

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШТЭ



Рабочая программа дисциплины

Б1.В.25 Реинжиниринг бизнес-процессов

Учебный план: _____ ФГОС3++v380301ЭА-12_26-15.plx

Кафедра: Менеджмента и права

Направление подготовки:
(специальность) 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки:
(специализация) Экономика и анализ данных

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа	Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции				
10	УП	9	98,75	0,25	3	Зачет
	РПД	9	98,75	0,25	3	
Итого	УП	9	98,75	0,25	3	
	РПД	9	98,75	0,25	3	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954

Составитель (и):

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой

Бескровная В.А.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента и права

Бескровная В.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Фрейдкина Е.М.

Методический отдел:

Фахретдинова А. Р.

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: формирование у студентов общего представления о процессном подходе к управлению

организацией, реинжиниринге бизнес-процессов.

1.2 Задачи дисциплины:

освоение студентами теории и практики реинжиниринга и управления бизнес-процессами.

выработка навыков и умений сбора и анализа информации для последующей

идентификации, моделирования и оценки бизнес-процессов.

изучение методов и приемов реинжиниринга бизнес-процессов.

выработка навыков и умений по реинжинирингу бизнес-процессов

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-7: Способен выполнять формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта
Знать: Инструменты анализа бизнес-процессов для оценки изменений в организации в рамках реализации инвестиционного проекта
Уметь: Оценивать результаты изменений бизнес-процессов организации при реализации инвестиционного проекта
Владеть: навыками выявления ограничений и допущений реализации инвестиционного проекта

3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа	СР (часы)	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)		
Раздел 1. Теоретические концепции и основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов	10			С,ДС
Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации Бизнес-процесс: понятие и элементы. Классификация бизнес-процессов в зависимости от места осуществления и организационной структуры компании. Виды бизнес-процессов в зависимости от их предназначения и степени детализации. Предпосылки оптимизации бизнес-процессов.		1	10	
Тема 2. Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов Цели реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Критерии эффективности организации бизнес-процессов. Условия успеха в проведении РБП. Используемые в РБП информационные технологии. Организационные формы компаний, основанные на управлении бизнес-процессами: матричные структуры, технологии рабочих потоков, логистические цепочки, виртуальные предприятия.		1	10	
Тема 3. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов Объединение рабочих процедур. Принятие исполнителями самостоятельных решений. Горизонтальное и вертикальное сжатие процессов. Распараллеливание процессов. Многовариантность исполнения процессов. Принцип целесообразности выполнения работ. Сокращение количества управляющих воздействий. Минимизация количества согласований. Обеспечение менеджером единой точки контакта.		1	10	
Раздел 2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов				С,ДС

Тема 4. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов Этап предплановой подготовки компании. Формирование желаемого образа фирмы в рамках разработки стратегии ее развития. Принятие решения о начале процесса изменений в работе фирмы. Этап стратегического планирования. Создание модели реального бизнеса фирмы. Определение основных целей реинжиниринга и организатора процесса. Отбор объектов инновации и перепроектирования. Этап разработки модели нового бизнеса. Перепроектирование текущего бизнеса. Прямой реинжиниринг. Создание эффективных рабочих процедур. Определение технологий и способов их применения. Формирование новых функций персонала. Создание информационных систем осуществления реинжиниринга. Тестирование новой модели бизнеса. Фазы перепроектирования: картографирование деятельности, анализ изменений клиентов и их потребностей, прогнозирование процессов.		1	10	
Тема 5. Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Методы проведения реинжиниринга бизнеспроцессов: сбор информации от экспертов; моделирование бизнес-процессов; обсуждение проекта методом "мозгового штурма"; использование CASE-технологий для разработки информационных систем и подготовки документации проекта; обучение персонала компании. Конфигурирование информационных систем планирования и управления ресурсами.		1	10	
Тема 6. Стратегический анализ бизнес-процессов Виды деятельности и цепочки создания добавленной стоимости. Конкурентные стратегии, стратегические цели предприятия, критические факторы успеха, показатели эффективности организации бизнес-процессов. Принципы выделения бизнес-процессов для РБП. Методы построения деревьев целей, критических факторов успеха, сбалансированной системы показателей. Методы экспертного оценивания целесообразности РБП. Экономическое обоснование РБП. Инструментальные средства стратегического анализа бизнес-процессов – MS Excel		1	12	

Тема 7. Структурный анализ бизнес-процессов Классификация методологий анализа, моделирования и проектирования бизнес-процессов. Декомпозиция процессов. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов: диаграммы рабочих потоков, уровни детализации диаграмм, управляющие воздействия, отражение участия субъектов бизнес-процессов. Событийная цепочка бизнес-процесса. Использование корпоративной информационной системы при реорганизации бизнес-процессов.		2	14	
Тема 8. Стоимостной анализ бизнес-процессов Назначение стоимостного анализа бизнес-процессов. Центры затрат и центры прибыли. Стоимостные объекты. Основной состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса. Вычисление стоимостных затрат бизнес-процессов. Задание критериев отнесения затрат по использованию ресурсов на операции и издержек операций на стоимость продуктов и услуг. Использование информации из бухгалтерской и производственно-сбытовой информационной системы для формирования критериев отнесения затрат.		1	22,75	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		9	98,75	
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25		
Всего контактная работа и СР по дисциплине		9,25	98,75	

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

6.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения
ПК-7	Имеет представление о подходах и методиках анализа бизнес-процессов для оценки изменений в организации в рамках реализации инвестиционного проекта Оценивает результаты изменений бизнес-процессов организации при реализации инвестиционного проекта Демонстрирует навыки выявления ограничений и допущений реализации инвестиционного проекта, методами и средствами создания исполняемых бизнес-процессов, систем управления бизнес-процессами предприятия.

6.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в	

	рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.	
Не зачтено	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.	

6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

6.3.1 Типовые контрольные вопросы

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 10	
1	Отличие функционально-ориентированных от процессно-ориентированных подразделений компании.
2	Организационно-структурная схема процессно-ориентированной компании. Описать и объяснить.
3	Структура бизнес-процесса. Понятие функции.
4	Понятие бизнес-процесса как объекта управления. Характерные особенности.
5	Понятие сети бизнес-процессов организации, её формирование.
6	Понятие организационного инжиниринга.
7	Понятие реинжиниринга. Сущность радикальности реинжиниринга бизнес-процессов. Перечислить виды изменений, которые нехарактерны для реинжиниринга.
8	Ключевые факторы, оказавшие влияние на возможность применения процессно-ориентированных подразделений компании.
9	Понятие реструктуризации, реорганизации, реинжиниринга: отличительные признаки. Сходства и различия в способах изменения функционирующей структуры бизнеса.
10	Проектный и процессный подходы в управлении: сущность и различия.
11	Теория мотивации Х и Y: основные положения. Выстраивание системы мотивации согласно новой архитектуры бизнеса.
12	Система ценностей Аргириса - от иерархической системы ценностей к демократической.
13	Место реинжиниринга в системе стратегического развития предприятия.
14	Разработка образа будущей компании для целей перепроектирования бизнеса.
15	Структура целей компании их взаимосвязь с целями реинжиниринга.
16	Способы анализа действующей модели бизнеса.
17	Способы проектирования новой модели бизнеса.
18	Формирование структуры процесса, используя матрицу процессов: описание, выявление приоритетных бизнес-процессов.
19	Композиция и декомпозиция процессов.
20	Типы структурных связей процессов и подпроцессов.
21	Понятие внешнего и внутреннего потребителя.
22	Диаграмма Исикава: её использование для целей анализа бизнес-процессов, этапы построения.
23	Аналитическая модель организационных преобразований: её элементы, характеристика основных этапов.
24	Модель Айзедиса: сущность, основные этапы, их характеристика.
25	Модель Грейнера: сущность, основные этапы, их характеристика, основные этапы реинжиниринга: краткая характеристика.
26	Сущность анализа индивидуальных издержек функционирующего подразделения.
27	Понятие статической и динамической компоненты реинжиниринга бизнеса в период его проектирования.

28	Роль информационного ядра в модели бизнеса процессно-ориентированной компании.
29	Команда бизнес-процесса: основные задачи, специфические требования, предъявляемые к членам команды бизнес-процесса.
30	Роль руководителя в процессно-ориентированной модели бизнеса. Ситуационный менеджер – его роль и функции.
31	Завершающий этап реинжиниринга – переход к процессу непрерывного совершенствования: его сущность.
32	Эффективность реинжиниринга.
33	Методологии описания бизнес-процессов.
34	Характеристика основных организационных принципов реализации реинжиниринга.
35	Описание технологии проведения анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования организации

6.3.2 Типовые тестовые задания

не предусмотрены

6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Кейс 1. Проанализировать представленный кейс «Подписание клиентского договора», выделить и описать основные, сопутствующие, обеспечивающие, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития на предприятии. Полученные результаты оформить в таблицу.

Процедура заключения договора инициируется руководителем отдела продаж. Руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора.

Подписание договора:

- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;
- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами;
- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;
- служба управления делами направляет контрагенту подписанный экземпляр договора;
- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;
- менеджер отдела продаж одну копию подписанного договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который организовывал подписание договора;
- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

Хранение договора:

- обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Кейс 2. Проанализировать представленный кейс «Организация командировки в компании», выделить и описать основные, сопутствующие, обеспечивающие, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития на предприятии. Полученные результаты оформить в таблицу.

В компании долгое время наблюдались ошибки и проблемы при оформлении командировок сотрудников. После описания этого процесса в регламенте и использования информационной системы ошибки были сведены к минимуму.

Подготовка к командировке начинается с постановки задачи в информационной системе компании (Битрикс24). Состав участников задачи: сотрудник (менеджер), который едет в командировку, офис-менеджер, генеральный директор, финансовый директор, бухгалтер. Для передачи информации о планируемой командировке сотрудник должен заранее создать задачу. Название задачи должно соответствовать шаблону «Командировка-даты-кто-куда».

В самой задаче нужно указать информацию по всем необходимым пунктам: кто едет, даты командировки, пункт назначения, транспорт (авиа, ж/д, личный транспорт), нужно ли бронировать отель, дата заезда, дата выезда, командировочные расходы и т.п.

Офис-менеджер знакомится с указанной информацией в задаче по планируемой командировке. Пишет менеджеру комментарий. Пример: «по поездке информации достаточно». Если есть недочеты, то комментарий будет таким: «Данных недостаточно по таким пунктам...». Только после предоставления полной информации по командировке офис-менеджер пишет комментарий руководителю отдела: «Прошу согласовать командировку». Руководитель отдела пишет «Согласовано» либо «Не согласовано».

После комментария от руководителя «Согласовано», офис-менеджер осуществляет бронирование билетов и отеля.

Все указанные комментарии пишутся не в личных сообщениях, а внутри задачи в информационной

системе Битрикс24. Перед поездкой менеджер должен обсудить с офис-менеджером вопрос о необходимости подключения роуминга и мобильного интернета.

В рамках задачи по командировке офис-менеджер создает подзадачи на оплату счетов. Таким образом, в рамках одной задачи можно увидеть всю информацию о поездке.

После возвращения из командировки сотрудники должны передать офис-менеджеру отрывные талоны от билетов (на поезд/авиа-). Чеки и прочие документы, подтверждающие денежные расходы, необходимо передать финансовому директору.

Кейс 3. Проанализировать представленный кейс, выделить и описать основные, сопутствующие, обеспечивающие, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития на предприятии. Полученные результаты оформить в таблицу.

Руководитель сообщает отделу кадров о том, что у компании появляется потребность в поиске кандидатов на вакантную должность. После выявления этой потребности и получения распоряжений от генерального директора специалисты отдела кадров размещают объявления о наборе сотрудников на своем официальном сайте и сторонних ресурсах, предлагающих помощь в поиске работы. При этом сотрудники отдела кадров прикрепляют к объявлению анкету на должность соискателя.

Затем на официальную почту организации начинают поступать анкеты, заполненные потенциальными кандидатами на вакантную должность. Сотрудникам отдела кадров необходимо рассмотреть эти анкеты и осуществить первичную выборку по различным критериям (базовое образование, стаж работы, дополнительные компетенции и т.п.). После отбора анкет, подошедших по всем критериям, работники отдела кадров должны проинформировать всех прошедших первоначальный отбор кандидатов о том, что они приглашены на собеседование. Часть кандидатов может отказаться по причине того, что за время, которое было потрачено на рассмотрение и отбор анкет, они могли найти работу или потерять интерес к выбранной вакансии.

Собеседование в нашем случае состоит из двух этапов. Первый этап представляет собой онлайн-собеседование на базе платформы Zoom. Во время этого собеседования сотрудник кадрового отдела должен решить, соответствуют ли профессиональные и надпрофессиональные компетенции кандидата должности, на которую он претендует. Тем самым специалист отдела кадров проводит вторичный отбор и вновь отсеивает часть кандидатов. Вторым этапом является личное собеседование, на

которое будут приглашены кандидаты, прошедшие вторичный отбор. На собеседовании, помимо работников отдела кадров, будет присутствовать генеральный директор, принимающий окончательное решение о трудоустройстве.

После выбора нужного количества сотрудников кандидаты, прошедшие все этапы отбора, должны подписать все необходимые документы и оформить трудовой договор. В результате в компании появились новые сотрудники, которые готовы приступить к выполнению своих обязанностей. Правовое регулирование трудовых отношений, защита прав и интересов работников и работодателей обеспечивается Трудовым кодексом Российской Федерации.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☐ Письменная ☐ Компьютерное тестирование ☐ Иная ☐

6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Время на подготовку 45 мин, в это время входит подготовка ответа на теоретический вопрос и решение практического задания (задачи). Для расчетов студенту необходимо иметь калькулятор, также ему предоставляется справочная информация.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
7.1.1 Основная учебная литература				
Косова, Л. Н., Косова, Ю. А.	Управление инновационными проектами и бизнес-процессами	Москва: Российский государственный университет правосудия	2022	https://www.iprbooks.hop.ru/122919.html
Медникова, О. В., Врублевский, К. Э.	Управление бизнес-процессами	Москва: Российский университет транспорта (МИИТ)	2021	https://www.iprbooks.hop.ru/122144.html

Шеер Август-Вильгельм, перевод с английского О. А. Виниченко и Д. В. Стефановского; под научной редакцией Д. В. Стефановского.	Индустрия 4.0 : от прорывной бизнес-модели к автоматизации бизнес-процессов	Москва : Дело РАНХиГС	2020	https://ibooks.ru/bookshelf/378158/reading
7.1.2 Дополнительная учебная литература				
Бенедикт, Т., Кирхмер, М., Шарсиг, М., Франц, П., Саксена, Р., Моррис, Д., Хилти, Д., Матусевич, А., Белайчука, А. А.	Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0	Москва: Альпина Паблишер	2022	https://www.iprbookshop.ru/122538.html
Сунгатуллина, А. Т., Базанова, А. А.	Системный анализ и функциональное моделирование бизнес-процессов на основе структурного подхода	Москва: Российский университет транспорта (МИИТ)	2021	https://www.iprbookshop.ru/115891.html
Варгасова, О. И.	Автоматизация бизнес-процессов предприятия средствами типовых программных решений. Модуль 2 «Бухгалтерский учет в 1С: Бухгалтерия 8»	Москва: Издательский Дом МИСиС	2020	https://www.iprbookshop.ru/116924.html

7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>
 Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>
 Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>
 Базы данных информационного портала Restko.ru (Информационные системы рынка рекламы, маркетинга, PR – Базы рынка рекламы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.restko.ru/>

7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8
 MicrosoftOfficeProfessional 2013
 1С

7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Б-433	Специализированная мебель, доска, мультимедийное оборудование