

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет - экономический

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор

подпись

«25» мая 2022 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Б1.В.ДЭ.02.02 Моделирование и оптимизация бизнес-процессов
(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки/специальность 38.04.01 - Экономика
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль) / специализация магистерская программа
«Экономика фирмы и отраслевых рынков»
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Форма обучения очная, заочная

(очная, заочная)

Квалификация магистр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Программу составила:

Ж.Д. Дармилова, профессор, докт. экон. наук, профессор

Рабочая программа дисциплины «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов» утверждена на заседании кафедры Мировой экономики и менеджмента протокол № 7 от «12» мая 2022 г.

Заведующий кафедрой

Мировой экономики и менеджмента Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии
Экономического факультета
протокол № 10 от «12» мая 2022 г.

Председатель УМК Экономического факультета
Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Петрусенко М.С.

Председатель Наблюдательного Совета МОАО «Седин»,
кандидат экономических наук, доцент

Молочников Н.Р.

Профессор кафедры экономики и управления
инновационными системами, доктор экономических
наук, профессор

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины заключается в формировании у обучающихся системного представления о бизнес-процессах, знаний и умений по управлению, моделированию, непрерывному исследованию бизнес-процессов с целью их совершенствования и оптимизации, изучение основных стандартов моделирования бизнес-процессов, технологии управления бизнес-процессами.

1.2 Задачи дисциплины

ознакомить обучающихся с основными правилами выделения бизнес-процессов, нотациями их описания; методологиями анализа бизнес-процессов; основными стандартами моделирования бизнес-процессов.

привить навыки проектирования бизнес-процессов в соответствии с бизнес-моделью и бизнес-стратегией;

изучить связь бизнес-процессов с технологиями организации труда и организацией экономической деятельности.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Элективные дисциплины (модули) 2 (ДЭ.2)» учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной и заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Знания, полученные в процессе освоения дисциплины будут полезны для прохождения производственной практики (НИР), а также для подготовки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ПК-2 Способен осуществлять планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	
ИПК-2.1 Готовит экономические обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	Знает Методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда.
	Знает Правила выделения бизнес-процессов, нотации их описания, технологии моделирования и организации бизнес-процессов
	Умеет определять направления развития бизнес-процессов организации.
	Владеет навыками применения инструментария исследования бизнес-процессов, разработки проекта их совершенствования и оптимизации.
ИПК-2.2 Использует инструментарий стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	Знает Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики.
	Знает технологии управления бизнес-процессами.
	Умеет проектировать систему бизнес-процессов организации
	Владеет навыками применения инструментария моделирования и оптимизации бизнес-процессов.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Всего часов	Форма обучения	
			очная	заочная
			4 семестр (часы)	2 курс
Контактная работа, в том числе:		24,2	24,2	12,2
Аудиторные занятия (всего):		24	24	12
занятия лекционного типа		8	8	4
лабораторные занятия				
практические занятия		16	16	8
семинарские занятия				
Иная контактная работа:		0,2	0,2	0,2
Контроль самостоятельной работы (КСР)				
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2	0,2
Самостоятельная работа, в том числе:		47,8	47,8	56
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		14	14	24
Реферат/эссе (подготовка)		5,8	5,8	6
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)		28	28	26
Подготовка к текущему контролю				
Контроль:				3,8
Зачет				
Общая трудоёмкость	час.	72	72	72
	в том числе контактная работа	24,2	24,2	12,2
	зач. ед	2	2	2

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (**очная форма обучения**)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	12	2	2		8
2.	Технологии реинжиниринга и инжиниринга бизнес-процессов	14	2	4		8
3.	Стратегический анализ бизнес-процессов	14	2	4		8
4.	Моделирование бизнес-процессов	12	2	2		8
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	10		2		8
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	9,8		2		7,8
	ИТОГО по разделам дисциплины	71,8	8	16		47,8
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоёмкость по дисциплине	72				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	12	2	2		8
2.	Технологии реинжиниринга и инжиниринга бизнес-процессов	14	2	2		10
3.	Стратегический анализ бизнес-процессов	14		2		12
4.	Моделирование бизнес-процессов	12		2		10
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	8				8
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	8				8
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	68	4	8		56
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Контроль	3,8				
	Общая трудоемкость по дисциплине	72				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	Бизнес-модели и стратегия. Сущность и виды бизнес-моделей Схематическое представление бизнес-модели Бизнес-процессы как важнейший элемент бизнес-модели. Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте	блиц-опрос
2.	Основные стандарты моделирования бизнес-процессов.	Понятие моделирования бизнес-процессов. Принципы моделирования бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов.	блиц-опрос
3.	Методологии моделирования бизнес-процессов	Методы моделирования бизнес-процессов. Описание процессов при помощи блок-схем. Сравнительный анализ методологий моделирования	блиц-опрос

4.	Функциональное моделирование бизнес-процессов	Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов. Особенности построения функциональной модели с использованием нотации IDIF0. Моделирование деятельности с использованием методологии ARIS.	блиц-опрос
----	---	---	------------

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	Бизнес-модели и стратегия. Сущность и виды бизнес-моделей Схематическое представление бизнес-модели Бизнес-процессы как важнейший элемент бизнес-модели. Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте	Р, Э, РГР кейсы
2.	Основные стандарты моделирования бизнес-процессов.	Понятие моделирования бизнес-процессов. Принципы моделирования бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов.	Р, Э, РГР кейсы
3.	Методологии моделирования бизнес-процессов	Методы моделирования бизнес-процессов. Описание процессов при помощи блок-схем. Сравнительный анализ методологий моделирования	Р, Э, РГР кейсы
4.	Моделирование бизнес-процессов	Построение функциональной модели бизнес-процессов. Контекстная диаграмма. Декомпозиция функций. Виды разветвлений в нотации IDIF0. Диаграммы причинно-следственных связей. Модель цепочки добавленной ценности. Диаграмма структуры знаний. Диаграмма карты знаний.	Р, Э, РГР кейсы
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	График безубыточности вида деятельности. Центры ответственности для выполнения функции. Двухступенчатая схема учёта затрат по функциям. Многопродуктовая модель бизнес-процесса. Многовариантная модель бизнес-процесса. Модель бизнес-процесса с кооперативными связями. Потоксовая модель.	Р, Э, РГР кейсы
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	Стадии моделирования в среде BPM. Управление бизнес-процессами и автоматизация. BPMS в ИТ-ландшафте предприятия. Состав исполняемой модели бизнес-процесса. Основные, вспомогательные, обеспечивающие процессы. Сквозные процессы. Структурированные процессы. Внутри- и межорганизационные процессы.	Р, Э, РГР кейсы

	Процессы автоматизированные и автоматические.	
--	---	--

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Не предусмотрено

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

5. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Бизнес-модели и стратегическое управление».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ситуационных задач и **промежуточной аттестации** в форме вопросов и заданий к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.1 Готовит экономические обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	Знает Методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда. Правила выделения бизнес-процессов, нотации их описания, технологии моделирования и организации бизнес-процессов	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 1-10, 21-25, 43-44
2		Умеет Определять направления развития бизнес-процессов организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 11-19
3		Владеет Навыками применения инструментария исследования бизнес-процессов, разработки проекта их совершенствования и оптимизации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 26-31
4	ИПК-2.2 Использует инструментарий стратегического управления ключевыми экономическими	Знает Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 34-39, 41-42

	показателями и бизнес-процессами	деятельности организации в условиях рыночной экономики. Технологии управления бизнес-процессами.		
5		Умеет проектировать систему бизнес-процессов организации	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 46-50
6		Владеет навыками применения инструментария моделирования и оптимизации бизнес-процессов.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 35-40

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
Примерный перечень вопросов и заданий

Пример кейса: Почему реинжиниринг вместо экспансии

Когда Андерс Моберг был генеральным директором ИКЕА, он иногда выезжал в лес, чтобы проследить, те ли деревья рубят рабочие для мебельного производства шведской компании. Теперь он так же пристально следит за работой нидерландской Royal Ahold, одной из ведущих мировых компаний в розничном секторе. Главная его цель – детальный анализ стоимости всех продаваемых товаров.

Royal Ahold – четвертая по величине розничная сеть в мире после американской Wal-Mart, французской Carrefour и германской Metro. В собственности или управлении Ahold, основанной в 1887 г., примерно 3450 супермаркетов, гипермаркетов, магазинов-дискаунтеров и специальных магазинов в Европе и Америке. И примерно две трети выручки компании приходится на продукты питания. Royal Ahold принадлежит самая крупная в Нидерландах сеть супермаркетов – Albert Heijn (700 супермаркетов), почти 300 магазинов Gall & Gall, продающих крепкие алкогольные напитки, и 200 магазинов, продающих товары для здоровья и красоты, а также доля в компании Peapod, продающей продукты через Интернет. В Европе она владеет также шведской сетью продуктовых магазинов ICA, работающей в Швеции, Норвегии и прибалтийских странах. Но, несмотря на это большое хозяйство, 75% продаж компании приходится на США, где ей принадлежат марки Giant Food, Stop & Shop и Tops Markets и дистрибуторская компания U.S. Foodservice, и до последнего времени бизнес компании здесь развивался очень успешно.

Бизнес розничных сетей зависит от национальных привычек, активности изобретательности конкурентов и многого другого. Но у Royal Ahold проблемы начались с наиболее значительной и весьма успешной части ее бизнеса – американской, и совсем не из-за этого. В 2003 г. выяснилось, что руководство дистрибуторской компании U.S. Foodservice фальсифицировало отчетность, а размер приписок составил около \$1 млрд. Разразился кризис, который ударил не только по репутации компании. Некоторые акционеры предъявили компании многомиллиардные иски. От нее отвернулись финансовые институты, а это уже делало ситуацию катастрофической и угрожало банкротством. Некоторые акционеры потребовали разделить бизнес на европейскую и американскую части и в дальнейшем продать их по отдельности, другие – сменить руководство и начать масштабную реструктуризацию.

Победили вторые, и в начале 2003 г. Моберга назначили гендиректором Ahold. С самого начала больше всего в компании его поразил не хаос, вызванный последствиями мошенничества, а полный беспорядок в текущей деятельности. Моберг считает себя прежде всего ритейлером, а не корпоративным доктором, поэтому разбираться с юридическими и финансовыми вопросами он нанял профессионалов своего дела. Известный голландский

юрист Питер Уокки занялся судебными проблемами Ahold, а Дадли Юстас, бывший финансовый директор Philips, – восстановлением отношений Ahold с рынками капитала и предотвращением банкротства. Сам же Моберг взялся непосредственно за бизнес Ahold.

Розничная торговля продуктами питания предполагает три основных способа увеличения прибыли:

- приобретение новых компаний и экономия на масштабах;
- изменение соотношения цена/продукт, например, путем расширения ассортимента товаров;
- экономия на затратах.

Унаследованная Мобергом компания потеряла связь с покупателями, констатировал он. В его понимании это означало, что компания не знает, что нужно потребителю. Моберг разработал программу “Дорога к возрождению”, но ее можно было бы назвать и “Дорога к потребителю”.

Он решил увеличить производство товаров для дома, что должно удвоить долю непищевых товаров в ее обороте к 2010 г. и быть удобным покупателям. Но самое важное другое – перестройка цепочки создания стоимости товаров. Компания должна выжать каждый лишний цент из всех звеньев канала поставок. “Все зависит от того, как мы смотрим на создание стоимости, – объясняет Моберг. – В IKEA мы ездили в лес, чтобы выбрать правильные деревья и тем самым оптимизировать работу наших лесопилок”.

Ключ к успеху – детальный анализ стоимости всех продаваемых товаров. “Это наилучшая возможность сэкономить из всех, что есть в нашем распоряжении”, – говорит Моберг.

Например, бутылка томатного кетчупа. “Каковы расходы тех, кто выращивает помидоры? – рассуждает он. – Каковы компоненты цепочки создания стоимости: производство, маркетинг, упаковка, дистрибуция? Можно ли изменить какие-либо из этих компонентов? Например, ввести стандартные бутылки. Мы ищем пути, как перестроить эту цепочку таким образом, чтобы снизить цену”. Конечно, и производители брендовых товаров ведут борьбу за снижение издержек и конечной цены, говорит Моберг, “но они оставляют сэкономленные средства себе, поэтому у них выше доходность капитала”.

Чтобы и доходность капитала Ahold росла, Моберг решил не делиться с производителями, а начать продажи товаров под собственными брендами, например, Albert Heijn (в 700 супермаркетах). СТМ (собственная торговая марка, private label) – продукт, который стоит дешевле брендового (на рекламу тратиться не нужно), но зато приносит ритейлеру более высокую прибыль. Сейчас в некоторых крупнейших сетях на Западе доля СТМ составляет более 60% от общего числа представленных марок. Крупнейшие производители потребительских товаров давно волнуются по поводу растущей доли СТМ в супермаркетах, тем более что некоторые из этих частных марок иной раз копируют упаковку широко известных брендов. Но владельцам торговых сетей важно соблюсти баланс между СТМ и брендовым товаром – потребитель ведь может не просто любить картошку с майонезом, а с майонезом конкретной марки.

Доля СТМ в продажах у компании постоянно растет, и это позволяет держать низкие цены в своих магазинах. Но Мобергу этого недостаточно. Обладая знанием ценообразования на всех уровнях канала поставок, Ahold заставляет и производителей известных марок снижать цены. Это рискованная игра.

Голландская пивоварня Grolsch и хлебопекарная группа Peijnenburg обвинили Ahold в том, что ее ценовая политика нанесла ущерб их маркам. Группа Unilever, в свою очередь, подала на Ahold в суд, обвинив ее в незаконном использовании упаковки, похожей на свою.

Впрочем, пока в этой битве Моберг, похоже, выигрывает. Ahold имеет сильный аргумент в переговорах с производителями брендовых товаров – она контролирует такой канал сбыта в Голландии, как Albert Heijn, сеть номер один по числу магазинов.

Жертвой начатой Ahold ценовой войны, которую сам Моберг предпочитает называть “стоимостным репозиционированием”, уже стала вторая по величине группа

супермаркетов в Голландии Laurus. Из-за обострения конкуренции ей пришлось выставить на продажу две из трех принадлежащих ей сетей. Ahold стала одним из покупателей ее активов.

“Есть четкие правила игры: цены определяем мы, ритейлеры, – говорит Моберг. – Мы будем делать так и в будущем, а наша собственная торговая марка играет при этом роль очень эффективного оружия”.

В конечном счете, считает Моберг, цель борьбы – не сломить сопротивление строптивых поставщиков, а улучшить качество товаров и обслуживания. “Я хочу помочь потребителю сделать правильный выбор”.

Голландцы возвращаются домой

Термин Моберга “стоимостное репозиционирование” можно применить и к внешней стратегии управления компанией. Моберг и здесь во главу угла ставит контроль над издержками. Он решил, что успех Ahold зависит не от условий мировых соглашений по миллиардным искам акционеров, возникшим в результате скандала вокруг U.S. Foodservice, а от изменения глобальной стратегии компании. Поэтому Ahold должна сократить издержки и уйти с рынков, где ее присутствие обходится дорого.

Эта внешняя стратегия – полная противоположность модели, использовавшейся прежними руководителями Ahold и их далекими предками, – завоевание новых территорий за океаном. За три года Ahold забыла об экспансии и продала некоторые из магазинов сетей Santa Isabel в Чили и Перу и Bompreso в Азии и Латинской Америке (они достались Wal-Mart Stores), G. Barbosa в Бразилии и Disco в Аргентине (чилийской Cencosud), почти 600 магазинов в Испании и на Канарских островах (фонду прямых инвестиций Permira).

Ahold решила сосредоточиться на более стабильных рынках. Компания приобрела 27 магазинов Konmar у другой голландской компании, Laurus N.V., и 56 магазинов Julius Meinl в Чехии – это стало первым приобретением после принятия антикризисной программы 2003 г.

Постоянно перемещаются из одной страны в другую и другие лидеры мирового ритейла. Отчасти это связано с тем, что вдали от дома конкуренты Ahold, так же, как и она, выходят на национальные рынки через покупку местных компаний. В случае если какой-то национальный проект забуксовал, мировые ритейлеры просто продают компанию, причем часто своему прямому конкуренту из первой пятерки лидеров. Wal-Mart и Carrefour в последнее время пришлось покинуть некоторые из стран в Европе и Азии, но они присматриваются к новым рынкам, в том числе к российскому (Carrefour уже оформила площадки под супермаркеты в Краснодаре и Ростове-на-Дону). Metro уже завоевывает наш рынок, предлагая телевизионную панель за 33 000 руб. и фотоаппарат Leica за 10 000 руб.

В ноябре 2006 г. компания объявила о начале финальной стадии реструктуризации. На этом этапе компания сделает то, чего требовали некоторые акционеры-рейдеры еще в разгар финансового скандала в 2003 г., – разделит европейский и американский бизнес.

По итогам 2006 г. задолженность компании снизилась на 884 млн евро до 4,6 млрд евро.

ИТОГИ ПРОГРАММЫ МОБЕРГА

Параметр (в евро)	2002	2003	2004	2005	2006
Продажи, млрд	50,8	45,4	44,6	44,5	44,9
Прибыль (+)/ Убыток (-), млн	-4 345	-689	+898	+159	+915
Значительную часть прибыли за все эти периоды съели выплаты по судебным искам.					

Вопросы к кейсу:

1. Выделите основные преимущества и недостатки предложенных в тексте трех основных способов увеличения прибыли компанией розничной торговли.
2. На какую или какие стратегии стала ориентироваться компания Ahold после прихода Моберга и на какие стратегии вы бы рекомендовали ориентироваться компании Ahold в будущем?
3. Спроектируйте цепочку ценностей компании Ahold и проанализируйте ее с точки зрения оценки существующих бизнес-процессов на предмет создания ими добавленной стоимости компании. Дайте ваши рекомендации по реинжинирингу существующих бизнес-процессов с целью их оптимизации.
4. В чем основные преимущества и недостатки использования СТМ розничными сетями на современном этапе?
5. Оцените роль Моберга в выходе компании Ahold из кризиса и выделите основные черты Моберга как менеджера, способствовавшие этому процессу.
6. Проанализируйте международную деятельность компании в тот период и дайте оценку принятому стратегическому решению о разделе европейского и американского бизнеса.

Задача: Идентификация бизнес-процессов.

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. Компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу.

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю, ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, т. е. 1 заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются 1 раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0,5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для частных лиц выполнение 1 заказа из 5 отвергается и 1 заказа из 5 задерживается на время закупки комплектующих деталей. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. Выполненный заказ выдается менеджеру по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение одного часа для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов
2. Определить ключевые факторы успеха
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы.
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

Задача: Предприятие внедряет 3 проекта. Определить какой из них более рентабельный.

Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250
Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5

Прибыль (тыс. руб.)	193,7	226,9	225,5
Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04

Тематика рефератов

1. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия.
2. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
3. Роль информационных технологий в реинжиниринге.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе корпоративной экономической информационной системы.
5. Структура традиционной и новой компании.
6. Особенности проектирования бизнес-процессов.
7. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
8. Моделирование бизнеса.
9. Структура и этапы реинжиниринга.
10. Внешняя и внутренняя объектная модель.
11. Разработка модели существующего и будущего бизнеса.
12. Разработка информационной системы.
13. Внедрение перепроектированных бизнес-процессов.
14. Процессная модель предприятия как критерий адекватности систем управления.
15. Реализация и внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Функционально-стоимостный анализ для оценки деятельности предприятия.
17. Методы имитационного моделирования.
18. Организационное проектирование как составная часть реинжиниринга организации.
19. Коучинг бизнес-процессов.
20. Характеристика современных CASE-систем.
21. Методологии и стандарты семейства IDEF.
22. Назначение функционально-стоимостного анализа.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)

1. Определение бизнес-процесса и его структурных элементов.
2. Виды бизнес-процессов
3. Цели, задачи, функции и принципы процессного управления.
4. Роль и значение процессного подхода в управлении.
5. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.
6. Совмещение процессной и функциональной систем управления.
7. Техника выделения бизнес-процессов в организации
8. Особенности менеджмента бизнес-процессов: инжиниринг и реинжиниринг
9. Показатели оценки эффективности бизнес-процесса.
10. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
11. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
12. Распределение функций между процессами.
13. Процесс управления организацией и система показателей.
14. Ресурсы процесса и его регламентирование.
15. Согласование входов и выходов между процессами.
16. Сущность реинжиниринга и его виды
17. Прямой и обратный реинжиниринг.
18. Этапы реинжиниринга процессов
19. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.
20. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
21. Понятие концепции цепочки создания добавленной стоимости

22. Атрибуты идентификации бизнес-процессов.
23. Роль информационных технологий в реинжиниринге.
24. Интерфейс бизнес-процесса с помощью требования и плана-графика.
25. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Требования, предъявляемые к проектным коллективам, осуществляющим РБП.
27. Структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Разработка модели нового бизнеса.
30. Понятие CASE-средств.
31. Этапы процесса внедрения CASE-средств.
32. Метода ФСА. Преимущества и недостатки.
33. Ресурсы процесса и его регламентирование.
34. Согласование входов и выходов между процессами.
35. Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.
36. Экспертное моделирование бизнес-процессов.
37. Моделирование бизнес-процессов на основе прецедентов.
38. Объектное моделирование бизнес-процессов.
39. Функциональное, информационное и организационное моделирование бизнес-процессов
40. Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов.
41. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона.
42. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.
43. Регламентация бизнес-процессов по ARIS eEPC.
44. Регламентация бизнес-процессов по IDEF.
45. Организационная структура проекта РБП.
46. Внедрение проекта РБП.
47. Реализация проекта РБП.
48. Организация инжиниринговых компаний.
49. Организационные инструменты РБП.
50. Организационное проектирование РБП.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
«зачтено»	Отметка «зачтено» выставляется студенту, хорошо освоившему программный материал, который не допускает существенных ошибок в ответе на поставленный вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач.
«не зачтено»	Отметка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на поставленный вопрос, с практические задания выполнять затрудняется.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

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

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под ред. А. О. Блинова. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 344 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> (дата обращения: 23.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст: электронный.

2. Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие: [16+] / Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко; Омский государственный технический университет. – Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 94 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683189> (дата обращения: 23.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8149-3034-7. – Текст: электронный.

3. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами: методология и технология: учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 208 с.: ил. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682237> (дата обращения: 23.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02622-0. – Текст: электронный.

5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect www.sciencedirect.com
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
9. Springer Journals <https://link.springer.com/>
10. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
11. Springer Nature Protocols and Methods
<https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
12. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
13. zbMath <https://zbmath.org/>
14. Nano Database <https://nano.nature.com/>
15. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
<https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
<http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы
http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>

4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий [http://mschool.kubsu.ru](http://mschool.kubsu.ru;);
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

- Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
- Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;
- Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/лабораторным) занятиям.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 205а	Посадочных мест: 82. Учебная мебель, доска магнитно-маркерная, проектор интерактивный Epson EB-585Wi – 1 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, лаборатория, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 201а	Посадочных мест: 60. Учебная мебель, Панель интерактивная LCD Newline TruTouch TT-8414B, Конференц-система Apart MA125/ DBX AFS2/ 6x MASK4T-W/ BLX288E/PG58 K3E, Микшер-усилитель Apart MA125, Подавитель акустической обратной связи DBX AFS2, Настенный громкого-воритель Apart MASK4T-W, Радиосистема SHURE BLX288E/PG58 K3E, Микрофон на гибком держателе SHURE, Моноблок HP Pavilion 23-q200ur, Документ-камера ELOAM S600, Беспроводная точка доступа MikroTik RB2011UiAS-IN, Система видеотображения 2x42LF550V/HDSP1x2U/2x LCD-T4509/3xLCD- T4609, ЖК панель LED LG 42" 42LF550V, ЖК	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	панель LEDLG 42" 42LF550V, Сплитер AVEHDSPlx2U, Мультимедийная трибуна лектор GlavComSmartOneEGO1, Система ви-деоконференцсвязи HiTechOWCS77 Плакаты и презентации «Маркетинг» (86 шт.) POS система Эвотор Стандарт POS система АТОЛ Ритейл Mini 8" АТОЛ 30Ф с ФН, WIN10 IOT, Frontol xPOS Усилитель автономный беспроводной 60Вт с микрофоном Phonic SAFARI 1000M	
--	---	--

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы № 213А, 218А	Учебная мебель, МФУ – 1 шт., принтер – 2 шт., терминальные станции – 31 шт., терминальные станции с наушниками – 5 шт., терминальные станции с колонками – 1 шт. терминальные станции с накладками Брайля на клавиатуру – 2 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus