

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования "Пермский  
государственный национальный исследовательский  
университет"**

**Кафедра менеджмента**

Авторы-составители: **Ощепков Виктор Михайлович**

Рабочая программа дисциплины  
**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**  
Код УМК 96838

Утверждено  
Протокол №11  
от «17» июня 2021 г.

Пермь, 2021

## **1. Наименование дисциплины**

Реинжиниринг бизнес-процессов

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в вариативную часть Блока « М.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление: **38.04.02** Менеджмент

направленность Стратегическое управление проектами и командами

### **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

В результате освоения дисциплины **Реинжиниринг бизнес-процессов** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

**38.04.02** Менеджмент (направленность : Стратегическое управление проектами и командами)

**ОПК.4** Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

#### **Индикаторы**

**ОПК.4.3** Управляет достижением целей развития организации на основе процессного и проектного подходов с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков

**ПК.2** Способен управлять операционной системой любого организационного уровня, ее процессами, ресурсами и результатами

#### **Индикаторы**

**ПК.2.6** Готовит схемы процессов с использованием современных информационных технологий

**ПК.5** Способен сопровождать процесс организационной трансформации

#### **Индикаторы**

**ПК.5.2** Разрабатывает организационно-техническую документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов

#### 4. Объем и содержание дисциплины

<b>Направления подготовки</b>	38.04.02 Менеджмент (направленность: Стратегическое управление проектами и командами)
<b>форма обучения</b>	очная
<b>№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины</b>	4
<b>Объем дисциплины (з.е.)</b>	3
<b>Объем дисциплины (ак.час.)</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:</b>	36
<b>Проведение лекционных занятий</b>	12
<b>Проведение практических занятий, семинаров</b>	24
<b>Самостоятельная работа (ак.час.)</b>	72
<b>Формы текущего контроля</b>	Входное тестирование (1) Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (2)
<b>Формы промежуточной аттестации</b>	Зачет (4 триместр)

## **5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины**

### **Основные концепции улучшения бизнес-процессов.**

Представлены понятие бизнес-процессов и процессного управления в компании. Вводится понятие процессной зрелости организации. Рассмотрены основы моделирования бизнес-процессов. Обсуждаются основные концепции улучшения бизнес-процессов, эволюционный и революционный подход

### **Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП).**

В рамках революционного подхода рассматриваются цели и задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Представлена история рождения РБП, как метода существенного повышения эффективности бизнеса. Рассмотрены причины реинжиниринга и необходимость реинжиниринга. Даны основы проведения проектов корпоративных изменений по совершенствованию бизнес-процессов.

### **Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.**

Изложены принципы реинжиниринга бизнес-процессов, как они были определены отцами-основателями Хаммером и Чангом. Рассмотрены практические примеры применения реинжиниринга для повышения эффективности бизнеса.

### **Объект реинжиниринга бизнес-процессов.**

Введены объекты и субъекты бизнес-процессов. Представлена классификация бизнес-процессов по различным признакам. Рассмотрены основные типы бизнес-процессов, референтные модели описания бизнеса через процессы. Обсуждаются окружение и идентификация бизнес-процессов, показатели (метрики) бизнес-процессов.

### **Технология реинжиниринга бизнес-процессов.**

Подробно на примерах рассмотрена технология реинжиниринга бизнес-процессов, приводится "дорожная карта" совершенствования процессного подхода. от поиска "слабого звена" до внедрения системы контроллинга усовершенствованных процессов. Обсуждаются подходы по созданию ценности для клиентов в процессах организации. На основе процессов, приносящих ценность, представлено применение методов бережливого производства в производстве, логистике и офисе и борьба с издержками процессов. Рассмотрены инструменты совершенствования процессов, в том числе метод разработки "с чистого листа".

### **Создание карты процесса.**

Рассмотрено создание архитектуры бизнес-процессов как этапа дорожной карты по совершенствованию процессов. Представлено создание карты процессов, различные методики определения и идентификации бизнес-процессов, референтные модели. Определяются и на примерах обсуждаются входы и выходы процесса, клиенты процесса (внешние и внутренние), ресурсы процесса, владельцы процессов, основные показатели процесса. Дается понятие цепочки процессов и уровней процессов.

### **Методология РБП.**

Представлены современные способы описания и нотификации бизнес-процессов: алгоритмы, таблицы, IDEFO, ARIS, VAD и другие. Обсуждаются достоинства и недостатки, а также сферы применения различных способов создания моделей процессов. Обсуждается проектный подход к реинжинирингу: жизненный цикл проекта, этапы проекта, планируемые результаты.

### **Функциональное моделирование бизнес-процессов с использованием ПО.**

Рассматривается функциональное моделирование бизнес-процессов на основе стандартов SADT, в том числе с использованием ППП Design/IDEF. Представлены основные понятия и правила моделирования. Рассматриваются примеры проектирования бизнес-процессов в соответствии со стандартами IDEFO и

DFD/и DFD.

### **Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов.**

Приводятся принципы и примеры применения информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов. Представлена пирамида информационных систем организации. Обсуждается применение методологий BPM и BPM Trends и организация корпоративных проектов изменений процессов на основе разнообразных информационных технологий. Рассматриваются проблемы выбора информационных технологий, преимущества и недостатки различных видов информационных технологий.

### **Примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов.**

Представлены примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов, как "Классика жанра" - примеры применения РБП пионерами реинжиниринга на зарубежных предприятиях, так и применение РБП на отечественных предприятиях (примеры). Рассмотрены различные эффекты применения реинжиниринга и способы преодоления сопротивления персонала изменениям.

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

## **7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная:

1. Гаибова, Т. В. Реинжиниринг производственных процессов высокотехнологичных предприятий : учебное пособие / Т. В. Гаибова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 143 с. — ISBN 978-5-7410-1763-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/71321.html>

### Дополнительная:

1. Сорокин, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сорокин, А. Ю. Орлова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 212 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт].

<http://www.iprbookshop.ru/63003.html>

2. Гаибова, Т. В. Реинжиниринг производственных процессов высокотехнологичных предприятий : учебное пособие / Т. В. Гаибова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 143 с. — ISBN 978-5-7410-1763-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/71321.html>

3. Силич, В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / В. А. Силич, М. П. Силич. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2007. — 200 с. — ISBN 5-86889-330-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/13899>



## **9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

<https://www.e-executive.ru/management/practices> Информация в ОДР

<https://www.elma-bpm.ru/landing/archivebp/> Бизнес-процессы для больших

<https://iteam.ru> Сайт русский менеджмент

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Образовательный процесс по дисциплине **Реинжиниринг бизнес-процессов** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем: Образовательный процесс по дисциплине предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

1. презентационные материалы (слайды по темам лекционных и практических занятий);
2. доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС)
3. доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.
4. Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии)

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений.

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ (**student.psu.ru**).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Аудитория для проведения занятий лекционного, оснащенная презентационной техникой:

- 1) персональный компьютер или ноутбук с соответствующим программным обеспечением;
- 2) мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- 3) маркерная доска или меловая доска.

Аудитория для проведения занятий семинарского типа (семинары, практические занятия):

- 1) персональный компьютер или ноутбук с соответствующим программным обеспечением;
- 2) мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- 3) маркерная доска или меловая доска.

Аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:

- 1) оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 2) мультимедийное оборудование (проектор, экран);

3) маркерная доска и маркеры (или меловая доска и мел).

Аудитория для проведения мероприятий текущего контроля:

1) персональный компьютер или ноутбук с соответствующим программным обеспечением;

2) мультимедийное оборудование (проектор, экран);

3) маркерная доска или меловая доска.

Аудитория для самостоятельной работы:

1) компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет», с доступом в электронную информационно-образовательную среду ПГНИУ;

2) помещения Научной библиотеки ПГНИУ.

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине  
Реинжиниринг бизнес-процессов**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.  
Индикаторы и критерии их оценивания**

**ОПК.4**

**Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций**

<b>Индикатор</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ОПК.4.3</b> Управляет достижением целей развития организации на основе процессного и проектного подходов с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	Понимание разницы в подходах к управлению. Умение использовать современные практики управления	<p align="center"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Не знает теоретические основы процессного и проектного подходов. Не может выбрать и не может применить на практике наиболее рациональный для организации подход.</p> <p align="center"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Знает теоретические основы процессного и проектного подходов. Не может выбрать и не может применить на практике наиболее рациональный для организации подход.</p> <p align="center"><b>Хорошо</b></p> <p>Знает теоретические основы процессного и проектного подходов. Может выбрать и применить на практике выбранный подход (часто не самый рациональный) для организации подход.</p> <p align="center"><b>Отлично</b></p> <p>Знает теоретические основы процессного и проектного подходов. Может выбрать и применить на практике наиболее рациональный для организации подход.</p>

**ПК.2**

**Способен управлять операционной системой любого организационного уровня, ее процессами, ресурсами и результатами**

<b>Индикатор</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ПК.2.6</b> Готовит схемы процессов с использованием современных информационных	Владеет понятийным аппаратом процессного управления, знает варианты использования ИТ при решении задач управления	<p align="center"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Не владеет понятийным аппаратом процессного управления, не знает варианты использования ИТ при решении задач управления</p> <p align="center"><b>Удовлетворительн</b></p>

Индикатор	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
технологий		<p style="text-align: center;"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом процессного управления, не знает варианты использования ИТ при решении задач управления</p> <p style="text-align: center;"><b>Хорошо</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом процессного управления, знает варианты использования ИТ при решении задач управления. Может практически использовать ИТ-технологии при решении управленческих задач.</p> <p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом процессного управления, знает варианты использования ИТ при решении задач управления. Может практически использовать ИТ-технологии при решении управленческих задач, провести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий</p>

## ПК.5

### Способен сопровождать процесс организационной трансформации

Индикатор	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>ПК.5.2</b> Разрабатывает организационно-техническую документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов</p>	<p>Владение понятийным аппаратом по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов. Знание этапов реинжиниринга. Владение вариантами практического использования реинжиниринга, оценка его экономической и социальной эффективности</p>	<p style="text-align: center;"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Не владеет понятийным аппаратом по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p style="text-align: center;"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p style="text-align: center;"><b>Хорошо</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов. Знает этапы реинжиниринга, свободно владеет анализом бизнес-процессов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>Владеет понятийным аппаратом по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга</p>

<b>Индикатор</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
		<b>Отлично</b> бизнес-процессов. Знает этапы реинжиниринга, свободно владеет анализом бизнес-процессов. Может предложить варианты практического использования реинжиниринга, оценить экономическую и социальную эффективность

## Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

**Вид мероприятия промежуточной аттестации :** Зачет

**Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации :** Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

**Максимальное количество баллов :** 100

### Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 43 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 43 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<b>Входной контроль</b>	Основные концепции улучшения бизнес-процессов. <b>Входное тестирование</b>	- знание понятия операционную эффективность- знание источников информации о процессах- знание понятия «Бережливое производство»
<b>ПК.2.6</b> Готовит схемы процессов с использованием современных информационных технологий	Технология реинжиниринга бизнес-процессов. <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знает принципы и виды технологии реинжиниринга бизнес-процессов
<b>ПК.2.6</b> Готовит схемы процессов с использованием современных информационных технологий	Функциональное моделирование бизнес-процессов с использованием ПО. <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знает принципы функционального моделирования бизнес-процессов Владеет базовыми принципами работы с ПО в области реинжиниринга
<b>ОПК.4.3</b> Управляет достижением целей развития организации на основе процессного и проектного подходов с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков <b>ПК.5.2</b> Разрабатывает организационно- техническую документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов	Примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов. <b>Итоговое контрольное мероприятие</b>	- знание понятийного аппарата по разработке организационно-технической документацию по проектам реинжиниринга бизнес-процессов - знание этапов реинжиниринга, свободно владеет анализом бизнес-процессов.

## Спецификация мероприятий текущего контроля

### Основные концепции улучшения бизнес-процессов.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

Показатели оценивания	Баллы
дан правильный ответ на вопрос	1
дан неверный ответ на вопрос	0

### Технология реинжиниринга бизнес-процессов.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
правильный ответ на вопрос теста	1
неверный ответ на вопрос теста	0

### Функциональное моделирование бизнес-процессов с использованием ПО.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
правильный ответ на вопрос теста	1
неверный ответ на вопрос теста	0

### Примеры практической реализации реинжиниринга бизнес-процессов.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **17**

Показатели оценивания	Баллы
Даны полные аргументированные ответы на все вопросы кейса	40
Даны частичные ответы на все вопросы кейса, аргументация недостаточная	30
Даны частичные ответы на вопросы кейса, аргументация отсутствует	20
Не даны ответы на вопросы кейса, либо ответы не соответствуют специфике предмета	0