

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель изучения дисциплины – теоретическая и практическая подготовка студентов для управления процессами в организациях и формирование у них управленческого мышления.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов творческого мышления в области управления и реинжиниринга бизнес-процессов;
- использование приобретенных знаний в научно-исследовательской работе;
- выработка умений и навыков применения полученных знаний в конкретной управленческой и экономической работе в организациях.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: блок Б1, Вариативная часть, Дисциплины по выбору.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- условия и предпосылки формирования, корни концепции «реинжиниринг бизнес-процессов»;- области и последствия применения управления БП;- сущность, границы, измерение и важнейшие характеристики бизнес - процесса;- критерии отбора и распределение ролей в команде;- опыт зарубежных компаний и отечественных предприятий по проведению РБП;- типичные ошибки, допускаемые при управлении бизнес-процессами. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- описывать бизнес-процессы (границы, входы, выходы, поставщиков, клиентов, потребителей);- формировать управленческую команду;- разрабатывать план действий по управлению БП;- создавать карту процесса с использованием метода «структурный анализ процессов» и др. методов;- разрабатывать проекты по управлению бизнес-процессами. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- основными терминами и понятиями управления бизнес-процессами;- методологией моделирования бизнес-процессов.
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- требования к моделям нового и существующего бизнеса;- принципы управления БП и методы усовершенствования процессов;- состав и содержание работ в плане действий по

	инновационных изменений	<p>проведению РБП;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы, применяемые для создания карты процесса; - роль и назначение информационных технологий для успешного проведения реинжиниринга; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха; - отбирать процессы для управления на основе их ранжирования; - применять принципы и методы управления БП; - моделировать бизнес-процессы; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количественными и качественными методами для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; - методами оценки эффективности управления бизнес-процессами
--	-------------------------	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час: 2/72

Форма промежуточной аттестации: зачет

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По триместрам		
		11 триместр		...
Аудиторные занятия				
в том числе: лекции	6	6		
практические	6	6		
лабораторные				
Самостоятельная работа	56	56		
Форма промежуточной аттестации (зачет – час. / экзамен – __ час.)	4	4		
Итого:	72	72		

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Бизнес-процессы организации	Понятия «процесс» и «бизнес-процесс» в реинжиниринге. Типы (виды) бизнес-процессов. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга. Выявление ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха, ранжирование процессов. Формирование группы по проведению РБП
1.2	Принципы и методы управления бизнес-процессами.	Характеристика базовых принципов РБП. Методы перепроектирования карты процесса: анализ методом пяти вопросов, анализ добавленной стоимости, анализ длительности цикла.

1.3	Планирование работ по проведению реинжиниринга	Составление списка процессов и выбор процесса для реинжиниринга. Мониторинг прохождения процесса. Перепроектирование процесса. Испытание и проверка. Выявление участков процесса, задач функциональных подразделений и границ ответственности. Оценка используемых ресурсов, длительности процесса и его отдельных стадий. Структурный анализ процессов (Structured Process Analysis - SPA): разработка схемы внешней среды процесса, графиков информационных потоков, создание алгоритмических схем.
1.4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	Структурно-функциональное моделирование бизнес-процессов (SADT): общие принципы, построение схем процессов методом декомпозиции. Моделирование процессно-ориентированной компании.
1.5	Информационные технологии как инструмент управления бизнес-процессами.	Определяющая и конструктивная роль информационных технологий (ИТ) для успешного РБП. Переход от дедуктивного к индуктивному мышлению. Сравнение старых (без использования ИТ) и новых правил – способов работы (при применении ИТ). Развитие информационных технологий в аспекте реинжиниринга Методология IDEF (Integrated Definitions) для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов. Корпоративная система ARIS. Система SAP R/3.
1.6	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по управлению бизнес-процессами	Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний, осуществивших проекты по реинжинирингу бизнес-процессов. Анализ типичных ошибок при проведении реинжиниринга. Тенденции развития реинжиниринга в организациях.
1.7	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов.	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Требования и состав работ по регламентации. Методика проведения аудита бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности
2. Практические занятия		
2.1	Бизнес-процессы	Понятия «процесс» и «бизнес-процесс» в реинжиниринге. Типы (виды) бизнес-процессов. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга. Выявление ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха, ранжирование процессов. Формирование группы по проведению РБП
2.2	Принципы и методы управления бизнес-процессами.	Характеристика базовых принципов РБП. Методы перепроектирования карты процесса: анализ методом пяти вопросов, анализ добавленной стоимости, анализ длительности цикла.
2.3	Планирование работ по проведению реинжиниринга	Составление списка процессов и выбор процесса для реинжиниринга. Мониторинг прохождения процесса. Перепроектирование процесса. Испытание и проверка. Выявление участков процесса, задач функциональных подразделений и границ ответственности. Оценка используемых ресурсов, длительности процесса и его отдельных стадий. Структурный анализ процессов (Structured Process Analysis - SPA): разработка схемы внешней среды процесса, графиков информационных потоков, создание алгоритмических схем.
2.4	Моделирование бизнеса при применении	Структурно-функциональное моделирование бизнес-процессов (SADT): общие принципы, построение схем

	процессного подхода	процессов методом декомпозиции. Моделирование процессно-ориентированной компании.
2.5	Информационные технологии как инструмент управления бизнес-процессами.	Определяющая и конструктивная роль информационных технологий (ИТ) для успешного РБП. Переход от дедуктивного к индуктивному мышлению. Сравнение старых (без использования ИТ) и новых правил – способов работы (при применении ИТ). Развитие информационных технологий в аспекте реинжиниринга Методология IDEF (Integrated Definitions) для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов. Корпоративная система ARIS. Система SAP R/3.
2.6	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по управлению бизнес-процессами	Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний, осуществивших проекты по реинжинирингу бизнес-процессов. Анализ типичных ошибок при проведении реинжиниринга. Тенденции развития реинжиниринга в организациях.
2.7	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов.	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Требования и состав работ по регламентации. Методика проведения аудита бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Бизнес-процессы	1			8	9
2	Принципы и методы управления бизнес-процессами.	1	1		8	10
3	Планирование работ по проведению реинжиниринга	1	1		8	10
4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	1	1		8	10
5	Информационные технологии как инструмент управления бизнес-процессами.	1	1		8	10
6	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по управлению бизнес-процессами		1		8	9
7	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов.	1	1		8	10
	Итого:	6	6		56	68

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основное внимание при изучении курса следует уделять изучению бизнес-процессов, связанных с процессным подходом. Для прослушивания курса лекций необходимо ознакомиться с презентационными материалами, размещенными на сайте

www.moodle.vsu.ru по данному курсу. План семинарских занятий представлен там же. На сайте библиотеки (www.lib.vsu.ru) также размещены методические рекомендации по изучению данного курса, где представлены вопросы для самостоятельного изучения и список информационных источников.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / А.О. Блинов ; Рудакова О. С. ; Захаров В. Я. ; Захаров И. В. — Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 342 с. - <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=117146&sr=1 >.
2.	Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин ; Ин-т экономики и финансов "Синергия"; науч. редсов.: В.И. Видяпин (пред.) [и др.] .— Москва : ИНФРА-М, 2018 .— 317 с.
3.	Реинжиниринг бизнес-процессов : практикум / Воронеж. гос. ун-т; [сост. Е.Б. Данилкова] .— Воронеж : Волми, 2018 .— 43 с.
4.	Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов = Faster Cheaper Better. The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done : пер. с англ. / Майкл Хаммер, Лиза Хершман .— 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2017 .— 351 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.:Юнити-Дана, 2010 .- 344 с.
2.	Данилкова Е.Б. Технология реинжиниринга бизнес-процессов / Е.Б. Данилкова // Управление изменениями в социально-экономических системах : сборник статей 15 Международной научно-практической конференции .— Воронеж, 2016 .— С. 107-117 .
3.	Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обуч. по программе МВА и др. программ подгот. управленческих кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 317 с.
4.	Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов / А.С. Козлов : учебное пособие . – Флинта, 2017 . - <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=103541&sr=1 >.
5.	Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов .— 7-е изд. — М. : Стандарты и качество, 2009 .— 404 с.
6.	Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи .— 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007 .— 286 с.
7.	Чупров К. К. Управление процессами в современных организациях. Теория и практика процессного управления / К.К. Чупров .— Москва : Красногорская типография, 2013 .— 246 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
1.	https://edu.vsu.ru/ — образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
2.	www.finexpert.ru
3.	Университетская библиотека «онлайн»
4.	ЭБС «Лань»
5.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». – (https://edu.vsu.ru).
6.	Ассоциация менеджеров России. - (http://www.amr.ru).
7.	Global Reporting Initiative. - (http://www.globalreporting.org).

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник
1	Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов.- М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2007.- 222с.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной

оборудование, предоставляющее технические возможности для просмотра компьютерных презентаций; доступ к сети Интернет. Программа курса реализуется с применением дистанционных технологий.

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети Internet, необходимой для освоения дисциплины (основные материалы):

- Клуб менеджеров: [executive.http://www.executive.ru/](http://www.executive.ru/);
- справочная правовая система Консультант плюс: <http://www.consultant.ru/online/>;
- бизнес журнал: <http://www.business-magazine.ru/>;
- энциклопедия Экономиста: <http://www.grandars.ru/>.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

специализированная мебель, ноутбук , проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК 17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;	Знать: - условия и предпосылки формирования, корни концепции «реинжиниринг бизнес-процессов»; - области и последствия применения РБП; - сущность, границы, измерение и важнейшие характеристики бизнес - процесса; - критерии отбора и распределение ролей в реинжиниринговой команде; - опыт зарубежных компаний и отечественных предприятий по проведению РБП; - типичные ошибки, допускаемые при реинжиниринге бизнес-	1, 2	доклады, опрос

	<ul style="list-style-type: none"> - моделировать бизнес-процессы; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количественными и качественными методами для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; - методами оценки эффективности управления бизнес-процессами. 	3,6	
Промежуточная аттестация			Вопросы к зачету

* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели: владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), применять теоретические знания для решения практических задач, умение использовать известные методики, умение решать финансовые задачи.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено.

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Знание теоретических основ предмета, умение логично излагать материал, делать выводы и обобщения, умение анализировать практические ситуации.	Базовый уровень	Зачтено
Отсутствие знаний основных понятий, показателей, используемых в дисциплине.	Низкий уровень	Не зачтено

19.3 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

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

№	Содержание вопроса
1	Отличия реинжиниринга от других концепций построения бизнеса.
2	Бизнес-процесс: сущность и виды.
3	Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга.
4	Формирование группы и распределение ролей при управлении бизнес-процессами.
5	Принципы управления процессами.
6	Методы управления процессами.

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности.

Для этого нужно каждый бизнес-процесс оценить по шкале:

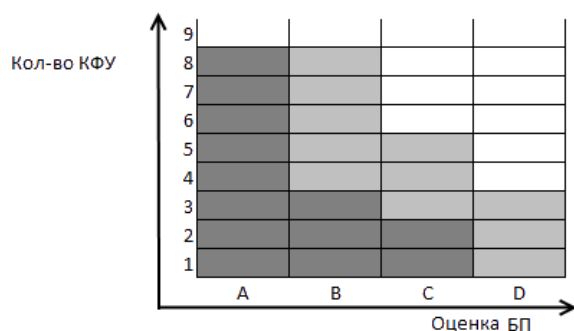
- A – отличная работа;
- B – хорошая работа;
- C – удовлетворительная работа;
- D – неудовлетворительная работа.

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса	Критерии
A. Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
B. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
C. Удовлетворительные	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
D. Неудовлетворительные	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Матрица Ранжирования бизнес-процессов



19.3.4 Тестовые задания

Темы: Принципы и методы реинжиниринга. Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов

Вариант 1.

- 1) Бизнес-процесс – это:
 - а) любой процесс в бизнесе;
 - б) группа связанных между собой задач, обеспечивающих ценности для потребителя;
 - в) производительная деятельность.

- 2) Метод «структурный анализ процессов» предполагает построение:
- а) организационных схем;
 - б) ролевых схем;
 - в) схем информационных потоков.
- 3) Методы усовершенствования процессов:
- а) анализ длительности цикла;
 - б) анализ конструкции изделия;
 - в) анализ добавленной стоимости;
 - г) анализ издержек.
- 4) Критические факторы успеха:
- а) работа над качеством продукции;
 - б) отличные поставщики;
 - в) самое высокое качество продукции в отрасли;
 - г) обучение сотрудников.
- 5) Верно ли утверждение «Реинжиниринг и усовершенствование – одно и то же»:
- а) да;
 - б) нет.

Вариант 2

- 1) Аудит бизнес-процессов может быть:
- а) плановый;
 - б) внеплановый;
 - в) оба случая.
- 2) Применение новых информационных технологий при проведении реинжиниринга порождает новые правила работы:
- а) работу эксперта выполняет специалист по общим вопросам;
 - б) информация может появляться в одно время в одном месте;
 - в) план пересматривается оперативно.
- 3) Примеры бизнес-процессов:
- а) исследование рынка;
 - б) высококвалифицированные сотрудники;
 - в) новые продукты, отвечающие требованиям рынка;
 - г) выполнение текущего заказа.
- 4) Прецедент – это:
- а) событие, предшествующее выполнению отдельной функции;
 - б) последовательность действий, создающих ценность для клиента бизнес-процесса;
 - в) последовательность транзакций в системе выполняемых для получения измеримой потребительской ценности для некоторого индивидуального субъекта бизнес-системы.
- 5) Обратный реинжиниринг – это:
- а) создание модели существующего бизнеса;
 - б) создание модели нового бизнеса.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он правильно ответил на все вопросы теста;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он правильно ответил на 70% и более вопросов теста;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он правильно ответил на 50% и более теста;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он правильно ответил менее чем на 50% вопросов теста.

19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

19.3.5 Темы курсовых работ

19.3.6 Темы рефератов

Тема: Введение в реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы и методы реинжиниринга. Моделирование бизнеса при применении процессного подхода. Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов.

1. Сравнительный анализ процессного и функционального подходов к управлению.
2. Процессный подход в системах менеджмента качества.
3. Роль системы менеджмента качества в процессе моделирования процессной структуры.
4. Развитие концепции процессного подхода в XX веке.
5. Труды М. Хаммера – основоположника концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Развитие концепции процессного подхода в XXI веке.
7. Переосмысление бизнес-процессов при проведении реинжиниринга.
8. Последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов в организации.
9. Анализ типичных ошибок при реинжиниринге и управлении бизнес-процессами.
10. Анализ опыта зарубежных компаний по управлению бизнес-процессами (5-10 докладов)
11. Анализ опыта зарубежных компаний по реинжинирингу бизнес-процессов (5-10 докладов)
12. Анализ опыта российских организаций по управлению бизнес-процессами (5-10 докладов)
13. Анализ опыта российских организаций по реинжинирингу бизнес-процессов (5-10 докладов)
14. Особенности обратного реинжиниринга бизнес-процессов.
15. Особенности прямого реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Шесть сигм – новый подход в моделировании бизнес-процессов. Основные положения концепции, отличие от других методов построения процессной структуры.
17. Сравнительный анализ двух подходов: реинжиниринга бизнес-процессов и всеобщего менеджмента качества в построении процессной структуры управления.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов при изменении информационной системы в крупной компании.
19. Современные технологии в бизнес-реинжиниринге.

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

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций. Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах: устного опроса (индивидуальный опрос, фронтальная беседа, доклады); письменных работ (тестирования, практических заданий, деловых игр).

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практические задания, позволяющие оценить степень сформированности умений и навыков.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Направление 38.03.02 Менеджмент

Дисциплина - Б1.В.ДВ.05.02 Управление бизнес-процессами

Профиль подготовки - Менеджмент организации

Форма обучения - заочная

Учебный год - 2022/2023

Ответственный исполнитель

Зав. кафедрой

Экономики и управления организациями

д.э.н., проф.

_____ Ю.И. Трещевский __. __ 20__

Исполнитель

Преподаватель кафедры

Экономики и управления организациями

_____ Е.Б. Данилкова __. __ 20__

СОГЛАСОВАНО

Куратор ООП ВО

по направлению

д.э.н., проф.

_____ Ю.И. Трещевский __. __ 20__

Зав. отделом обслуживания ЗНБ

_____ Е.В. Воищева __. __ 20__

РЕКОМЕНДОВАНА НМС экономического факультета протокол №4 от 16.04.2020