

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Методические указания

по самостоятельной работе для обучающихся по направлению
подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар
КубГАУ
2021

Составители: Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова

Реинжиниринг бизнес-процессов : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 31 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере экономического анализа, а также содержатся тестовые, реферативные, практические задания и контрольные вопросы к зачету.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере проектирования и перепроектирования бизнеса коммерческих организаций с целью повышения их конкурентоспособности в современных рыночных условиях.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № __ от __.____.2019.

Председатель
методической комиссии

И.Н. Хромова

© Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В.,
Болотнова Е.А., составление, 2021
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2021

Оглавление

Введение.....	4
1 Цель и задачи дисциплины.....	5
2 Программа дисциплины.....	6
3 Реферативные задания.....	8
3.1 Примерная тематика реферативных работ	8
3.2 Методические указания к реферативным заданиям...	10
4 Тестовые задания по дисциплине.....	12
5 Практические задания по дисциплине.....	23
6 Перечень вопросов для изучения дисциплины.....	27
Список рекомендованной литературы.....	30

Введение

Методические рекомендации по самостоятельной работе выполнены в соответствии с программой дисциплины «РЕИНЖЕНЕРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ» и содержит тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических рекомендаций - закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области проектирования и перепроектирования бизнеса коммерческих организаций с целью повышения их конкурентоспособности в современных рыночных условиях.

Задачами методических рекомендаций являются приобретение теоретических знаний, лежащих в основе применения технологии реинжиниринга при реорганизации деятельности предприятий, и на этой основе с учетом критериев социально-экономической эффективности обосновывать оптимальные управленческие решения.

Необходимо отметить, что подготовка рефератов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические рекомендации включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

1 Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» является приобретение теоретических знаний и практических навыков в области проектирования и перепроектирования бизнеса коммерческих организаций с целью повышения их конкурентоспособности в современных рыночных условиях.

Задачи дисциплины:

- формирование комплекса теоретических знаний о содержании, области применения и технологии реинжиниринга при реорганизации деятельности предприятий;
- освоение практических навыков в выборе метода, способа сбора и обработки информации, применяющих при проведении реинжиниринга бизнес-процессов предприятий;
- освоение практических умений и навыков анализировать и интерпретировать экономическую информацию для проведения перепроектирования или реорганизации бизнес-процессов, критически оценивая последствия с позиции достижения целевых критериев;
- освоение практических умений и навыков выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения по проектированию и перепроектированию бизнеса на основе разработанных целевых показателей.

2 Программа дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание реинжиниринга.

Актуальность направления реинжиниринга, истоки реинжиниринга. Причины и предпосылки появления реинжиниринга. Понятие и цели реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов (РБП). Критерии эффективности организации бизнес-процессов. Риски реинжиниринга. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга. Примеры успешного проведения реинжиниринга. Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов

Тема 2. Технология реинжиниринга бизнес-процессов

Порядок организации работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов. Стандарты качества ISO-9000:2000. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов. Подходы к моделированию бизнес-процессов

Тема 3. Особенности функционального моделирования бизнес-процессов

Сущность функционального моделирования бизнес-процессов (*SADT* – методологии). Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса. Технология функционального моделирования бизнес-процессов (*SADT* – методологии). Общая характеристика *ППП DESIGN/IDEF*. Особенности построения функциональной модели с использованием *ППП DESIGN/IDEF*

Тема 4. Особенности стоимостного анализа функций

Сущность и значение стоимостного анализа функций. Реализация стоимостного анализа функций в *ППП DESIGN/IDEF*. Реализация стоимостного анализа функций в *ППП EASY ABC+*.

Реализация стоимостного анализа функций в *BPwin 4.0 (AllFusion Process Modeler)*

Тема 5. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов

Сущность объектно-ориентированного моделирования бизнес-процессов. Модель прецедентов использования (*П-модель*). Объектная модель (*О-модель*). *В-модель* – модель взаимодействия объектов. Общая характеристика *ППП NATURAL ENGINEERING WORKBENCH (NEW)*. Особенности моделирования информационных процессов с использованием *ППП NEW*. Построение диаграммы последовательности транзакций (*TSD*). Построение диаграммы структуры объектов (*OSD*). Построение диаграммы взаимодействия объектов (*OID*).

Тема 6. Основы имитационного моделирования бизнес-процессов

Сущность методов имитационного моделирования бизнес-процессов. Общая характеристика *ППП* имитационного моделирования *RETHINK*. Особенности конструирования имитационной модели. Задание входных параметров моделирования. Вывод результатов моделирования

3 Реферативные задания

3.1 Примерная тематика реферативных работ

1. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Обратный реинжиниринг.
3. Прямой реинжиниринг.
4. Существующие методы моделирования бизнес-процессов и примеры их использования.
5. Реализация и внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Участники реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов.
8. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Инструментальные программные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов.
11. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов.
12. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов.
13. Составные части и этапы процесса реинжиниринга.
14. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов.
15. Необходимые и достаточные условия успешного реинжиниринга.
16. Последствия осуществления реинжиниринга.
17. Причины и примеры неудач при проведении реинжиниринга.
18. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов.

19. CASE-технологии – методологическая и инструментальная база реинжиниринга. Концептуальные основы CASE-технологий. Классификация CASE-средств.

20. Реинжиниринг бизнес-процессов при внутрифирменном планировании и управлении.

21. Структура шаблона регламента описания бизнес-процесса.

22. Модель производственно-торговой компании как бизнес-системы.

23. Модель дистрибьютерской компании как бизнес-системы.

24. Модель строительной компании как бизнес-системы.

25. Модель транспортной компании как бизнес-системы.

26. Модель энергетической компании как бизнес-системы.

27. Перспективы реинжиниринга российских компаний.

28. Проблемы переноса концепции реинжиниринга на российскую почву.

29. Методы проектирования организационных структур.

30. Построение и анализ деятельности предприятия с использованием IDEF0.

3. 2 Методические указания к выполнению реферативных заданий

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

– формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;

– развитие навыков логического мышления;

– углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть

структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы:

- введение,
- основная часть,
- заключение,
- список используемых источников.

В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка *«отлично»* — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка *«хорошо»* — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка *«удовлетворительно»* — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка *«неудовлетворительно»* — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

4 Тестовые задания по дисциплине

1. Организационная культура – это

1) совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности

2) ценности, создающие нацеленность сотрудников на достижение индивидуальных целей

3) совокупность материальных благ, предоставляемых организацией сотрудникам

4) корпоративный дух компании, сплачивающий организацию вокруг принятой всеми общей цели

2. В соответствии с теорией Э. Шейна корпоративная культура включает

1) формальное описание миссии и стратегических целей организации

2) поверхностный (символический) и два подповерхностных уровня

3) три уровня подсознания сотрудников

3. Организационная культура

1) обеспечивающей бизнесу духовную основу и делающей труд людей более производительным

2) в определенных ситуациях может мешать проведению организационных изменений

3) не влияет на проведение организационных изменений

4) формируется спонтанно и не поддается воздействию менеджмента

4. На характер организационной культуры оказывают влияние

1) государственные контрольные органы

2) национальные особенности

3) отраслевая специфика

4) политическая ситуация

5. Известны следующие разновидности организационной культуры:

- 1) малая, китайская, высокая, плоская
- 2) клановая, иерархическая, рыночная, адхократическая
- 3) политическая, рациональная, ограниченно-рациональная, коллективная

6. При сложившейся «клубной» (клановой) корпоративной культуре для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

7. При сложившейся «рыночной» корпоративной культуре («крепость») для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

8. При сложившейся «адхократической» (бейсбольная команда) корпоративной культуре для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

9. Отличиями команды от группы сотрудников являются:

- 1) команда руководствуется общими, зачастую самостоятельно формулируемыми в рамках программы развития организации целями
- 2) команда руководствуется индивидуальными целями, поставленными менеджерами в рамках программы развития организации

3) применительно к команде применяется групповая и индивидуальная форма оценки результатов

4) применительно к команде применяется индивидуальная форма оценки результатов

10. Стадии развития команды в соответствии с моделью Б.В.Такмана:

1) формирование – бурление – упорядочивание - продуктивность

2) формирование – продуктивность – упадок - бурление

3) упорядочивание – продуктивность – упадок – расформирование

11. Для указанных ниже случаев достаточна работа группы сотрудников:

1) работа не сложная и стандартизированная

2) работу необходимо выполнить срочно, задание легко структурируется

3) требуются разнообразные знания и компетенции

4) необходим выбор способа действий на основе обсуждения многих вариантов

12. Для указанных ниже случаев предпочтительна работа команды сотрудников:

1) работа не сложная и стандартизированная

2) работу необходимо выполнить срочно, задание легко структурируется

3) требуются разнообразные знания и компетенции

4) необходим выбор способа действий на основе обсуждения многих вариантов

1

3. При изучении лидерства применяют:

1) системный и процессный подходы

2) теории черт и лидерского поведения

3) адаптивный и ситуационный подходы

4) институциональный и коммерческий подходы

14. В соответствии с теорией Р. Лайкерта существуют следующие лидерские стили:

1) консультативный

- 2) бюрократический
- 3) партисипативный
- 4) благосклонно-авторитарный

15. Признаками лидера являются:

- 1) заносчивость и осознание собственной значимости
- 2) наличие сконцентрированных черт, являющихся значимыми для группы
- 3) наличие многих черт, резко отличающих данного индивида от группы
- 4) способность оказывать влияние на группу

16. Возможные типы организационного поведения лидера:

- 1) функция «привратника»
- 2) четкое выполнение обязанностей
- 3) функция разведчика
- 4) обращение к чувствам

17. Норма управляемости – это

- 1) среднее число менеджеров на одном уровне управления организации
- 2) среднее время принятия решения в организации
- 3) среднее число подчиненных, находящихся в распоряжении менеджера

18. Методы проектирования организационных структур управления:

- 1) интуитивный
- 2) экспертно-аналитический
- 3) метод аналогий
- 4) творческий

19. Этапы проектирования организационной структуры:

- 1) поиск аналогий – проектирование – сравнение с аналогами – перепроектирование
- 2) анализ действующей оргструктуры – проектирование - оценка эффективности управления на основе построенной структуры
- 3) перепроектирование – поиск аналогов – выбор подходящей оргструктуры

20. Для организации, производящей ряд моделей изделия в пределах одного модельного ряда и реализующей их на рынках пяти разных по уровню жизни и культуре потребления стран мира, более подойдет

- 1) матричная организационная структура управления
- 2) функциональная организационная структура управления
- 3) дивизиональная географическая структура управления
- 4) дивизиональная продуктовая структура управления

21. Архитектура является стратегической информационной основой, которая определяет:

- 1) структуру бизнеса;
- 2) информацию, необходимую для ведения бизнеса;
- 3) технологии, применяемые для поддержания бизнес-операций;
- 4) процессы преобразования, развития и перехода, необходимые для реализации новых технологий в ответ на изменение/появление новых бизнес-потребностей.

22. Архитектуру предприятия принято представлять в виде следующих слоев:

- 1) корпоративные миссия и стратегия,
- 2) стратегические цели и задачи;
- 3) бизнес-архитектура;
- 4) системная архитектура (ИТ-архитектура).

23. Системная архитектура включает в себя архитектуру приложений, архитектуру данных и техническую архитектуру. Архитектура приложений в свою очередь включает в себя:

- 1) собственно прикладные системы, поддерживающие исполнение бизнес-процессов;
- 2) интерфейсы взаимодействия прикладных систем между собой и с внешними системами и источниками или потребителями данных;
- 3) средства и методы разработки и сопровождения приложений.

24. Архитектура данных включает в себя:

- 1) базы данных и хранилища данных;
- 2) системы управления базами данных или хранилищами данных;
- 3) правила и средства санкционирования доступа к данным.

25. Техническая архитектура состоит из сетевой архитектуры и архитектуры платформ. Сетевая архитектура включает:

- 1) локальные и территориальные вычислительные сети;
- 2) коммуникационные протоколы, сервисы и системы адресации, используемые в сетях;
- 3) аварийные планы по обеспечению бесперебойной работы сетей в условиях чрезвычайных обстоятельств.

26. Архитектура платформ включает:

- 1) аппаратные средства вычислительной техники — серверы, рабочие станции, накопители и другое компьютерное оборудование;
- 2) операционные и управляющие системы, утилиты и офисные программные системы;
- 3) аварийные планы по обеспечению бесперебойной работы аппаратуры (главным образом — серверов) и баз данных в условиях чрезвычайных обстоятельств.

27. Процессные потоковые модели описывают

- 1) процесс последовательного во времени преобразования материальных потоков компании в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента
- 2) процесс последовательного во времени преобразования информационных потоков компании в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента

28. Процессные потоковые модели описывают (на верхнем уровне)

- 1) логику взаимодействия участников процесса,
- 2) технологию работы отдельных специалистов на своих рабочих местах.

29. Процессные потоковые модели описывают (на нижнем уровне)

- 1) логику взаимодействия участников процесса,
- 2) технологию работы отдельных специалистов на своих рабочих местах.

30. Модели структур данных

- 1) определяют перечень документов, сопровождающих процессы в компании,
- 2) определяют форматы документов, сопровождающих процессы в компании,
- 3) задает форматы описания объектов внешней среды, компонентов и регламентов самой компании.

31. Последовательное процессно-целевое описание компании позволяет получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления:

- 1) на этапе статического матричного моделирования: <зачем> - <что> - <где> - <кто> - <сколько>
- 2) на этапе динамического потокового моделирования: <как> - <когда> - <кому> - <в каком виде>

32. Бизнес - инжиниринговый подход к построению модели компании (как и любая другая инженерная технология) ориентирован на

- 1) использование нетиповых трафаретных техник описания предмета управления
- 2) использование типовых трафаретных техник описания предмета управления.

33. Любой технический объект (здание, механизм, деталь) можно описать с достаточной для воспроизведения точностью, используя

- 1) небольшое число простых правил (трафаретов) технического черчения
- 2) небольшое число простых правил (трафаретов) технического черчения.

34. Заказчик процесса это должностное лицо, которое:

- 1) имеет в своем распоряжении средства для заказа выхода бизнес - процесса
- 2) имеет в своем распоряжении материальные и информационные ресурсы бизнес - процесса, управляет его ходом, несет ответственность за результат и эффективность
- 3) имеет в своем распоряжении ресурсы и полномочия для принятия решений о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту бизнес - процесса

4) имеет в своем распоряжении необходимый инструментарий для проектирования бизнес - процессом и его управления

35. Процессы подбора персонала относятся к группе:

- 1) процессы управления
- 2) операционные процессы
- 3) поддерживающие процессы

36. Интерфейсом в моделировании бизнес-процессов называют точку:

- 1) взаимодействия компании с внешней средой
- 2) перехода между бизнес-процессами
- 3) взаимодействия с исполнителем
- 4) приложения управления бизнес-процессом

37. Определение внешних клиентов и внешние входы и выходы:

- 1) завершает ускоренное описание бизнес - процессов
- 2) является первым шагом в процессе описания бизнес - процессов
- 3) выполняется после составления перечня основных бизнес - процессов
- 4) выполняется перед описанием процессов в виде набора функций

38. Для того, чтобы получить описание системы, помимо взаимодействующих компонент необходимо описать:

- 1) их количество
- 2) свойства окружающей среды
- 3) связи между ними
- 4) структуру каждой компоненты

39. Сложность системы определяется:

- 1) количеством компонент и связей
- 2) сложностью структуры компонент
- 3) неопределенностью границ системы
- 4) нестационарностью поведения компонент системы

40. Правильным определением модели является:

1) "М есть модель системы S, если М может быть использована для получения ответов на вопросы относительно S с точностью А"

2) "М есть модель системы S, если М верно отображает ее структуру"

3) "М есть модель системы S, если М может быть использована для получения ответов на вопросы относительно S"

4) "М есть модель системы S, если М может быть использована для получения ответов на вопросы о поведении и структуре S"

41. Целью построения модели системы является:

1) получения ответов на вопросы относительно нее с заданной точностью

2) максимально полного отображения ее структуры

3) получения ответов на вопросы о ее поведении и структуре

4) получения ответов на вопросы относительно нее, интересующих заказчика

42. В соответствии с ISO 9000:2000 бизнес-процесс это:

1) взаимосвязанные виды деятельности, преобразующие входы в выходы

2) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента

3) совокупность разнородных и существенных видов деятельности, преобразующая входы в выходы, которые могут быть полезны для клиента

4) множество видов деятельности, объединенных производством одного продукта, услуги

43. Матрица коммерческой ответственности

1) закрепляет ответственность структурных подразделений за получение дохода в компании от реализации коммерческой деятельности.

2) обеспечит построение финансовой модели компании,

3) позволит внедрить систему бюджетного управления.

44. Матрица функциональной ответственности закрепляет

1) ответственность структурных звеньев (и отдельных специалистов) за

2) выполнение бизнес-функций при реализации процессов коммерческой

3) деятельности (закупка, производство, сбыт и пр.)

4) функции менеджмента, связанные с управлением этими процессами (планирование, учет, контроль в области маркетинга, финансов, управления персоналом и пр.).

45. Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой

1) статическое описание компании

2) динамическое описание компании

46. На этапе бизнес-моделирования бизнес-потенциала формируется общепризнанный набор основополагающих внутрифирменных регламентов:

1) базового Положения об организационно-функциональной структуре компании,

2) пакета Положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и т.д.),

3) пакета Положений о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т.п.).

4) Должностные инструкции

47. Прозрачность в деятельность компании происходит за счет

1) четкого разграничения и зон ответственности менеджеров

2) документального закрепления зон ответственности менеджеров.

48. Бизнес-инжиниринг (business-engineering) - это

1) современная технология управления, основанная на формальном описании деятельности компании путем построения ее базовых информационных моделей

2) технология управления, основанная на точном, полном описании деятельности компании путем построения ее базовых информационных моделей во взаимодействии с моделью внешней среды

3) технология управления, основанная на всестороннем описании деятельности компании путем построения ее

информационных моделей во взаимодействии с моделью внешней среды

49. Бизнес-инжиниринг основан на

- 1) системном подходе к управлению,
- 2) процессном подходе к управлению,
- 3) ситуационном подходе к управлению.

50. Бизнес-потенциал компании это

1) набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение указанных потребностей с одновременным выяснением потребности партнерских отношений

2) набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение указанных потребностей с одновременным выяснением предмета партнерских отношений

3) набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение указанных потребностей для обеспечения качественного обслуживания Заказчиков на всех этапах жизненного цикла продукта

51. Функционал компании это

- 1) перечень бизнес-функций и функций менеджмента
- 2) определение необходимых ресурсов (материальные, человеческие, информационные)
- 3) определение структуры компании

52. При ускоренном описании бизнес-процессов на первом шаге необходимо определить:

- 1) внешних клиентов и внешние входы/выходы
- 2) владельцев и заказчиков процессов
- 3) ресурсы, которые необходимо задействовать в описываемых процессах
- 4) составить перечень основных бизнес-процессов

53. Завершает ускоренное описание бизнес-процессов:

- 1) описание каждого процесс в виде набора функций
- 2) распределение функции по подразделениям
- 3) составление регламентов процессов
- 4) формирование матриц ответственности

54. Компоненты системы должны:

- 1) взаимодействовать между собой
- 2) не иметь общих элементов
- 3) иметь неизменную структуру
- 4) взаимодействовать с внешней средой

55. Сложность описания систем средней сложности определяется тем, что:

- 1) практически невозможно перечислить все компоненты и взаимосвязи
- 2) трудно определить границы системы
- 3) структура системы плохо поддается описанию
- 4) система недостаточно велика для применения упрощающих предположений

56. Гарантией актуальности модели является:

- 1) строгое соблюдение стандартов при ее построении
- 2) процесс итеративного рецензирования
- 3) аккуратное выполнение технического задания
- 4) соблюдение требований заказчиков

57. Технологический процесс (workflow) отображает последовательность операций:

- 1) некоторой системы, состоящей из одного или нескольких механизмов рассматриваемых, как работы некоторой организационной
- 2) единицы, одного или нескольких механизмов рассматриваемых, как работы группы специалистов, участвующих в создании продукту процесса исполнителей бизнес - процесса

5 Практические задания по дисциплине

Задание 1. Тестовое задание, предлагающее заполнить пропущенные слова или группу слов в тексте теста.

Планирование как функция инновационного менеджмента заключается в обоснованном формировании основных пропорций инновационной деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями «...» обеспечения и имеющимся «...» на рынках.

Слова: кадрового; информационного; ресурсного; финансового конкурентным преимуществом; спросом; производственного; потенциалом.

Задание 2. Тестовое задание, предлагающее заполнить пропущенные слова или группу слов в тексте теста.

Сущность функции организации состоит в обеспечении выполнения плановых заданий с целью реализации принятой (...) развития инновационного предприятия.

Слова: программы; политики; философии; стратегии; задачей.

Задание 3. Тестовое задание, предлагающее заполнить пропущенные слова или группу слов в тексте теста.

Контроль обеспечивает выполнение установленных плановых заданий, направленных на достижение принятых «...» развития в заданных организационных условиях.

Слова: программ; стратегий; целей; задач; технико-экономических показателей.

Задание 4. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:

А) безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой

атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

Б) всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

В) высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается неременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;

Г) применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

Д) использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Обоснуйте верный ответ.

Задание 5. Система кайдзен представляет собой большую совокупность взаимосвязанных принципов, подходов, методов и практик, разработанных японскими компаниями для совершенствования своей деятельности. В частности, кайдзен

охватывает такие системы, методы и инструменты совершенствования, как *TQC*, *ЛТ*, канбан, кружки качества, автоматизация и др;

Бережливое производство/мышление. Термин «бережливое производство» (*Lean Production*) ввел американский исследователь Джон Крафчик при описании японского опыта производства автомобилей. Позднее появились системы совершенствования деятельности организаций, начинавшиеся со слова *Lean* (*Lean Manufacturing, Lean Thinking, Lean Office* др.), которые строились на идеологии «бережливого производства».

Наиболее известна система «бережливого мышления» Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, основными принципами которой являются:

- ценностный подход к оценке результатов деятельности;
- понимание деятельности предприятия как потока создания ценности;
- организация движения потока создания ценности и устранение препятствий для такого движения;
- вытягивание результатов деятельности в обратном к потоку направлении и устранение препятствий для такого вытягивания;
- совершенствование деятельности предприятия путем постоянного выявления и устранения препятствий для движения и вытягивания потока.

Охарактеризуйте классификацию бизнес-процессов и их выделения на предприятиях сферы услуг. Раскройте сущность модели бизнес-процесса и способы ее описания.

Задание 6. Поясните термин «Инжиниринг в инновационном менеджменте». Инжиниринг как инструмент планирования и стратегического управления деятельностью предприятий сферы услуг.

Задание 7. На основе материала лекционных занятий предложить вариант использования ARIS в рамках выбранного (на усмотрение студента) бизнес-процесса. Представить защиту проекта в презентационной форме.

Задание 8. Необходимо провести анализ причин успеха и неудач инжиниринга в организации по таблице:

Причины успеха	Причины неудач

Задание 9. Изучив материал и используя ранее полученные знания, в табличной форме представить сравнительную характеристику процессов реорганизации и реинжиниринга.

Задание 10. На основе материала лекционных и практических занятий дать сравнительную характеристику методам реорганизации бизнес-процессов.

Задание 11. Функция рыночного спроса на продукцию олигополистической отрасли описывается формулой: $P=240-3Q$. В отрасли действуют две фирмы, конкурирующие по Курно. Отраслевой выпуск равен 32. Определите предельные затраты фирм.

Задание 12. На основе материала лекционных и практических занятий дать сравнительную характеристику этапам проведения реинженеринга бизнес-процессов.

6 Перечень вопросов для изучения дисциплины

1. Основные положения концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Цели реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Критерии эффективности реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Условия успеха в проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Организационные структуры компаний, основанных на принципах реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Владельцы бизнес-процессов и владельцы ресурсов.
9. Команды и менеджеры бизнес-процессов.
10. История моделирования бизнес-процессов.
11. Текущее состояние и перспективы организационного управления.
12. Системный подход к описанию экономических объектов.
13. Связь "окружение-внутренняя среда" при описании экономических объектов
14. Информационные технологии, используемые в реинжиниринге бизнес-процессов.
15. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Классификация методов организации бизнес-процессов.
17. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Идентификация бизнес-процессов.
19. Обратный реинжиниринг.
20. Прямой реинжиниринг.
21. Существующие методы моделирования бизнес-процессов и примеры их использования.
22. Реализация и внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
23. Участники реинжиниринга бизнес-процессов.

24. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов.
25. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов.
26. Организационно-функциональное моделирование бизнес-процессов.
27. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Инструментальные программные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Классификация методологий структурного анализа бизнес-процессов.
30. Декомпозиция бизнес-процессов.
31. Практическое использование ARIS по подготовке к разработке и внедрению системы управления производством.
32. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов.
33. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов.
34. Позиционирование компаний на этапах жизненного цикла.
35. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов.
36. Этапы отнесения затрат на стоимостные объекты.
37. Сущность динамического анализа бизнес-процессов.
38. Прикладные инструменты анализа и моделирования.
39. Основные этапы моделирования бизнес-процессов.
40. Реинжиниринг бизнес-процессов при внутрифирменном планировании и управлении.
41. Показатели динамического анализа бизнес-процессов.
42. Понятие имитационной модели и сценария имитационного моделирования бизнес-процесса.
43. Цикл управления бизнес-процессом.
44. Эволюция методов улучшения бизнес-процессов.
45. Интеграция приложений на основе ВРМ-систем. Функции ВРМ-системы.

46. Методика организации и проведения работ по бизнес-моделированию с использованием пакета ARIS.
47. Построение и анализ деятельности предприятия с использованием IDEF0.
48. Реинжиниринг бизнеса на основе глобальных сетевых технологий
49. Понятие бизнес-системы и бизнес - процесса, виды бизнес – процессов.
50. Составные части и этапы процесса реинжиниринга.
51. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов.
52. Необходимые и достаточные условия успешного реинжиниринга.
53. Последствия осуществления реинжиниринга.
54. Причины и примеры неудач при проведении реинжиниринга.
55. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов.
56. Критерии оценки реинжиниринга бизнес – процессов.
57. CASE-технологии – методологическая и инструментальная база реинжиниринга. Концептуальные основы CASE-технологий. Классификация CASE-средств.
58. Классификация целей и процесс целеполагания предприятия.
59. Имитационное моделирование как метод исследования систем большой сложности. Имитация процессов и событий для прогнозирования и сценарного анализа.
60. Реинжиниринг бизнес-процессов при внутрифирменном планировании и управлении.

Список рекомендуемой литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 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/1037144>

3. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>

4. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

5. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие / Ю. А. Ахенбах, С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова, Ф. И. Рагимов. — Воронеж : Научная книга, 2012. — 274 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/29269.html>

6. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>

РЕИНЖЕНЕРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Методические указания

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна
Сидорчукова Елена Вячеславовна
Болотнова Евгения Александровна

Усл. печ. л. – _____.