

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 15.11.2024 11:28:59

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Реинжиниринг бизнес-процессов**

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность 38.03.02.02 "Управление бизнесом"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>5 (3.1)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	4	4	4	4
Практические	4	4	4	4
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Кутелев П.В.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Михненко Т.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающегося современного подхода к управлению предприятием с позиций анализа существующей структуры бизнеса и выработки инновационных решений кардинального изменения модели бизнеса.
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3: Способен регламентировать процессы подразделений и кросс-функциональные процессы в организации и организовывать взаимодействие заинтересованных сторон при разработке и совершенствовании процессов в организации и осуществлять контроль их выполнения**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

базовые принципы концепции реинжиниринга; основные этапы для осуществления проекта реинжиниринга, инструменты менеджмента, применяемые в процессе анализа; стратегии для создания процессно-ориентированной компании, модели распределения полномочий в процессе реинжиниринга; модели мотивации для выбора оптимальной для целей реинжиниринга; виды моделей, используемые в процессе описания бизнес-процессов (соотнесено с индикатором ПК-3.1).

**Уметь:**

регламентировать бизнес-процессы, применять современные методы трансформации бизнеса и использовать современные информационные технологии для моделирования бизнес-процессов (соотнесено с индикатором ПК-3.2).

**Владеть:**

методами и технологиями исследования бизнес-систем, моделирования новой бизнес-системы на основе выявленных функций хозяйствующего субъекта; знаниями о цикличности процессов управления, о классификации бизнес-процессов, о композиции и декомпозиции бизнес-процессов, о стандартах описания бизнес-процессов (соотнесено с индикатором ПК-3.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Технологии организационных изменений

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1 «Теория развития организации». Организация как живой организм: модель Адизиса, модель Грейнера, модель Данко. Жизненный цикл организации. Характеристика основных этапов развития организации. Эволюционное и революционное развитие. / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1 «Теория развития организации» Организация как живой организм: модель Адизиса, модель Грейнера, модель Данко. Жизненный цикл организации. Характеристика основных этапов развития организации. Эволюционное и революционное развитие. Организационные структуры. Система организационных целей. Подготовка рефератов с использованием LibreOffice / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 1: "Теория развития организации". Теория мотивации X, Y, Z. Положения теорий и представители теорий. / Ср /	5	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 2 «Подходы к управлению изменениями в современных организациях». Реструктуризация. Реорганизация. Инжиниринг. Реинжиниринг как инструмент трансформации бизнеса. Основы управления качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. Система сбалансированных показателей. Методы и инструменты непрерывного совершенствования в деятельности организации. / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	Тема 2 «Подходы к управлению изменениями в современных организациях» Реструктуризация. Реорганизация. Инжиниринг. Реинжиниринг как инструмент трансформации бизнеса. Основы управления качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. Система сбалансированных показателей. Методы и инструменты непрерывного совершенствования в деятельности организации. / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	Тема 2: "Подходы к управлению изменениями в современных	5	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	организациях". Преимущества и недостатки системы сбалансированных показателей. / Ср /				Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. Процессный подход к управлению организацией</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 1 «Моделирование деятельности в организации: функциональный, процессный и проектный подходы» Преимущества и недостатки функционального подхода к моделированию деятельности. Проблемы функционально-ориентированных компаний. Процессно-ориентированная система управления организацией. Процессный подход к управлению организацией. Преимущества процессно-ориентированных компаний. Проектный подход в деятельности современной организации. / Ср /	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 1 «Моделирование деятельности в организации: функциональный, процессный и проектный подходы» Преимущества и недостатки функционального подхода к моделированию деятельности. Проблемы функционально-ориентированных компаний. Процессно-ориентированная система управления организацией. Процессный подход к управлению организацией. Преимущества процессно-ориентированных компаний. Проектный подход в деятельности современной организации. / Ср /	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема 1 «Моделирование деятельности в организации: функциональный, процессный и проектный подходы». Сравнительный анализ функционального, процессного и проектного подхода к управлению организацией. / Ср /	5	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема 2 «Бизнес-процесс как объект реинжиниринга» Элементы бизнес процесса. Классификация бизнес-процессов. Цикл управления PDCA (цикл Деминга-Шуарта). Внутренний и внешний потребитель. Внутренний и внешний поставщик. Классификация входов и выходов бизнес-процесса. Сквозные бизнес-процессы. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема 2 «Бизнес-процесс как объект реинжиниринга» Элементы бизнес процесса. Классификация бизнес-процессов. Цикл управления PDCA (цикл Деминга-Шуарта). Внутренний и внешний потребитель. Внутренний и внешний поставщик. Классификация входов и выходов бизнес-процесса. Сквозные бизнес-процессы. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Тема 2 "Бизнес-процесс как объект реинжиниринга". Понятие статической и динамической компоненты реинжиниринга бизнеса в период его проектирования. Роль информационного ядра в модели бизнеса процессно-ориентированной компании. Роль руководителя в процессно-ориентированной модели бизнеса. / Ср /	5	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Тема 3 «Современные методологии и стандарты описания бизнес-процессов: преимущества, недостатки и области применения» Способы описания бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический. Описание окружения бизнес-процесса. Классическая методология описания бизнес-процессов. Построение диаграмм потоков данных — DFD. Построение сети бизнес-процессов. Декомпозиция бизнес-процесса. Построение диаграммы потоков работ — WFD. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Тема 3 «Современные методологии и стандарты описания бизнес-процессов: преимущества, недостатки и области применения» Способы описания бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический. Описание окружения бизнес-процесса. Классическая методология описания бизнес-процессов. Построение диаграмм потоков данных — DFD. Построение сети бизнес-процессов. Декомпозиция бизнес-процесса. Построение диаграммы потоков работ — WFD. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Тема 3 «Современные методологии и стандарты описания бизнес-процессов: преимущества, недостатки и области применения». Завершающий этап реинжиниринга – переход к процессу непрерывного совершенствования: его сущность. Сущность и	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	виды реструктуризации. Диаграмма Исикава: её использование для целей анализа бизнес-процессов, этапы построения. / Ср /				
<b>Раздел 3. Теоретико-методические аспекты реинжиниринга бизнес процессов</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Тема 1 «Технология реинжиниринга бизнес-процессов» Формальный аппарат технологии проектирования систем. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов. Организация РБП. Технологическая сеть РБП. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов. стратегическая составляющая проекта реинжиниринга. Взаимосвязь целей проекта с целями развития компании. Два подхода к осуществлению реинжиниринга: реинжиниринг-модификация действующего процесса, реинжиниринг с «чистого листа». Основные этапы выполнения проекта реинжиниринга: проектно-подготовительный; внедрение, получение результатов и переход к процессу постоянного улучшения. Организационно-экономические условия проведения реинжиниринга бизнеса. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.2	Тема 1 «Технология реинжиниринга бизнес-процессов» Формальный аппарат технологии проектирования систем. Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов. Организация РБП. Технологическая сеть РБП. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов. стратегическая составляющая проекта реинжиниринга. Взаимосвязь целей проекта с целями развития компании. Два подхода к осуществлению реинжиниринга: реинжиниринг-модификация действующего процесса, реинжиниринг с «чистого листа». Основные этапы выполнения проекта реинжиниринга: проектно-подготовительный; внедрение, получение результатов и переход к процессу постоянного улучшения. Организационно-экономические условия проведения реинжиниринга бизнеса. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.3	Тема 1 «Технология реинжиниринга бизнес-процессов». Современные технологии реинжиниринга бизнес-процессов. Опыт применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов на Российских предприятиях. / Ср /	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.4	Тема 2 «Роль информационных технологий при реализации проекта реинжиниринга» Информационное ядро: понятие, функции, подпроцессы, место в организационной модели процессно-ориентированного предприятия. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Технологии управления знаниями организации. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Особенности применения информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.5	Тема 2 «Роль информационных технологий при реализации проекта реинжиниринга» Информационное ядро: понятие, функции, подпроцессы, место в организационной модели процессно-ориентированного предприятия. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Технологии управления знаниями организации. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов. Особенности применения информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов. / Ср /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.6	Тема 2 «Роль информационных технологий при реализации проекта реинжиниринга». Анализ современных информационных технологий для реинжиниринга бизнес-процессов. направления изменений в традиционном понимании и организации	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	информационных систем при реализации концепции реинжиниринга. / Ср /				
3.7	/ Зачёт /	5	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Тельнов Ю. Ф.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие	Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90736">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90736</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Сорокин, А. А., Орлова, А. Ю.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014	<a href="https://www.iprbookshop.ru/63003.html">https://www.iprbookshop.ru/63003.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Силич, В. А., Силич, М. П.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2007	<a href="https://www.iprbookshop.ru/13899.html">https://www.iprbookshop.ru/13899.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Кастанова, А. А.	Реинжиниринг бизнес-процессов: методические указания к лабораторным работам	Москва: Российский новый университет, 2014	<a href="https://www.iprbookshop.ru/21308.html">https://www.iprbookshop.ru/21308.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Журнал Финансовые исследования	,	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62035.html">https://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

КонсультантПлюс Справочная правовая система  
 Гарант Справочная правовая система <https://www.garant.ru/>  
 Профессиональные базы данных Федеральной антимонопольной службы РФ <http://www.fas.gov.ru/>  
 Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>  
 База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
 LibreOffice

##### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

#### 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

#### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-3: Способен регламентировать процессы подразделений и кросс-функциональные процессы в организации и организовывать взаимодействие заинтересованных сторон при разработке и совершенствовании процессов в организации и осуществлять контроль их выполнения			
3 базовые принципы концепции реинжиниринга; основные этапы для осуществления проекта реинжиниринга, инструменты менеджмента, применяемые в процессе анализа; стратегии для создания процессно-ориентированной компании, модели распределения полномочий в процессе реинжиниринга; модели мотивации для выбора оптимальной для целей реинжиниринга; виды моделей, используемые в процессе описания бизнес-процессов.	Решение тестовых заданий; подготовка эссе	Правильность решения тестовых заданий; степень раскрытия темы эссе, обоснованность суждений и выводов	ВЗ – вопросы к зачету (1-38); Т- тест (1-45), Э – эссе (1-37)
У регламентировать бизнес-процессы, применять современные методы трансформации бизнеса и использовать современные информационные технологии для моделирования бизнес-процессов.	Решает индивидуальную творческую работу, участвует в деловой игре	Правильность расчетов	ИТР – индивидуальная творческая работа, ДИ – деловая игра
В методами и технологиями исследования бизнес-систем, моделирования новой бизнес-системы на основе выявленных функций хозяйствующего субъекта; знаниями о цикличности процессов управления, о классификации бизнес-процессов, о композиции и декомпозиции бизнес-процессов, о стандартах описания бизнес-процессов.	Анализирует и интерпретирует показатели, полученные при решении индивидуальной творческой работы и деловой игры	Интерпретация полученных результатов, формулирование экономического смысла показателей	ИТР – индивидуальная творческая работа, ДИ – деловая игра

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

### 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к зачету

1. Отличие функционально-ориентированных от процессно-ориентированных подразделений компании.
2. Организационно-структурная схема процессно-ориентированной компании. Описать и объяснить.
3. Структура бизнес-процесса. Понятие функции.
4. Понятие бизнес-процесса как объекта управления. Характерные особенности.
5. Понятие сети бизнес-процессов организации, её формирование.
6. Понятие организационного инжиниринга.
7. Понятие реинжиниринга. Сущность радикальности реинжиниринга бизнес-процессов. Перечислить виды изменений, которые нехарактерны для реинжиниринга.
8. Ключевые факторы, оказавшие влияние на возможность применения процессно-ориентированных подразделений компании.



9. Понятие реструктуризации, реорганизации, реинжиниринга: отличительные признаки. Сходства и различия в способах изменения функционирующей структуры бизнеса.
  10. Проектный и процессный подходы в управлении: сущность и различия.
  11. Теория мотивации Х и Y: основные положения. Выстраивание системы мотивации согласно новой архитектуры бизнеса.
  12. Система ценностей Аргириса - от иерархической системы ценностей к демократической.
  13. Место реинжиниринга в системе стратегического развития предприятия.
  14. Разработка образа будущей компании для целей перепроектирования бизнеса.
  15. Структура целей компании их взаимосвязь с целями реинжиниринга.
  16. Способы анализа действующей модели бизнеса.
  17. Способы проектирования новой модели бизнеса.
  18. Формирование структуры процесса, используя матрицу процессов: описание, выявление приоритетных бизнес-процессов.
  19. Композиция и декомпозиция процессов.
  20. Типы структурных связей процессов и подпроцессов.
  21. Понятие внешнего и внутреннего потребителя.
  22. Основные этапы реинжиниринга: краткая характеристика.
  23. Сущность анализа индивидуальных издержек функционирующего подразделения.
  24. Понятие статической и динамической компоненты реинжиниринга бизнеса в период его проектирования.
  25. Роль информационного ядра в модели бизнеса процессно-ориентированной компании.
  26. Команда бизнес-процесса: основные задачи, специфические требования, предъявляемые к членам команды бизнес-процесса.
  27. Роль руководителя в процессно-ориентированной модели бизнеса.
  28. Ситуационный менеджер – его роль и функции.
  29. Завершающий этап реинжиниринга – переход к процессу непрерывного совершенствования: его сущность.
  30. Эффективность реинжиниринга.
  31. Методологии описания бизнес-процессов.
  32. Характеристика основных организационных принципов реализации реинжиниринга.
  33. Описание технологии проведения анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования предприятия.
  34. Стратегический учёт имущества предприятия: сущность, порядок проведения.
  35. Диаграмма Исикава: её использование для целей анализа бизнес-процессов, этапы построения.
  36. Аналитическая модель организационных преобразований: её элементы, характеристика основных этапов.
  37. Модель Айзедиса: сущность, основные этапы, их характеристика.
  38. Модель Грейнера: сущность, основные этапы, их характеристика.
- Зачетное задание состоит из двух теоретических вопросов и индивидуальной творческой работы.

#### **Критерии оценивания:**

50-100 баллов (зачет) – обучающийся демонстрирует наличие твердых знаний, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильно решенная индивидуальна творческая работа с интерпретацией полученных результатов.

0-49 баллов (незачет) – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы; не верно решенная индивидуальна творческая работа.

#### **Тесты**

1. Организационная структура – это:

- А. Перечень основных отделов организации;
- Б. Состав и соподчинение подразделений организации;
- В. Графическое изображение организации;
- Г. Всё вышеуказанное.

2. Организационная структура современной организации формируется исходя из:

- А. Знания основных тенденций в отрасли;

- Б. Специфики организации, её масштабов и принятой стратегии развития;
  - В. Финансовых возможностей организации;
  - Г. Опыта и знаний руководителя.
3. Какое утверждение правильное:
- А. Организационную структуру организации лучше не менять, так как это ведёт к хаосу;
  - Б. Организационную структуру следует менять как можно чаще, чтобы активизировать организацию;
  - В. Смена организационной структуры связана с большими затратами времени и средств, поэтому не осуществляется;
  - Г. Организационная структура не может оставаться неизменной, так как меняется как внешнее окружение, так и внутренние составляющие организации.
4. Линейный руководитель:
- А. Появился в результате вертикального разделения труда;
  - Б. Отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности;
  - В. Появился в результате горизонтального разделения труда.
5. Делегирование – это:
- А. Передача задач и полномочий другому лицу, которое берёт на себя ответственность за их выполнение;
  - Б. Поручение подчинённому выполнить конкретный объём работ;
  - В. Задание, которое руководитель даёт каждому своему подчинённому;
  - Г. Та помощь, которую работник оказывает своему руководителю.
6. Полномочия – это:
- А. То, что присуще каждой должности;
  - Б. Ограниченное право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач;
  - В. Право начальника решать за подчинённых;
  - Г. Возможность распоряжаться другими людьми.
7. Функциональный руководитель
- А. Отвечает за все аспекты деятельности обособленной структурной единицы;
  - Б. Принимает окончательные решения;
  - В. Всегда подчиняется линейному руководителю.
8. Какой тип организационной структуры наиболее широко используется в российской практике:
- А. Дивизиональная;
  - Б. Линейно-функциональная;
  - В. Матричная;
  - Г. Сетевая.
9. Дивизиональная структура не может специализироваться:
- А. По продукту;
  - Б. По потребителю;
  - В. По региональному признаку;
  - Г. По отраслевому признаку.
10. Основное достоинство дивизиональной организационной структуры:
- А. Позволяет уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет однопродуктовая организация;
  - Б. Способна быстро реагировать на изменения условий конкуренции;
  - В. Заинтересовывает управленческие звенья низшего звена в экономии ресурсов;
  - Г. Всё вышеперечисленное верно.
11. Основная отличительная особенность матричной организационной структуры связана:
- А. С лучшим использованием персонала;
  - Б. С введением горизонтальных связей;
  - В. С низкими издержками на персонал.
12. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях диверсифицированного производства:
- А. Проектная;
  - Б. Матричная;
  - В. Дивизиональная;
  - Г. Линейно-функциональная.

13. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:

- А. Проектная;
- Б. Матричная;
- В. Дивизиональная;
- Г. Линейно-функциональная.

14. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях централизованной экономики:

- А. Проектная;
- Б. Матричная;
- В. Дивизиональная;
- Г. Линейно-функциональная.

15. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

- А. Процесс изменения организационно-правовой структуры предприятия в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования;
- Б. Процесс комплексного изменения методов функционирования бизнеса и его реформирования, осуществляемый в рамках компании;
- В. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия: сроках, качестве, затратах и сервисе.

16. Изменение организационно-правовой формы предприятия происходит в процессе:

- А. Реинжиниринга бизнес-процессов;
- Б. Реорганизации;
- В. Реструктуризации;
- Г. Реинжиниринга и реорганизации.

17. При построении процессно-ориентированного предприятия, номенклатура описываемых процессов определяется:

- А. Структурой дерева целей предприятия;
- Б. Организационной структурой управления;
- В. Организационно-правовой структурой;
- Г. Философии, ценностями компании;
- Д. Всем перечисленным выше.

18. Какое выражение больше всего характеризует функцию?

- А. Состоит из работ;
- Б. Выполняется сотрудниками;
- В. Поддерживает миссию организации;
- Г. Состоит из однородных, узкоспециализированных работ.

19. Какое выражение больше всего характеризует бизнес-процесс?

- А. Состоит из работ;
- Б. Состоит из однородных работ;
- В. На выходе имеет продукт, обладающий ценностью;
- Г. Состоит из узкоспециализированных работ.

20. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость?

- А. Основные бизнес-процессы;
- Б. Обеспечивающие бизнес-процессы;
- В. Бизнес-процессы управления;
- Г. Бизнес-процессы развития.

21. Сколько бизнес-процессов управления существует?

- А. Семь;
- Б. Двенадцать;
- В. Более шестнадцати;
- Г. Это зависит от специфики бизнеса организации, окружающей его внешней среды и договоренности.

22. Какую структуру имеют бизнес-процессы управления?

- А. Регулирование > Планирование > Контроль;
- Б. Планирование > Регулирование > Контроль;
- В. Планирование > Контроль > Регулирование;

Г. Контроль > Регулирование > Контроль.

23. Какой критерий является основными при выборе глубины описания бизнес-процессов при построении эффективной организационной структуры?
- А. Между сотрудниками организации должна быть четко разграничена ответственность за операции нижнего уровня;
  - Б. Операции нижнего уровня должны быть просты и понятны исполнителям;
  - В. Глубина описания должна составлять не менее трех уровней;
  - Г. Глубина описания должна составлять не более семи уровней.
24. Какие из бизнес-процессов создают «отсроченную» прибыль или прибыль будущих периодов?
- А. Основные бизнес-процессы
  - Б. Обеспечивающие бизнес-процессы
  - В. Бизнес-процессы управления
  - Г. Бизнес-процессы развития
25. Какие из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать при оптимизации деятельности организации?
- А. Текстовые;
  - Б. Табличные;
  - В. Графические.
26. Что является первичным выходом бизнес-процесса?
- А. Побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
  - Б. Поток объектов «инициирующих» запуск процесса;
  - В. Потоки объектов, обеспечивающие нормальное функционирование процесса;
  - Г. Основной результат, ради которого существует процесс.
27. Какой вход является первичным для бизнес-процесса «Продажа»?
- А. Готовая продукция на складе;
  - Б. Заявка от клиента;
  - В. Отгруженная продукция;
  - Г. Деньги от клиента.
28. Какую роль играет внешний клиент в бизнес-процессе «Продажа» в случае если первичным входом процесса является «Заявка от клиента», а первичным выходом - «Отгруженная продукция»?
- А. Первичного клиента;
  - Б. Вторичного клиента;
  - В. Первичного поставщика;
  - Г. Вторичного поставщика;
  - Д. Первичного поставщика и первичного клиента одновременно.
29. Какая схема применяется при описании бизнес-процессов верхнего уровня в классическом подходе?
- А. Data Flow Diagram;
  - Б. Work Flow Diagram;
  - В. Data Flow Diagram и Work Flow Diagram;
  - Г. Value Added Chain Diagram.
30. Какие элементы не используются в классической схеме описания бизнес-процессов Data Flow Diagram?
- А. Информационные потоки;
  - Б. Материальные потоки;
  - В. Логические операторы / блоки принятия решений;
  - Г. Работы
31. Что обозначают стрелки между работами на классической модели описания бизнес-процессов Work Flow Diagram?
- А. Последовательность выполнения работ;
  - Б. Информационный поток;
  - В. Материальный поток;
  - Г. Финансовый поток.
32. Какая последовательность шагов построения организации является правильной?
- А. Бизнес-процессы > Оргструктура > Стратегия;

Б. Стратегия > Бизнес-процессы > Оргструктура;

В. Оргструктура > Бизнес-процессы > Стратегия.

33. Какие типы моделей нужно разработать на первом этапе совершенствования деятельности организации?

А. «Как надо»;

Б. «Как должно быть»;

В. «Как хочется»;

Г. «Как есть»;

Д. «Как будет».

34. Что отличает сложное горизонтальное описание деятельности организации от простого вертикального?

А. Описываются работы;

Б. Описываются взаимодействия между работами, информационные и материальные потоки;

В. Описывается иерархия работ;

Г. Описывается распределение ответственности структурных звеньев за осуществление работ.

35. Что не является основным критерием выбора приоритетных бизнес-процессов для последующего улучшения?

А. Тип бизнес-процесса (основной, обеспечивающий, управления, развития);

Б. Важность бизнес-процесса;

В. Проблемность бизнес-процесса;

Г. Возможность проведения изменений в бизнес-процессе.

36. Что больше всего подходит на роль критического фактора успеха для торговой организации?

А. Мы должны внедрить систему бюджетирования течение следующего года;

Б. Мы должны увеличить оборот в следующем месяце на 25%;

В. Мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли;

Г. Мы должны приходить на работу вовремя.

37. Какой бизнес-процесс является самым важным для организации, которая сформулировала для себя единственный критический фактор успеха «Мы должны иметь самую высокую степень использования производственных мощностей в нашей отрасли»?

А. Бизнес-процесс «Маркетинг»;

Б. Бизнес-процесс «Продаж»;

В. Бизнес-процесс «Производство»;

Г. Бизнес-процесс «Планирование производства».

38. Какое количество бизнес-процессов можно оптимизировать одновременно для компании, которая выделила у себя 30 бизнес-процессов?

А. Не более 3;

Б. 5-6;

В. Не менее 20;

Г. До 30.

39. Для каких бизнес-процессов применение метода копирования успешного опыта является наиболее простым и эффективным?

А. Основные бизнес-процессы;

Б. Обеспечивающие бизнес-процессы;

В. Бизнес-процессы управления;

Г. Бизнес-процессы развития.

40. Какие бизнес-процессы вероятнее всего обладают большей степенью проблемности?

А. Бизнес-процессы, в которых работа осуществляется преимущественно с материальными ресурсами;

Б. Бизнес-процессы, в которых работа осуществляется преимущественно с информационными ресурсами;

В. Обеспечивающие бизнес-процессы;

Г. Вероятность одинакова для всех типов бизнес-процессов.

41. Какой метод/инструмент целесообразно использовать для снижения времени бизнес-процесса?

А. Уменьшение количества входов в процесс;

Б. Метод параллельного выполнения работ;

В. Минимизация устной информации;

Г. Организация точек контроля.

42. В каком месте бизнес-процесса чаще всего встречаются проблемы?

- А. В местах, где выполняется сложная работа;
- Б. В местах, где выполняется интеллектуальная работа;
- В. В местах, где происходит смена ответственности;
- Г. В местах, где выполняется физическая работа

43. Кто должен принимать окончательное решение при оптимизации бизнес-процесса?

- А. Генеральный директор;
- Б. Директор по качеству;
- В. «Владелец» процесса;
- Г. Функциональные руководители подразделений, участвующих в бизнес-процессе.

44. Какой метод нужно использовать для повышения удовлетворенности клиента бизнес-процесса?

- А. Поиск и сокращение временных разрывов;
- Б. Минимизация устной информации;
- В. Типизация форм сбора и передачи информации;
- Г. Согласование результатов с требованиями.

45. Какой метод нужно использовать для снижения стоимости бизнес-процесса?

- А. Метод пяти вопросов;
- Б. Метод параллельного выполнения работ;
- В. Поиск и сокращение временных разрывов;
- Г. Минимизация устной информации.

**Инструкция по выполнению:** Выберите один или несколько правильных ответов

**Критерии оценивания:**

- 17-20 баллов выставляется студенту, если студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.

### **Индивидуальная творческая работа: «Расчёт индивидуальных издержки бизнес-процесса»**

Финансовые результаты хозяйственной деятельности компании в целом, и каждого бизнес-процесса в отдельности выражаются как разница между объемом полученной выручки (доходом) и произведенными затратами (издержками) в одном, ограниченном периоде времени. Издержки бизнес-процессов формируются как доля общих и индивидуальных расходов. Последние разделяются на переменные и постоянные.

**Общие расходы** не локализуются в рамках конкретных бизнес-процессов, а связаны с удовлетворением общих «корпоративных» интересов компании. Они могут быть сопряжены с решением обще- хозяйственных и административных задач компании, рекламными акциями, маркетинговыми исследованиями, организацией и обеспечением коммуникационных связей, брэндом компании и т.д.

**Переменные** издержки непосредственно связаны с производством продуктов деятельности бизнес-процессов (т.е. товаров и услуг). К их числу относятся сырье, материалы, комплектующие изделия, сдельная оплата труда, транспортные и эксплуатационные расходы и т.д.

**Постоянные** издержки, как и доля общих расходов, не связаны с производством продукции или оказанием услуг, но необходимы для функционирования бизнес-процессов. К их числу относятся имущественные налоги на используемые в процессе основные средства, коммунальные услуги, лицензии на производимую продукцию, должностные оклады членов команды процесса, мероприятия по охране и безопасности используемых в хозяйственных целях имущественных объектов, социальные пакеты и т.д.

Пример расчета финансовых результатов бизнес-процессов с учетом доли общих корпоративных расходов представлен в форме аналитической таблицы учета общих и индивидуальных расходов трех процессно-ориентированных подразделений компании (таб.1).

*Выбор критерия распределения доли общих издержек*

Для расчета доли общих расходов каждой команды процесса можно использовать одно из трех установленных в таблице значений:

1) долю расходов всех подразделений компании (строка 3).

2) долю выручки всех подразделений компании (строка 5).

3) долю прибыли всех подразделений компании (строка 8).

В рассматриваемой модели аналитического учета доля общих расходов соответствует значению доли индивидуальных расходов бизнес-процессов (строка 3) и выражена в денежной форме (строка 9).

Выбор критерия для расчета доли общих издержек обусловлен идеологией компании, состоящей в том, что команды процессов должны брать на себя общие расходы, пропорционально объемам индивидуально потребляемых ими ресурсов.

Таблица 1 – Таблица учета индивидуализированных расходов

1	Показатели	Бизнес-процессы		
		БП-1	БП-2	БП-3
2	Наименование бизнес-процесса, (идентификационный код)			
3	Сумма индивидуальных расходов команды процесса, (руб.)	300 000	700 000	300 000
4	Доля индивидуальных расходов в суммарном объеме расходов всех бизнес-процессов, ( % )	23,08	53,84	23,08
5	Сумма выручки от реализации товаров и услуг команды процесса, ( руб.)	600 000	1 000 000	400 000
6	Доля выручки в суммарном объеме выручки всех бизнес-процессов, ( % )	30,00	50,00	20,00
7	Рентабельность процесса, без учета доли общих издержек, ( % )	100,00	42,85	33,33
8	Прибыль/убыток бизнес-процесса, без учета доли общих издержек (руб.)	300.000	300.000	100.000
9	Доля прибыли в суммарном объеме прибыли всех бизнес-процессов ( % )	42,85	42,85	14,30
10	Стоимость доли общих расходов, рассчитанных по строке № 3 (руб.)	138.480	323.040	138.480
11	Себестоимость процесса с учетом доли общих расходов по 3 строке ( руб.)	438.480	1.023.040	438.480
12	Прибыль/убыток бизнес-процесса, с учетом доли общих расходов по строке № 3 (руб.)	161.520	- 23.040	- 38.480
13	Стоимость доли общих расходов, рассчитанных по строке № 5 (руб.)	180.000	300.000	120.000
14	Себестоимость процесса с учетом доли общих расходов, по строке № 5 ( руб.)	480.000	1.000.000	420.000
15	Прибыль/убыток бизнес-процесса, с учетом доли общих издержек по строке № 5 (руб.)	120.000	0	- 20.000

Применение второго критерия может быть обоснованно в тех случаях, когда объем выручки оказывает значительное влияние на объем общих расходов компании.

При условии, что сумма общих расходов указанных в таблице бизнес-процессов составляет 600 000 руб., сумма долей каждого бизнес-процесса рассчитывается как индивидуальный процент от суммы общих расходов.

Алгоритм расчета стоимости доли общих расходов, указанных в строке 9:

Для БП-1  $600\ 000 / 100 \times 23,08 = 138\ 480$  руб.

Для БП-2  $600\ 000 / 100 \times 53,84 = 323\ 040$  руб.

Для БП-3  $600\ 000 / 100 \times 23,08 = 138\ 480$  руб.

Однако используемый критерий не может претендовать на безупречность, поскольку не учитывает второй по значению критерий, выраженный в учете объемов выручки каждого подразделения. Если в качестве нормативных коэффициентов, для определения доли общих затрат использовать данные строки 5, учитывающей процент выручки каждого бизнес-процесса, то можно получить значения, указанные в строках 12 - 14. При этом соотношения уровня издержек (строка 13) и прибыли (строка 14) подразделений компании соответственно изменятся. Сравнительная таблица финансовых

результатов бизнес-процессов, полученных вследствие использования различной идеологии распределения общих расходов, представлена ниже (таб. 2).

Средневзвешенный объем прибыли каждого подразделения соответствует значениям: БП-1 = 108 140 руб., БП-2 = 6 620 руб., БП-3 = (- 14 760) руб.

Возможно, определение оптимального значения доли общих расходов компании, входящих в состав издержек каждого бизнес-процесса, будет формироваться опытным путем с учетом значений первого, второго и даже третьего критерия. Установления нормативных коэффициентов как алгоритм динамически изменяющихся значений вероятнее всего лежит в области эмпирических решений с учетом накопленного опыта конкретного хозяйственного субъекта.

Согласно строке 11 таблицы 14 общий финансовый результат всех бизнес-процессов имеет положительное значение, равное 100 000 руб.:

$161\,520 + (-23\,040) + (-38\,480) = 100\,000$  руб.

Однако только БП-1 имеет прибыль, которая и перекрывает убытки БП-2 и БП-3. Общая сумма выручки, согласно строке 4, составляет 2 000 000 руб., а общая сумма всех расходов, согласно строке 10 – 1 900 000 руб.

Таблица 2 – Финансовые результаты функционирования бизнес-процессов

Наименование подразделения	Пропорционально доли расходов	Пропорционально доли выручки	Пропорционально доли прибыли
БП-1	161.520 руб.	120.000 руб.	42.900 руб.
БП-2	- 23.040 руб.	0 руб.	42.900 руб.
БП-3	- 38.480 руб.	- 20 руб.	14.200 руб.

Резюмируя, можно сказать что по мере перехода компании от функционально-ориентированной модели ведения бизнеса к процессно-ориентированной объем общих расходов, учитываемых в составе затрат подразделений компании, будет снижаться, переходя в разряд персонифицированных или индивидуальных расходов бизнес-процессов.

Цель творческой работы – научить магистров применять полученные знания для эффективного осуществления функций анализа, разрабатывать варианты процессных решений и обосновывать их выбор по критериям экономической эффективности; обучить навыкам аналитической деятельности в профессиональной сфере.

Выполнение индивидуальной творческой работы невозможно без знания теоретических основ инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, потому служит практическим итогом усвоения магистрами пройденного учебного курса. Контрольная работа является заданием для самостоятельного выполнения и позволяет оценить умение магистра творчески, целенаправленно использовать полученные им знания.

Индивидуальная творческая работа должна быть набрана и оформлена на компьютере в текстовом редакторе WORD. Объем работы не должен превышать 15 стандартных (формат А4) страниц (28-30 строк; 60 знаков в строке). Работа должна быть опрятной, шрифт - кегль 14. Все страницы должны быть пронумерованы в верхней части листа по центру, обязательные поля по левому краю страницы (3-4 см) для пометок рецензента. Работе должен предшествовать титульный лист, который является первой страницей (номер страницы на нем не ставится), он оформляется согласно образцу, утвержденному кафедрой.

В состав творческой работы могут быть включены таблицы. Если они помещены непосредственно в тексте, то входят в нормативный объем работы; если они скомпонованы в виде приложений, то помещаются в конце работы и в ее нормативный объем не входят.

В работу могут включаться различные графические материалы: графики, диаграммы и т.п. Они также могут оформляться в качестве приложений.

По своей структуре индивидуальная творческая работа может быть условно разделена на 3 составные части: расчетная часть (п.п. 1-6 задания), аналитическая часть (п.7), итоговая часть (п.8).

Аналитическая часть контрольной работы должна быть написана ясным языком и в четкой логической последовательности. Следует избегать повторений, противоречий между отдельными положениями, рассматриваемыми в работе. Допускается использование магистрами в работе положений, выдержек и материалов из профильной периодики. При наличии такого материала в тексте контрольной работы должны быть кавычки, сноски, оговорки с указанием литературного первоисточника. То же самое касается различного цифрового, статистического материала. Упоминание любой цифры, любого факта



должно быть снабжено соответствующей ссылкой. Отсутствие ссылок при наличии упомянутого материала является грубой ошибкой и влечет за собой снижение общей оценки за выполнение контрольной работы.

Итоговая часть должна включать в себя ранжирование анализируемых проектов по критерию «степень эффективности». Рекомендуется использовать схему ранжирования на основе бальной оценки. Указанный подход сочетает в себе преимущества непосредственного ранжирования и ранговой корреляции. Для получения окончательного упорядоченного списка ранжируемых проектов баллы складываются, а объекты располагаются в порядке возрастания или убывания баллов.

#### **Критерии оценивания:**

- 40-11 баллов выставляется обучающемуся, если индивидуальная творческая работа выполнена полностью, обучающийся приводит (подготовил) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения;

- 0-10 баллов, если индивидуальная творческая работа не выполнена, или выполнена менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе, изложение устное или письменное не структурировано.

#### **Темы эссе**

1. Понятие и использование модели «переходного периода»
2. Понятие и использование модели «постепенного наращивания»
3. Модель «EASIER» — модель управления изменениями.
4. Мониторинг и контроль процесса изменений
5. Структура бизнес-процессов для отрасли информационно-коммуникационных технологий
6. Расширенная карта процессов оператора связи (eTOM)
7. Назначение карты процесса
8. Структура системы управления изменениями
9. Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?
10. Процессное мышление
11. Радикальное изменение
12. Роль информационных технологий и систем
13. Что делает реинжиниринг таким равным и привлекательным?
14. Критика реинжиниринга
15. Роль информационного ядра в модели бизнеса процессно-ориентированной компании.
16. Команда бизнес-процесса: основные задачи, специфические требования, предъявляемые к членам команды бизнес-процесса.
17. Завершающий этап реинжиниринга – переход к процессу непрерывного совершенствования: его сущность.
18. Эффективность реинжиниринга.
19. Методологии описания бизнес-процессов.
20. Описание технологии проведения анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования предприятия.
21. Диаграмма Исикава: её использование для целей анализа бизнес-процессов, этапы построения.
22. Аналитическая модель организационных преобразований: её элементы, характеристика основных этапов.
23. Модель Айзедиса: сущность, основные этапы, их характеристика.
24. Модель Грейнера: сущность, основные этапы, их характеристика.
25. Особенности комплексного инжиниринга: Консультационный инжиниринг, технологический инжиниринг, строительный инжиниринг.
26. Договор на консультационный инжиниринг по проекту в целом и в отношении части проекта.
27. Виды инжиниринговых фирм: государственные и частные инжиниринговые фирмы.
28. Участие инжиниринговых фирм в ассоциациях, федерациях и союзах.
29. Виды инжиниринговых фирм: инженерно-консультационные фирмы.
30. Виды инжиниринговых фирм: инженерно-строительные фирмы.
31. Виды инжиниринговых фирм: консультационные фирмы по вопросам организации и управления.
32. Виды инжиниринговых фирм: инженерно-исследовательские фирмы.

33. Особенности стоимостного инжиниринга
34. Ценообразование на инжиниринговые услуги.
35. Типы и виды контрактов на инжиниринговые услуги.
36. Информационное обеспечение инжиниринговых фирм
37. Влияние инжиниринга на рынок технологий

За семестр студент может написать не более одного эссе.

**Критерии оценивания:**

20-16 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

15-11 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

10-6 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

5-0 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

**Деловая игра**

Краткое описание деловой игры «Основные понятия организационного проектирования»

Цель выявить преимущества и недостатки принятия решений в коллективе в зависимости от организационной модели предприятия.

Сценарий:

1. Группе раздаются распечатки моделей компании по Л.Константинову. Они с ними знакомятся в течение (10 минут).
2. В группе обсуждаются особенности каждой из моделей (15 мин).
3. Группа разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых принимает решения согласно той модели организации, которую выбрала.
4. Участники группы сами определяют роли и вырабатывают решение по предложенной проблеме (15 мин).
5. Презентация принятых решений каждой из команд (15 мин.)
6. Далее руководители меняются организациями и приходят в новые компании для принятия решения. Проигрывается ситуация без подготовки (10 мин).
7. Подведение итогов по результатам деловой игры (15 мин.)

Методические материалы:

Модель «закрытой» организации

Модель закрытой организации представляет собой самую известную в истории форму организационного устройства, которую обозначили пирамидой.

Жизненным примером, иллюстрирующим специфику такой формы организации, может служить, например, армейское подразделение или крупное производственное предприятие.

Как следует уже из названия символа, «Закрытая» организация представляет собой жёсткую иерархическую структуру с совершенно определёнными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений, которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.

Организационная структура «закрытой организации» очень чётко прорисована, и ни у руководителей, ни у подчинённых не возникает вопроса о том, кому они подчиняются, кто подчиняется им или какому подразделению организации они относятся. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в структуре такого типа, компенсируя отсутствие возможности реально принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности.

Коммуникативные процессы и передача информации при такой организационной модели происходят в основном по вертикали: от руководителя вниз, к тем, кому нужна данная информация, или от сотрудников, которые получили некие данные, вверх к руководителю. Информация «придерживается» руководителем, поскольку обладание информацией в такого рода структурах – это признак обладания

властью. Такой способ коммуникаций, естественно, приводит к тому, что значительная масса сотрудников оказывается вне многих коммуникационных потоков, а потому люди часто не знают, что происходит в компании, и жалуются на дефицит информации.

Безусловным достоинством «закрытой» организационной модели является определённость организационных структур, на нехватку которой сегодня сетует большинство руководителей бизнеса, чёткость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности. Кроме того, при законченном воплощении такой модели резко повышается производительность труда. Эта модель оптимальна для построения производственных конвейеров и выпуска однотипной продукции. Но «закрытая организация» консервативна: это структура, наиболее подходящая для работы в стабильной внешней среде, когда заданные условия практически не меняются и когда задача «перенастройки конвейера» возникает нечасто.

Говоря о слабых сторонах модели, в первую очередь стоит отметить именно её небольшую способность к изменениям. Ведь подобного типа организация требует в ситуации изменений полной перестройки своей структуры и всех систем организационных отношений. Понятно, что это очень большой недостаток для бизнес-организации, поскольку готовность к изменениям и мобильность – два основных свойства, обеспечивающих эффективность организации на рынке.

Однако, несмотря на то что для обеспечения эффективности бизнеса «закрытая модель» оказывается не самой лучшей в условиях динамично меняющейся среды, она тем не менее нравится многим людям, чей психологический склад требует жизни в ситуации стабильности и определенности, чёткости и ясности. Авторитарный лидер даёт им уверенность в завтрашнем дне, ему же отдается ответственность за всё происходящее. В современном российском бизнесе тяга к стабильности выражена очень сильно, а потому найти исполнителей в жёсткую структуру, оказывается легче, чем в какую-либо другую. И если бизнес выбрал для себя устойчивую нишу и пользующийся спросом продукт, «закрытая» модель может способствовать резкому увеличению его продуктивности.

Модель «открытой» организации

Прообразом «открытой» организации, символом которой выступает круг, является классический английский парламент.

Круг отражает основные характеристики такого типа устройства организации и иллюстрирует главное свойство «открытой модели» - совместность и психологическое партнёрство людей. Эта совместность выражается прежде всего в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение все необходимой для этого информации, полностью открытой для всех. Формой подобного рода работы выступает «круглый стол», за которым участники дискуссии в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к определённому результату. Таки образом, основным способом работы такой структуры является разговор «равных с равными».

Психологически интересна при этом позиция лидера «открытой» организации. Задачей его в работе с сотрудниками является создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата. В этом смысле позиционно лидер выступает «фасилитатором» или «модератором», который лишь задаёт форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном плане одним из участников процесса. Понятно, что такой стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с группой, хороших коммуникативных способностей и, что самое главное, умения точно выдерживать свою ролевую позицию.

Что касается персонала «открытой» организации, то здесь хорошо себя чувствуют люди, для которых предпочтительна и комфортна позиция равных. Такие люди ждут уважительного отношения к себе и сами в свою очередь так же относятся к партнёрам по работе. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовывать собственный потенциал. Корпоративная культура при этом держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы».

Построенная по принципу «открытой» модели организация достаточно демократична и способна к изменениям. В этом отношении она ближе к «случайной» модели, хотя, безусловно, не дотягивает до неё: если «случайная организация» фактически находится в постоянном процессе трансформаций, то организация «открытого типа» при необходимости легко может быть изменена. Тем не менее и у такой столь привлекательной с виду организационной модели есть свои недостатки. Главное, что заставляет

всерьёз задуматься о применимости данной модели в её чистом варианте для бизнеса, - это колоссальные потери времени, которыми сопровождается любое принятие решений, построенных по описанному типу. Действительно, если каждый их членов организации будет высказывать своё мнение и каждая позиция будет обсуждаться по-настоящему, то предсказать, когда же люди смогут достичь консенсуса, не возьмётся никто. Однако всем известно, что временный ресурс – один из главных ресурсов организации в бизнесе, который уже в наши дни даже при недостаточно развитом российском рынке часто оказывается более приоритетным, чем финансовые, кадровые и другие ресурсы.

Модель «случайной» организации

Прямой противоположностью «закрытой» модели является модель «случайная», которая находится в оппозиции к первой прежде всего по линии готовности к изменениям. В отличие от организации «закрытого типа», «случайная» организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться. Эта модель кажется настолько неструктурированной, что может вызвать сомнения, есть ли здесь организация вообще. И тем не менее существуют её устойчивые исторические формы – например, многие организации в науке, где разные научные исследования, формально объединённые общей темой, ведутся разными сотрудниками, в свою очередь объединёнными в один отдел или одну лабораторию.

Организации «случайного» типа устроены так, что они обеспечивают максимальное автономное существование своим членам и дают возможность проявления личного творчества в процессе самостоятельной работы. Сотрудники работают самостоятельно, разыскивая нужную им информацию, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, так как общие интересы сведены к минимуму. Закреплённой организационной структуры здесь может и не быть вовсе, а принятие решений не носит какого-либо определённого характера. Случайность в принятии решений, случайность коммуникаций дали название этой организационной модели.

Интересна позиция лидера организации, имеющей такого рода устройство. Эффективным руководителем здесь выступает человек, работающий в стиле «попустительского» лидера, доверяющего людям и считающего, что люди сами в состоянии выполнить свою работу. Именно поэтому терпимость и умение находить компромиссы – главные психологические требования к лидеру «случайной» организации.

Сотрудникам таких структур с удовольствием становятся люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешиваться в их дела. К любому контролю извне они относятся с неприязнью, воспринимая его как ущемление своих интересов. В этом, в частности, кроется причина того, что организация менеджмента и построение системы управления в «случайной» модели если и не полностью обречено на провал, то по крайней мере, весьма затруднительно. «Случайные» модели в бизнесе тем не менее доказали свою живучесть и эффективность на ранних стадиях предпринимательской активности, где их большая гибкость и умение находить новые пути с учётом вновь открывающихся обстоятельств способствовали закреплению организации на рынке.

Модель «синхронной» организации

Модель синхронной организации выявили при анализе религиозных сект, партий и разного рода идеологических объединений.

Главным стержнем, вокруг которого выстраивается «синхронная» организация, выступает фигура лидера. Лидером такой структуры становится обычно человек харизматического склада, своей силой и энергией привлекающий к себе других людей и способный вдохновить их на достижение поставленной им цели. Основным механизмом управления здесь становится мотивация сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.

Вся организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. Целые подразделения и отдельные люди получают своё место в общем движении и осознают свою роль в достижении общего результата. По определённости и ясности позиций модель близка к модели «закрытой», но в отличие от неё акцент здесь делается не на страхе наказания («Если не выполните поручение, будет то-то и то-то...»), а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата.

Чтобы достичь этого, на начальных этапах создания организации лидером проводится серьёзная работа по «заражению» своей идеей, разъяснению и согласованию направления выбранного движения

с основными участниками. Главная задача руководителя при этом – найти в людях точки опоры, дав им чёткое видение перспективы.

Говоря о сотрудниках такой организации, стоит иметь ввиду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной работе в рамках поставленной цели. В первую очередь это, конечно, касается менеджеров и руководителей, но не менее важно и для исполнительского звена. Самостоятельность и ответственность – вот основные психологические свойства, требуемые «синхронной» моделью.

И в том случае, если руководителю удастся нацелить людей и расставить их по местам, жизнь подобной организации начинает напоминать течение реки: все движутся в одном направлении, навстречу намеченному результату. При этом в самом движении достаточно автономно существуют разные отделы и специалисты, как параллельные стрелки.

У «синхронной» модели тоже есть свои уязвимые места» Главное из них – её достаточно невысокая способность к организационным изменениям. Если поставленная цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается её неадекватность, то и в том и в другом случае изменить течение реки оказывается чрезвычайно непросто. Для того надо начинать сначала всю работу по формулировке цели лидером, привлечению людей, их позиционированию и т.д. А на это требуется время и силы.

В реальности имеются серьёзные предпосылки для того, чтобы такого рода модель могла прижиться в существующей ситуации. Следование за харизматическим лидером было и остаётся по сей день в российской истории привычкой и потребностью для многих людей; такой образ жизни вполне соответствует отечественному менталитету.

Трудность внедрения организационной модели «синхронного» типа в российском бизнесе состоит в том, что готовность взять на себя ответственность и получить требуемый результат в нашем менталитете зачастую уступает место тенденции избегания всякой ответственности внешнему контролю.

**Задание группам:** Согласно модели Вашей организации, проиграть ситуацию рабочего совещания на котором присутствовали бы все руководящие работники вашего предприятия. По результатам совещания Вам необходимо принять решение и наметить план действий.

#### **Критерии оценивания деловой игры: 20 баллов**

- 17-20 баллов – деловая игра выполнена: проведено грамотное аналитическое исследование, по результатам сделаны обоснованные выводы;
- 11-16 баллов - деловая игра выполнена, но присутствуют: незначительные ошибки в аналитических и плановых расчетах, обобщающие выводы недостаточно обоснованы;
- 5-10 баллов – деловая игра выполнена, но присутствуют: ошибки в разработке плана, не обоснована его рациональность, выводы не точные или отсутствуют;
- 0-4 баллов - ситуация не разобрана или разобрана частично, представленные расчеты проведены неграмотно или отсутствуют, логика рассуждений нарушена.

#### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по окончании теоретического обучения до начала экзаменационной сессии. Зачетное задание состоит из трех вопросов – два теоретических и одной расчетной задачи.

Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы, связанные с реинжинирингом бизнес-процессов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки обоснования и принятия инвестиционных решений.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.