

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра корпоративного управления

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «10» мая 2017 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Заочная

*(форма обучения)*

Год набора – 2016

Москва, 2017

**Автор(ы)–составитель(и):**

К.э.н., профессор

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Коробейникова С.В.

(Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой**

корпоративного управления д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание )

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

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

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.3	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности

1.1. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н	ПК-1.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Основные этапы реализации реинжиниринга</p> <p>Основы моделирования бизнес-процессов с использованием международных стандартов IDEF</p> <p>Методику ведения реинжиниринга</p> <p>Методы диагностики деятельности компании на предмет ее соответствия существующим бизнес-стандартам</p> <p>Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и</p>

<p>С/02.7 Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий</p>		<p>экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</p> <p>Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей</p> <p>Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления</p> <p>Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций</p> <p>Методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Применять методы реинжиниринга бизнес-процессов компании</p> <p>Разрабатывать программу изменений в компании (программу реинжиниринга).</p> <p>Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами</p> <p>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</p> <p>Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений</p> <p>Использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p>
--	--	---

		<p>Методикой реализации реинжиниринга</p> <p>Применения информационных технологий реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p>Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем</p> <p>Руководство 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</p> <p>Участие в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p> <p>Участие в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p> <p>Организация разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</p>
--	--	---

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>ПК-2.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b>          Сущность и характерные черты реинжиниринга бизнеса          Методы анализа внешней и внутренней среды компании          Управленческий цикл внедрения изменений          Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования          Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска          Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p><b>на уровне умений:</b>          Разрабатывать программу изменений в компании (программу реинжиниринга)          Применять методы реинжиниринга бизнес-процессов компании          Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства          Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка          Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b>          Использование инструментария моделирования в виде информационной технологии AllFusion Process Modeler          Освоение методики управления изменениями в компании</p>
--	---------------	---

		<p>Использование нормативных правовых актов в своей профессиональной деятельности</p> <p>Разработка и реализация организационно-управленческих и экономических решений</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических



часа, 3-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 10 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 88 академических часов, контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» является дисциплиной по выбору, входит в вариативную часть блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплины, освоение которых магистрами необходимо для изучения курса Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг»: Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» (2-й курс), Б1.В.ДВ.1.1 «Бизнес-планирование» (2-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг», служат основой для написания магистерской диссертации.

### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.												
		Всего	Курс											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		16			16									
лекционного типа (Л)		6			6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10			10									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		88			88									
Промежуточная аттестация	форма	зачет			зачет									
	час.	4			4									
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3			108/3									

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемос ти, промежуто чной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Реинжиниринг предприятия	16	2		0		14	О
Тема 2	Модель структурного преобразования бизнеса	16	0		2		14	КР
Тема 3	Основные тенденции современного менеджмента предприятия	16	2		0		14	Д
Тема 4	Технология проведения реинжиниринга бизнеса	15	0		2		12	Д
Тема 5	Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	16	2		2		14	Д
Тема 6	Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»	25	0		4		20	Д
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		108	6		10		88	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР), дискуссия (Д).

### 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. Стилль 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. 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. 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.

## **Тема 5. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса**

Методология структурного анализа IDEF в моделировании БП. Функции в IDEFO. Границы и связи в IDF0. Синтаксис и семантика моделей IDF0. Туннели в IDEFO. Функционально-стоимостной анализ в процессе реализации оценки БП. Технология разработки модели «AS-IS» с использованием средств AllFusion Process Modeler. Технология разработки модели «TO-BE» с использованием средств AllFusion Process Modeler. Графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel».

## **Тема 6. Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»**

Создание компьютерной модели существующего бизнес-процесса. Функционально-стоимостной анализ существующего бизнес-процесса. Измерение бизнес-процесса. Оценка возможностей для оперативного и стратегического управления в существующем бизнес-процессе. Создание компьютерной модели бизнес-процесса «как должно быть». Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса «как должно быть». Оценка возможностей для оперативного и стратегического управления в бизнес-процессе «как должно быть».

### **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.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Реинжиниринг предприятия	Опрос
Модель структурного преобразования бизнеса	Контрольная работа
Основные тенденции современного менеджмента предприятия	Дискуссия
Технология проведения реинжиниринга бизнеса	Дискуссия
Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	Дискуссия
Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»	Дискуссия

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.3.2 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

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

##### **Типовые оценочные материалы**

##### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое «реинжиниринг», каковы его цель и решаемые им задачи?
2. Каковы современные подходы к улучшению бизнес-процессов?

3. В чем различие эволюционных и революционных подходов совершенствования БП?
4. Каковы базовые принципы реинжиниринга?
5. В чем суть функции планирования?
6. Каковы задачи, решаемые реинжинирингом?
7. Каков состав участников команды, осуществляющей реинжиниринг?
8. Какими видами обеспечения должна обладать команда, осуществляющая реинжиниринг?
9. В чем заключается процесс сбора информации о бизнес-процессах?
10. Перечислите основные подходы к улучшению бизнес-процессов?
11. В чем заключается детальное моделирование бизнес-процессов?
12. Каковы инструментальные средства, используемые для детального моделирования бизнес-процессов?
13. В чем заключается процедура измерения бизнес-процессов?
14. Каковы основные этапы разработки целевой модели бизнес-процесса?
15. Определите основные направления улучшения бизнес-процессов.
16. Что такое уровни зрелости бизнес-процессов?
17. Что такое принудительное управление изменениями?
18. Что такое адаптивное изменение бизнес-процессов?
19. Что такое экстремальное управление бизнес-процессами?
20. Что такое управляемое сопротивление в реинжиниринге?
21. Каково общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП?
22. Перечислите факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса
23. Что такое «Природа внешнего окружения БП»?
24. Какие существуют типы стратегий преобразований БП?
25. Что такое организационная культура бизнеса?
26. Что такое организационная структура БП?
27. Что понимается под моделью организационных преобразований?
28. Каковы типы стилей руководства компанией?
29. Опишите переходные состояния в модели организационных преобразований
30. Что такое процесс управления, его входы и выходы?
31. Каков состав участников бизнес-процесса?
32. Назовите основные этапы улучшения бизнес-процессов.

33. В чем заключается организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов?
35. Что понимается под методическим обеспечением деятельности по улучшению бизнес-процессов?
36. Как осуществляется внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями?
37. Каковы социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу?
38. Каковы основные принципы методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП
39. Что такое функции в IDEFO
40. Что такое границы и связи в IDF0
41. Дайте определение синтаксиса и семантики моделей IDF0
42. Что такое туннели в IDEFO?
43. В чем заключается функционально-стоимостной анализ при оценке БП?
44. Что такое функционально-стоимостной анализ в моделировании БП
45. Какова технология разработки модели «AS-IS»?
46. Какова технология разработки модели «TO-BE»?
47. В чем выражается графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel»?

#### **Примерный перечень тем контрольных работ (проектных заданий) по дисциплине**

1. Разработка модели бизнеса в формате функций IDEFO
2. Разработка модели бизнеса с использованием границ и связей IDEFO
3. Разработка модели бизнеса с использованием туннельных связей IDEFO
4. Разработка модели AS-IS
5. Разработка модели TO-BE
6. Разработка модели с применением функционально-стоимостного анализа оценки БП
7. Разработка объектных моделей бизнеса компании, в которой работает слушатель
8. Обоснование метода внедрения новой модели бизнеса в компанию, в которой работает слушатель

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.3	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.3 способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности	Применяет различные подходы к управлению интеллектуальными ресурсами компании Применяет информационные технологии для решения управленческих задач Анализирует системы информационной безопасности в компании для предотвращения потерь ценных интеллектуальных ресурсов	Умело применяет различные подходы к управлению интеллектуальными ресурсами компании Адекватно применяет информационные технологии для решения управленческих задач Анализирует системы информационной безопасности в компании для предотвращения потерь ценных интеллектуальных ресурсов Самостоятельно принимает конструктивные решения по

	<p>Принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p> <p>Оценивает позиции участников переговорного процесса и использует приемы достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности</p>	<p>управлению конфликтами в организации</p> <p>Оперативно оценивает позиции участников переговорного процесса и использует приемы достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности</p>
<p>ПК-2.3 способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности</p>	<p>Применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности</p> <p>Анализирует показатели экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений</p> <p>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Принимает решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности</p> <p>Принимает участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды</p>	<p>Корректно применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности</p> <p>Грамотно проводит анализ показателей экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений</p> <p>Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности</p> <p>Принимает активное и конструктивное участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в</p>



	в сфере профессиональной деятельности	сфере профессиональной деятельности
--	---------------------------------------	-------------------------------------

#### **4.3.2 Типовые оценочные средства**

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-1.3, ПК-2.3) в процессе освоения образовательной программы.

#### **Примерный перечень вопросов 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. 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. Процесс управления, его входы и выходы
31. Участники процесса
32. Участники команды, их роли
33. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов
34. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов
35. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов
36. Разработка модели существующих бизнес-процессов
37. Детальное моделирование бизнес-процессов
38. Измерение бизнес-процессов
39. Принципы совершенствования бизнес-процессов
40. Разработка целевой модели бизнес-процессов
41. Уровни зрелости бизнес-процессов
42. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями
43. Принудительное управление изменениями
44. Адаптивное изменение
45. Экстремальное управление
46. Управляемое сопротивление
47. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу
48. Методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП
49. Функции в IDEFO
50. Границы и связи в IDFO
51. Синтаксис и семантика моделей IDFO
52. Туннели в IDEFO
53. Функционально-стоимостной анализ в оценке БП
54. Использование функционально-стоимостного анализа в AllFusion Process Modeler

55. Технология разработки модели «AS-IS» с использованием средств AllFusion Process Modeler
56. Технология разработки модели «TO-BE» с использованием средств AllFusion Process Modeler
57. Графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel»

### Шкала оценивания

#### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

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

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале

2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### 4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-1.3, ПК-2.3.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

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

### *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.

*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.

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 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*

Итоговый контроль – зачет. К зачету необходимо готовиться 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.

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.

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

Таблица 6

#### **Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете**

<b>Уровень</b>	<b>Критерии</b>	<b>Баллы</b>
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	41-50
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и	31-40

	интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено (А)
81-90 баллов	зачтено (В)
71-80 баллов	зачтено (С)
61-70 баллов	зачтено (D)
60 и менее	не зачтено (Е).

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература.

1. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Управление бизнес-процессами. Финансы и статистика. 2012. <http://e.lanbook.com/view/book/1026/page3/>
2. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/16437>
3. 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>
4. Силич В.А. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силич В.А., Силич М.П.— Электрон. текстовые данные. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2011. <http://www.iprbookshop.ru/13890>



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>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012 . <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>
2. 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>
3. 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.
4. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler 4.0.-М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2012 – 224 с.

### **6.3. Нормативные правовые документы.**

«Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Компьютерный класс с компьютерами (ноутбуками), объединенными локальной сетью, по количеству слушателей.

LCD – проектор,  
ноутбук преподавателя,  
экран,  
флипчарт,  
фломастеры.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, AllFusion Process Modeler.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL:

<http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.