

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 24.10.2022 14:09:06  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 7 ОП ВО

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
**Кафедра экономики**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

Решением методической комиссии по  
направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
Протокол № 4 от «01» июня 2020 г.

в новой редакции Протокол № 4 от «16» июля  
2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг»**  
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

**38.03.01 Экономика**  
(код, наименование направления подготовки (специальности))

**"Экономика предприятий и организаций"**  
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очная**  
(форма(ы) обучения)

**Год набора: 2021**

Санкт-Петербург, 2021 г.

**Автор(ы)–составитель(и):** *(Использована типовая программа РАНХиГС)*

Коробейникова С.В., к.э.н, профессор      Кафедра национальной экономики

**Директор образовательной программы «Экономика»,** к. э. н., доцент Голубев Артем Валерьевич

**Заведующий кафедрой экономики, д.э.н., профессор Мисько Олег Николаевич**  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы..... .....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	27
6.1. Основная литература.....	27
6.2. Дополнительная литература.....	28
6.3. Интернет-ресурсы.....	28
6.4. Иные источники.....	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	29

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС III-9	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПКс ОС III-9.2	Обосновывает расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов
ПКс ОС III-10	Способен составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ПКс ОС III-10.1	Разрабатывает бизнес план развития действующих или создания новых предприятий и организаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПКс ОС III-9.2 ПКс ОС III-10.1	<p><i>На уровне знания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможностей использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании;</li> <li>- сущности и взаимосвязей изменения среды функционирования и внутренних параметров компании;</li> <li>- сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</li> <li>- методов построения концептуальных, математических и имитационных моделей;</li> <li>- методологии разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления;</li> <li>- методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций;</li> <li>- методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий;</li> </ul>

	<p><i>На уровне умений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений;</li> <li>- разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации);</li> <li>- разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам;</li> <li>- оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений;</li> <li>- использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства;</li> </ul> <p><i>На уровне навыков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование и осуществление крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса;</li> <li>- организации деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции;</li> <li>- руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем;</li> <li>- приемами руководства разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку;</li> <li>- разработка организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции;</li> <li>- анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками;</li> <li>- способами участия в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей;</li> <li>- приемами реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</li> </ul>
--	--

## **2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО**

### **Объем дисциплины**

Общая трудоемкость Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» составляет 4 зачётные единицы – 144 ак. ч.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем для очной формы обучения, составляет 32 ак. часа: лекционные

занятия – 16 ак.ч., практические занятия – 16 ак. часов. Самостоятельная работа составляет 74 ак. часов.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» в 8 семестре на 4 курсе – очная форма обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплины Б1.В.10 «Менеджмент».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для преддипломной практики (Б2.В.03(Пд), подготовки к сдаче и сдаче государственного зачет с экзамена Б3.01(Г), подготовки к защите и защите выпускной квалификационной работы Б3.02(Д).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Реинжиниринг предприятия	12	2	-	2	-	8	Т, ИЗ, Э

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					CP	Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2	Модель структурного преобразования бизнеса	14	2	-	2	-	10	О, Т, ИЗ
Тема 3	Основные тенденции современного менеджмента предприятия	12	2	-	2	-	8	О, Т, ИЗ
Тема 4	Управление изменениями: основные принципы и подходы	14	2	-	2	-	10	О, Т
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	12	2	-	2	-	8	О, Т
Тема 6	Соппротивление организационным изменениям	14	2	-	2	-	10	О, Т
Тема 7	Технология проведения реинжиниринга бизнеса	14	2	-	2	-	10	О, Т, ИЗ
Тема 8	Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	14	2	-	2	-	10	О, ПОЗ
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>74</b>	

\* Примечание: формы текущего контроля успеваемости на семинарах и практических занятиях – опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), индивидуальное задание (ИЗ).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Реинжиниринг предприятия

Определение реинжиниринга, цель реинжиниринга, его объекты и предметы изучения. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов. Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП. Суть и базовые принципы реинжиниринга. Задачи, решаемые реинжинирингом. Методы структурных преобразований бизнес-процессов. Методы преобразования бизнес-процесса, связанные с изменением организационно-правовой структуры

предприятия. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП. Мотивация персонала предприятия и проведение реинжиниринга

## Тема 2. Модель структурного преобразования бизнеса

Факторы, определяющие глубину проведения структурного преобразования бизнеса. Природа внешнего окружения бизнес-процесса. Типы стратегий преобразований бизнес-процесса. Организационная культура бизнеса. Организационная структура бизнес-процесса. Модель организационных преобразований. Стиль руководства компании. Переходные состояния в модели организационных преобразований.

## Тема 3. Основные тенденции современного менеджмента предприятия

Функционально-ориентированные структуры бизнеса. Причины, обуславливающие появление процессно-ориентированных структур бизнеса. Преимущества процессно-ориентированных структур бизнеса. Концептуальная модель процессно-ориентированной структуры бизнеса. Задачи, решаемые информационно-аналитическим ядром компании. Организационный состав процессно-ориентированной компании. Функциональные обязанности членов команды процесса. Компетенция совета директоров компании. Функции президента компании.

## Тема 4. Управление изменениями: основные принципы и подходы

Современные подходы к управлению изменениями. Модель Дж.П. Коттера. Модель Р. Хеллера. Модель К. Фрайлингера. Управление изменениями – основные этапы.

## Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация

Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий. Основные области реструктуризационных преобразований. Типовые стратегии реструктуризации. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы. Команда преобразований: формирование и управление.

## Тема 6. Сопротивление организационным изменениям.

Основные типы и формы сопротивлений персонала. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений.

## Тема 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса

Процесс управления, его входы и выходы. Участники процесса. Участники команды, их роли. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов. Разработка модели существующих бизнес-процессов.

Тема 8. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса

Детальное моделирование бизнес-процессов. Измерение бизнес-процессов. Принципы совершенствования бизнес-процессов. Разработка целевой модели бизнес-процессов. Уровни зрелости бизнес-процессов. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями. Функционально-стоимостной анализ деятельности предприятия. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу.

#### **4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Реинжиниринг предприятия	Тест, индивидуальное задание, эссе
Тема 2. Модель структурного преобразования бизнеса	Тест, опрос, индивидуальное задание
Тема 3. Основные тенденции современного менеджмента предприятия	Тест, опрос, индивидуальное задание
Тема 4. Управление изменениями: основные принципы и подходы	Тест, опрос
Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Тест, опрос
Тема 6. Сопротивление организационным изменениям	Тест, опрос
Тема 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса	Тест, опрос, индивидуальное задание
Тема 8. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	Опрос, практико-ориентированное задание

**4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет с оценкой проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по освоению основных положений дисциплины в объеме требований учебной программы.

Процедура проведения зачета с оценкой предусматривает получение студентом билета (включающего 2 вопроса), его подготовку в течение 20-25 минут, в процессе которой студент может составить конспект ответа на вопросы, содержащиеся в билете. После подготовки студент отвечает на вопросы, сформулированные в билете, а также по мере необходимости на дополнительные вопросы.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

**Типовые оценочные материалы по теме 1. Реинжиниринг предприятия**

### Примерные тестовые задания

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

- а) автоматизация;
- б) реструктурирование или уменьшение размерности;
- в) реорганизация;
- г) TQM (система всеобщего управления качеством);
- д) радикальная реконструкция.

2. Объектом реинжиниринга являются:

- а) задачи;
- б) работа;
- в) люди;
- г) структура;
- д) процесс.

3. В результате проведения реинжиниринга показатели увеличиваются:

- а) на 10%;
- б) в несколько раз;
- в) на 20%;
- г) на 100%.

4. Методология РБП появилась в:

- а) 1970-е годы;
- б) 1980-е годы;
- г) 1990-е годы;
- д) 2000-е годы.

### Пример индивидуального задания

- проанализировать компанию-объект
- определить тип структуры
- определить тип управления
- определить возможность и целесообразность применения реинжиниринга

БП

- определить возможную модель внедрения.

Тип организации	Тип управления					
	Административно	Посредством постановки и целей и мотивации	С помощью регламентации	Распределение ресурсов	Применение IT интеграцию	Другой тип
Предпринимательская						
Механистическая						
Профессиональная						

Диверсифицированная						
Инновационная Адхократическая						
Миссионерская						
Другой тип: _____						

### Примерные темы эссе

1. Концепция качества Э. Деминга (TQM)
2. Бережливое производство (кайдзен, TPS)
3. Стандарты качества ISO-9000:2000

### Типовые оценочные материалы по теме 2 Модель структурного преобразования бизнеса

1. В чем заключается процесс сбора информации о бизнес-процессах?
2. Перечислите основные подходы к улучшению бизнес-процессов?
3. В чем заключается детальное моделирование бизнес-процессов?
4. Что понимается под моделью организационных преобразований?

### Примерные тестовые задания

1. Назовите один из вариантов построения новой бизнес-модели организации по методологии М.Хаммера и Д.Чампи.

- а) «Zero-approach» - разработка модели с «чистого листа»;
- б) Построение бизнес-модели на основе моделирования системы принимаемых управленческих решений;
- в) Детальное отражение существующего положения и последующее построение модели бизнес-процессов.

2. Какое из определений бизнес-процесса на основе МС ИСО 9000:2000:

- а) процесс представляет собой набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, который трансформирует то, что на входе, результат на выходе;
- б) процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используются один или более видов ресурсов, а в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;
- в) процесс – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельность, которая преобразует входящие элементы в выходящие.

3. Какие программные продукты относятся к моделированию бизнес-процессов:

- а) ARIS;
- б) IDEFO;

- в) IDEF3;
- г) ERP - продукты
- д) Work Flow .

4. Какие наиболее распространенные CASE – инструменты применяются сегодня в России для моделирования бизнес-процессов:

- а) IDEFO;
- б) IDEF3;
- в) ARIS.

### **Пример индивидуального задания**

1. Выбрать компанию – объект для анализа
2. Выделить в компании 3 бизнес-процесса: основной, вспомогательный, управления
3. Описать основные элементы каждого объекта:
  - владелец,
  - Модель – вход, выход, результат, ресурсы, технология
  - потребитель
  - функция

### **Типовые оценочные материалы по теме 3. Основные тенденции современного менеджмента предприятия**

1. Каковы типы стилей руководства компанией?
2. Опишите переходные состояния в модели организационных преобразований
3. Что такое процесс управления, его входы и выходы?
4. Что такое организационная культура бизнеса?

### **Примерные тестовые задания**

1. Назовите элементы «алмазной» модели системы внутрифирменного управления:
  - а) бизнес- процессы;
  - б) инфраструктура рынка;
  - в) ценности и убеждения;
  - г) трудовые задания и организационные структуры;
  - д) системы управления и оценка результатов;
2. Определите шесть основных принципов РБП, которые предлагают М. Робсон и Ф.Уллах:
  - а) как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс;
  - б) несколько работ объединяются в одну;
  - в) клиент процесса должен выполнять этот процесс;
  - г) решение принимают работники;
  - д) обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации;
  - е) процессы имеют множество вариантов;
  - ж) создайте множество версий сложных процессов;

- з) уменьшайте количество входов в процессы;
- и) сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией.

3. Назовите факторы внутренней среды, влияющие на реинжиниринг:

- а) менеджмент;
- б) персонал;
- в) правовые факторы;
- г) бюджетные и налоговые системы.

### **Пример индивидуального задания**

Построить логическую схему бизнес-процесса

- Гарантийного ремонта автомобиля
  - Разработки проекта загородного дома
  - Получения высшего образования (магистратура)
  - Подбора поставщика магазина модной одежды
  - Любое другой процесс, являющийся основным, периодически повторяющийся в вашей организации
- с применением элемента «логическое условие»

### **Типовые оценочные материалы по теме 4. Управление изменениями: основные принципы и подходы**

1. Раскройте онтологические предпосылки организационных изменений.
2. Опишите внешние причины организационных изменений.
3. Перечислите внутренние предпосылки организационных изменений.
4. Охарактеризуйте взаимосвязь организационных изменений и стратегии организации.
5. Кто является стейкхолдерами организационных изменений?
6. Каковы основные компоненты организационных изменений?

### **Примерные тестовые задания**

1. Изменения:
  - а) обязательно происходит во всех организациях без исключения
  - б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
  - в) должны происходить только в кризисных организациях
  - г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
2. Цель изменений:
  - а) сократить персонал
  - б) устранить недостатки во внутренней среде организации
  - в) изменить выпускаемые продукты и структуру
  - г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации
  - д) адаптировать организацию к изменению внешней среды

3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала
- б) внутренние и внешние
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

4. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) желание руководства
- б) наличие проблем
- в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- г) отсутствие сопротивления изменениям

5. Типология видов организационных изменений:

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) представляет интерес для студентов
- г) представляет интерес для ученых

### **Типовые оценочные материалы по теме 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация**

1. Охарактеризуйте уровни организационных изменений.

2. Опишите сферы организационных изменений.

3. В чём заключается концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера?

4. Опишите модель жизненного цикла И. Адизеса.

5. Каковы этапы проведения организационных изменений?

6. Каковы методические подходы к формированию желаемого состояния организационной системы?

### **Примерные тестовые задания**

1. Жизненный цикл проекта реструктуризации – это:

- а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
- б) время разработки проекта;
- в) время реализации проекта.

2. Команда проекта реструктуризации – это:

- а) подразделение организации, реализующее конкретный проект;
- б) руководство организационной структурой, реализующей проект;
- в) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.

Конец формы

3. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:

- а) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
- б) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;

в) к персоналу реструктуризируемого предприятия применяется широкий спектр воздействий – переобучение, перемещения, привлечение новых работников, частичное сокращение и пр.; для кризисного предприятия основными подходами является управление конфликтами, возникающими в ходе неизбежного сокращения, сохранение основного кадрового ядра, адаптация персонала к значительным изменениям.

### **Типовые оценочные материалы по теме 6. Сопротивление организационным изменениям**

1. Каковы виды и причины сопротивления организационным изменениям?
2. Каковы методы преодоления сопротивления организационным изменениям?
3. Охарактеризуйте виды организационного знания.
4. Раскройте способы передачи знаний в организации.
5. Каковы методические подходы к определению готовности организации к проведению изменений?
6. Опишите показатели готовности организации к изменениям.
7. Как учесть социальные последствия при проведении организационных изменений?

### **Примерные тестовые задания**

1. Основные формы сопротивления изменениям:
  - а) слухи, утаивание информации
  - б) открытая, закрытая
  - в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - г) забастовки, увольнения, неподчинение
2. Классификация причин сопротивления изменениям
  - а) представляет интерес для студентов
  - б) имеет практическое и теоретическое значение
  - в) не имеет смысла при планировании изменений
  - г) представляет интерес для ученых
3. Основные методы снижения сопротивления изменениям
  - а) материальное и моральное стимулирование
  - б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  - в) издание приказов, распоряжений
  - г) увольнение, понижение по должности
4. Основные уровни сопротивления изменениям
  - а) высший, средний, низовой
  - б) сильный, слабый
  - в) явный, неявный
  - г) индивидуальный, групповой, системный
5. Сопротивление изменениям
  - а) вызывается субъективными причинами
  - б) свойственно консерваторам и колеблющимся

- в) результат плохого менеджмента
  - г) всегда сопутствуют любым изменениям
  - д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
6. Основные виды сопротивления изменениям
- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - б) индивидуальное, групповое, системное
  - в) открытое и закрытое
  - г) логическое, социологическое, психологическое

### **Типовые оценочные материалы по теме 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса**

1. Каково общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП?
2. Перечислите факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса
3. Что такое «Природа внешнего окружения БП»?
4. Какие существуют типы стратегий преобразований БП?

#### **Примерные тестовые задания**

1. Назовите основные этапы прямого реинжиниринга:
  - а) составление модели существующего бизнеса;
  - б) разработка внешнего вида организации, где детально описываются новые или измененные процессы;
  - в) описание текущего состояния организационной модели;
  - г) разработка внутренних видов новой организации на основе объектно-ориентированного подхода;
  - д) создание информационной системы для поддержки новой организации;
  - е) тестирование проекта новой организации, создание уточненной модели.
2. Определите правильную последовательность основных этапов реинжиниринга:
  - а) образ будущего;
  - б) внедрение;
  - в) прямой реинжиниринг;
  - г) обратный реинжиниринг.
3. Реинжиниринг проводится:
  - а) «снизу вверх»;
  - б) «сверху вниз».
4. Какое количество процессов целесообразно перепроектировать на начальной фазе реинжиниринга:
  - а) два;
  - б) три;
  - в) пять.

### **Пример индивидуального задания**

1. Измерить и проанализировать процесс с точки зрения критериев:
  - время
  - важность для клиента
  - дисфункциональность
  - затраты.
2. Выбрать подпроцесс для детального моделирования с использованием метода экспертных оценок.
3. Внести 2-3 предложения в соответствии с базовыми приемами реинжиниринга

### **Типовые оценочные материалы по теме 8. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса**

1. В чем заключается организация деятельности по совершенствованию бизнес-34. процессов?
2. Что понимается под методическим обеспечением деятельности по улучшению бизнес-процессов?
3. Как осуществляется внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями?
4. Каковы социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу?
5. Каковы основные принципы методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП

### **Примерные тестовые задания**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
  - а) автоматизация;
  - б) реструктурирование или уменьшение размерности;
  - в) реорганизация;
  - г) TQM (система всеобщего управления качеством);
  - д) радикальная реконструкция.
2. Объектом реинжиниринга являются:
  - а) задачи;
  - б) работа;
  - в) люди;
  - г) структура;
  - д) процесс.
3. В результате проведения реинжиниринга показатели увеличиваются:
  - а) на 10%;
  - б) в несколько раз;
  - в) на 20%;

г) на 100%.

4. Методология РБП появилась в:

а) 1970-е годы;

б) 1980-е годы;

г) 1990-е годы;

д) 2000-е годы.

### Пример практико-ориентированного задания

При помощи пошагового моделирования разработать модель процесса организации летнего отдыха в нотации «поток объектов»:

1. действия
2. последовательность действий
3. ресурс и результат каждого действия
4. согласование ресурсов и результатов
5. ответственные и исполнители

Шкала оценивания письменного тестирования по итогам лекционного курса.  
18 и более правильных ответов — оценка отлично;

14-17 правильных ответов — оценка хорошо;

10-13 правильных ответов — оценка удовлетворительно;

9 и менее правильных ответов — оценка неудовлетворительно.

Шкала оценивания результатов практических заданий (расчета и презентаций кейсов, дискуссии в процессе презентации кейсов)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Рабочая группа студентов не произвела необходимых расчетов для защиты кейса и не подготовила презентацию
3	Удовл.	Рабочая группа студентов допускает несколько незначительных ошибок в расчетах показателей, презентация оформлена не полностью, недостаточно аргументированы выводы по результатам расчетов, допускает неточности, что требует дополнительных вопросов. Не все дискуссионные вопросы проработаны
4	Хор.	Рабочая группа студентов полностью выполнила задание кейса, логично и правильно сформулированы выводы по результатам расчета, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности. При ответе на вопросы дискуссии допускаются небольшие неточности
5	Отл.	Рабочая группа логично и правильно производит расчеты в рамках кейса, делает грамотные выводы по их результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение в дискуссии. Все дискуссионные вопросы рассмотрены

За работу в семестре студенту начисляется рейтинговый балл (от 0 до 5) за каждое задание по расчету и презентации кейса, баллы (от 0 до 10) за тестирование, 1 или 2 балла за активное участие в обсуждении кейсов других групп;

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС III-9	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПКс ОС III-9.2	Обосновывает расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов
ПКс ОС III-10	Способен составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ПКс ОС III-10.1	Разрабатывает бизнес план развития действующих или создания новых предприятий и организаций

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p><b>2 этап ПКс ОС III-9.2</b> Обосновывает расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов</p> <p><b>1 этап ПКс ОС III-10.1)</b> Разрабатывает бизнес план развития действующих или создания новых предприятий и организаций</p>	<p>Способен осуществлять функционально-стоимостной анализ деятельности предприятия, управлять структурными преобразованиями в организации, моделировать, измерять, оценивать уровни зрелости, совершенствовать бизнес-процессы, разрабатывать и внедрять целевые модели бизнес-</p>	<p>Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, полностью правильно решает задачу билета, аналитическая записка правильна по содержанию и хорошо оформлена. Автор свободно владеет всеми показателями для подтверждения сделанных выводов и рекомендаций</p>

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
	процессов, анализировать и преодолевать социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу.	

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

**Перечень примерных вопросов к экзамену**

1. Определение реинжиниринга, его цель, объекты и предметы изучения.
2. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
3. Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП.
4. Суть и базовые принципы реинжиниринга.
5. Задачи, решаемые реинжинирингом.
6. Методы структурных преобразований бизнес-процессов.
7. Методы преобразования БП, связанные с изменением организационно-правовой структуры предприятия.
8. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП.
9. Факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса.
10. Природа внешнего окружения БП.
11. Типы стратегий преобразований БП.
12. Организационная культура бизнеса.
13. Организационная структура БП.
14. Модель организационных преобразований.
15. Стиль руководства компании.
16. Переходное состояние 1 в модели организационных преобразований.
17. Переходное состояние 2 в модели организационных преобразований.
18. Переходное состояние 3 в модели организационных преобразований.
19. Переходное состояние 4 в модели организационных преобразований.
20. Основные тенденции современного менеджмента предприятий.
21. Использование функционально-ориентированных структур бизнеса.
22. Причины, обуславливающие появление процессно-ориентированных структур бизнеса.
23. Преимущества процессно-ориентированных структур бизнеса.

24. Концептуальная модель процессно-ориентированной структуры бизнеса.
25. Задачи, решаемые информационно-аналитическим ядром компании.
26. Организационный состав процессно-ориентированной компании.
27. Функциональные обязанности членов команды процесса.
28. Компетенция совета директоров компании.
29. Функции президента компании.
30. Современные подходы к управлению изменениями.
31. Модель Дж.П. Коттера. Модель Р. Хеллера. Модель К. Фрайлингера.
32. Управление изменениями – основные этапы.
33. Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий.
34. Основные области реструктуризационных преобразований.
35. Типовые стратегии реструктуризации.
36. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы.
37. Команда преобразований: формирование и управление.
38. Основные типы и формы сопротивлений персонала.
39. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений.
40. Процесс управления, его входы и выходы.
41. Участники процесса.
42. Участники команды, их роли.
43. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов.
44. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов.
45. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов.
46. Разработка модели существующих бизнес-процессов.
47. Детальное моделирование бизнес-процессов.
48. Измерение бизнес-процессов.
49. Принципы совершенствования бизнес-процессов.
50. Разработка целевой модели бизнес-процессов.
51. Уровни зрелости бизнес-процессов.
52. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями.
53. Принудительное управление изменениями.
54. Адаптивное изменение.
55. Экстремальное управление.
56. Управляемое сопротивление.
57. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу.
58. Методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП.
59. Практика реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов в компании Границы и связи в IDF0.

### **Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков при промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно объяснить выводы, изложенные в аналитической записке, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом, не может решить задачу билета, не знает базовых понятий и коэффициентов
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Проблемы компании правильно сформулированы в аналитической записке, однако конкретные причины указаны не полностью. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы. Задача решена не совсем верно, с помощью преподавателя
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. Задача решена правильно. Аналитическая записка в целом корректно составлена за исключением некоторых недочетов, предложенные меры почти полностью адекватны ситуации: В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, полностью правильно решает задачу билета, аналитическая записка правильна по содержанию и хорошо оформлена. Автор свободно владеет всеми показателями для подтверждения сделанных выводов и рекомендаций

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

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

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ПКс ОС III-9.2 ПКс ОС III-10.1	<b>Знания:</b> возможностей использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании;	Правильность и полнота ответов, глубина	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и	Шкала 1

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущности и взаимосвязей изменения среды функционирования и внутренних параметров компании;</li> <li>- сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</li> <li>- методов построения концептуальных, математических и имитационных моделей;</li> <li>- методологии разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления;</li> <li>- методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций;</li> <li>- методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</li> </ul>	понимания вопроса	<p>письменных заданий</p> <p><u>Промежуточная аттестация</u> зачет с оценкой</p>	
	<p><b>Умения:</b> диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации);</li> <li>- формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими</li> </ul>	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<p><u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий</p> <p><u>Промежуточная аттестация</u> зачет с оценкой</p>	Шкала 1

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	<p>нормативными документами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам;</li> <li>- оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений;</li> <li>- использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства</li> </ul>			
	<p><b>Навыки:</b> формирования и осуществления крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организации деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции;</li> <li>- руководства проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем;</li> <li>- руководства разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической</li> </ul>	<p>Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности и</p>	<p><u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий</p> <p><u>Промежуточная аттестация</u> зачет с оценкой</p>	<p>Шкала 2</p>

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	<p>поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработки организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции;</li> <li>- анализа пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками;</li> <li>- участия в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей;</li> <li>- реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</li> </ul>			

Описание шкал оценивания степени сформированности элементов компетенций:

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Навыки</b>
2	Неуд.	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл.	Фрагментарные, не структурированные знания	Частично освоенное, не систематически осуществляемое умение	Фрагментарное, не систематическое применение
4	Хор.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отл.	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое

				применение навыков
--	--	--	--	--------------------

## Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и навыков

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
3	Удовл.	Знания не структурированы, на уровне <b>ориентирования</b> , общих представлений. Студент допускает неточности, приводит недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении ответа на вопросы
4	Хор.	Знания, умения, владения на <b>аналитическом</b> уровне. Компетенции в целом сформированные, но содержащие отдельные пробелы. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, однако допускает несущественные погрешности при ответе на заданный вопрос
5	Отл.	Знания, умения, владения на <b>системном</b> уровне. Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно и четко его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, в том числе при видоизменении и решении нестандартных практических задач, правильно обосновывает принятое решение

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, объявленные в п. 4.2, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету с оценкой.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура выполнения проектных заданий:*

При выполнении проектных заданий алгоритм их реализации рекомендуется следующий: сформировать проектную группу и распределить функции и этапы его выполнения), подготовка презентации, исправление ошибок, сдача проектного задания. Рекомендуется по каждому этапу консультироваться с преподавателем с целью избежать ошибок при постановке задачи принятия решений или выполнении расчетной части проекта.

При подготовке презентаций тем рекомендуется после библиографического поиска составить план с последующим его обсуждением с преподавателем. Целесообразно при освещении вопросов и проблем придерживаться определенной логики изложения, заключающейся в следующем: дается общая характеристика проблемы, затем пути ее решения. Время, отводимое на презентацию 7-10 мин.

Условием успешного текущего контроля является выполнение в срок проектных заданий и их расчетных частей.

#### *Подготовка к зачету с оценкой*

Итоговый контроль – зачет с оценкой. К зачету с оценкой необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету с оценкой.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета с оценкой.

Знания, умения, навыки студента на зачете с оценкой оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

## **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Основная литература**

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование).

— ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450462>

2. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации : монография / Б.Н. Герасимов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0518-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1044750>

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450248>

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450213>

3. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/19670](http://www.dx.doi.org/10.12737/19670). - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/969592>

## **6.3. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.e-executive.ru>
2. <http://abpmp.org.ru/>
3. <http://www.asi.ru/>
4. <http://www.itsmforum.ru>

## **6.4. Иные источники**

1. «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - [3-е изд.]. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
4. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: методические указания к лабораторным работам/ Кастанова А.А.— Электрон. текстовые данные. М.: Российский новый университет. 2014. <http://www.iprbookshop.ru>
5. Ямалов И.У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций [Электронный ресурс]/ Ямалов И.У.—

- Электрон. текстовые данные. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 2015.  
<http://www.iprbookshop.ru/6493>
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012 . <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>
  7. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богатин Ю.В., Швандар В.А.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/10521>
  8. Гринберг А.С. Информационные технологии управления [Электронный ресурс]: учебник/ Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/1051>
  - Маклаков С.В. Создание информационных систем с AllFusion Modeling Suite.- М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2013 – 432 с.
  9. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler4.0.- М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2012 – 224 с.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.

Оборудование:

Рабочие места студентов: парты, стулья;  
Рабочее место преподавателя: стол, стул;  
Доска для рисования маркерами;  
Мультимедийный проектор.

Учебная аудитория для проведения практических занятий.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья;  
Рабочее место преподавателя: стол, стул;  
Доска для рисования маркерами,  
Доска интерактивная;  
Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);

ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);

ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);

Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);

PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);

EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Weka 3.8.3 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;

2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»

3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».