



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)**

Кафедра «Экономика и менеджмент»

Методические указания

для выполнения контрольной работы по дисциплине
«Реинжиниринг бизнес-процессов»

Ростов-на-Дону
2024

УДК 005.511 (07)

Составитель О.В. Дымченко

Методические указания для выполнения контрольной работы по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» / сост. О.В. Дымченко. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2024. – 10 с.

Содержат общие рекомендации по выполнению контрольной работы, варианты заданий на контрольную работу, перечень теоретических вопросов и содержание практического задания, перечень рекомендуемой литературы.

Предназначены для обучающихся УГН(С) 38.00.00 Экономика и управление.

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Экономика и менеджмент»
д-р экон. наук, профессор К.А. Бармута

В печать ____ . ____ . 2024 г.
Формат 60х84/16. Объем ____ усл. п. л.
Тираж 50 экз. Заказ № ____

Издательский центр ДГТУ
Адрес университета и полиграфического предприятия:
344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный
технический университет, 2024

Введение

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» дает представление о концептуальной модели процессно-ориентированного управления организацией, способах моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов хозяйствующих субъектов, о содержании, области применения и особенностях реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

Целью освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков перепроектирования бизнес процессов организации для достижения максимальной эффективности.

Контрольная работа представляет собой выполненную в письменном виде самостоятельную учебную работу, раскрывающую теоретические и практические вопросы дисциплины.

Целью выполнения контрольной работы является выявление степени усвоения обучающимися программного материала по дисциплине.

При выполнении контрольной работы решаются следующие задачи:

- закрепление и углубление теоретических знаний по дисциплине в целом и по отдельной теме в частности;
- развитие умений применять полученные знания для решения конкретных практических задач, формулировать и аргументировать собственную позицию в их решении;
- формирование навыков самостоятельной работы, связанной с поиском, систематизацией и обобщением существующих нормативных правовых документов, научной и учебной литературы, способностей к анализу и объективной оценке исследуемого научного и практического материала.

Контрольная работа состоит из теоретического вопроса и практического задания. Вариант контрольной работы выбирается из таблицы 1 в зависимости от двух последних цифр номера зачетной книжки. Первая цифра – номер теоретического вопроса, вторая – номер практического задания.

Например, последние две цифры зачетной книжки 12, следовательно, вариант 12. Согласно варианту номер теоретического вопроса – 13, номер практического задания - 27.

В процессе подготовки к выполнению контрольной работы следует изучить рекомендованную литературу и дополнительные публикации по теме вопроса. При выполнении контрольной работы обучающийся должен продемонстрировать умение правильно, кратко и четко излагать усвоенный материал, выражать свое мнение по исследуемому вопросу, использовать теоретические знания при решении практических задач. При написании ответов на вопросы желательно приводить цитаты, статистические данные, со ссылкой на информационный источник.

Таблица 1

Варианты заданий на контрольную работу

Предпоследняя цифра зачетной книжки	Последняя цифра зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1; 15	2; 16	3; 17	4; 18	5; 19	6; 20	7; 21	8; 22	9; 23	10; 24
1	11; 25	12; 26	13; 27	14; 28	15; 29	16; 30	17; 1	18; 2	19; 3	20; 4
2	21; 5	22; 6	23; 7	24; 8	25; 9	26; 10	27; 11	28; 12	29; 13	30; 14
3	31; 10	32; 11	33; 12	34; 13	35; 14	36; 15	37; 16	38; 17	39; 18	40; 19
4	41; 20	42; 21	43; 22	44; 23	1; 24	2; 25	3; 26	4; 27	5; 28	6; 29
5	7; 30	8; 1	9; 2	10; 3	11; 4	12; 5	13; 6	14; 7	15; 8	16; 9
6	17; 21	18; 22	19; 23	20; 24	21; 25	22; 26	23; 27	24; 28	25; 29	26; 30
7	27; 1	28; 2	29; 3	30; 4	31; 5	32; 6	33; 7	34; 8	35; 9	36; 10
8	37; 11	38; 12	39; 13	40; 14	41; 15	42; 16	43; 17	44; 18	1; 19	2; 20
9	3; 10	4; 12	5; 14	6; 17	7; 19	8; 20	9; 21	10; 22	11; 23	12; 24

Контрольная работа включает в себя:

- титульный лист;
- содержание (если объем работы превышает 20 страниц);
- основную часть, содержащую ответ на теоретический вопрос и практическое задание;
- перечень использованных информационных ресурсов.

Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с действующими Правилами оформления письменных работ обучающихся гуманитарных направлений подготовки и представлена на проверку до начала экзаменационной сессии посредством электронной информационно-образовательной среды (далее – ЭИОС) ДГТУ. Контрольная работа, правильно выполненная и оформленная в соответствии с предъявляемыми требованиями, допускается к защите. При наличии замечаний преподавателя по содержанию и оформлению, контрольная работа возвращается обучающемуся на доработку.

Защита контрольной работы производится в день экзамена непосредственно перед подготовкой ответа по билету путем краткого изложения теоретических вопросов и объяснения алгоритма решения практического задания.

1 Теоретическая часть

Варианты теоретических вопросов контрольной работы:

1. Экономические предпосылки возникновения реинжиниринга бизнес-процессов. Недостатки функционального подхода к управлению.
2. Основные концепции улучшения бизнес-процессов.
3. Содержание и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Место реинжиниринга в модели организационных преобразований.
5. Воздействие реинжиниринга на компанию. Возможные результаты реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Реинжиниринг в России: успешные практики и барьеры внедрения
7. Положительный опыт реинжиниринга за рубежом.
8. Эволюция процессного подхода к управлению. Системы управления, основанные на процессном подходе.
9. Процессный подход к управлению: сущность и принципы концепции, преимущества и недостатки.
10. Взаимосвязь стратегии и процессного управления. Правила определения размера и числа бизнес-процессов.
11. Концептуальная схема управления бизнес-процессом.
12. Бизнес-процесс, его основные атрибуты, взаимосвязь и взаимодействие бизнес-процессов.
13. Классификация бизнес-процессов. Дерево бизнес-процессов организации.
14. Роль информационных технологий в реинжиниринге и управлении бизнес-процессами.
15. Обзор рынка информационных систем для решения задач реинжиниринга и управления бизнес-процессами.
16. Владелец бизнес-процесса: ответственность, полномочия, правила выбора.
17. Сбалансированная система показателей и ее взаимосвязь с системой бизнес-процессов.
18. Сквозные бизнес-процессы: правила выделения и управления.
19. Цепочка создания ценности: понятие и методика построения.
20. Системный инжиниринг и процессное управление.
21. Жизненный цикл продукта и бизнес-процессы.
22. Процессное управление и его связь с этапами организационного развития компании.
23. Специфика управления бизнес-процессами в различных отраслях экономики.
24. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
25. Правила выбора бизнес-процессов для перепроектирования. Принцип Парето в реинжиниринге.
26. Участники проекта реинжиниринга и их роли.

27. Культурные и социально-психологические аспекты реинжиниринга.
28. Модели бизнес-процессов в нотации IDEF 0: назначение, правила построения и ограничение применения.
29. Содержание, назначение и область применения методологии моделирования бизнес-процессов IDEF 3.
30. Отличительные особенности создания моделей потоков работ в нотации eEPC.
31. Назначение и основные правила нотации моделирования DFD.
32. Методология моделирования BPMN, ее преимущества, недостатки и перспективы применения.
33. Моделирование бизнес-процессов в системе Business Studio.
34. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
35. Имитационное моделирование и его роль в реинжиниринге бизнес-процессов.
36. Мотивация персонала на основе оценки бизнес-процессов.
37. Понятие систем менеджмента качества. Принципы управления качеством.
38. Требования международных стандартов ISO 9001 к процессам в организации.
39. Управление документацией в системе менеджмента качества.
40. Сущность, назначение и функциональные возможности BPM систем.
41. Сущность, принципы и порядок регламентации бизнес-процессов.
42. Зрелость системы управления бизнес-процессами
43. Управление рисками бизнес-процессов в системе менеджмента качества
44. Перспективы реинжиниринга и процессного подхода к управлению в условиях цифровизации экономики.

2 Практическая часть

Практическая часть контрольной работы предполагает выполнение практического задания на тему «Моделирование бизнес-процессов».

Варианты организаций для выполнения практического задания:

1. Магазин одежды и обуви.
2. Рекламное агентство.
3. Охранное предприятие.
4. Туристическая фирма.
5. Кадровое агентство.
6. Строительная фирма.
7. Аптека.
8. Гостиница.
9. Транспортная компания (грузовые перевозки).
10. Ресторан.
11. Кредитная организация.

12. Сельскохозяйственное предприятие (животноводство).
13. Издательство.
14. Клининговая компания.
15. Студия ландшафтного дизайна.
16. Детский учебно-развивающий центр.
17. Клинико-диагностический центр.
18. Предприятие оптовой торговли.
19. Страховая компания.
20. Салон красоты.
21. Ателье.
22. Аудиторская фирма.
23. Агентство недвижимости.
24. Транспортная компания (пассажирские перевозки).
25. Предприятие автосервиса.
26. Фитнес-клуб.
27. Сельскохозяйственное предприятие (растениеводство).
28. Мебельная фабрика.
29. IT-компания.
30. Химчистка.

Содержание практического задания

1. Определите внешних клиентов организации и входов/выходов для организации в целом.

К внешним клиентам организации относятся основные потребители готовой продукции, поставщики сырья, кредиторы, государственные органы и т. д. Входы и выходы представляют собой основные информационные и материальные потоки, посредством которых организация взаимодействует со своим окружением.

При описании ее деятельности на этом этапе важно показать основных субъектов окружения и основные потоки так, чтобы модель не стала слишком сложной, но в то же время была достаточно информативной для дальнейшего выделения основных бизнес-процессов.

Результаты определения внешних клиентов организации и входов/выходов для организации в целом отразите в таблице 2.

Таблица 2

Входы и выходы организации

Входы	Поставщики	Выходы	Потребители

2. Составьте перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации, формирующих внешние входы и выходы.

Бизнес-процессы верхнего уровня – это ключевые, наиболее значимые для организации бизнес-процессы, которые выражают целевую функцию деятельности организации и определяют ее структуру.

Процессы делятся на основные и вспомогательные. Результатом основного процесса являются продукты (услуги) для конечного потребителя. Основные процессы располагаются по цепочке создания основного продукта для потребителя. Пример: маркетинг, производство, хранение, транспортировка, послепродажный сервис. Вспомогательные процессы предназначены для обеспечения деятельности основных процессов (управление персоналом, обеспечение оборудованием, финансирование деятельности, учет и расчеты).

Выделение основных бизнес-процессов организации осуществляется на основе информации о внешнем окружении и основных информационных и материальных потоках по принципу «клиент процесса → потребляемый им продукт → основной бизнес-процесс организации». Количество основных бизнес-процессов, которые могут быть выделены, желательно ограничивать (не более 7 ± 2). Процессы выделяются в виде объектов управления. Количество процессов, находящихся в подчинении у одного руководителя не должно превышать типовые нормы управляемости. У одного руководителя в подчинении может быть не более чем 7 ± 2 процесса. Кроме основных, должны быть определены вспомогательные процессы. Общее количество процессов верхнего уровня не должно превышать 13-15. Внешние входы и выходы организации должны быть привязаны к выделенным бизнес-процессам верхнего уровня.

Процесс – это деятельность, поэтому наименование бизнес-процесса должно обозначаться глаголом или отглагольным существительным. Например, «складировать продукцию» или «складирование продукции».

3. Выполните декомпозицию бизнес-процессов верхнего уровня.

Модель бизнес-процессов создается на основе принципа декомпозиции. Декомпозиция заключается в начальном разделении объекта на более мелкие части и последующем соединении их в более детальное описание объекта. На верхнем уровне модели рассматриваемая организация представляется в виде одного процесса, например, «Деятельность по производству и продаже продукции», далее он декомпозируется на совокупность бизнес-процессов верхнего уровня. Каждый из бизнес-процессов верхнего уровня декомпозируется на ряд подпроцессов. Например, процесс «Закупки и снабжение» может быть декомпозирован на подпроцессы:

1. Планирование закупок
2. Поиск и выбор поставщиков
3. Заключение договора с поставщиком
4. Оперативное управление поставками
5. Хранение и передача ресурсов в места потребления

В результате декомпозиции формируется «дерево процессов»:

1. Процессная категория (1-й уровень).

- 1.1. Процессная группа (2-й уровень).
- 1.1.1. Процесс (3-й уровень).
- 1.1.1.1. Операционный процесс (4-й уровень).
- 1.1.1.1.1. Операция (5-й уровень).
- 1.1.1.1.1.1. Транзакция (6-й уровень).

Каждый процесс верхнего уровня опишите в виде набора подпроцессов. Количество уровней декомпозиции желательно ограничить 3-5 уровнями.

4. Выберите один процесс (любого уровня декомпозиции) и составьте его спецификацию в форме таблицы 3.

Таблица 3

Спецификация бизнес-процесса «*Наименование процесса*»

Наименование процесса	
Краткое описание процесса	
Клиент процесса	
Цели процесса	
Выходы процесса	
Показатели процесса	
Входы процесса	
Механизмы процесса (вспомогательные ресурсы)	
Поставщики процесса	
Исполнители процесса	
Владелец процесса	

5. На основании спецификации бизнес-процесса составьте его графическую модель при помощи соответствующей методики (нотации) моделирования (IDEF0, IDEF3, eEPC, BPMN).

В зависимости от уровня процесса в модели для его описания рекомендуется использовать следующие нотации (таблица 4).

Таблица 4

Рекомендуемые нотации создания графических моделей бизнес-процессов

Уровень модели	Используемая нотация	Комментарий
1	IDEF0	1 уровень содержит процессы верхнего уровня модели
2	IDEF0	2 уровень содержит декомпозицию процессов верхнего уровня. Например, процесс второго уровня «Продвижение продукции» может быть декомпозирован на подпроцессы 3 уровня (см. п.3).
3 и далее	IDEF3, ARIS eEPC, Процесс, Процедура, EPC	На 3 уровне происходит смена нотации моделирования. 3 уровень при корректной декомпозиции будет представлять собой работы – наименьшие возможные процессы, создающие минимальный отделимый результат, за отдельные действия внутри работы будут отвечать конкретные должностные лица

Литература

1. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1864132> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: по подписке.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под редакцией А. О. Блинова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 343 с. — ISBN 978-5-238-01823-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81841.html> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Молоткова Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Молоткова Н.В., Хазанова Д.Л.. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 81 с. — ISBN 978-5-8265-2123-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99785.html> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
4. Раднаева, С. Э. Моделирование бизнес-процессов : учебно-методическое пособие / С. Э. Раднаева, И. С. Мункуева. — Улан-Удэ : БГУ, 2019. — 82 с. — ISBN 978-5-9793-1348-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/154256> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Тараскина, Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Тараскина. — Астрахань : АГТУ, 2021. — 132 с. — ISBN 978-5-89154-722-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/261212> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Управление бизнес-процессами : учебное пособие / Н. Д. Горюнова, Д. Ю. Ковылкин, Л. Н. Никитина [и др.] ; под редакцией Л. Н. Никитиной. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 89 с. — ISBN 978-5-7937-1741-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102983.html> (дата обращения: 19.04.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.