

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»**

**Институт управления и государственной службы  
Кафедра туризма и гостиничного дела**



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский  
(подпись)

04 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ИНДУСТРИИ  
ГОСТЕПРИИМСТВА»**

По направлению подготовки 43.04.03 Гостиничное дело  
Магистерская программа: «Управление гостиничным хозяйством»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Реинжинеринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» по направлению подготовки 43.04.03 Гостиничное дело «Управление гостиничным хозяйством» – 34 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Реинжинеринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 июня 2017 г. № 558, с изменениями и дополнениями от 17.06.2021).

СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры туризма и гостиничного дела Медяник А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры туризма и гостиничного дела «21» 03 2023 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой  
туризма и гостиничного дела  Свиридова Н.Д.

Переутверждена: «  »    2023 г., протокол №   

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: «  »    2023 года, протокол №   

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической  
комиссии института

 Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины – заключается в формировании у будущих специалистов индустрии гостеприимства современных теоретических знаний по реинжинирингу бизнес-процессов, методики его осуществления, роли информационных технологий в процессе реинжиниринга; формировании практических умений и навыков по применению различных подходов к реинжинирингу бизнес-процессов профессиональной сферы.

**Задачами** данного курса является получение студентами: знаний методологических основ реинжиниринга бизнес-процессов; знаний специфики информационных систем управления предприятиями; знаний места автоматизации управления бизнес-процессами; практических навыков организации реинжиниринга бизнес-процессов, в том числе на основе глобальных сетевых технологий.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания принципы развития и закономерности функционирования организации; принципы формализации финансовых целей предприятий и основные критерии их представления; умения разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; формировать технико-экономические обоснования и бизнес-планы; навыки реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, администрирование, мотивация и контроль), анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; формировать технико-экономические обоснования и бизнес-планы.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Управление гостиничной деятельностью», «Экономика гостиничного предприятия», «Бизнес-планирование в гостиничной индустрии», «Прогнозирование и планирование деятельности в индустрии гостеприимства» и служит основой для освоения дисциплины «Организация и технология предоставления дополнительных услуг в средствах размещения», «Безопасность в гостинице».

Курс «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» является необходимой для освоения универсальной и профессиональных компетенций по направлению подготовки 43.04.03 Гостиничное дело, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<p style="text-align: center;"><b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p><b>УК-2.1.</b> Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения;</p> <p><b>УК-2.2.</b> Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования;</p> <p><b>УК-2.3.</b> Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.</p>	<p><b>знать:</b> сущность бизнес-процесса, его элементы, виды и подходы к организации и управлению; принципы построения плана реализации проекта с использованием инструментов планирования; основные параметры мониторинга хода реализации проекта</p> <p><b>уметь:</b> применять полученные теоретические знания при построении модели будущего бизнеса, выборе инструментов планирования, внедрении проекта; разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования; проводить оценку, мониторинг хода реализации проекта и корректировку отклонения;</p> <p><b>владеть:</b> подходами и методами организационного проектирования; приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия; мировым и российским опытом оценки эффективности проектов</p>
<p style="text-align: center;"><b>ПК-3.</b> Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>ПК-3.1.</b> Организует работу планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p><b>ПК-3.2.</b> Оценивает социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>знать:</b> методологию системного анализа бизнес-процессов предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; методологию процесса принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей в индустрии гостеприимства; методологии управления проектами реинжиниринга в индустрии гостеприимства;</p> <p><b>уметь:</b> анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса; моделировать бизнес-процессы на предприятии и организационные преобразования; использовать методы оптимизации производственного процесса; оценивать эффективность проектов реинжиниринга;</p> <p><b>владеть:</b> навыками проведения и оформления инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов; проведения анализа и контроллинга бизнес-процессов; применения инструментальных средств моделирования бизнес-процессов</p>

<p><b>ПК-5.</b> Способен разрабатывать проекты по управлению изменениями и реализовывать меры по преодолению сопротивления персонала предприятий сферы гостеприимства и общественного питания изменениям</p>	<p><b>ПК-5.1.</b> Понимает и обосновывает перед собственниками бизнеса виды работ по разработке и реализации проектов по управлению изменениями на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p><b>ПК-5.2.</b> Проводит оценку эффективности управленческих решений по внедрению изменений на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания.</p>	<p><b>знать:</b> сущностные основы процессного подхода, систему терминов процессного подхода и принципы процессного управления, основы взаимосвязи процессного и функционального подходов в управлении; особенности применения процессного и системного подходов к управлению предприятием индустрии гостеприимства и общественного питания;</p> <p><b>уметь:</b> выполнять постановку задачи по реинжинирингу на предприятиях индустрии гостеприимства и общественного питания; формировать решения по реорганизации деятельности предприятий; применять функционально-стоимостной анализ при оценке эффективности управленческих решений по внедрению изменений;</p> <p><b>владеть:</b> навыками применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов; использования инструментария структурного, функционально-стоимостного и имитационного моделирования бизнес-процессов в процессе принятия стратегических и тактических решений; управления реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий индустрии гостеприимства и общественного питания</p>
--	--	--

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>144</b> (4 зач. ед)	<b>144</b> (4 зач. ед)
<b>Обязательная контактная работа (всего)</b>	<b>48</b>	<b>10</b>
<b>в том числе:</b>		
Лекции	24	4
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	24	6
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>96</b>	<b>134</b>
Форма аттестации	зачет с оценкой	зачет с оценкой

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

**Тема 1. Процессный подход в управлении – сущностные основы.** Сущность и принципы процессного подхода. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.

**Тема 2. Введение в реинжиниринг бизнес процессов.** Понятие бизнес-процесса. Проектирование бизнес-процесса. Оптимизация бизнес-процессов. Описание и регламентация бизнес-процессов.

**Тема 3. Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП).** Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием. РБП – новое направление теории менеджмента. Понятие реинжиниринга бизнеса.

**Тема 4. Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия.** Сущность, виды и формы реструктуризации предприятий. Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов. Эффективность реинжиниринга.

**Тема 5. Стратегический анализ.** Анализ внутренней среды предприятия. Анализ внешней среды предприятия. SWOT – анализ предприятия

**Тема 6. Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии.** Причины возникновения и этапы развития кризиса предприятия. Методы сбора информации о бизнес-процессах на предприятии. Диагностика предприятия перед проведением реструктуризации.

**Тема 7. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.** Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Методы и инструменты средства реинжиниринга бизнес-процессов. Методологии моделирования бизнес-процессов. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга.

**Тема 8. Имитационное моделирование.** Понятие, цели и область применения имитационного моделирования. Виды имитационного моделирования. Основные преимущества и недостатки имитационного моделирования.

**Тема 9. Особенности проведения реинжиниринга.** Индустрия гостеприимства как сфера проведения реинжиниринга. Этапы проведения реинжиниринга.

## 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Процессный подход в управлении – сущностные основы	2	2
2.	Введение в реинжиниринг бизнес процессов	2	
3.	Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)	2	
4.	Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия	4	
5.	Стратегический анализ	4	
6.	Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии	2	2
7.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	2	
8.	Имитационное моделирование	4	
9.	Особенности проведения реинжиниринга	2	
<b>Итого:</b>		<b>24</b>	<b>4</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Процессный подход в управлении – сущностные основы	2	2
2.	Введение в реинжиниринг бизнес процессов	2	
3.	Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)	2	
4.	Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия	4	2
5.	Стратегический анализ	4	
6.	Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии	2	
7.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	2	2
8.	Имитационное моделирование	4	
9.	Особенности проведения реинжиниринга	2	
<b>Итого:</b>		<b>24</b>	<b>6</b>

#### 4.5. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Процессный подход в управлении – сущностные основы	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	10	14
2.	Введение в реинжиниринг бизнес процессов	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	10	14
3.	Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	10	14
4.	Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	10	14
5.	Стратегический анализ	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	12	16
6.	Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на	10	14

		представленные вопросы		
7.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	12	16
8.	Имитационное моделирование	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	12	16
9.	Особенности проведения реинжиниринга	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы	10	16
<b>Итого:</b>			<b>96</b>	<b>134</b>

**4.6. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» не предполагаются учебным планом.**

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и

особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература**

1. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие / Л.П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: Юнити, 2015. – 511 с.
2. Чапкина, Е.Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий: учебно-практическое пособие / Е.Г. Чапкина. – М.: Евразийский открытый институт, – 2011. – 231 с.
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, – 2022. – 319 с.

### **б) дополнительная литература**

1. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / А.Н. Байдаков, О.С. Звягинцева, А.В. Назаренко и др.; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, – 2017. – 179 с.
2. Управление качеством процессов и продукции: учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, Е.С. Мищенко и др.; под ред. С.В. Пономарева; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет». – Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – Кн. 1. Введение в системы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах. – 240 с.
3. Пономарев, С.В. Управление качеством процессов и продукции: учебное пособие / С.В. Пономарев, Е.С. Мищенко, С.В. Мищенко; под ред. С.В. Пономарева; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет». – Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – Кн. 3. Специальные вопросы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах. – 221 с.

4. Аксенов, Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – М.: Питер Пресс, – 2008. – 464 с.

**в) методические рекомендации:**

1. Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе по учебной дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» для магистрантов 6 курса направления подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело» (магистерская программа «Управление гостиничным хозяйством») / А.В. Медяник, канд. экон. наук, доцент.

2. Методические указания для выполнения контрольных работ по учебной дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» для магистрантов 6 курса направления подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело» (магистерская программа «Управление гостиничным хозяйством») заочной формы обучения / А.В. Медяник, канд. экон. наук, доцент.

**г) интернет-ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

**7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	FirefoxMozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	FarManager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>

Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Реинжинеринг бизнес-процессов в индустрии гостеприимства»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> сущность бизнес-процесса, его элементы, виды и подходы к организации и управлению; принципы построения плана реализации проекта с использованием инструментов планирования; основные параметры мониторинга хода реализации проекта и возможные направления корректировки отклонений;
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> применять полученные теоретические знания при построении модели будущего бизнеса, выборе инструментов планирования, внедрении проекта; разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования; проводить оценку, мониторинг хода реализации проекта и корректировку отклонения
Заключительный		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> подходами и методами организационного проектирования; мировым и российским опытом оценки эффективности проектов; мировым и российским опытом оценки эффективности проектов; приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия

<b>Основной</b>	<b>Начальный</b>	<b>Заключительный</b>	<b>Основной</b>	<b>Начальный</b>	<p><b>ПК-3.</b> Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p><b>ПК-5.</b> Способен разрабатывать проекты по управлению изменениями и реализовывать меры по преодолению сопротивления персонала предприятия сферы гостеприимства и общественного питания изменениям</p>	<b>Базовый</b>	<b>Пороговый</b>	<b>Высокий</b>	<b>Базовый</b>	<b>Пороговый</b>	<p><b>знать:</b></p> <p>методологию системного анализа бизнес-процессов предприятий сферы гостеприимства и общественного питания;</p> <p>методологию процесса принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей в индустрии гостеприимства;</p> <p>методологии управления проектами реинжиниринга в индустрии гостеприимства;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса;</p> <p>моделировать бизнес-процессы на предприятии и организационные преобразования;</p> <p>использовать методы оптимизации производственного процесса; оценивать эффективность проектов реинжиниринга</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>навыками проведения и оформления инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов;</p> <p>навыками проведения анализа и контроллинга бизнес-процессов;</p> <p>навыками применения инструментальных средств моделирования бизнес-процессов</p> <p><b>знать:</b></p> <p>сущностные основы процессного подхода, систему терминов процессного подхода и принципы процессного управления;</p> <p>основы взаимосвязи процессного и функционального подходов в управлении;</p> <p>особенности применения процессного системного подходов к управлению предприятием индустрии гостеприимства и общественного питания</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>выполнять постановку задачи по реинжинирингу на предприятиях индустрии гостеприимства и общественного питания;</p> <p>формировать решения по реорганизации деятельности предприятий;</p> <p>применять функционально-стоимостной анализ при оценке эффективности управленческих решений по внедрению изменений</p>
-----------------	------------------	-----------------------	-----------------	------------------	---	----------------	------------------	----------------	----------------	------------------	--

<b>Заключительный</b>		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> навыками применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов; навыками использования инструментария структурного, функционально-стоимостного и имитационного моделирования бизнес-процессов в процессе принятия стратегических и тактических решений; навыками управления реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий индустрии гостеприимства и общественного питания
-----------------------	--	----------------	---

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	<b>УК-2.</b>	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p><b>УК-2.1.</b> Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения;</p> <p><b>УК-2.2.</b> Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования</p> <p><b>УК-2.3.</b> Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 2.</b> <i>Введение в реинжиниринг бизнес процессов</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации и предприятия</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 8.</b> <i>Имитационное моделирование</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 9.</b> <i>Особенности проведения реинжиниринга</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации и предприятия</i></p>	3

			изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	<b>Тема 8.</b> <i>Имитационное моделирование</i>	
2.	<b>ПК-3.</b>	Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания	<p><b>ПК-3.1.</b> Организует работу планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p><b>ПК-3.2.</b> Оценивает социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>Тема 2.</b> <i>Введение в реинжиниринг бизнес процессов</i></p> <p><b>Тема 3.</b> <i>Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)</i></p> <p><b>Тема 5.</b> <i>Стратегический анализ</i></p> <p><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации и предприятия</i></p> <p><b>Тема 5.</b> <i>Стратегический анализ.</i></p> <p><b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>	3
3.	<b>ПК-5.</b>	Способен разрабатывать проекты по управлению изменениями и реализовывать меры по преодолению сопротивления персонала предприятий сферы гостеприимства и общественного питания изменениям	<b>ПК-5.1.</b> Понимает и обосновывает перед собственниками бизнеса виды работ по разработке и реализации проектов по управлению изменениями на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания	<p><b>Тема 1.</b> <i>Процессный подход в управлении – сущностные основы</i></p> <p><b>Тема 3.</b> <i>Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)</i></p> <p><b>Тема 6.</b> <i>Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии</i></p> <p><b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>	3

			<p><b>ПК-5.2.</b> Проводит оценку эффективности управленческих решений по внедрению изменений на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания.</p>	<p><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации и предприятия</i></p> <p><b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>	
--	--	--	---	---	--

### Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	<p><b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p><b>УК-2.1.</b> Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения;</p>	<p><b>знать:</b> сущность бизнес-процесса, его элементы, виды и подходы к организации и управлению; <b>уметь:</b> применять полученные теоретические знания при построении модели будущего бизнеса, выборе инструментов планирования, внедрении проекта; <b>владеть:</b> подходами и методами организационного проектирования; мировым и российским опытом оценки эффективности проектов</p>	<p><b>Тема 2.</b> <i>Введение в реинжиниринг бизнес процессов</i></p> <p><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия</i></p>	<p>тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>

		<p><b>УК-2.2.</b> Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования;</p>	<p><b>знать</b> принципы построение плана реализации проекта с использованием инструментов планирования;  <b>уметь:</b> разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования;  <b>владеть:</b> мировым и российским опытом оценки эффективности проектов</p>	<p><b>Тема 7.</b>  <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i>  <b>Тема 8.</b>  <i>Имитационное моделирование</i>  <b>Тема 9.</b>  <i>Особенности проведения реинжиниринга</i></p>	<p>тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
		<p><b>УК-2.3.</b> Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.</p>	<p><b>знать:</b> основные параметры мониторинга хода реализации проекта и возможные направления корректировки отклонений;  <b>уметь:</b> проводить оценку, мониторинг хода реализации проекта и корректировку отклонения;  <b>владеть:</b> приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия</p>	<p><b>Тема 4.</b>  <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия</i>  <b>Тема 8.</b>  <i>Имитационное моделирование</i></p>	<p>тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>

2.	<p style="text-align: center;"><b>ПК-3.</b></p> <p style="text-align: center;">Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>ПК-3.1.</b> Организует работу планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>знать:</b> методологию системного анализа бизнес-процессов предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, методологию процесса принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей в индустрии гостеприимства;</p> <p><b>уметь:</b> анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса, моделировать бизнес-процессы на предприятии и организационные преобразования;</p> <p><b>владеть:</b> навыками проведения и оформления инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов; проведения анализа и контроллинга бизнес-процессов</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 2.</b> <i>Введение в реинжиниринг бизнес процессов</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 3.</b> <i>Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 5.</b> <i>Стратегический анализ</i></p>	<p style="text-align: center;">тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
<p><b>ПК-3.2.</b> Оценивает социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>знать:</b> методологии управления проектами реинжиниринга в индустрии гостеприимства;</p> <p><b>уметь:</b> использовать методы оптимизации производственного процесса; оценивать эффективность проектов реинжиниринга;</p> <p><b>владеть:</b> навыками применения инструментальных средств моделирования бизнес-процессов</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 4.</b> <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 5.</b> <i>Стратегический анализ.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>			

3.	<p><b>ПК-5.</b> Способен разрабатывать проекты по управлению изменениями и реализовывать меры по преодолению сопротивления персонала предприятий сферы гостеприимства и общественного питания изменениям</p>	<p><b>ПК-5.1.</b> Понимает и обосновывает перед собственниками бизнеса виды работ по разработке и реализации проектов по управлению изменениями на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>знать:</b> сущностные основы процессного подхода, систему терминов процессного подхода и принципы процессного управления, основы взаимосвязи процессного и функционального подходов в управлении;  <b>уметь:</b> выполнять постановку задачи по реинжинирингу на предприятиях индустрии гостеприимства и общественного питания; формировать решения по реорганизации деятельности предприятий;  <b>владеть:</b> навыками применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов;</p>	<p><b>Тема 1.</b>  <i>Процессный подход в управлении – сущностные основы</i>  <b>Тема 3.</b> <i>Понятие реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)</i>  <b>Тема 6.</b>  <i>Предпосылки проведения реинжиниринга на предприятии</i>  <b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>	<p>Тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
----	--	--	--	---	---

		<p><b>ПК-5.2.</b> Проводит оценку эффективности управленческих решений по внедрению изменений на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания.</p>	<p><b>знать:</b> особенности применения процессного системного подходов к управлению предприятием индустрии гостеприимства и общественного питания;  <b>уметь:</b> применять функционально-стоимостной анализ при оценке эффективности управленческих решений по внедрению изменений;  <b>владеть:</b> навыками использования инструментария структурного, функционально-стоимостного и имитационного моделирования бизнес-процессов в процессе принятия стратегических и тактических решений; управления реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий индустрии гостеприимства и общественного питания</p>	<p><b>Тема 4.</b>  <i>Реинжиниринг как прогрессивное направление реструктуризации предприятия</i>  <b>Тема 7.</b> <i>Технология реинжиниринга бизнес-процессов</i></p>	
--	--	---	---	--	--

## 1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Бизнес-процесс – это:
  - a. Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов
  - b. Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
  - c. Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
  - d. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих в ходы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата
2. У бизнес-процесса должен быть:
  - a. Вход
  - b. Выход

- c. Исполнитель
- d. Владелец
- 3. Сущность регламентов бизнес-процессов:
  - a. Описывает процессы взаимодействия исполнителей
  - b. Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП
  - c. Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов
- 4. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:
  - a. Субъективное оценивание
  - b. Анализ графических схем
  - c. Сравнение с требованиями
  - d. Имитационное моделирование, ABC-метод
- 5. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:
  - a. Субъективное оценивание
  - b. Анализ графических схем
  - c. Сравнение с требованиями
  - d. Имитационное моделирование, ABC-метод
- 6. Владелец бизнес-процесса:
  - a. Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей
  - b. Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию БП
  - c. Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость БП
- 7. Исполнитель бизнес-процесса это:
  - a. Человеческий ресурс
  - b. Оборудование
  - c. Поставщик
- 8. Вход выход бизнес-процесса это:
  - a. Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс
  - b. Сырье
  - c. Формы документов
- 9. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:
  - a. Анализ входов-выходов
  - b. Степень соответствия мировым образцам
  - c. Степень выполнения требований потребителя
- 10. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:
  - a. Объем производства в денежном выражении
  - b. Величина дебиторской задолженности потребителя
  - c. Затраты на брак

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

## Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## 2. Разноуровневые задачи и задания

*(базовый уровень)*

**1. Описание бизнес-процессов.** Простой пример «бизнес-процесса» - приготовление бутерброда для завтрака. При выполнении описания процесса есть небольшие тонкости, которые желательнее соблюдать. Познакомьтесь с описанием процесса приготовления бутерброда:

- Приготовить компоненты;
- Отрезать кусок батона ножом;
- Намазать масло на кусок батона.

Вы видите, что описание строится из отдельных операций. Каждая операция заканчивается определенным продуктом:

Таблица 1

№	Задача процесса	Продукт (результат)
1	2	3
1	Приготовить компоненты	Батон, масло, нож
2	Отрезать кусок батона ножом	Отрезанный кусок
3	Намазать масло на кусок батона	Порция масла, намазанная на батон
		Продукт: бутерброд с маслом

Самостоятельно, проанализировав вышеуказанный пример, опишите бизнес-процесс:

- посещение лекционных занятий;
- подготовка к экзамену;
- написание курсовой работы;
- выбор темы дипломной работы;
- покупка оргтехники и т.п.

Выполните работу по подгруппам (2-3 чел.). Обсудите в группе.

### **2. Процесс производства готовой продукции?**

- владелец – директор по производству;
- работоспособное оборудование –ресурс;
- вход – сырье, материалы, полуфабрикаты и т.п.;
- выход – товар.

Самостоятельно, проанализировав вышеуказанный пример, опишите элементы бизнес-процесса:

- процесс обслуживания производства;

процесс сбыта готовой продукции;  
 процесс снабжения производства готовой продукции;  
 процесс автоматизации производства;  
 процесс складского обслуживания и т.п.  
 Выполните работу по подгруппам (2-3 чел.). Обсудите в группе.

Методические рекомендации:

*На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).*

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
 «разнуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

### 3. Практическое (прикладное) задание

(заключительный уровень)

В ряду методов, дающих возможность оптимизировать систему деловых процессов предприятия, особое место занимает реинжиниринг бизнес-процессов (РБП). В отличие от традиционного управления по функциям реинжиниринг нацелен на управление процессами. Необходимость такой переориентации определена существованием разрушительной конкуренции между функциональными подразделениями в связи с их монопольным положением, а также отсутствием прямой заинтересованности в общих результатах работы. В функционально-ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией между исполнителями функциональных отделов: вместо прямого обмена информация проходит по цепочке через начальников функциональных отделов, хотя во многих случаях в этом нет необходимости. По поводу такого управления давно сложилось мнение: «Продукт с самым длительным сроком поставки – управленческое решение», что приводит к потере заказчиков (потребителей), а в итоге – к банкротству.

Реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании с целью значительных улучшений важнейших показателей ее деятельности: затраты (стоимость), качество, услуги (последпродажное обслуживание) и скорость (время выполнения заказа).

План действий (работы) реинжиниринговой команды по проведению РБП включает:

- 1) составление списка всех процессов для реинжиниринга;
- 2) выбор одного процесса;
- 3) интервью с конечным потребителем;
- 4) мониторинг прохождения процесса по всему маршруту;
- 5) составление карты процесса;
- 6) перепроектирование процесса;
- 7) испытание и проверка;
- 8) выбор следующего процесса (последовательно всех необходимых процессов) и повторение п.п. 3-7.

Выделение и описание бизнес-процессов является сложной задачей, поскольку возникает «хаос» между организационными единицами и процессами как объектами реинжиниринга.

При проведении реинжиниринга выбранным процессам должны быть даны наименования, отражающие их исходное и конечное состояние, то есть работы, выполняемые в промежутке от начала до конца процесса (табл. 1). Важно четко обозначить границы, как верхнюю, так и нижнюю, входы и выходы, поставщиков и клиентов процесса.

#### Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга

Наиболее эффективна последовательная процедура отбора бизнес-процессов для реинжиниринга, состоящая из следующих этапов:

1. Согласование базовых правил.
2. Формулировка миссии.
3. Выработка и согласование критических факторов успеха (CSFS).
4. Выявление и согласование ключевых бизнес-процессов (KBPS).
5. Определение влияния ключевых бизнес-процессов на критические факторы успеха.
6. Ранжирование процессов, завершающееся выбором одного или нескольких БП для первоочередного реинжиниринга.

Рассмотрим каждый этап подробнее. Для выполнения первого этапа следует использовать типичные базовые правила, которые позволят реинжиниринговой команде принимать эффективные решения, имеющие стратегическое значение для организации. К их числу относятся:

избегайте спорить, преследуя узкие интересы отдела, где работаете; свои аргументы подтверждайте фактами, а не мнениями;

не поступайте как остальные, если Вы не согласны; выражайте вслух любые Ваши опасения;

используйте роль «адвокатов дьявола», что означает высказывание заведомо аморальных и неприемлемых с точки зрения здравого смысла взглядов с целью вынудить других находить более весомые аргументы, чем раньше;

слушайте, а не просто ждите своей очереди, чтобы высказаться; все решения должны приниматься при полном консенсусе.

На втором этапе при формулировке миссии следует учитывать, что существующая либо новая миссия должна удовлетворять ряду критериев: быть понятной, передаваемой людям, вызывающей доверие, пригодной к использованию.

Выработка и согласование CSFS (третий этап) – сложная задача. Критические факторы успеха – это как бы цели более низкого уровня, которые непосредственно вытекают из главной цели, заявленной в миссии, они являются критическими по отношению к успеху организации.

Зарубежные специалисты по реинжинирингу рекомендуют, чтобы их было не более 8.

Сама процедура их отбора весьма полезна, поскольку вынуждает, в первую очередь, высших менеджеров задуматься и прийти к согласованию по вопросу: «Что же критичного для успеха?»

Команда начинает процесс выявления CSFS с «мозгового штурма». Любой CSF должен предварять слова: «у нас должен(ны) быть ...»

Примеры: 1. «У нас должны быть отличные поставщики»; 2. «У нас должна быть самая низкая стоимость дополнительных услуг» и т.п.

По опыту многих компаний обычно получаются CSF, связанные с поставщиками и покупателями, персоналом, факторами окружающей среды и т.д.

Четвертый этап начинается с выявления ключевых бизнес-процессов, то есть тех процессов, которые служат достижению миссии и целей.

Главная «ловушка» здесь – это слишком узкое описание процесса, то есть когда границы процессов совпадают с границами подразделов и функций. Сотрудники не понимают, что деятельность, выполняемая в разных отделах организации, это части единого процесса.

Очень важно различать основные и вспомогательные процессы, не упустив из виду те вспомогательные процессы, которые действительно критичны для организации. В результате согласования между членами команды составляется список процессов.

Рекомендуется включать в него не более 15 процессов, охватывающих все виды деятельности организации (список процессов приведен в табл. 1).

Для выполнения пятого этапа – определения взаимосвязи между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха – необходимо составить таблицу «Список процессов». При этом на пересечении строк и столбцов каким-либо знаком («крестик», «галочка» и т.п.) отмечаются процессы, приводящие к успеху по данному критическому фактору. Повторный просмотр процессов позволит выявить пропуски в списке процессов.

**Таблица 1 – Список процессов**

Код и наименование бизнес-процесса	Критические факторы успеха				
	Самая низкая стоимость доставки среди аналогов	Высокий уровень удовлетворения покупателей	Отличные поставщики	Отличные дилеры	Самое высокое качество продукции в отрасли
П1 Наблюдение за конкурентами					
П2 Исследование рынка					
П3 Мониторинг потребностей покупателей					
П4 Выбор и сертификация поставщиков					
П5 Обучение дилеров					
П6 Поддержка проданных продуктов					
П7 Определение требований для новых продуктов					
П8 Разработка новых продуктов					
П9 Реклама продуктов					
П10 Работа над качеством продукции					
П11 Обучение сотрудников					



В предпоследней колонке таблицы следует проставить число CSFS, на которые влияет процесс. При этом можно будет выявить «лишние процессы», то есть, где число равно нулю (не влияют на CSF). Таблица является полезным средством измерения важности процессов (для последующего выбора).

Рассматривая процессы по очереди, команда должна поставить им согласованные оценки (в последнюю колонку таблицы), используя следующую шкалу:

А – отличная работа В – хорошая оценка

С – удовлетворительная работа

Д – неудовлетворительная работа

Оценка – сложная работа, так как могут отсутствовать необходимые данные для ее проведения.

На последнем (шестом) этапе ранжирование процессов должно идти по четырем основным критериям (может быть и больше): 1) стратегическая важность – можно оценить по числу CSF (в предпоследней колонке табл. 1); 2) жизнеспособность действующих процессов – оценивается по шкале от А до Д; ожидание клиентов по отношению к процессу – это, как правило, неформализуемый критерий; 4) возможность достижения желаемых результатов: источников таких возможностей может быть несколько, очень важно не пропустить их на стадии выбора процесса (например, возможность применения новой технологии).

Для окончательного ранжирования могут использоваться различные приемы. Например, можно построить матрицу по двум критериям – стратегическая важность и жизнеспособность (рис. 1), разделить ее на несколько зон, далее поместить туда процессы (записать номер процесса с учетом двух критериев).

Количество

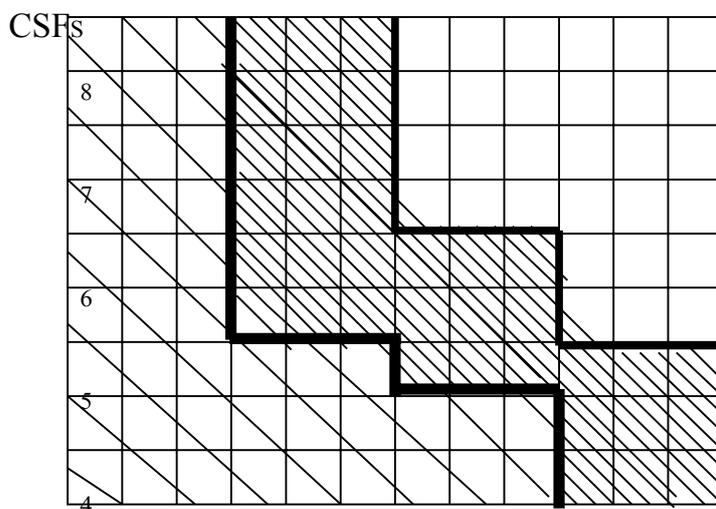


Рис. Матрица ранжирования процессов

-  - зона 1 (высокий приоритет)
-  - зона 2 (средний приоритет)
-  - зона 3 (низкий приоритет)

В зоне 1 находятся наиболее стратегически важные процессы, которые на сегодняшний день выполняются удовлетворительно или неудовлетворительно. Эти процессы следует выбирать для реинжиниринга в первую очередь, чтобы достичь быстрого эффекта в работе организации.

Процессы, находящиеся в зоне 2, дают меньше возможностей повлиять на работу организации (выполняются хорошо либо влияют на небольшое число факторов успеха). Их улучшением следует заняться во вторую очередь (после процессов зоны 1).

В зону 3 попадают процессы, оказывающие минимальное влияние на работу организации или хорошо работающие на сегодняшний день. За этими процессами надо наблюдать, а их реинжиниринг проводить после того, как будет закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

Обсуждение и согласование границ между зонами проводит команда по реинжинирингу. Она же на основе матрицы формирует список процессов для реинжиниринга, которые имеют стратегическую важность для организации с учетом их текущего состояния и возможностей для улучшения.

### Практическое задание 1

Отобрать процессы для реинжиниринга на основе их ранжирования. Исходные данные.

В таблице 1 представлены ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха. Далее приведена характеристика выполнения бизнес-процессов в организации.

#### П 1 «Наблюдение за конкурентами»

Наблюдение не носит систематический характер. Мониторинг рынков сбыта конкурентов проводится эпизодически. Не посещаются выставки и «дни открытых дверей» конкурентов.

Рекламная кампания в ответ на рекламную кампанию основных конкурентов проводится редко.

Информация о деятельности конкурирующих фирм не накапливается и не анализируется. Своевременная и достоверная информация о новых продуктах и новых фирмах-конкурентах отсутствует.

#### П 2 «Исследование рынка»

В отделе маркетинга имеется группа из трех человек, основной задачей которых является исследование рынка. Ее деятельность направлена на выявление покупательских предпочтений, оценку емкости рынка, анализ тенденций изменения рынка, прогнозирование объема продаж, получение информации о существующих и потенциальных потребителях, о конкурентах. За последние пять лет накоплен большой объем информации, при ее обработке используются современные компьютерные технологии. Результаты прогнозов достаточно достоверны, так как оправдываются на 90-95%.

#### П 3 «Мониторинг потребностей покупателей»

Выделяется недостаточное количество средств для проведения мониторинга. Высококвалифицированных сотрудников, непосредственно занимающихся мониторингом, нет. Результаты мониторинга обрабатываются длительное время. Мониторинг проводится нерегулярно.

#### П 4 «Выбор и сертификация поставщиков»

Программы выбора и сертификации поставщиков нет. При выборе поставщиков не используются критерии: качество материалов, скорость поставки, цена услуги, удобная система расчетов. Низкая квалификация должностных лиц, отвечающих за поставку. Не производится поиск новых поставщиков. Заявки производства удовлетворяются несвоевременно. Высокий процент рекламаций на выпускаемую продукцию в связи с некачественным сырьем и материалами.

#### П 5 «Обучение дилеров»

Отсутствует четкая система материальной мотивации дилеров. Регулярный мониторинг деятельности дилеров не проводится. Количество обучающих материалов и рекламных буклетов ограничено. Мнения и желания дилеров учитываются не всегда. Семинары по новым продуктам проводятся нерегулярно.

#### П 6 «Поддержка проданных продуктов»

Развита система гарантийного и послегарантийного обслуживания. Покупатели уведомляются о появлении дополнительных продуктов, увеличивающих возможности применения уже купленного продукта, а также дополняющих его функциональные свойства.

Проводится опрос клиентов и выявление проблем, возникающих у них в процессе использования продуктов.

Клиенты регулярно информируются о возможностях продуктов, им предоставляются печатные инструкции по использованию.

Проводятся лотереи среди клиентов, обеспечивающие им льготные условия по ремонту и обслуживанию проданных продуктов.

#### П 7 «Определение требований для новых продуктов»

Регулярно проводятся опросы покупателей по выявлению их мнения о недостатках выпускаемой продукции, пожеланий по улучшению ее качества.

Изучается мнение покупателей об аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами.

Анализируется соответствие продукции отечественным и мировым стандартам.

Требования покупателей к дизайну продукта и послепродажному обслуживанию не изучаются. Проблема адекватности цены качеству продукта не исследуется.

#### П 8 «Разработка новых продуктов»

Предпочтения и потребности потенциальных потребителей практически не рассматриваются. Не учитываются преимущества и недостатки товаров конкурентов.

Исследования рынка данной группы товаров проводятся очень редко. Отсутствуют квалифицированные конструкторы для выполнения работ по конструкторской подготовке производства. Не применяются средства компьютерного проектирования продуктов.

Не развиты связи с поставщиками сырья, материалов и оборудования, что затрудняет разработку новых продуктов.

Отсутствуют необходимые условия для производства и испытания опытных образцов.

#### П 9 «Реклама продуктов»

Определены преимущества продукта и сильные стороны компании на рынке, где предлагаются рекламируемые продукты.

На основе этих критериев разработаны и созданы несколько видеороликов, рекламных сообщений для радио, рекламных объявлений для прессы. Реализуется персональная продажа продуктов.

Систематически составляется рекламный бюджет и измеряется отдача от каждой рекламной акции. Реклама увязана со всеми другими методами продвижения продуктов, а именно, согласуется с упаковкой, типом обслуживания, ценовой стратегией. Создается целостный имидж компании при представлении ее самой и ее продуктов.

Разрабатываются перспективные формы и направления рекламы.

#### П 10 «Работа над качеством продукции»

Налажена система маркетинговых исследований рынка, запросов потребителей.

В производстве используется современное оборудование и технологии. Контроль качества на всех операциях выполняется специально обученными контролерами.

Постоянно ведется работа над дизайном, упаковкой продуктов. Проводится регулярная сертификация производимой продукции.

За последние два года рекламаций на продукцию не поступило. Процент внутреннего брака снизился с 0,03 % до 0,01 %.

На предприятии имеется система качества. В настоящее время проведена работа по подготовке системы качества к сертификации.

#### П 11 «Обучение сотрудников»

Уровень квалификации сотрудников достаточно высок: 100% специалистов и служащих имеют высшее образование, 80% рабочих – высший разряд. Для поддержки высокой квалификации сотрудников периодически проводятся мероприятия, которые позволяют выявить существующий квалификационный уровень сотрудников, постепенно повышать его на основе проведения семинаров, конференций. Отработан механизм аттестации и подтверждения разрядов рабочих.

Однако отсутствует перспективный план повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Система обучения сотрудников в стадии разработки.

#### Методические рекомендации:

*a. Проанализировать и отметить «крестиком» те факторы успеха, на которые влияют процессы П1-П11. Рассчитать количество факторов успеха (количество «крестиков») и поместить в соответствующую колонку таблицы.*

*b. Дать оценку выполнения бизнес-процесса, опираясь на «характеристику», и проставить ее в соответствующую колонку таблицы.*

*c. Поместить номера процессов в «Матрицу ранжирования».*

*d. Сделать выводы об очередности проведения реинжиниринга бизнес-процессов.*

#### Практическое задание 2

Дать характеристику выполнения бизнес-процессов, если они имеют оценки, приведенные в табл. 2.

**Таблица 2- Результаты оценки бизнес-процессов в организации**

Код и наименование бизнес-процесса	Оценка работы бизнес-процесса
П1 «Наблюдение за конкурентами»	А
П2 «Исследование рынка»	С
П3 «Мониторинг потребностей покупателей»	В
П4 «Выбор и сертификация поставщиков»	А
П5 «Обучение дилеров»	В
П6 «Поддержка проданных продуктов»	В
П7 «Определение требований для новых продуктов»	Д
П8 «Разработка новых продуктов»	А
П9 «Реклама продуктов»	С
П10 «Работа над качеством продукции»	Д
П11 «Обучение сотрудников»	Д

### Практическое задание 3

Для металлургического, машиностроительного, кондитерского предприятия, магазина, гостиницы, ресторана и других организаций (предприятий):

1. Назвать критические факторы успеха с учетом особенностей их деятельности.
2. Предложить ключевые бизнес-процессы.
3. Провести отбор (ранжирование) бизнес-процессов, используя указания по выполнению к заданию 1.

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

### **4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)**

- 1) Понятие бизнес-процесса
- 2) Оптимизация бизнес-процессов
- 3) Описание и регламентация бизнес-процессов.
- 4) Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием
- 5) РБП – новое направление теории менеджмента.
- 6) Понятие реинжиниринга бизнеса
- 7) Сущность, виды и формы реструктуризации предприятий
- 8) Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов
- 9) Анализ внутренней среды предприятия.
- 10) Анализ внешней среды предприятия
- 11) SWOT – анализ предприятия
- 12) Причины возникновения и этапы развития кризиса предприятия
- 13) Методы сбора информации о бизнес-процессах на предприятии
- 14) Диагностика предприятия перед проведением реструктуризации
- 15) Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов
- 16) Методы и инструменты средства реинжиниринга бизнес-процессов
- 17) Методологии моделирования бизнес-процессов
- 18) Принципы перепроектирования бизнес-процессов
- 19) Условия успешного реинжиниринга
- 20) Понятие, цели и область применения имитационного моделирования
- 21) Виды имитационного моделирования
- 22) Основные преимущества и недостатки имитационного моделирования
- 23) Сущность процессного подхода
- 24) Система терминов процессного подхода
- 25) Принципы процессного управления

- 26) Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении
- 27) Сфера услуг как сфера проведения реинжиниринга
- 28) Этапы проведения реинжиниринга

**Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации  
«зачет с оценкой»**

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)