогательные бизнес-процессы организации
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	1. Совершенствование и проектирование – две методологии организационного развития 2. Реинжиниринг бизнес-процессов и его основные принципы 3. Последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов для организации и ее отдельных элементов 4. Факторы, способствующие успеху реинжиниринга бизнес-процессов 5. Причины неудач проектов реинжиниринга бизнес-процессов
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание	1. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки 2. Основные этапы проведения РБП и их содержание 3. Основания для начала работ по ре инжинирингу 4. Разработка образа будущей компании 5. Обратный инжиниринг 6. Проблемы внедрения результатов проекта реинжиниринга и способы их разрешения
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	1. Установление перечня процессов организации 2. Критерии ранжирования процессов при отборе для проведения реинжиниринга 3. Использование «критических факторов успеха» для определения важности процесса для достижения стратегических целей организации 4. Установления качественных характеристик процессов 5. Организация процедуры отбора бизнес-процессов для реинжиниринга
5	Разработка модели бизнес-процесса	1. Цели и задачи ретроспективного анализа существующих бизнес-процессов организации 2. Методы разработки моделей бизнес-процессов их использование для разработки описаний бизнес-процессов 3. Графические методы описания бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS 4. Разработка модели нового бизнес-процесса при проведении прямого инжиниринга
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	1. Формирование команды реинжиниринга и распределение функций между ее участниками 2. Этапы реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов

#### Виды самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Вид и содержание самостоятельной работы
1	Процессный подход к управлению организацией	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы Подготовка к обсуждению вопросов для проведения «круглого стола».
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы Анализ практических ситуаций Подготовка к тестированию по теме (комплект тестов №1).
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы

		Анализ практических ситуаций
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы Анализ практических ситуаций  Выполнение проектного задания №1
5	Разработка модели бизнес-процесса	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы Выполнение проектного задания №2
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	Изучение конспекта лекций и дополнительной литературы Подготовка к опросу по теме

Разделы дисциплины и виды занятий (в т.ч. в интерактивной форме)

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
Очная форма обучения						
1	Процессный подход к управлению организацией	4	2*		12	18
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	4	4 *		12	20
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание	8	8*		14	30
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	8	8 *		16	32
5	Разработка модели бизнес-процесса	4	8 *		16	28
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	4	2		10	16
	Итого:	32	32		80	144
	Экзамен					36
	Всего	32	32		80	180
	В том числе в интерактивной форме:		30			30
Заочная форма обучения						
1	Процессный подход к управлению организацией	1	_*		22	23
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	2	1*		25	28
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-	1	1 *		24	26

	процессов и их содержание					
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	1	2 *		26	29
5	Разработка модели бизнес-процесса	2	3 *		34	39
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	1	1		24	26
	Итого:	8	8		155	171
	Экзамен					9
	Всего					180
	В том числе в интерактивной форме:		7			7

Примечание: (\*) - занятия, проводимые в интерактивной форме

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Методические указания по проведению семинарских занятий и самостоятельной работы для очной формы обучения
2. Методические рекомендации по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы для заочной формы обучения
3. Методические рекомендации по подготовке и выполнению доклада;
4. Методические указания по подготовке и написанию реферата, эссе.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

**Фонд оценочных средств (ФОС)** для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» представляет собой комплект методических и контрольно-измерительных материалов, предназначенных для контроля и оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций, определения соответствия или несоответствия уровня достижений обучающегося планируемому результату.

Основные цели текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:

- стимулирование повседневной систематической работы обучающихся;
- определение реального места, которое занимает обучающийся среди сокурсников в соответствии со своими успехами;
- повышение мотивации обучающихся к освоению дисциплины;
- проверка знаний, умений, навыков и уровня освоения компетенций.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

ФОС по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» представлен в приложении к рабочей программе.

Документ включает следующие разделы:

1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы



4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций  
Использование ФОС по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» позволяет осуществлять независимую, качественную объективную оценку  
а) учебных достижений, результатов проектной, исследовательской деятельности;  
б) уровня освоения компетенций или их компонентов обучающимися.

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

*(список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов литературы)*

**а) основная литература:**

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=395912>
2. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Под ред. Блинова А.О. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 335 с. Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/127805>

**б) дополнительная литература**

3. Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев и др. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
4. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Уч. / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 382с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=373331>.
5. Кондратьев В. В. Моделируем и анализируем бизнес-процессы: навигатор для архитекторов бизнес-процессов: Уч пос.../ В.В. Кондратьев; Под ред. В.В. Кондратьева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 109 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=464693>.
6. Ляндау. Ю. В. Теория процессного управления: Монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 118 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=375981>
7. Маклаков, С.В. Моделирование бизнес-процессов CallFusionProcessModeler (BPwin4.1)/ С.В. Маклаков. – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. – 240 с.
8. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
9. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология/Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
10. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2014.-356с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518902>.

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины( модуля)**

*(базы данных, и поисковые системы)*

№ п/п	Источник
1.	Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». – URL: <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> . Доступ свободный.
2.	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины(модуля)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

При подготовке к занятиям обучающийся должен просмотреть конспекты лекций, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на семинарах, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления основной и дополнительной литературой.

Запись лекции – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание, позволяет развивать аналитическое мышление. В конце лекции преподаватель оставляет время (5-10 минут) для того, чтобы обучающиеся имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу.

Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается также, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Работа с конспектом лекций предполагает просмотр конспекта в тот же день после занятий, пометку материала конспекта, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю на консультации или ближайшей лекции. Регулярно отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Для выполнения письменных домашних заданий обучающимся необходимо внимательно прочитать соответствующий раздел учебника и проработать аналогичные задания, рассматриваемые преподавателем на лекционных занятиях.

В качестве основных форм самостоятельной работы по учебному курсу «Теория организации» предлагается углубленное изучение и конспектирование отдельных тем курса, самостоятельное выполнение доклада по избранной теме, поиск и систематизация информации по основным направлениям теории организации.

Видами заданий для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Теория организации» являются:

- для овладения знаниями по программе учебного курса: чтения текста (учебника, дополнительной литературы); конспектирование текста; структурно-логическое (графическое) изображение содержания отдельных тем; целевое использование интернета и др.;

- для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом основных тем учебного курса (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, дополнительной литературы, - и видеозаписей); составление плана и тезисов ответов на основные вопросы учебного курса; составление схем, таблиц для систематизации учебного материала; аналитическая обработка специального текста; подготовка сообщений и выступлений по конкретной теме теории организации; тестирование и др.;

- для формирования умений: решение задач и практических упражнений по образцу; выполнение аналитических работ; решение ситуационных профессиональных задач; подготовка контрольных работ.

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

Интенсификация обучения проводится с использованием компьютерных технологий, что значительно разнообразит процесс восприятия и отработки информации. Благодаря компьютеру, Интернету и мультимедийным средствам обучающимся предоставляется уникальная возможность овладения большим объемом информации с ее последующим анализом и сортировкой.

В процессе преподавания дисциплины осуществляется чтение лекций с использованием слайд-презентаций. Для оценки знаний обучающихся по дисциплине используется компьютерное тестирование.

Для подготовки докладов, организации самостоятельной работы используются ЭВМ с подключением к сети Internet, взаимодействие с обучающимися осуществляется посредством электронной почты,

В библиотеке института для обучающихся имеется в наличии электронный курс лекций, ЭБС «КнигаФонд». – (knigafund.ru) и «Знаниум» – znanium.com.

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

Для изучения дисциплины используется аудиторный фонд института, оснащенный мультимедийным проектором и персональными компьютерами.

При использовании электронных изданий институт обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе или в читальном зале библиотеки с выходом в Интернет, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

Помимо рекомендованной литературы для изучения дисциплины в библиотеке имеется электронная версия конспекта лекций по курсу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Б1. Б. 22 Реинжиниринг бизнес-процессов

#### 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13).

Этапы формирования компетенций дисциплины в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

№ п/п	Наименование дисциплины	Компетенции	
		ОПК-6	ПК-13
1	Психология управления	х	
	Логистика	х	
	Основы менеджмента	х	
2	Реинжиниринг бизнес-процессов	х	х
3	Государственная итоговая аттестация		х

Контроль уровня сформированности компетенций осуществляется с позиций оценивания составляющих ее частей по трехкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Для оценки уровня сформированности компетенции предлагается использовать два уровня – «пороговый» - обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения основной профессиональной

образовательной программы и «продвинутой» - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для выпускника вуза.

Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)	Компетенции	
	ОПК-6	ПК-13
<b><i>Пороговый уровень</i></b>		
<b>Знать:</b> – положения концепции процессного подхода к управлению;		x
– методы принятия решений в управлении операционной деятельностью;	x	
– принципы реинжиниринга бизнес-процессов;		x
– методологию моделирования бизнес-процессов.		x
<b>Уметь:</b> – выявлять и анализировать бизнес-процессы организации;		x
– оценивать показатели, сильные и слабые стороны бизнес-процессов;		x
– проектировать новые бизнес-процессы с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации;		x
<b>Владеть навыками:</b> – разработки моделей бизнес-процессов;		x
<b><i>Продвинутый уровень</i></b>		
<b>Уметь:</b> – планировать ход выполнения проекта реинжиниринга бизнес-процессов		x
<b>Владеть навыками:</b> – перепроектирования бизнес-процессов на основе принципов реинжиниринга		x
– принятия решений в управлении операционной деятельностью в условиях использования процессного подхода.	x	

#### Программа оценивания контролируемых компетенций

Текущая аттестация	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины и их наименование *	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства

1	Процессный подход к управлению организацией	ОПК-6, ПК-13	Круглый стол
2	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов	ОПК-6, ПК-13	Комплект тестов №1
3	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание	ПК-13	
4	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности	ПК-13	Проектное задание №1
5	Разработка модели бизнес-процесса	ПК-13	Проектное задание №2
6	Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов	ПК-13	Опрос
<b>Промежуточная аттестация - экзамен</b>		ОПК-6, ПК-13	Комплект КИМ

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования отражены в таблице:

Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)	Шкала, показатели и критерии оценивания			
	Освоена в полной мере	Вполне освоена	Освоена	Не освоена
<b>Пороговый уровень</b>				
<b>Знать:</b> – положения концепции процессного подхода к управлению;	Четко формулирует основные положения процессного подхода, может назвать его достоинства и недостатки	Точно формулирует основные положения процессного подхода, но допускает неточности в характеристиках его достоинств и недостатков	Точно формулирует основные положения процессного подхода, но допускает ошибки в характеристиках его достоинств и недостатков	Не может сформулировать основные положения процессного подхода
– методы принятия решений в операционной деятельности;	Называет методы управления операционной деятельностью, точно объясняет их особенности в условиях использования процессного подхода	Называет методы управления операционной деятельностью, характеризует не все особенности их	Называет методы управления операционной деятельностью, но затрудняется в характеристиках их	Не может назвать методы управления операционной деятельностью

		использования в условиях процессного подхода	особенностей в условиях использования процессного	
– принципы реинжиниринга бизнес-процессов;	Точно дает определения и раскрывает суть основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов	Точно дает определения и раскрывает суть основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов, но иногда затрудняется в приведении примеров	Точно дает определения основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов, но не может подробно раскрыть их суть	Не в состоянии правильно охарактеризовать суть основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов
– методологию моделирования бизнес-процессов.	Четко формулирует основные положения методологии, раскрывает особенности подходов к проведению РБП, содержание основных этапов РБП	Четко формулирует основные положения методологии, содержание основных этапов РБП, но затрудняется раскрыть особенности подходов к проведению РБП	Четко формулирует основные положения методологии, но допускает ошибки при характеристике содержания основных этапов РБП, не в состоянии раскрыть особенности подходов к проведению РБП	Не в состоянии сформулировать основные положения методологии РБП и суть подходов к его проведению
<b>Уметь:</b> – выявлять и анализировать бизнес-процессы организации;	Способен правильно выявлять и проанализировать бизнес-процессы организации	Способен правильно выявлять бизнес-процессы, но испытывает некоторые затруднения при их анализе	Способен правильно выявлять бизнес-процессы, но допускает ошибки при их анализе	Не способен правильно выявлять и проанализировать бизнес-процессы организации
– оценивать показатели, сильные и слабые	Способен правильно оценивать показатели,	Способен правильно выявлять сильные и	Допускает отдельные ошибки в оценке	Не способен правильно оценивать

стороны бизнес-процессов;	выявлять сильные и слабые стороны бизнес-процессов;	слабые стороны бизнес-процессов, но затрудняется в выборе показателей оценки	показателей, сильных и слабых сторон бизнес-процессов	показатели, выявлять сильные и слабые стороны бизнес-процессов
– проектировать новые бизнес-процессы с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации;	Способен разработать новый бизнес-процесс с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации	Способен разработать новый бизнес-процесс, но не всегда полностью учитывает требования клиентов и ограничения, имеющихся в организации	Способен разработать новый бизнес-процесс, но допускает отдельные принципиальные ошибки при учете требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации	Не способен разработать новый бизнес-процесс с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации
<b>Владеть:</b> – навыками разработки моделей бизнес-процессов;	Способен разработать модель бизнес-процесса, используя разные методологии	Способен разработать модель бизнес-процесса, используя разные методологии, но допускает отдельные неточности в их применении	Способен разработать модель бизнес-процесса, используя одну-две методологии, но допускает отдельные ошибки в их применении	Не способен разработать модель бизнес-процесса
<b><i>Продвинутый уровень</i></b>				
<b>Уметь:</b> – планировать ход выполнения проекта реинжиниринга бизнес-процессов	Точно определяет состав и последовательность работ проекта реинжиниринга бизнес-процессов	Допускает неточности в определении состава и последовательность проекта реинжиниринга бизнес-процессов	Допускает ошибки в определении состава и последовательность проекта реинжиниринга бизнес-процессов	Не способен определить состав и последовательность проекта реинжиниринга бизнес-процессов работ



<b>Владеть навыками:</b> – перепроектирования бизнес-процессов на основе принципов реинжиниринга	Способен разработать модели бизнес-процессов с использованием современных программных средств	Способен разработать модели бизнес-процессов с использованием современных программных средств, используя инструкцию	Допускает отдельные ошибки при разработке моделей бизнес-процессов с использованием современных программных средств	Не способен разработать модели бизнес-процессов с использованием современных программных средств
– принятия решений в управлении операционной деятельностью в условиях использования процессного подхода.	Способен выбрать и применить наиболее подходящий метод управления в условиях процессного подхода	Способен выбрать и применить метод, но не может четко объяснить его преимущества перед другими	Способен назвать метод, но не может объяснить факторы, обусловившие сделанный выбор	Не способен выбрать и применить наиболее подходящий метод управления в условиях процессного подхода

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине, проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе текущей аттестации

Компетенция	Наименование оценочного средства	Показатель оценивания	Шкала и критерии оценивания			
			Освоена в полной мере	Вполне освоена	Освоена	Не освоена
<b>Пороговый уровень</b>						
ОПК-6 владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Комплект тестов	Результаты тестирования	доля верных ответов на вопросы: 85-100%	доля верных ответов на вопросы: 70-84%	доля верных ответов на вопросы 50-69%	доля верных ответов на вопросы: менее 50%
	«Круглый стол»	Знание теории вопроса, активность в обсуждении проблемы; умение работать в команде	Студент активно участвует в дискуссии, задает вопросы, предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других; знает теорию вопроса, не допускает принципиальных ошибок в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент активно участвует в дискуссии, задает вопросы, не предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других; знает теорию вопроса, допускает незначительные ошибки в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент не проявляет активности в дискуссии, не задает вопросы, не предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других. Студент знает теорию вопроса, допускает ошибки в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент осуществляет роль стороннего наблюдателя. Не имеет подготовленного плана-проспекта дискуссии. Студент не владеет теорией вопроса.
ПК-13: умением	Комплект тестов	Результаты тестирования	доля верных ответов на вопросы: 85-100%	доля верных ответов на вопросы: 70-84%	доля верных ответов на вопросы 50-69%	доля верных ответов на вопросы: менее 50%

моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности и организаций	«Круглый стол»	Знание теории вопроса, активность в обсуждении проблемы; умение работать в команде	Студент активно участвует в дискуссии, задает вопросы, предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других; знает теорию вопроса, не допускает принципиальных ошибок в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент активно участвует в дискуссии, задает вопросы, не предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других; знает теорию вопроса, допускает незначительные ошибки в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент не проявляет активности в дискуссии, не задает вопросы, не предлагает проблемные ситуации для группового анализа, выслушивает мнения других. Студент знает теорию вопроса, допускает ошибки в обсуждении; умеет участвовать в командном взаимодействии для решения управленческих задач	Студент осуществляет роль стороннего наблюдателя. Не имеет подготовленного плана-проспекта дискуссии. Студент не владеет теорией вопроса.
	Опрос	Степень усвоения материала, умение применять знания в оценке практических ситуаций	Ответ показывает высокую степень полноты и глубины усвоения фактического материала по теме, проявляет осознанность, гибкость и конкретность в толковании материала; показывает умение применять знания на практике	При ответе обучающийся допускает незначительные ошибки, показывает умение применять знания на практике	Обучающийся допускает ошибки в ответе, не во всех ситуациях способен показать умение применять знания на практике.	Обучающийся теорией, не усвоил фактический материал по теме и не имеет навыков его практического использования
<b>Продвинутый уровень</b>						
ОПК-6 владение методами	Проектное задание №1	Качество выполнения заданий,	Наличие не более 2-х ошибок при разработке модели процесса, оформление отчета по заданию аккуратное.			Более 2-х ошибок при разработке модели,

принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций		оформление отчета				ошибки носят принципиальный характер, нарушены основные правила составления моделей процессов, выводы ошибочны
ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности и организаций	Комплект тестов	Результаты тестирования	доля верных ответов на вопросы: 85-100%	доля верных ответов на вопросы: 70-84%	доля верных ответов на вопросы 50-69%	доля верных ответов на вопросы: менее 50%
	Проектное задание №1	Качество выполнения заданий, оформление отчета	выполнение всех задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов	выполнение не менее 80% задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов	выполнение не менее 60% задач задания без ошибок, выводы краткие, обоснование отсутствует	более 50% заданий выполнены с ошибками, выводы ошибочны
	Проектное задание №2	Качество выполнения заданий, оформление отчета, активность обучающегося при работе в группе	Обучающийся выполнил самостоятельно всю необходимую часть работы, активно участвует в обсуждении, подготовил аргументы в пользу решения, предложил альтернативы. Обучающийся выслушивал мнения других. Обучающийся	Обучающийся выполнил самостоятельно не всю необходимую часть работы, активно участвует в обсуждении, не подготовил аргументы в пользу решения, предложил альтернативы. Обучающийся выслушивал мнения других. Обучающийся	Обучающийся частично выполнил самостоятельно часть работы, безынициативно участвовал в обсуждении, не подготовил аргументы в пользу решения, мало предлагал альтернативы. Обучающийся выслушивал мнения других, допускал	Обучающийся выполнял роль наблюдателя. Не внес вклада в групповой ответ

			внес вклад в работу группы.	внес вклад в работу группы.	коммуникативные ошибки. Обучающийся не внес вклад в работу группы	
--	--	--	-----------------------------	-----------------------------	---	--

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе промежуточной аттестации

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Наименование оценочного средства	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<b>ОПК-6- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</b>					
<b>Знать:</b> – методы принятия решений в управлении операционной деятельностью;	Тест	Результаты тестирования	Обучающийся ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена в полной мере
			Обучающийся ответил на 70-84 % вопросов	хорошо	Вполне освоена
			Обучающийся ответил на 50-69 % вопросов	удовлетворительно	Освоена
			Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена

<u>Владеть навыками:</u> – принятия решений в управлении операционной деятельностью в условиях использования процессного подхода	Экзаменационные задания	Полнота и правильность разработанной модели	Обучающийся правильно определил последовательность процесса, входы и выходы каждого шага процесса	отлично	Освоена в полной мере
			Обучающийся правильно определил последовательность процесса, но допустил одну ошибку при определении входов и выходов каждого шага процесса	хорошо	Вполне освоена
			Обучающийся допустил одну ошибку при определении последовательности операций процесса, допустил одну ошибку при определении входов и выходов каждого шага процесса	удовлетворительно	Освоена
			Обучающийся не смог правильно определить последовательность процесса, входы и выходы каждого шага процесса	неудовлетворительно	Не освоена
<b>ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</b>					
<b>Знать:</b> – положения концепции процессного подхода к управлению; – принципы реинжиниринга бизнес-процессов – методологию моделирования бизнес-процессов	Тест	Результаты тестирования	Обучающийся ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена в полной мере
			Обучающийся ответил на 70-84 % вопросов	хорошо	Вполне освоена
			Обучающийся ответил на 50-69 % вопросов	удовлетворительно	Освоена
			Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена

<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять и анализировать бизнес-процессы организации;</li> <li>– оценивать показатели, сильные и слабые стороны бизнес-процессов</li> <li>– проектировать новые бизнес-процессы с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации;</li> </ul>	<p>Экзаменационные задания</p>	<p>Полнота и правильность разработанной модели</p>	<p>Обучающийся правильно определил вид процесса, назвал показатели, которые оценивают качество и эффективность процесса</p>	отлично	Освоена в полной мере
			<p>Обучающийся правильно определил вид процесса, но допустил одну ошибку при определении показателей, которые оценивают качество и эффективность процесса</p>	хорошо	Вполне освоена
			<p>Обучающийся правильно определил вид процесса, допустил две ошибки при определении показателей, которые оценивают качество и эффективность процесса</p>	удовлетворительно	Освоена
			<p>Обучающийся не определил вид процесса, не смог назвать показатели, которые оценивают качество и эффективность процесса</p>	неудовлетворительно	Не освоена
<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки моделей бизнес-процессов;</li> <li>– навыками перепроектирования бизнес-процессов на основе принципов реинжиниринга</li> </ul>	<p>Экзаменационные задания</p>	<p>Владение технологией представления информации</p>	<p>Обучающийся без ошибок разработал модель бизнес-процесса, используя нотацию IDEF0.</p> <p>Обучающийся внес предложения по перепроектированию процесса с целью повышения его эффективности</p>	отлично	Освоена в полной мере
			<p>Обучающийся допустил 1 ошибку при разработке модели бизнес-процесса, используя нотацию IDEF0.</p> <p>Обучающийся внес предложения по перепроектированию процесса, но они не в полной мере способствуют повышению его эффективности</p>	хорошо	Вполне освоена

			<p>Обучающийся допустил 2-3 ошибки при разработке модели бизнес-процесса, используя нотацию IDEF0. Предложения по перепроектированию процесса малоэффективны</p>	удовлетворительно	Освоена
			<p>Обучающийся не смог разработать модель бизнес-процесса, используя нотацию IDEF0, не внес предложений по его перепроектированию</p>	неудовлетворительно	Не освоена



**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Комплект тестов №1  
(оцениваемые компетенции – ОПК-6, ПК-13)  
Вариант 1**

*1. Бизнес-процесс – это:*

- а) совокупность функций различных взаимодействующих отделов;
- б) цепочка создания ценности;
- в) деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие

ценность для клиента.

*2. Что подразумевает принцип РБП «горизонтальное сжатие процесса»?*

- а) что несколько рабочих процедур объединяются в одну
- б) исполнители принимают самостоятельные решения
- в) планирование работ по процессу ведет хозяин процесса

*3. Какой из подходов проведения реинжиниринга предусматривает предварительный анализ существующих бизнес-процессов?*

- а) Подход Хаммера
- б) Подход Дайвенпорта
- в) Подход Портера

*4. Разработка моделей существующих в организации процессов производится в рамках :*

- а) Разработки стратегии развития предприятия
- б) Обратного инжиниринга
- в) Прямого инжиниринга

*5. Как изменяется характер работы сотрудников фирмы после проведения в организации РБП*

- а) Она станет ориентированной на простые задачи
- б) Она станет ориентированной на многомерные задачи
- в) Она будет полностью автоматизированной

*6. Можно ли считать проведение работ по автоматизации какого-либо процесса его перепроектированием?*

- а) Да. Именно в этом состоит РБП
- б) Нет,
- в) Если ранее процесс выполнялся вручную, то да

*7. Кто в организации должен выступать инициатором РБП?*

- а) Директор
- б) Заместитель директора по финансовым вопросам
- в) Заместитель директора по маркетингу

- г) Начальники основных производственных цехов
8. Назовите основные причины неудач проектов РБП

### Вариант 2

1. *Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента, - это:*
- а) цепочка создания ценности;
  - б) совокупность функций различных взаимодействующих отделов;
  - в) бизнес-процесс
2. *Что подразумевает принцип РБП «вертикальное сжатие процесса»?*
- а) что несколько рабочих процедур объединяются в одну
  - б) исполнители принимают самостоятельные решения
  - в) планирование работ по процессу ведет хозяин процесса
3. *Какой из подходов проведения реинжиниринга предусматривает проектирование бизнес-процессов с «чистого листа»?*
- 1. Подход Хаммера
  - 2. Подход Дайвенпорта
  - 3. Подход Портера
4. *Разработка моделей существующих в организации процессов производится в рамках:*
- а) Разработки стратегии развития предприятия
  - б) Обратного инжиниринга
  - в) Прямого инжиниринга
5. *Как изменяется характер работы сотрудников фирмы после проведения в организации РБП*
- а) Она станет ориентированной на простые задачи
  - б) Она станет ориентированной на многомерные задачи
  - в) Она будет полностью автоматизированной
6. *Можно ли считать проведение работ по автоматизации какого-либо процесса его перепроектированием?*
- а) Да. Именно в этом состоит РБП
  - б) Нет,
  - в) Если ранее процесс выполнялся вручную, то да
7. *Кто в организации должен выступать инициатором РБП?*
- а) Директор
  - б) Заместитель директора по финансовым вопросам
  - в) Заместитель директора по маркетингу
  - г) Начальники основных производственных цехов

## 8. Факторы успеха при проведении РБП

### **Круглый стол**

#### **«Сущность и содержание процессного подхода к управлению организациями» (оцениваемые компетенции ОПК-6, ПК-13)**

Цель: уточнить и закрепить основные понятия и категории процессного подхода

Обсуждаемые вопросы:

1. Эволюция подходов к управлению компанией
2. Понятия процессного подхода
3. Этапы формирования процессной структуры компании
4. Внедрение процессного управления в уже существующей компании.
5. . Философия процессного управления организацией и менеджмента качества
6. Процессы и управление в понимании Деминга, Джурана, Кросби, Исикавы
7. Концепция постоянного улучшения бизнес-процессов
8. Основные принципы менеджмента процессов и качества
9. Особенности управления операционной деятельностью при использовании процессного подхода к управлению

#### **Проектное задание №1 (оцениваемые компетенции ОПК-6, ПК-13)**

**Задание:** составить модель известного студенту реального бизнес-процесса, протекающего в организации. При составлении модели следует использовать методологию IDEF0.

Данное задание является частично регламентированным, так как предусматривает использование нотации IDEF 0 для составления модели процесса, но выбор процесса для составления модели и определение его шагов и основных характеристик не регламентируется преподавателем.

Проверка выполнения задания позволяет диагностировать умения студента интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, навыки использования нотации IDEF 0 для составления модели процесса

Задание выполняется каждым студентом индивидуально.

Отчет должен включать:

1. Текстовое описание бизнес-процесса с указанием входов, выходов, участников, клиентов, перечня шагов процесса
2. Контекстную диаграмму процесса

3. Диаграммы первого и второго уровней
4. Перечень показателей процесса

### **Проектное задание №2(оцениваемая компетенция – ПК-13)**

Студенты выполняют проект в группе по 2-4 человека. Состав группы определяют сами студенты, после чего он фиксируется преподавателем. После начала работы над проектом студент не может перейти в другую группу без разрешения преподавателя. Для реализации проекта студенты должны выбрать предприятие из приведенного ниже списка или могут предложить любое другое предприятие, представляющее для них интерес.

#### **Тематика проектов**

#### **«Проведение реинжиниринга бизнес-процессов предприятия»**

Тематика проектов связана с описанием проектной деятельности по проведению реинжиниринга бизнес-процессов для предприятий различного профиля:

1. Туристическая фирма
  2. Молокозавод
  3. Мебельная фабрика
  4. Кредитование в банке
  5. Проведение выставок
  6. Предприятие системы снабжения ГСМ
  7. Страхование
  8. Рекламное агентство
  9. Строительная фирма
  10. Фирма по подбору кадров
  11. Автозаправочная станция
  12. Риэлтерская компания
  13. Компания по торговле ПО
- и т.п.

#### **Опрос по теме:**

#### **(оцениваемая компетенция – ПК-13)**

#### **«Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов»**

*Примерный перечень вопросов для собеседования*

1. Виды проектов по реинжинирингу бизнеса.

2. Роль старших менеджеров в разработке проекта по реинжинирингу бизнеса.
3. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
4. Обучение участников проекта реинжиниринга.
5. Последовательность этапов проекта РБП
6. Снижение сопротивления внедрению результатов РБП

### **Вопросы к экзамену**

#### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Понятие бизнес-процесса.
2. Классификация бизнес-процессов
3. Основные положения процессного подхода к управлению организациями
4. Особенности управления операционной деятельностью в условиях процессного подхода
5. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов (РПБ)
6. Принципы РБП
7. Условия успеха в проведении РБП.
8. Причины неудач проектов РБП
9. Существующие подходы к проведению реинжиниринга бизнес-процессов
10. Основные этапы РБП и их содержание
11. Обратный инжиниринг
12. Прямой инжиниринг
13. Выбор процессов для первоочередного проведения РБП
14. Измерение и анализ показателей процесса
15. Методики анализа бизнес-процессов
16. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
17. Основные элементы и понятия методологии IDEF0
18. Методология описания бизнес-процессов ARIS
19. Участники проекта РБП и их функции
20. Особенности разработки и внедрения проектов реинжиниринга бизнес-процессов
21. Трудности внедрения проектов реинжиниринга и методы их устранения

## Билеты для проведения промежуточной аттестации

### Билет №1

1. *Бизнес-процесс – это:*
- а) совокупность функций различных взаимодействующих отделов;
  - б) цепочка создания ценности;
  - в) деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.
3. *Что подразумевает принцип РБП «горизонтальное сжатие процесса»?*
- г) что несколько рабочих процедур объединяются в одну
  - д) исполнители принимают самостоятельные решения
  - е) планирование работ по процессу ведет хозяин процесса
3. *Какой из подходов проведения реинжиниринга предусматривает предварительный анализ существующих бизнес-процессов?*
- г) Подход Хаммера
  - д) Подход Дайвенпорта
  - е) Подход Портера
4. *Разработка моделей существующих в организации процессов производится в рамках :*
- г) Разработки стратегии развития предприятия
  - д) Обратного инжиниринга
  - е) Прямого инжиниринга
6. *Как изменяется характер работы сотрудников фирмы после проведения в организации РБП*
- г) Она станет ориентированной на простые задачи
  - д) Она станет ориентированной на многомерные задачи
  - е) Она будет полностью автоматизированной
7. *Можно ли считать проведение работ по автоматизации какого-либо процесса его перепроектированием?*
- г) Да. Именно в этом состоит РБП
  - д) Нет,
  - е) Если ранее процесс выполнялся вручную, то да
9. *Кто в организации должен выступать инициатором РБП?*
- д) Директор
  - е) Заместитель директора по финансовым вопросам
  - ж) Заместитель директора по маркетингу
  - з) Начальники основных производственных цехов
8. *Что более наглядно отображает бизнес-процесс?*
- а) график
  - б) модель

- в) детальное описание
9. В нотации IDEF0 функциональный блок обозначают:
- 1. стрелкой
  - 2. прямоугольником
  - 3. овалом
10. Для реализации долговременных масштабных проектов РБП в качестве средства моделирования бизнес-процессов целесообразно применять:
- а) Методологию IDEF0
  - б) Методологию ARIS
  - в) Текстовое описание процессов
11. Основные бизнес-процессы – это:
- а) процессы, наиболее важные для организации
  - б) процессы, связанные с материальным производством
  - в) процессы, создающие ценность для клиентов
12. Вспомогательные процессы – это:
- а) процессы, связанные с материальным производством
  - б) процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами
  - в) административные процессы
13. Как принято называть руководителя бизнес-процесса?
- а) старший менеджер процесса
  - б) владелец бизнес-процесса
  - в) мастер процесса
14. Кто должен выступать в качестве лидера при проведении проекта РБП?
- а) Руководитель организации или один из его заместителей
  - б) Руководитель отдела проектирования
  - в) Внешний консультант
15. Кого в команде проекта, осуществляющего РБП, должно быть больше – работников предприятия или внешних консультантов?
- а) Работников предприятия
  - б) Внешних консультантов
  - в) Консультантов вообще не надо привлекать
  - г) Проект должны выполнять внешние консультанты
16. Разработать модель какого-либо бизнес-процесса, используя нотацию IDEF 0 и указать показатели, по которым можно оценить его эффективность. Каким образом можно улучшить показатели процесса посредством его перепроектирования?

## Билет №2

1. *Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента, - это:*
  - а) цепочка создания ценности;
  - б) совокупность функций различных взаимодействующих отделов;
  - в) бизнес-процесс
2. *Что подразумевает принцип РБП «вертикальное сжатие процесса»?*
  - а) что несколько рабочих процедур объединяются в одну
  - б) исполнители принимают самостоятельные решения
  - в) планирование работ по процессу ведет хозяин процесса
3. *Какой из подходов проведения реинжиниринга предусматривает проектирование бизнес-процессов с «чистого листа»?*
  - а) Подход Хаммера
  - б) Подход Дайвенпорта
  - в) Подход Портера
4. *Разработка моделей новых процессов производится в рамках:*
  - а) Разработки стратегии развития предприятия
  - б) Обратного инжиниринга
  - в) Прямого инжиниринга
5. *Как изменяется характер работы сотрудников фирмы после проведения в организации РБП*
  - а) Она станет ориентированной на простые задачи
  - б) Она станет ориентированной на самостоятельное принятие решений
  - в) Она будет полностью автоматизированной
6. *Можно ли считать проведение работ по автоматизации какого-либо процесса его реинжинирингом?*
  - а) Да. Именно в этом состоит РБП
  - б) Нет,
  - в) Если ранее процесс выполнялся вручную, то да
7. *В чем достоинства текстового описания бизнес-процесса?*
  - а) Наглядность
  - б) Точность
  - в) Низкие трудозатраты
8. *Может ли начальник ведущего цеха выступить инициатором проведения РБП?*
  - а) Да
  - б) Нет
9. *В нотации IDEF0 вход обозначают:*
  - а) стрелкой
  - б) прямоугольником
  - в) овалом
10. *Для реализации кратковременных немасштабных проектов РБП в*



*качестве средства моделирования бизнес-процессов целесообразно применять:*

- а) Методологию *IDEF0*
- б) Методологию ARIS
- в) Текстовое описание процессов

11. Процессы, создающие ценность для клиентов, в РБП принято называть:

- а) Основными
- б) Вспомогательными
- в) Управленческими

12. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами, в РБП принято называть:

- а) Основными
- б) Вспомогательными
- в) Управленческими

13. Должны ли в РБП участвовать внешние консультанты?

- а) Да
- б) Нет
- в) Да, но работников организации в команде проекта РБП должно быть большинство

14. Кто такой владелец процесса?

- а) Руководитель предприятия
- б) Руководитель процесса
- в) Внешний консультант

15. Какими ключевыми признаками характеризуется РБП?

- а) радикальный
- б) фундаментальный
- в) кардинальный
- г) эффективный
- д) автоматизированный

16. Разработать модель какого-либо бизнес-процесса, используя нотацию IDEF 0 и указать показатели, по которым можно оценить его эффективность. Каким образом можно улучшить показатели процесса посредством его перепроектирования?

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

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных проектных заданий, на экзамене.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию - поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Каждая форма контроля по дисциплине построена с учетом трехкомпонентной структура компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

При этом под указанными категориями понимается:

- «знать» – воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты;
- «уметь» – решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения;
- «владеть» – решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, в нетипичных ситуациях.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний возможно использование, таких типов контроля, как тестирование, индивидуальное собеседование, письменные ответы на вопросы и т.д.

Тестовые задания могут охватывать содержание определенных разделов или всего пройденного материала. Индивидуальное собеседование,

письменная работа проводится по разработанным вопросам по отдельному учебному элементу программы дисциплины.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются практические контрольные задания, включающие одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

Для оценивания уровня освоения компетенций используется шкала: «освоено в полной мере», «вполне освоено», «освоено», «не освоено». Перевод уровня освоения компетенций в академическую оценку представлен в таблице:

**Соотнесение оценок знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по разным шкалам**

Академическая оценка	Шкала, отражающая уровень освоения компетенций	Описание показателей академической оценки текущей и промежуточной аттестации
<b>Отлично</b>	Освоена в полной мере	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень освоения учебного материала;</li> <li>• высокий уровень умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач;</li> <li>• высокий уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;</li> <li>• обоснованность и четкость изложения материала;</li> <li>• оформление материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> <li>• высокий уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное;</li> <li>• высокий уровень умения четко формулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;</li> <li>• высокий уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;</li> <li>• высокий уровень умения формулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.</li> </ul>
<b>Хорошо</b>	Вполне освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы все учебные умения;</li> <li>• теоретические знания использованы при</li> </ul>

Академическая оценка	Шкала, отражающая уровень освоения компетенций	Описание показателей академической оценки текущей и промежуточной аттестации
		выполнении практических задач; <ul style="list-style-type: none"> <li>• использованы электронные образовательные ресурсы;</li> <li>• продемонстрирована определенная обоснованность и четкость изложения материала;</li> <li>• оформление материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> <li>• учебная проблема формулируется и предлагается ее решение;</li> </ul>
<b>Удовлетворительно</b>	Частично освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы только общие учебные умения;</li> <li>• теоретические знания недостаточно использованы при выполнении практических задач;</li> <li>• есть незначительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> </ul>
<b>Неудовлетворительно</b>	Не освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретические знания использованы при выполнении практических задач, но есть грубые ошибки и неточности;</li> <li>• есть значительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта.</li> </ul>

Таким образом, академическая оценка итогов текущей и промежуточной аттестации позволяет сделать вывод об уровне сформированности компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Контроль текущей успеваемости обучающихся - текущая аттестация - проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

на занятиях (опрос, тестирование, решение задач);

по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, доклад);

по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;

по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей программы. Форма проведения промежуточной аттестации определяется кафедрой (устный - по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.).

Экзамен проводится в письменно-устной форме. Основная цель проведения экзамена – проверка уровня усвоения компетенций, приобретенных в процессе изучения дисциплины. Помещение (аудитория) для проведения экзамена должно отвечать следующим требованиям - иметь отдельные рабочие места по числу студентов.

Преподаватель, проводящий экзамен проверяет готовность аудитории к проведению экзамена, раскладывает экзаменационные билеты, оглашает порядок проведения экзамена, уточняет с обучающимися организационные вопросы, связанные с проведением экзамена. После этого обучающиеся передают зачетную книжку преподавателю, выбирают экзаменационный билет, проходит на свое место и начинает подготовку ответа. Для подготовки по билету отводится 1 час.

Запрещается в процессе проведения экзамена использование мобильных телефонов и общение студентов между собой. Во время проведения экзамена запрещается присутствовать в помещении (аудитории) посторонним лицам. Использование учебников, учебных пособий, конспектов лекций во время экзамена запрещается.

К экзамену допускаются обучающиеся очной формы - при условии положительных оценок по всем формам текущего контроля, заочной формы – при наличии зачетных проектных заданий.

Экзамен по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» проводится в письменно-устной форме. В экзаменационный билет включаются как вопросы для оценки знаний, так и задания для проверки

навыка разработки моделей бизнес-процессов, оценки их эффективности и перепроектирования.

Учебное издание



## **Реинжиниринг бизнес-процессов**

Рабочая программа дисциплины  
для обучающихся по направлению «Менеджмент»  
профиль «Маркетинг»

Составитель:

**КОНДРАТЬЕВА Ирина Павловна**

В авторской редакции

Формат 60×84/16

АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов»

394030, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67

[www.immf.ru](http://www.immf.ru)