



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ к практическим занятиям по дисциплине

«Реинжиниринг бизнес-процессов»

Автор
Дымченко О.В.

Ростов-на-Дону, 2018

Аннотация

Методические указания содержат вопросы для обсуждения, задания и рекомендуемую литературу для подготовки к практическим занятиям. Предназначены для студентов всех форм обучения, осваивающих основную профессиональную образовательную программу 38.03.01 Экономика организации.

Автор

Старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент» Дымченко О.В.



Оглавление

Тема 1. Сущность реинжиниринга и предпосылки его возникновения.....	4
Тема 2. Основные положения концепции процессного управления.....	6
Тема 3. Технология реинжиниринга бизнес-процессов....	10
Тема 4. Моделирование бизнес-процессов.....	12
Тема 5. Анализ бизнес-процессов.....	15
Тема 6. Процессный подход в управлении качеством.....	20

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ РЕИНЖИНИРИНГА И ПРЕДПОСЫЛКИ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

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. Положительный опыт реинжиниринга в России и за рубежом.

Задание 1. Перечислите преимущества и недостатки функционального подхода к управлению.

Преимущества	Недостатки

Задание 2. Перечислите принципы перепроектирования бизнес-процессов и раскройте их содержание.

Принцип реинжиниринга	Содержание
Горизонтальное сжатие процесса	

Реинжиниринг бизнес-процессов

Задание 3. Перечислите условия, в которых проводится кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития.

Кризисный реинжиниринг	Реинжиниринг развития

Задание 4. Проведите сравнительный анализ подходов к улучшению бизнес-процессов.

Критерии	Реинжиниринг	Совершенствование
Характер изменений		
Отправная точка		
Периодичность		

Длительность		
Направление преобразований		
Охват		
Риск		
Инструменты преобразований		
Тип преобразований		

Задание 5. Укажите отличия между понятиями «реинжиниринг», «реструктуризация», «реорганизация».

Признак	Реинжиниринг	Реструктуризация	Реорганизация
Объект преобразований			
Содержание преобразований			
Причины преобразований			
Цель преобразований			

Задание 6. Приведите примеры организационных преобразований:

Реинжиниринг: _____

Реструктуризация: _____

Реорганизация: _____

Задание 7. Охарактеризуйте положительный опыт проведения реинжиниринга бизнес-процессов зарубежными и российскими компаниями.

Название компании	Проблема компании	Действия компании	Результат реинжиниринга

Литература к практическому занятию:

1. Блинов О.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2015.
2. Силич В.А., Силич М.П. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие. - Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2011.
3. Петухов В.И. Проблемы реинжиниринга российских предприятий. - М.: Берлин: Директ-Медиа, 2014.
4. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. - М.: Альпина Паблишер, 2016.

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Эволюция процессного подхода к управлению. Системы управления, основанные на процессном подходе.
2. Сущность и принципы процессного подхода к управлению. Цикл управления бизнес-процессом.
3. Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению.
4. Содержание понятия «бизнес-процесс» и роль бизнес-процессов в реализации цели функционирования организации.
5. Классификация бизнес-процессов.

Задание 1. Проведите сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению.

Сравнительные признаки	Функциональный подход	Процессный подход
Объект управления		
Определение		
Потребители		
Поставщики		
Распределение ответственности		
Функции высшего руководства		
Связи между организационными единицами		

Задание 2. Дайте определение понятию «бизнес-процесс» и его элементам:

Бизнес-процесс – _____

Владелец бизнес-процесса – _____

Выход бизнес-процесса – _____

Вход бизнес-процесса – _____

Потребитель бизнес-процесса – _____

Поставщик бизнес-процесса – _____

Управление бизнес-процессом – _____

Технология бизнес-процесса – _____

Границы бизнес-процесса – _____

Задание 3. Укажите характерные признаки основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Характерные признаки	Основные процессы	Вспомогательные процессы
Назначение процесса		
Результат процесса		
Клиент процесса		
Связь процесса с основным продуктом бизнеса		

Задание 4. Приведите не менее пяти примеров основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Основные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы

Задание 5. На примере производственного предприятия АО «Металлпрофиль» определите внешних клиентов организации и входы/выходы для организации в целом.

Входы	Поставщики	Выходы	Потребители

Реинжиниринг бизнес-процессов

Задание 6. Составьте перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации, формирующих внешние входы и выходы. Основные внешние входы и выходы должны быть привязаны к выделенным основным бизнес-процессам организации. Количество основных бизнес-процессов желательно ограничивать (не более 7 ± 2). Кроме основных, необходимо выделить вспомогательные процессы. Общее количество процессов верхнего уровня не должно превышать 13-15.

Задание 7. Определите входы/выходы каждого процесса. Составьте спецификацию основных и вспомогательных процессов.

Спецификация бизнес-процессов верхнего уровня

Входы	Поставщики (объекты/процессы)	Выходы	Потребители (объекты/процессы)
Наименование процесса верхнего уровня			
...			
Наименование процесса верхнего уровня			
...			

Задание 8. Каждый процесс верхнего уровня опишите в виде набора подпроцессов нижнего уровня.

№ подпроцесса	Наименование /подпроцесса
Наименование декомпозируемого процесса	
A1.1	
A1.2	
...	

Задание 9. Полученные в результате декомпозиции бизнес-процессы закрепите за конкретными функциональными подразделениями организации. При этом необходимо назначить владельца процесса и организационную единицу (подразделение), являющееся исполнителем процесса. Результаты распределения подпроцессов по подразделениям организации отразите в таблице.

Распределение подпроцессов по подразделениям организации

Процесс/подпроцесс	Владелец (должность)	Исполнитель (подразделение)

Литература к практическому занятию:

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. - М.: Эксмо, 2007.
2. Блинов О.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2015.
3. Мамонова В.Г. Управление процессами. Часть 1. Подготовка бизнес-процессов к моделированию. Инструменты моделирования. - Новосибирск: НГТУ, 2014.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГИЯ РЕИНЖИНИРИНГА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Вопросы для обсуждения

1. Факторы успеха и риски проекта по реинжинирингу.
2. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов и их содержание.
3. Правила выбора бизнес-процессов для перепроектирования. Принцип Парето в реинжиниринге.
4. Участники проекта реинжиниринга и их роли.
5. Роль информационных технологий в реинжиниринге и управлении бизнес процессами.
6. Культурные и социально-психологические аспекты реинжиниринга.
7. Особенности практической реализации проекта реинжиниринга. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

Задание 1. Кратко опишите содержание этапов проекта реинжиниринга.

Этап	Содержание этапа
Подготовительный	

Задание 2. Перечислите и охарактеризуйте роли участников проекта реинжиниринга.

Роли	Участники проекта

Задание 3. Кратко сформулируйте определение терминов.

Прямой реинжиниринг - _____

Обратный реинжиниринг - _____

Задание 4. Раскройте содержание факторов успеха проекта реинжиниринга.

Фактор	Содержание фактора
Мотивация	
Руководство	
Сотрудники	
Коммуникации	
Бюджет	
Технологическая поддержка	
Консультации	

Задание 5. Установите взаимосвязь выполняемых работ и этапов проекта, на которых они выполняются.

Выполняемые работы	Этап проекта
Построение моделей существующих бизнес-процессов	
Постановка целей проекта	
Перепроектирование существующей модели бизнес-процессов	
Диагностика проблем предприятия	
Формирование рабочей группы проекта	
Разработка регламентирующей документации по процессам	
Расчет и анализ стоимостных, временных и качественных показателей процессов	
Формирование новой организационной структуры	

Литература к практическому занятию:

1. Блинов О.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
2. Мамонова В.Г. Управление процессами. Часть 1. Подготовка бизнес-процессов к моделированию. Инструменты моделирования. - Новосибирск: НГТУ, 2014.
3. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. - М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. Гринберг А.С. Информационный менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
5. Силич В.А., Силич М.П. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие. - Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2011.

ТЕМА 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

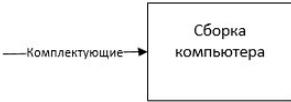
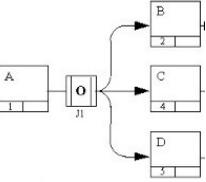
Вопросы для обсуждения

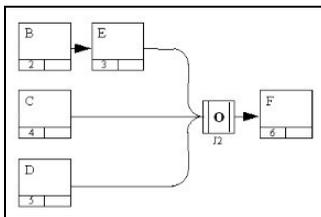
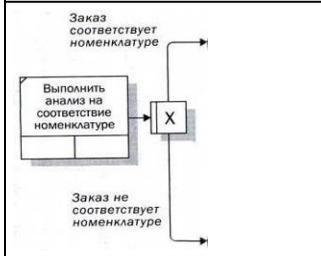
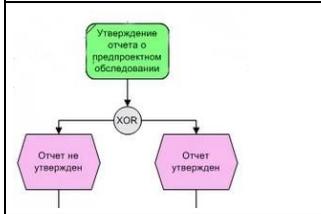
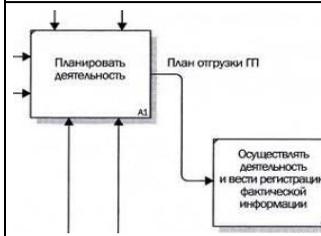
1. Понятие моделирования и его роль в реинжиниринге бизнес-процессов.
2. Моделирование бизнес-процессов по методологии IDEF 0.
3. Методология моделирования бизнес-процессов организации IDEF 3.
4. Моделирование потоков работ в нотации eEPC.

5. Основные правила нотации моделирования DFD.

6. Методология моделирования BPMN.

Задание 1. Дайте расшифровку графических элементов моделей процессов.

Фрагмент диаграммы процесса	Нотация моделирования	Расшифровка фрагмента (прочтение)
		
		
		
		
		
		

Задание 2. Отрадите на диаграмме в нотации IDEF 0 процесс «Ремонт автомобиля». С помощью интерфейсных дуг отразите следующие объекты:

- неисправный автомобиль;
- заказ-наряд на ремонт автомобиля;
- инструменты;
- отремонтированный автомобиль;
- запчасти для ремонта;
- мастер по ремонту.



Ремонт автомобиля

Задание 3. По результатам выполнения задания 5 на практическом занятии 2 составьте контекстную диаграмму верхнего уровня А0 производственного предприятия АО «Металлпрофиль», на которой объект моделирования нужно представить единственным блоком с граничными стрелками. Стрелки на этой диаграмме должны отображать связи объекта моделирования с окружающей средой.

Задание 4. По результатам выполнения задания 7 на практическом занятии 2 составьте диаграмму одного из процессов верхнего уровня в нотации IDEF0. При построении графической модели необходимо составить уточненную спецификацию процесса, в которой отражается взаимодействие моделируемого процесса с другими процессами и с внешней средой по входу, выходу, управлению и механизмам.

Задание 5. По результатам декомпозиции процессов верхнего уровня, выполненной в задании 8 на практическом занятии 2 один из подпроцессов нижнего уровня, опишите при помощи методик IDEF3 и ARIS eEPC. Для описания следует выбирать процессы не выше 3-го уровня декомпозиции, представляющие собой работы – наименьшие возможные процессы, создающие минимальный отделимый результат, за отдельные действия внутри работы будут отвечать конкретные должностные лица.

Задание 6. Определите, какая нотация моделирования соответствует каждой цели описания бизнес-процессов.

Цель описания бизнес-процессов	Рекомендуемая нотация
Определить цепочку создания ценности	
Определить взаимосвязь ключевых процессов	
Определить порядок использования ресурсов в процессах	
Регламентировать работу сотрудников	
Внедрить систему управления ресурсами	
Сертифицировать СМК по ISO	
Автоматизировать управление бизнес-процессами	

Литература к практическому занятию:

1. Блинов О.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
2. Мамонова В.Г. Управление процессами. Часть 1. Подготовка бизнес-процессов к моделированию. Инструменты моделирования. - Новосибирск: НГТУ, 2014.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. Учебное пособие. – М.: Флинта, 2011.
5. Силич В.А., Силич М.П. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие. - Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2011.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: МЭСИ, 2004.

ТЕМА 5. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и назначение функционально-стоимостного анализа.
2. Алгоритм проведения функционально-стоимостного анализа.
3. Назначение имитационной модели бизнес-процессов.
4. Порядок построения имитационной модели и постановки имитационного эксперимента.

Задание 1. Перечислите методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов.

Методы качественного анализа	Методы количественного анализа

Задание 2. Приведите примеры показателей, используемых в анализе бизнес-процессов.

Группы показателей	Примеры показателей
Технические показатели	
Показатели времени	
Стоимостные показатели	
Показатели качества	

Задание 3. Проведите функционально-стоимостной анализ на примере процесса оказания рекламных услуг.

Бизнес-процесс оказания рекламных услуг, включает в себя следующие этапы:

- A1. Привлечение клиентов
 - A1.1. Проведение акций
 - A1.2. Презентация журнала
- A2. Работа с клиентами
 - A2.1. Формирование и синхронизация заказа
 - A2.2. Работа по сформированным заявкам

A2.3. Выполнение заказа

A2.4. Исполнение обязательств по договору

A3. Контроль выполнения заказа

A4. Анализ работы менеджеров

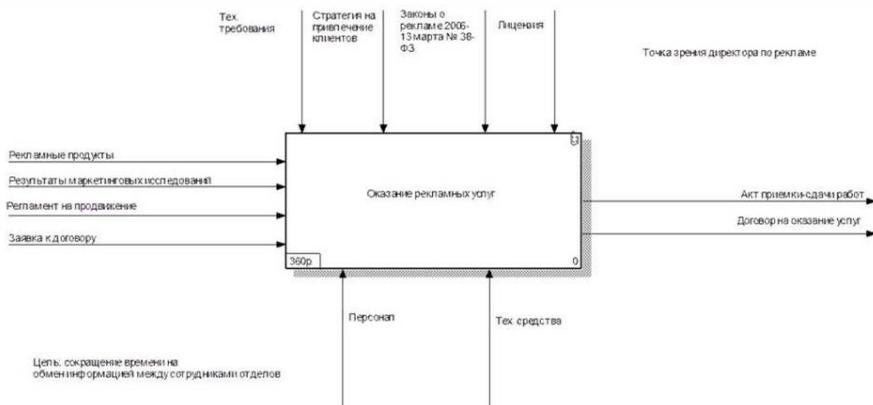


Рисунок 1 – Контекстная диаграмма бизнес-процесса AS IS

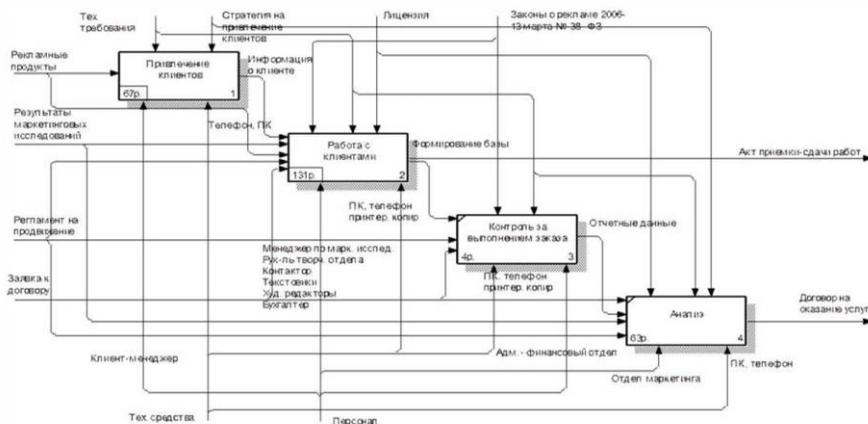


Рисунок 2 – Декомпозиция диаграммы бизнес-процесса процесса AS IS

Анализ основных затрат бизнес-процесса (ABC-анализ)

Центры затрат:

- 1 амортизация технических средств;
- 2 зарплата;
- 3 накладные отделов;
- 4 расходные материалы;

Реинжиниринг бизнес-процессов

Результат ABC-анализа

Номер функции	Наименование функции	Стоимость функции	Центр затрат	Стоимость центра затрат
0	Оказание рекламных услуг	365,00	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	93,40 205,00 19,90 41,90
1	Привлечение клиентов	67,00	Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	33,00 11,00 23,00
11	Проведение акций	21,00	Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	12,00 5,00 4,00
12	Презентация журнала	46,00	Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	21,00 6,00 19,00
2	Работа с клиентами	231,00	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	48,00 146,00 18,60 18,40
21	Формирование и синхронизация заказа	40,00	Амортизация тех. средств Зарплата	15,00 25,00
22	Работа по сформированным заявкам	113,50	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	20,0 60,00 15,00 18,50
23	Выполнение заказа	58,00	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	12,00 43,00 3,00
24	Исполнение обязательств по договору	9,60	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	1,00 8,00 0,60
3	Контроль за выполнением заказа	4,00	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	0,40 3,00 0,60
4	Анализ работы менеджеров	63,00	Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	12,00 49,60 1,00 0,40

Определение значимости этапов бизнес-процессов пользователем (UPD¹)

¹ UPD – свойства, определяемые пользователем

Отчет по проведенному UPD-анализу

Наименование функции	Трудоёмкость этапа
Оказание рекламных услуг	100%
Привлечение клиентов	25%
Проведение акций	10%
Презентация журнала	15%
Работа с клиентами	40%
Формирование и синхронизация заказа	5%
Работа по сформированным заявкам	16%
Выполнение заказа	6%
Исполнение обязательств по договору	13%
Контроль за выполнением заказа	13%
Анализ работы менеджеров	22%

Построение ФСД

Для выявления несоответствия между значимостью этапа и уровнем затрат на его выполнение необходимо построить ФСД. Для ее построения заполняется таблица соответствия затрат и уровня значимости отдельных этапов бизнес-процесса.

Соответствие затрат и трудоёмкости этапов процесса

Название этапа	Затраты, руб.	Доли затрат	Трудоёмкость
Привлечение клиентов			
Работа с клиентами			
Контроль за выполнением заказа			
Анализ работы менеджеров			
Всего	365	1	1

По результатам ABC и UDP - сделайте выводы. Необходимо выявить главные функции рассматриваемого бизнес-процесса и предложить мероприятия по сокращению их стоимости и трудоёмкости.

Корректировка модели

Отразите модель бизнес-процесса после внедрения в процесс продаж предложенных мероприятий, а также после реорганизации процесса в целом. Представьте результаты ABC-анализа после корректировки модели.

ABC-анализ после корректировки модели

Номер функции	Наименование функции	Стоимость функции	Центр затрат	Стоимость центра затрат
0	Оказание рекламных услуг		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	
1	Привлечение клиентов		Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	
11	Проведение акций		Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	
12	Презентация журнала		Амортизация тех. средств Зарплата Расходные материалы	
2	Работа с клиентами		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	
21	Формирование и синхронизация заказа		Амортизация тех. средств Зарплата	
22	Работа по сформированным заявкам		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	
23	Выполнение заказа		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	
24	Исполнение обязательств по договору		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	
3	Контроль за выполнением заказа		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов	
4	Анализ работы менеджеров		Амортизация тех. средств Зарплата Накладные отделов Расходные материалы	

UPD-анализ после корректировки модели

Наименование функции	Трудоемкость функции
Оказание рекламных услуг	
Привлечение клиентов	
Проведение акций	
Презентация журнала	
Работа с клиентами	
Формирование и синхронизация заказа	
Работа по сформированным заявкам	
Выполнение заказа	
Исполнение обязательств по договору	
Контроль за выполнением заказа	
Анализ работы менеджеров	

Соответствие затрат и трудоемкости этапов после корректировки процесса

Название этапа	Затраты, руб.	Доли затрат	Трудоемкость
Привлечение клиентов			
Работа с клиентами			
Контроль за выполнением заказа			
Анализ работы менеджеров			
Всего			

Составьте функционально-стоимостную диаграмму бизнес-процесса ТО ВЕ.

Литература к практическому занятию:

1. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. Учебное пособие. – М.: Флинта, 2011.
2. Силич В.А., Силич М.П. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие. - Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2011.
3. Снетков Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов. Учебно-практическое пособие. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: МЭСИ, 2004.

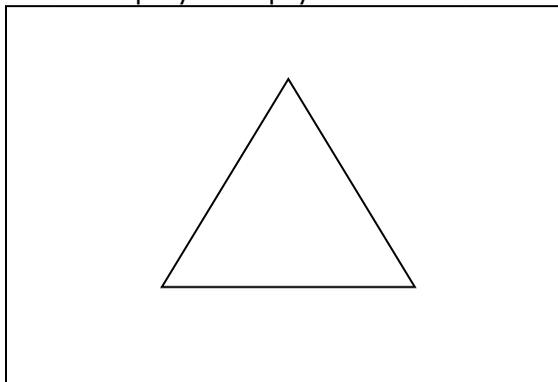
ТЕМА 6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ

Вопросы для обсуждения

1. Принципы управления качеством.
2. Понятие и назначение систем менеджмента качества
3. Требования к процессам в соответствии с ИСО 9001.
4. Типовая структура документации СМК.

Задание 1. Назовите основные аспекты понимания категории «качество»:

Задание 2. Нарисуйте «треугольник качества».



Задание 3. Напишите какие выгоды от внедрения системы менеджмента качества получают следующие субъекты:

Организация _____

Собственники бизнеса _____

Потребители _____

Реинжиниринг бизнес-процессов

Сотрудники _____

Поставщики _____

Общество в целом _____

Задание 4. Отразите последовательность шагов по внедрению СМК:

Литература к практическому занятию:

1. Евстропов Н.А. Практика разработки и внедрения систем менеджмента качества на предприятиях и в организациях. - М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2013.
2. Зекунов А.Г. Обеспечение функционирования системы менеджмента качества. - М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2012.