

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.  
“15” июня 2020

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000153265)**  
**Реинжиниринг бизнес процессов**

*(указывается наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Управление технологическими инновациями

Форма обучения очная  
(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	КСР, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
6	3	108	18	16	0	0	38	36	Э
<b>Итого</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	

Москва  
2020

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Разделы рабочей программы**

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### **Приложения к рабочей программе дисциплины**

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС НИУ МАИ, разработанного на основе ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

---

Авторы программы:

Александрова А.В.

---

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

---

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

---

---

# 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Реинжиниринг бизнес процессов является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	З-60 (ПК-13)	Знать особенности и классификацию бизнес-процессов организации
2	З-61 (ПК-13)	Знать методы реорганизации бизнес-процессов
3	У-69 (ПК-13)	Уметь учитывать особенности процессного подхода при анализе результатов деятельности организации
4	В-63 (ПК-13)	Владеть навыками моделирования бизнес-процессов организации
5	З-71 (ОК-6)	Знать основные способы поиска профессиональной информации
6	У-80 (ОК-6)	Уметь подбирать и классифицировать тематический материал, выделять ключевую информацию, логично и последовательно ее организовывать, грамотно оформлять мысли

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;
2	ОК-6	Готовность получать и обрабатывать информацию из различных источников, используя современные информационные технологии, способность критически осмысливать полученную информацию выделять в ней главное

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Реинжиниринг бизнес процессов является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

N	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1	Иностранный язык	Моделирование систем и процессов
2		Итоговая гос. аттестация
3		Информационные технологии в менеджменте
4		Экономика машиностроительной отрасли

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы), 108 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	КСР	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Реинжиниринг бизнес процессов	Управление организацией на основе процессного подхода	2	4	0	0	5	11	108
	Методы анализа бизнес процессов	2	4	0	0	7	13	
	Методы моделирования бизнес процессов	6	4	0	0	9	19	

	Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	8	4	0	0	17	29	
<b>Всего</b>		<b>18</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>72</b>	<b>108</b>

### 3.1.Содержание (дидактика) дисциплины

*В разделе приводится полный перечень дидактических единиц, подлежащих усвоению при изучении данной дисциплины.*

- 1. бизнес процесс
- 2. сеть процессов
- 3. методики анализа бизнес процессов
- 4. характеристики бизнес процесса
- 5. владелец процесса
- 6. граница процесса
- 7. интерфейс процесса
- 8. методы моделирования бизнес процессов
- 9. регламентация бизнес процессов
- 10. инструменты управления бизнес процессами
- 11. принципы реинжиниринга бизнес процессов
- 12. состав документов проекта реинжиниринга

### 3.2.Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции	Дидакт. единицы
1	1.1. Управление организацией на основе процессного подхода	2	Сущность процессного подхода к управлению организацией	1, 2, 4, 5, 6, 7
2	1.2.Методы анализа бизнес процессов	2	Методы анализа бизнес процессов	3, 4, 5, 6, 7, 8
3	1.3.Методы моделирования бизнес процессов	2	Методология моделирования SADT и IDEF0	4, 5, 6, 7, 8, 10
4	1.3.Методы моделирования бизнес процессов	4	Методология моделирования ARIS	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10
5	1.4.Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	4	Проект реинжиниринга	9, 10, 11, 12

6	1.4.Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	4	Отечественная и международная практика реинжиниринга бизнес-процессов	8, 9, 10, 11, 12
<b>Итого:</b>		<b>18</b>		

### **3.3.Содержание лекций.**

#### **1.1.1. Сущность процессного подхода к управлению организацией (А3: 2, СРС: 1)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Цель процессного подхода.Понятие и сущность процесса. Понятие бизнес процесса. Классификация бизнес процессов организации. Иерархия процессов. Сеть процессов организации. Организационная структура процессно ориентированной организации. Применение процессного подхода в стандартах менеджмента. . Понятие реинжиниринга . Вклад в концепцию реинжиниринга Майкла Хаммера и Джеймса Чампи.

#### **1.2.1. Методы анализа бизнес процессов (А3: 2, СРС: 1)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Показатели, используемые для анализа бизнес-процессов. Методики описания процесса для анализа и стандартизации. Методики сбора данных о процессах. Эффективность и результативность процесса. Идентификация потерь в цепочке создания стоимости. Анализ от точки А – «как есть» к точке В – «как надо». Карта процесса. Матрица ответственности за процесс. Причинно-следственный анализ проблем методом Исикавы.Анализ проблем методом 5W.

#### **1.3.1. Методология моделирования SADT и IDEF0 (А3: 2, СРС: 1)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Обзор моделей и методов моделирования бизнес процессов.Применение методологии SADT в моделировании бизнес – процессов. Состав и построение функциональной модели. Декомпозиция процессов.Основные понятия и методология языка IDEF0. Правила построения диаграмм.

#### **1.3.2. Методология моделирования ARIS (А3: 4, СРС: 2)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Принцип моделирования .Постановка задачи. Нотации ARIS. Основные объекты. Плоские и объемные модели процессов. Структурирование информации при моделировании.Архитектура интегрированных информационных систем

#### 1.4.1. Проект реинжиниринга (А3: 4, СРС: 2)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Цели и задачи проекта реинжиниринга бизнес процесса.Этапы и стадии проекта реинжиниринга. Распределение ролей участников проекта. Состав документов проекта. Управление работами по проекту.

#### 1.4.2. Отечественная и международная практика реинжиниринга бизнес-процессов (А3: 4, СРС: 2)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Инженерный консалтинг и его роль в проектах реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Опыт внедрения проектов реинжиниринга.Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов. Применение модели Захмана для проектирования ИТ-архитектуры предприятия.

### 3.4.Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия	Дидакт. единицы
1	1.1. Управление организацией на основе процессного подхода	2	Сущность процессного подхода к управлению организацией	1, 2, 4, 5, 6, 7
2	1.1. Управление организацией на основе процессного подхода	2	Интерпретация требований стандартов серии ИСО к процессному подходу	1, 2, 4, 5, 6, 7
3	1.2.Методы анализа бизнес процессов	2	Анализ показателей результативности и эффективности процессов	3, 4, 7, 10
4	1.2.Методы	2	Методы анализа узких мест бизнес процессов	3, 4, 10

	анализа бизнес процессов			
5	1.3.Методы моделирования бизнес процессов	2	Методология моделирования SADT и IDEF0	4, 5, 6, 7, 8, 10
6	1.3.Методы моделирования бизнес процессов	2	Методология моделирования ARIS	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10
7	1.4.Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	2	Проект реинжиниринга	9, 10, 11, 12
8	1.4.Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	2	Отечественная и международная практика реинжиниринга бизнес-процессов	8, 9, 10
<b>Итого:</b>		<b>16</b>		

### 3.5.Содержание практических занятий

#### **1.1.1. Сущность процессного подхода к управлению организацией (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Система терминов процессного подхода. Графическая модель процесса. Основы менеджмента процессов. Дискуссия функциональный и процессный подход к управлению: достоинства и недостатки

#### **1.1.2. Интерпретация требований стандартов серии ИСО к процессному подходу (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Обсуждение содержания стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Р 50-601-46-2004 РЕКОМЕНДАЦИИ Методика менеджмента процессов в системе качества

#### **1.2.1. Анализ показателей результативности и эффективности процессов (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Оценка показателей эффективности и результативности основных и вспомогательных процессов организации.

#### **1.2.2. Методы анализа узких мест бизнес процессов (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Анализ узких мест бизнес процессов на основе цикла PDCA и цикла В.Н.И.И.С.

#### **1.3.1. Методология моделирования SADT и IDEF0 (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Применение методологии SADT в моделировании бизнес – процессов. Решение кейсов

#### **1.3.2. Методология моделирования ARIS (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Работа с графическими моделями .Нотации ARIS:  
нотация Value-added Chain Diagram (диаграмма цепочки процесса, добавляющего ценность);  
нотации extended Event-driven Process Chain — eEPC (расширенная нотация цепочки процесса, управляемого событиями) и PCD (диаграмма цепочки процесса);  
нотация Organizational Chart (организационная диаграмма);  
нотация Function Tree (дерево функций);  
нотация Product Tree (дерево продуктов).

#### **1.4.1. Проект реинжиниринга (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Деловая игра. Организация работ по проекту реинжиниринга



**1.4.2. Отечественная и международная практика реинжиниринга бизнес-процессов (АЗ: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Отечественная и международная практика позиционирования компаний продвигающих услуги по реинжинирингу бизнес процессов. Области оказания услуг. Работа в компьютерном классе в среде интернет.

**3.6.Лабораторные работы**

№ п/п	Раздел дисциплины	Наименование лабораторной работы	Объем, часов	Дидакт. единицы
Итого:				

**3.7.Содержание лабораторных работ**

**3.8.Контроль самостоятельной работы (КСР)**

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема КСР
Итого:			

**3.9.Содержание КСР**

**3.10.Курсовые работы и проекты по дисциплине**

**3.11.Промежуточная аттестация**

**1.**

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к экзамену.docx

**4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.

Вопросы для самостоятельной работы по темам:

№ п/п	Раздел дисциплины	Вопросы для самостоятельной работы
1	Управление	Работа с учебной литературой. Изучение терминов процессного подхода в

	организацией на основе процессного подхода	стандартах ISO 9000
2	Методы анализа бизнес процессов	Работа с основной и дополнительной литературой. Подготовка к тестированию
3	Методы моделирования бизнес процессов	Развитие навыков моделирование бизнес процессов при выполнении домашнего задания.
4	Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	Развитие навыков структурирования информации и разработки регламентов . Изучение опыта инжиниринговых компаний по консалтингу проектов реинжиниринга

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;
2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;
4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения

	поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи
81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
1	ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;	Лекции: 1. Сущность процессного подхода к управлению организацией. 2. Методология моделирования SADT и IDEF0. 3. Методология моделирования ARIS. 4. Проект реинжиниринга.
2	ОК-6	Готовность получать и обрабатывать информацию из различных источников, используя современные информационные технологии, способность критически осмысливать полученную информацию выделять в ней главное	Лекции: 1. Сущность процессного подхода к управлению организацией. 2. Методология моделирования SADT и IDEF0.

### Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Управление организацией на основе процессного подхода	2	Подготовка к дискуссии
2	Методы анализа бизнес процессов	4	Инструменты анализа бизнес процессов
3	Методы моделирования бизнес процессов	4	Методология функционального моделирования
4	Технологии проведения реинжиниринга бизнес процессов	11	Разработка регламента бизнес процесса
<b>Итого:</b>		<b>21</b>	

#### Содержание типовых заданий

##### 1.1.1. Подготовка к дискуссии(СРС: 2)

**Тематика:** Процессный и функциональный подход к управлению

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** дискуссия Процессный подход.docx

#### **1.2.1. Инструменты анализа бизнес процессов(СРС: 4)**

**Тематика:** Инструменты анализа бизнес процессов

**Тип:** Домашнее задание

#### **1.3.1. Методология функционального моделирования (СРС: 4)**

**Тематика:** Методология функционального моделирования DEF0

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Контрольная точка 1.docx

#### **1.4.1. Разработка регламента бизнес процесса(СРС: 11)**

**Тематика:** Регламент бизнес процесса,

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Задание регламент.docx

### **Темы письменных опросов**

#### **1.1. Основы управления организацией на основе бизнес-процессов**

**Тип:** Тестирование

**Тематика:** Основы реинжиниринга

**Прикрепленные файлы:** Тесты реинженеринг1.docx

#### **1.2. Стандарты и регламенты в области реинжиниринга бизнес процессов.**

**Тип:** Контрольная работа

**Тематика:** Стандарты и регламенты в области реинжиниринга бизнес процессов.

**Прикрепленные файлы:** Контрольная Регламент.docx

### **Вопросы к промежуточной аттестации**

#### **«Реинжиниринг бизнес процессов»**

##### **1. Экзамен (6 семестр)**

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к экзамену.docx

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

а)основная литература:

Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата для вузов по эконом. спец. и направл. / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под ред. О.И.Долганова; МАИ (Нац. исслед. ун-т), Гос. ун-т управления. - М. : Юрайт, 2016. - (Бакалавр. Академический курс.).

Елиферов В.Г. Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319

*Литература из электронного каталога:*

1. Кожевина О.В. Управление изменениями учеб. пособие для вузов по направл. 080200 "Менеджмент" и спец. 080507 "Менеджмент организации". ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

б)дополнительная литература:

Абдикеев.А.Д.Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 382 с

Карпузова В.И.Информационные технологии в менеджменте: Учебное пособие / В.И. Карпузова, Э.Н. Скрипченко, К.В. Чернышева, Н.В. Карпузова. - 2-е изд., доп. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 301

Менеджмент процессов/Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; (пер. с нем).- М.:Эксмо,2008.-384 с.

Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе (Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution)Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288

ГОСТ Р ИСО 9000-2015.Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ГОСТ Р ИСО 9001-2015.Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р ИСО 14258-2008 Промышленные автоматизированные системы. Концепции и правила для моделей предприятия

Р 50-601-46-2004 Методика менеджмента процессов в системе качества

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>
<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>
<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>

Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com">http://www.greeninfoonline.com</a> .
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct">http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society.	<a href="http://pubs.acs.org">http://pubs.acs.org</a> .

## 8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимании его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

*Лекции:*

оролр

*Методические рекомендации к заданиям:*

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов связанных с реинжинирингом бизнес процессов. Комплексно освещаются вопросы регламентации бизнес процессов, анализа и моделирования бизнес процессов, условия успешной реализации проекта реинжиниринга и факторы риска, рассматривается роль информационных технологий в реинжиниринге

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Материалы для успешного освоения дисциплины: опорный конспект лекций; тестовые задания; задания для самостоятельной проработки, размещены на портале учебно-методической работы университета и кафедры.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов».

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо 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. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 час. в неделю , всего в неделю – 2 час. 30 минут ;
- в течение недели 1 час. работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

При подготовке к зачету по дисциплине «Реинжиниринг бизнес процессов» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов». Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме,

но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов».

Выполнение домашнего студента является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемым элементом изучения дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов». В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра. Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы, материалов периодической печати, интернет-ресурсов.

Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы, связанные с анализом проблем современного менеджмента. Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время проработки лекционных занятий. Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (глоссария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов,

вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины «Реинжиниринг бизнес процессов» по использованию информационных технологий преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet, демоверсиям программ поддержки инжиниринга.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

Научная библиотека «Киберлинк» Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/>

Сайт посвященный вопросам реинжиниринга: Режим доступа: <http://www.reengine.ru/>

Сайт посвященный вопросам управления бизнес процессами Режим доступа: <http://www.bpms.ru/index.html>

Сайт компании ARIS Режим доступа: <http://www.ariscommunity.com/videos/learn-about-aris-express-start-page-features>

Сайт компании QPR Software Plc Режим доступа: <http://www.qpronline.ru/products/pg/>

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Лекционные занятия:

Комплект электронных презентаций/слайдов;

Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук);

Наличие литературы по дисциплине.

Практические занятия:

Компьютерный класс.

Презентационная техника (проектор, экран, ноутбук, доска SMART BOARD).

Пакеты ПО общего назначения (текстовые и графические редакторы).

Тестовая система в компьютерном классе кафедры.

Доступ к Интернет-ресурсам.

### **Аннотация рабочей программы**

Дисциплина Реинжиниринг бизнес процессов является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ПК-13 ,ОК-6.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: реинжинирингом бизнес процессов; комплексно освещаются вопросы регламентации бизнес процессов, анализа и моделирования бизнес процессов, условия успешной реализации проекта реинжиниринга и факторы риска, рассматривается роль информационных технологий в реинжиниринге

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Лекция, Практическое занятие.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: рубежный контроль в форме Тестирование ,Контрольная работа и промежуточная аттестация в форме Экзамен (6 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (18 часов), практические (16 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (38 часов) самостоятельной работы студента. Целью преподавания дисциплины является освоение студентами современного подхода к управлению бизнес-процессами, позволяющего менеджеру принимать непосредственное участие в разработке модели компании и проектах по улучшению бизнес процессов.

### Прикрепленные файлы

#### Тесты реинженеринг1.docx

##### Типовые тестовые задания

1. 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»
2. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...
  - а) преодолении сопротивления персонала переменам
  - б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии**
  - в) формировании эффективной команды проекта
  - разработке проекта
3. 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
4. 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**
5. Четвертый этап реинжиниринга
  - а) подведение итогов реализации проекта
  - б) расформирование команды реинжиниринга
  - г) сдвиг, переход в новое состояние**
6. Объект реинжиниринга
  - а) оргструктура
  - б) процессы**
  - в) технологии
  - г) персонал
7. Бизнес-процесс – это ...
  - а) повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию**

- б) процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода»
  - в) процесс выпуска высокорентабельной продукции
  - г) процесс выпуска конкурентоспособной продукции
8. 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
9. Второй этап реинжиниринга
- а) проект и команда
  - б) анализ и синтез**
  - в) выделение средств и назначение руководителя проекта
  - г) выбор новой оргструктуры
10. Первый этап реинжиниринга
- а) подготовка**
  - б) оценка состояния
  - в) выделение средств
  - г) выбор команды проекта
11. Третий этап реинжиниринга
- а) реализация плана реинжиниринга
  - б) планирование перехода в новое состояние**
  - в) оценка проекта по окупаемости
  - г) оценка вероятности неудачи проекта
12. 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
13. 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**
14. 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, артиципативное управление
  - г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры
15. Теоретические основы реинжиниринга
- а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления,**

- теория «у» (игрек)
- б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшений
- в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала
- г) **самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами**
16. Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга
- а) своевременные и планомерные действия менеджмента
- б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга
- в) высокий уровень технологического развития организации
- г) **настроенность персонала на решительную и быструю перестройку**
17. 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
18. .... – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия
- а) реинжиниринг бизнес процессов
- б) инжиниринг бизнес процессов
- в) бенчмаркинг
19. К существующим методологиям описания бизнес-процессов не относится:
- а) IDEF0
- б) IDEF3
- в) ARIS EPS
- г) PERT
20. 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

### Контрольная работа

#### Стандарты и регламенты в области реинжиниринга бизнес процессов.

1.Какие процессы подлежат регламентации?

2.Дайте определение «регламент бизнес процесса»

3.Перечислите разделы регламента и отразите ключевые моменты содержания каждого раздела

Раздел	Содержание раздела

4.Перечислите шаги по постановке менеджмента процессов Р 50-601-46-2004

5. Общее графическое представление диаграммы процесса принятия решения



**Примерный перечень вопросов к экзамену по курсу**

1. Процессно-ориентированный и функциональный подходы к управлению организацией. Преимущества и недостатки
2. Цикл менеджмента процессов
3. Понятие и сущность процесса в контексте ГОСТ Р ИСО 9000
4. Шаги по постановке менеджмента процессов Р 50-601-46-2004
5. Регламентация бизнес процессов компании
6. Классификация процессов организации (Примеры).
7. Правила выделения процессов (размер и число процессов)
8. Матрица ответственности процесса. Методика Построения
9. Регламентация бизнес процессов организации
10. Дайте определение сфере деятельности «инженерный консалтинг». Сформулируйте цели и задачи инженерного консалтинга.
11. Назовите 4 пирамиды инженерного консалтинга и раскройте их назначение.
  12. Инструменты инженерного консалтинга и их сфера применения
  13. Типы проектов в инженерном консалтинге и их характеристика.
14. Состав документов сопровождения инженерного консалтинга и их назначение.
  15. Суть и принципы проектирования «Как надо»
  16. Суть и принципы моделирования «Как есть»
  17. Структурирование процессов на этапе «Как надо»
  18. Алгоритм моделирования «Как надо»
19. Назовите участников реинжиниринговой деятельности и их функции. (Госстандарт РД IDEF 0 - 2000)
20. Перечислите классы математических моделей, которые находят применение в качестве средств описания процессов и явлений, протекающих в IDEF0 – блоках и опишите область решаемых задач. (Госстандарт РД IDEF 0 - 2000)
21. Дайте характеристику разным типам отношений между блоками в пределах одной диаграммы IDEF0. (Госстандарт РД IDEF 0 - 2000)
22. Согласно методологии IDEF0 каждая функция выполняется посредством механизма. Сопоставьте их.
23. Понятие модели и моделирования. Классификация моделей предприятия. ГОСТ Р ИСО 14258—2008
24. Методология моделирования ARIS. Принцип моделирования. Нотации
25. Методология моделирования SADT
26. Методология моделирования DFD. Нотации
27. Использование цикла PDCA для менеджмента процесса
28. Карта процесса (Process Map). Порядок составления
29. Методика менеджмента процессов в системе качества
30. Показатели процесса. Эффективность и результативность процесса
31. Цикл В.Н.И.И.С.
32. Диаграмма процесса принятия решения (Process Decision Program Chart - PDPC)
33. Понятие «сеть процессов».
34. Характеристики бизнес-процесса
35. Матрица Захмана как основа для анализа и структурирования бизнес-процессов.
36. Понятие «архитектура предприятия».
37. Выявление ключевых бизнес процессов
38. Добавленная ценность как результат реинжиниринга процесса.
39. Факторы, влияющие на процесс реинжиниринга процессов
40. Мониторинг процесса. Объективно-событийная модель процесса (Р 50-601-46-2004)



## Дискуссия

### Процессный и функциональный подход к управлению

Вопросы к обсуждению:

-Что такое процессный подход, в чем его новизна по сравнению с функциональным подходом?

- Ваши аргументы: согласны полностью, согласен частично, не согласен.

«Обычно мы организацию представляем, как совокупность функций, т.е. видов деятельности, требующих особых знаний, навыков и ресурсов, т.е. рассматриваем ее с точки зрения «кто что делает». Это удобно при решении задачи управления производственными ресурсами и обеспечения максимальной эффективности их применения. Т.к. выполнение каждой функции имеет свою специфику, то логично объединить ресурсы по функциональному признаку в структурные подразделения и управлять ими с учетом этой специфики. Поэтому руководители таких подразделений для успешного управления вверенными им производственными ресурсами должны обладать соответствующими знаниями и навыками, связанными с выполняемой подразделением функцией. И это самый правильный подход».

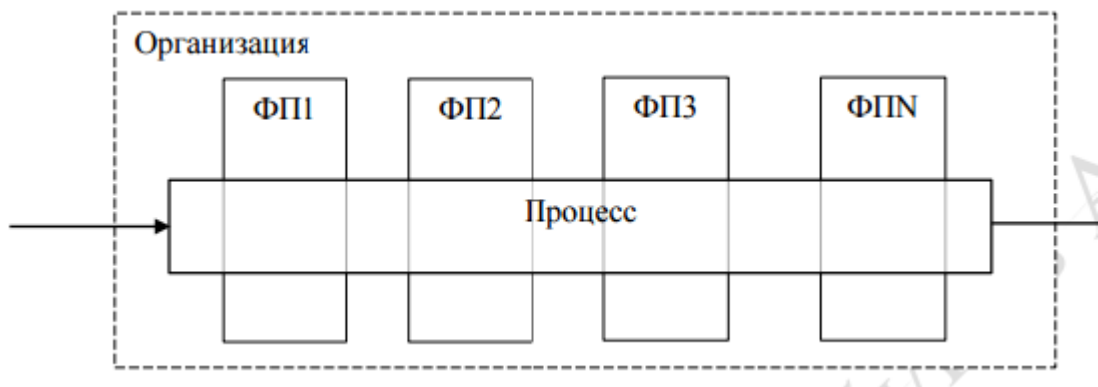
- При процессном подходе главным показателем результативности деятельности является степень достижения запланированного, а при функциональном – степень выполнения запланированных действий (нередко в двоичной системе: «выполнено/не выполнено»).

Как это влияет на качество управленческих решений?

- В чем различия характеристик результата?

Запланиро вано мероприятие	Процессный подход		Функциональный подход	
	Ожидаем ый результат	Оценка результата	Ожидаем ый результат	Оценка результата

-Как нам управлять процессом, если процесс пересекает границы подразделений компании?



## МЕТОДОЛОГИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ IDEF0

Источник: Госстандарт РД IDEF 0 - 2000

1. Определите участников реинжиниринговой деятельности и их функции

Участники	Функции

2. Перечислите классы математических моделей, которые находят применение в качестве средств описания процессов и явлений, протекающих в IDEF0 – блоках и опишите область решаемых задач

Модели	Область решаемых задач

3. Дайте характеристику разным типам отношений между блоками в пределах одной диаграммы IDEF0

Тип отношений	Характеристика отношений

4. Согласно методологии IDEF0 каждая функция выполняется посредством механизма. Сопоставьте их в таблице

Функция	Механизм

## Задание регламент.docx

### Домашнее задание Разработка Регламента бизнес процесса

#### ЗАДАНИЕ

Составьте регламент бизнес процесса на примере конкретной организации (торговая компания, банк, страховая компания, образовательная организация, производственное предприятие, государственное управление). Оформление регламента <http://rich-c.ru/shablon> и составление карты бизнес процесса <http://rich-c.ru/operacionnaya-karta-processa> или по шаблону (приложении 1).

Объект для описания любой бизнес процесс. Итогом выполнения задания считается документ представленный в печатном виде.(в объеме 6-10стр)

Регламент процесса бюджетирования  
Регламент процесса производства изделия  
Регламент процесса продажи  
Регламент процесса управления персоналом  
Регламент процесса закупки  
Регламент процесса НИОКР  
Регламент процесса маркетинга  
Регламент процесса управления рисками

#### РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС ПРОЦЕССА

Регламент в коммерческой организации – это организационно-распорядительный документ, в котором пошагово описывается определенный бизнес-процесс с момента его начала до завершения.

С точки зрения практической реализации отметим ряд результатов, которые достигаются путем регламентации бизнес-процессов:

- описанные и регламентированные бизнес-процессы формализуют существующую модель бизнеса, устраняют дублирование функций работниками;
- сотрудники, зная, что процессы контролируются, выполняют свою работу более добросовестно;
- количество ошибок при оформлении платежных и первичных документов снижается в среднем на 50%;
- в регламентах бизнес-процессов содержится система показателей для управления и заложен механизм дальнейшего улучшения процессов;
- регламентированные процессы представляют собой базу знаний о процессах — новые сотрудники быстрее обучаются и понимают то, что от них требуется;
- формируется полный перечень документации для управления — регламенты, должностные инструкции, положения;
- регламенты процессов представляют собой законную нормативную базу предприятия для материального стимулирования и наказания работников;
- сокращаются случаи остановки производства за счет работы обеспечивающих служб (повышается эффективность работы отдела главного энергетика, ремонтной службы);
- выявляются и ликвидируются основные средства, не используемые в обороте и ненужные в будущем;
- сокращаются неоправданные закупки товаров. Прозрачность и контролируемость закупок обеспечивает своевременное выполнение заявок и экономию оборотных средств за

счет снижения уровня закупочных цен, транспортных затрат и затрат на содержание складов.

Регламенты строго индивидуальны и могут действовать только в той организации, которая утвердила их для себя. Так, при составлении инструкции по делопроизводству обычно используют ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и Методические рекомендации по внедрению ГОСТ Р 6.30-2003\*. На основе этих документов создаются внутренние инструкции и в небольшом магазине, и в ОАО федерального уровня. А вот, например, порядок прохождения внутренних документов, установленный в одной организации, может совершенно не подходить для другой.

Ознакомившись с регламентом, новый сотрудник подразделения должен понять, в чем состоят его задачи, и оперативно включиться в процесс.

Обычно регламенты бизнес-процессов разрабатывают приглашенные в организацию представители консалтинговой компании. Но им не обойтись без помощи работников, которые ежедневно выполняют эти процессы.

Когда в бизнес-процесс вовлечены несколько структурных подразделений (такой процесс называется сквозным), один регламент способен заменить длительную внутреннюю переписку. Ведь работник одного отдела не может подчиняться начальнику другого, так почему же он должен принимать эстафету и выполнять какие-то действия без распоряжения своего непосредственного руководителя? В обычных условиях руководителям отделов приходится вступать в переписку. Если же имеется регламент, то работники разных подразделений включаются в выполнение процесса, не дожидаясь указания «сверху».

Какие процессы подлежат регламентации?

Иметь отдельные регламенты на все рабочие процессы, несомненно, очень удобно. Однако у этой медали есть и оборотная сторона, а именно:

регламентирование требует серьезных денежных вложений: хорошие консультанты стоят дорого, как и рабочее время собственных сотрудников;

любой процесс постоянно развивается: появляются новые технические условия работы, к его выполнению приходят новые, по-другому обученные люди, и схема процесса, составленная сегодня, может до неузнаваемости измениться через год. За этим тоже нужно следить, что означает новые затраты;

подход к выполнению процесса, когда «шаг в сторону равносителен побегу», не способствует проявлению работниками инициативы, а ведь никто, в конечном счете, не сумеет оптимизировать процесс лучше тех, кто непосредственно работает над ним;

внедрение регламента практически гарантированно влечет за собой сопротивление работников, причем как непосредственных участников процесса, так и многочисленных «сочувствующих». Преодоление сопротивления – целый этап внедрения регламента, требующий и временных, и материальных ресурсов.

Таким образом, регламентированию подлежат в первую очередь типовые процессы. Они будут выполняться в организации всегда, независимо от внешней ситуации. Перечень процессов, подлежащих регламентированию в конкретной организации, составляется строго индивидуально, исходя из множества факторов.

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РЕГЛАМЕНТА

Как правило, регламент состоит из следующих основных разделов:

1. Общие положения.
2. Термины, определения, сокращения.
3. Описание процесса.
4. Ответственность.
5. Контроль.

Подробнее содержание разделов регламента представлено в таблице.

Раздел	Содержание раздела
Общие положения	Назначение регламента (Настоящий регламент определяет порядок...); область применения: объекты или работники организации, которых касается регламент; нормативные документы, на основании которых разработан регламент (если они есть); порядок утверждения, внесения изменений и отмены регламента
Термины, определения, сокращения	Определение терминов и разъяснение сокращений, используемых в тексте регламента. Термины приводятся в алфавитном порядке. Каждый из них пишется с новой строки в единственном числе, а его определение указывается через тире без слова «это». В качестве источника определений желательно использовать законодательные акты, государственные стандарты и другие нормативные документы
Описание процесса	Пошаговое описание процесса. Для удобства этот раздел делится на подпункты, каждый из которых соответствует очередному этапу процесса. В разделе указываются работники, задействованные в выполнении, описываются действие и результат
Ответственность	Ответственность участников процесса за неисполнение регламента (дисциплинарная, административная, уголовная). Последняя касается обычно сложных производственных процессов, связанных с риском для здоровья и жизни работников
Контроль	Указание Ф.И.О. должностного лица, ответственного за контроль исполнения регламента, а также, при необходимости, средства контроля

В качестве приложения к регламенту может выступать модель бизнес-процесса.

Ее принято изображать графически, но допустимо также составить таблицу и даже описать процесс вербально. Графические модели бизнес-процессов создаются с помощью специального программного обеспечения.