

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 13:36:01
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026
Санкт-Петербург

Автор–составитель:

Куприн Андрей Анаольевич к.э.н., доцент кафедры экономики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Заведующий кафедрой:

Мисько Олег Николаевич, заведующий кафедрой экономики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., доцент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» одобрена на заседании кафедры экономики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №7 от 08 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
А/02.6 Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 23.09.2024г. № 497н.	ПКс ОС III-6	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-6.2	Обосновывает расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов	ПКс ОС III-6.2. 3-4. Знает Методика разработки плана управления инвестиционными проектами ПКс ОС III-6.2. 3-5. Знает Методика планирования управления содержанием инвестиционного проекта ПКс ОС III-6.2. У-4. Умеет Оценивать эффективность проектов на основе интегральной оценки эффективности инвестиционного проекта; ПКс ОС III-6.2. У-5. Умеет Оценивать

					потоки проекта, обязательные платежи применительно к выбранной юридической схеме инвестиционного проекта
А/03.6 Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 23.09.2024г. № 497н.	ПКс ОС III-7	Способен составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ПКс ОС III-7.1	Разрабатывает бизнес план развития действующих или создания новых предприятий и организаций	ПКс ОС III-7.1. 3-2. Знает Системный анализ, теория принятия решений в рамках инвестиционного проекта; ПКс ОС III-7.1. 3-3. Знает Теория управления рисками инвестиционного проекта. ПКс ОС III-7.1. У-2. Умеет Выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта; ПКс ОС III-7.1. У-3. Умеет Собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие

					е требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению.
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 академических часа.

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

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам.

Очная форма

Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часа. Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий составляет 16 академических часа.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 83 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к дискуссии, выполняют практико-ориентированные задания, тесты.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» относится к дисциплинам первого блока направления подготовки специалистов 38.03.01 «Экономика» и изучается в 8 семестре на 4 курсе – очная форма обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в дальнейшей практической профессиональной деятельности.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 36 а.ч.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

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/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Реинжиниринг предприятия	13	2	-	2	-	9	Т,ИЗ,Э
Тема 2	Модель структурного преобразования бизнеса	13	2	-	2	-	9	Т,О,ИЗ
Тема 3	Основные тенденции современного менеджмента предприятия	13	2	-	2	-	9	О,Т,ИЗ
Тема 4	Управление изменениями: основные принципы и подходы	15	2	-	4	-	9	О,Т
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	17	4	-	4	-	9	О, Т
Тема 6	Сопротивление организационным изменениям	13	2		2		9	О, Т
Тема 7	Технология проведения реинжиниринга бизнеса	17	4		4		9	О, Т,ИЗ
Тема 8	Информационные	14	2		4		8	О, ИЗ

	технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса							
Промежуточная аттестация		27						Экзамен
Всего:		144	20	-	24	2	71	

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Реинжиниринг предприятия. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

Определение реинжиниринга, цель реинжиниринга, его объекты и предметы изучения. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов (БП). 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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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

Тема 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. ПКс ОС III-6.2; ПКс ОС III-7.1

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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или В4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1.Отсутствие фактических ошибок. 2.Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4.Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Д - дискуссия, Т – тестирование, ПОЗ – практико-ориентированное задание.

Тема 1. Реинжиниринг предприятия

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.

Индивидуальное задание

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 ИТ интеграцию	Другой тип
Предпринимательская						
Механистическая						
Профессиональная						
Диверсифицированная						
Инновационная						
Адхократическая						
Миссионерская						

Другой тип:						
-------------	--	--	--	--	--	--

Эссе

Написать эссе на тему Концепция качества Э. Деминга (TQM); Бережливое производство (кайдзен, TPS); Стандарты качества ISO-9000:2000

Тема 2. «Модель структурного преобразования бизнеса»

Опрос

1. Цепочки создания ценности: пример построения модели.
2. Методические схемы реинжиниринга.
3. В чем заключается процесс сбора информации о бизнес-процессах?
4. Перечислите основные подходы к улучшению бизнес-процессов?
5. В чем заключается детальное моделирование бизнес-процессов?
6. Что понимается под моделью организационных преобразований?

Тестовые задания

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

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

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

- a) процесс представляет собой набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, который трансформирует то, что на входе, результат на выходе;
- b) 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;
- c) процесс – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельность, которая преобразует входящие элементы в выходящие.

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

- a) ARIS;
- b) IDEFO;
- c) IDEF3;
- d) ERP - продукты
- e) Work Flow.

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

- a) IDEFO;
- b) IDEF3;
- c) ARIS.

Индивидуальное задание

Задача 1

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

Тема 3. «Основные тенденции современного менеджмента предприятия»

Опрос

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?

Тестовые задания

1. Назовите элементы «алмазной» модели системы внутрифирменного управления:

- a) бизнес- процессы;
- b) инфраструктура рынка;
- c) ценности и убеждения;
- d) трудовые задания и организационные структуры;
- e) системы управления и оценка результатов;

2. Определите шесть основных принципов РБП, которые предлагают М. Робсон и Ф. Уллах:

- a) как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс;
- b) несколько работ объединяются в одну;
- c) клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- d) решение принимают работники;
- e) обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации;
- f) процессы имеют множество вариантов;
- g) создайте множество версий сложных процессов;
- h) уменьшайте количество входов в процессы;
- i) сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информации.

3. Назовите факторы внутренней среды, влияющие на реинжиниринг:

- a) менеджмент;
- b) персонал;
- c) правовые факторы;
- d) бюджетные и налоговые системы.

Индивидуальное задание

Задача 1

Построить логическую схему бизнес-процесса :

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

Задача 2

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

Рентабельность = Прибыль / Затраты * 100%

Прибыль = Доходы – Затраты

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

Тема 4. «Управление изменениями: основные принципы и подходы»

Опрос

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?

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:

- a) низкий профессионализм персонала
 - b) внутренние и внешние
 - c) внешние, внутренние, психологические
 - d) логические, социологические, психологические
4. Для проведения изменений в организации требуется:
- a) желание руководства
 - b) наличие проблем
 - c) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
 - d) отсутствие сопротивления изменениям
5. Типология видов организационных изменений:
- a) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
 - b) имеет практическое и теоретическое значение
 - c) представляет интерес для студентов
 - d) представляет интерес для ученых

Тема 5 «Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация»

Опрос

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?

Тестовые задания

1. Жизненный цикл проекта реструктуризации – это:
 - a) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
 - b) время разработки проекта;
 - c) время реализации проекта.
2. Команда проекта реструктуризации – это:

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

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

- a) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
- b) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;
- c) 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.

Тема 6 «Соппротивление организационным изменениям»

Опрос

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?

Тестовые задания

1. Основные формы сопротивления изменениям:

- a) слухи, утаивание информации
- b) открытая, закрытая
- c) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- d) забастовки, увольнения, неподчинение

2. Классификация причин сопротивления изменениям

- a) представляет интерес для студентов
- b) имеет практическое и теоретическое значение
- c) не имеет смысла при планировании изменений
- d) представляет интерес для ученых

3. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- a) материальное и моральное стимулирование
- b) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- c) издание приказов, распоряжений
- d) увольнение, понижение по должности

4. Основные уровни сопротивления изменениям

- a) высший, средний, низовой
- b) сильный, слабый
- c) явный, неявный
- d) индивидуальный, групповой, системный

5. Сопротивление изменениям

- a) вызывается субъективными причинами
- b) свойственно консерваторам и колеблющимся
- c) результат плохого менеджмента
- d) всегда сопутствуют любым изменениям
- e) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

6. Основные виды сопротивления изменениям

- a) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- b) индивидуальное, групповое, системное
- c) открытое и закрытое
- d) логическое, социологическое, психологическое

Тема 7 «Технология проведения реинжиниринга бизнеса»

Опрос

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?

Тестовые задания

1. Назовите основные этапы прямого реинжиниринга:
 - a) составление модели существующего бизнеса;
 - b) разработка внешнего вида организации, где детально описываются новые или измененные процессы;
 - c) описание текущего состояния организационной модели;
 - d) разработка внутренних видов новой организации на основе объектно-ориентированного подхода;
2. Определите правильную последовательность основных этапов реинжиниринга:
 - a) образ будущего;
 - b) внедрение;
 - c) прямой реинжиниринг;
 - d) обратный реинжиниринг.
3. Реинжиниринг проводится:
 - a) «снизу вверх»;
 - b) «сверху вниз».
4. Какое количество процессов целесообразно перепроектировать на начальной фазе реинжиниринга:
 - a) два;
 - b) три;
 - c) пять.

Индивидуальное задание

Задача 1

Измерить и проанализировать процесс с точки зрения критериев:

- время
- важность для клиента
- дисфункциональность
- затраты

Задача 2

Выбрать подпроцесс для детального моделирования с использованием метода экспертных оценок

Тема 8 «Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса»

Опрос

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

Индивидуальное задание

Задача 1

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

- действия
- последовательность действий
- ресурс и результат каждого действия
- согласование ресурсов и результатов
- ответственные и исполнители

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - зачет. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): устно по билетам или в форме интернет-тестирования. На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ – в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом или без прокторинга – в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом или без прокторинга.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,2	20
КТ - 2	100	0,2	20
КТ- 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1, 2

Дискуссия.

Тестирование.

Практико-ориентированное задание

КТ – 2.

Тема 3,4

Дискуссия.

Тестирование.

Практико-ориентированное задание

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания дискуссии:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	0	Количество правильных ответов менее 55%
	25	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания практико-ориентированного задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и правильность выполнения задания	41-70	Детальное, последовательное полное решение задания
	21-40	Поверхностное и неполное решение задания
	0-20	Мильное и не волне верное решение задания
Количество	30	Количество выполненных заданий

выполненных пунктов задания		от 85% до 100%
	15	Количество выполненных заданий от 55% до 84%
	0	Количество выполненных заданий менее 55%
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Итоговый контроль может проводиться в устной, письменной форме. Обучающийся получает один билет, включающий два теоретических вопроса и одно практическое задание. На подготовку ответа дается 45 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответ в устной ли письменном форме.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к к зачету

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. Стил ь 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 реализация проектов по реинжинирингу бизнес-процессов в компании Границы и связи в IDF0.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1.Из чего состоит процесс моделирования организационной структуры предприятия? 2.Чем отличаются методы реструктуризации и реинжиниринга? 3.Какие методы реинжиниринга бизнес-процессов Вы знаете?
		1Какие из функционально-ориентированных структур бизнеса Вы знаете? 2Охарактеризуйте процессно-ориентированные структуры. 3Каковы цели и задачи информационно-аналитического ядра компании? 4Что такое организационный состав процессно-ориентированной компании и каковы его задачи?
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами	«Охарактеризуйте принципы управления изменениями. Каковы основные методы управления изменениями? Чем отличаются модели Дж.П. Коттера, Р. Хеллера. К. Фрайлингера? Изложите очередность этапов изменений в работе организации.
		В чем заключаются преимущества программного метода в управлении организацией? Назовите приоритетные области реструктуризационных преобразований в организации. Какие типовые стратегии реструктуризации

	списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	бизнеса Вам известны?
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Охарактеризуйте процесс реинжиниринга бизнес-процессов. Кто является основными участниками реинжиниринга бизнеса? Какие методы и средства проведения реинжиниринга бизнеса Вы знаете?
		Охарактеризуйте важность моделирования предстоящих изменений в бизнесе. В чем состоят возможности и ограничения применения цифровых технологий в реинжиниринге?
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).	В чем состоят возможности и ограничения применения цифровых технологий в реинжиниринге?
		В чем заключается информационная поддержка при проведении организационных мероприятий?
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор	Группа делится на 5 подгрупп. Преподаватель дает проблему для обсуждения (к примеру, «Как повысить востребованность выпускников нашего вуза на рынке труда?»).
		Сравните классификацию по (РАЕІ) с классификацией Юнга: - осязающий, - думающий, - интуитивный, - чувствительный.

	ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Каковы отличия при сопротивлении организационным изменениям в государственном и частном сегментах бизнеса?
		Охарактеризуйте причины сопротивления организационным изменениям.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение	0-19

практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6.5.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память.

Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к экзамену, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение курсовой работы работы по применению системного подхода и методов анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение о работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка устному опросу требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала ответа, например, в форме развернутого плана; написание текста ответа с соблюдением требований научного стиля.

Построение ответа включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Подготовка вопросов для самостоятельного изучения включает: изучение необходимой литературы (обязательной, дополнительной литературы, специальных периодических изданий, интернет-ресурсов), подготовку конспекта ответа и презентации, решение типовых заданий, ответы на контрольные вопросы.

При подготовке вопросов важно:

- использовать достаточно широкий диапазон массива информации, провести обзор периодической литературы и специальных изданий, составить каталог Интернет-ресурсов

- представить различные подходы, четко и полно определить рассматриваемые понятия, выявить взаимосвязи понятий и явлений, взаимозависимости и связи с другими вопросами;
- грамотно структурировать материал, ясно, четко и логично его излагать, приводить соответствующие примеры из практики, для иллюстрации положений, тезисов и выводов использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126327> (дата обращения: 29.07.2026).
2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1911501> (дата обращения: 29.07.2026).

8.2. Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214> (дата обращения: 12.09.2022).
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148> (дата обращения: 12.09.2022).

3. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1216467> (дата обращения: 12.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.

8.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов *Электронная Библиотека Диссертаций* РГБ
- Информационно-правовые базы *Консультант плюс, Гарант*.

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
- Научно-практические статьи по экономике и финансам Электронной библиотеки ИД «Гребенников» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
- Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

- <http://gramota.ru/> - Справочно-информационный портал, посвященный русскому языку (словари, справочное бюро, правила орфографии и пунктуации, полезные статьи и др.).
- <http://gramma.ru/> - Портал, посвященный культуре письменной речи (правила орфографии, справочный раздел, справочная служба, полезные сведения в разделе «Ликбез» и др.).

8.5. 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.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором

2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/