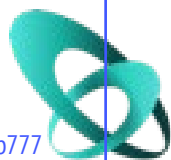


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бойко Валерий Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.09.2025 11:01:04  
Уникальный программный ключ:  
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа  
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего  
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)  
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Б1.В.12 Реинжиниринг бизнес-процессов**

**Направление подготовки**

38.03.02

«Менеджмент»

**Направленность (профиль) подготовки**

Управление бизнес-процессами

**Квалификация выпускника**

«Бакалавр»

**Форма обучения**

очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена  
на заседании кафедры  
менеджмента и документационного обеспечения  
«27» марта 2025 г. протокол №9

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Зайцевский И.В.

г. Москва, 2025

Рабочая программа дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

## Содержание

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цели и задачи освоения дисциплины .....                                                            | 4  |
| 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....                                       | 4  |
| 3. Планируемые результаты обучения .....                                                              | 5  |
| 4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....                                                    | 7  |
| 4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы .....                                                      | 7  |
| 4.2 Тематический план дисциплины.....                                                                 | 8  |
| 4.3 Содержание дисциплины.....                                                                        | 12 |
| 4.4. Практическая подготовка .....                                                                    | 13 |
| 5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины.....          | 13 |
| 5.1 Основная литература.....                                                                          | 13 |
| 5.2 Дополнительная литература .....                                                                   | 14 |
| 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы .....                            | 14 |
| 5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)..... | 15 |
| 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....                                  | 15 |
| 6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов.....                                     | 15 |
| 6.2. Самостоятельная работа студентов .....                                                           | 16 |
| 7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....  | 18 |
| Приложение 1. Фонд оценочных средств .....                                                            | 20 |
| 1. Паспорт фонда оценочных средств .....                                                              | 21 |
| 2. Оценочные средства.....                                                                            | 22 |
| 2.1 Текущий контроль .....                                                                            | 22 |
| 2.2 Промежуточная аттестация .....                                                                    | 26 |

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» предназначена для развития фундаментальных знаний в области моделирования развития бизнеса, практических навыков оценки текущего состояния бизнес-деятельности.

К основным целям освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» следует отнести:

- подготовка обучающихся к разработке бизнес-планов создания нового бизнеса и организации предпринимательской деятельности;
- подготовка обучающихся к междисциплинарным исследованиям для решения задач, связанных с моделированием и анализом бизнес-процессов, а также прогнозированием результатов внедрения инновационных технологий;
- подготовка обучающихся к самообучению и непрерывному профессиональному самосовершенствованию.

К основным задачам освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» следует отнести:

- подготовка к использованию терминов, основных теорий, характеризующих современное состояние и тенденции развития бизнеса;
- ориентирование в теории бизнес-процессов, тенденциях развития национальных и мировых рынков, интернационализации форм ведения международного бизнеса;
- выработка навыков самостоятельной работы при анализе эффективности, оптимизации ведения бизнеса в современных рыночных условиях.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- Менеджмент,
- Информационные технологии в управлении;
- Функциональный менеджмент;
- Инновационный менеджмент,
- Проектная деятельность

### 3. Планируемые результаты обучения

| Код и наименование компетенции                                                      | Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов      | ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности.<br>ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов<br>ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений.<br>ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы                                                                                                                                     | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы проектирования целевых бизнес-процессов;</li> <li>• современные методы оптимизации бизнес-процессов;</li> <li>• принципы организации и координации работы подразделений;</li> <li>• методы управления рисками и минимизации их влияния на бизнес-процессы.</li> <li>• специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы);</li> <li>• методы разработки моделей процессов в цифровом формате;</li> <li>• инструменты анализа данных процессов.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектировать целевые бизнес-процессы;</li> </ul> |
| ПК-4 Способен управлять эффективностью и контролировать выполнение бизнес-процессов | ИПК-4.1. Способен организовывать мониторинг выполнения бизнес-процессов и анализировать их соответствие установленным регламентам.<br>ИПК-4.2. Способен анализировать показатели эффективности бизнес-процессов (временные, финансовые, качественные).<br>ИПК-4.2. Способен использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы процессов.<br>ИПК-4.3. Способен выявлять отклонения в выполнении процессов и разрабатывать корректирующие мероприятия.<br>ИПК-4.4. Способен готовить аналитические отчеты по результатам контроля и формулировать выводы. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ПК-5 Способен применять информационные технологии для управления бизнес-процессами</p> | <p>ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы).<br/> ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы.<br/> ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов.<br/> ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять методы оптимизации бизнес-процессов;</li> <li>• организовывать и координировать работу подразделений;</li> <li>• управлять рисками и минимизировать их влияние на бизнес-процессы.</li> <li>• использовать специализированные системы управления процессами;</li> <li>• разрабатывать модели процессов в цифровом формате;</li> <li>• анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками проектирования целевых бизнес-процессов;</li> <li>• методами оптимизации бизнес-процессов;</li> <li>• навыками организации и координации работы подразделений;</li> <li>• методами управления рисками и минимизации их влияния на бизнес-процессы.</li> <li>• навыками использования специализированных систем управления процессами;</li> <li>• методами разработки моделей процессов в цифровом формате;</li> <li>• навыками анализа данных процессов с использованием аналитических инструментов.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

| Виды учебной работы                                    | Объем в часах                   |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины                          | <b>144 (4 зачетных единицы)</b> |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего) | 36                              |
| Аудиторная работа (всего), в том числе:                | 36                              |
| Лекции                                                 | 12                              |
| Семинары, практические занятия                         | 24                              |
| Лабораторные работы                                    |                                 |
| Внеаудиторная работа (всего):                          | 108                             |
| в том числе:<br>консультация по дисциплине             |                                 |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего)             | 108                             |
| Вид промежуточной аттестации обучающегося              | <b>Экзамен</b>                  |

#### 4.2 Тематический план дисциплины

| Наименование разделов и тем                            |   | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах) |                           |                      |                                  |                        |                             |                                   | К о м п е т е н ц и и     |
|--------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
|                                                        |   | Всего                                                                                    | Из них аудиторные занятия |                      |                                  | Самостоятельная работа | К у р с о в а я р а б о т а | К о н т р о л ь н а я р а б о т а |                           |
|                                                        |   |                                                                                          | Лекции                    | Лабораторные занятия | Практические/семинарские занятия |                        |                             |                                   |                           |
| Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации | 7 | 16                                                                                       | 2                         |                      | 4                                | 10                     |                             |                                   | П К - 2 , П К - 4 , П К - |



|                                                                                |   |    |   |  |   |    |  |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|--|---|----|--|--------------------------------------------------------------------|
|                                                                                |   |    |   |  |   |    |  | 5                                                                  |
| Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления                                   | 7 | 16 | 2 |  | 4 | 10 |  | П<br>К<br>-<br>2<br>,<br>П<br>К<br>-<br>4<br>,<br>П<br>К<br>-<br>5 |
| Тема 3. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов и необходимость его проведения | 7 | 16 | 2 |  | 4 | 10 |  | П<br>К<br>-<br>2<br>,<br>П<br>К<br>-<br>4<br>,<br>П<br>К<br>-<br>5 |
| Тема 4. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов                        | 7 | 32 | 2 |  | 4 | 26 |  | П<br>К<br>-<br>2                                                   |

|                                                         |   |    |   |  |   |    |  |                                                                    |
|---------------------------------------------------------|---|----|---|--|---|----|--|--------------------------------------------------------------------|
|                                                         |   |    |   |  |   |    |  | П<br>К<br>-<br>4<br>,<br>П<br>К<br>-<br>5                          |
| Тема 5. Этапы<br>реинжиниринга бизнес-<br>процессов     | 7 | 32 | 2 |  | 4 | 26 |  | П<br>К<br>-<br>2<br>,<br>П<br>К<br>-<br>4<br>,<br>П<br>К<br>-<br>5 |
| Тема 6. Технология<br>реинжиниринга<br>бизнес-процессов | 7 | 32 | 2 |  | 4 | 26 |  | П<br>К<br>-<br>2<br>,<br>П<br>К<br>-<br>4                          |

|              |  |            |           |  |           |            |  |  |                       |
|--------------|--|------------|-----------|--|-----------|------------|--|--|-----------------------|
|              |  |            |           |  |           |            |  |  | ’<br>П<br>К<br>-<br>5 |
| <b>Итого</b> |  | <b>144</b> | <b>12</b> |  | <b>24</b> | <b>108</b> |  |  |                       |

#### **4.3 Содержание дисциплины**

##### **Тема 1. Бизнес-процесс и необходимость его оптимизации**

Бизнес-процесс: понятие и элементы. Классификация бизнес-процессов в зависимости от места осуществления и организационной структуры компании. Виды бизнес-процессов в зависимости от их предназначения и степени детализации. Предпосылки оптимизации бизнес-процессов.

##### **Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления**

Понятие, сущность, цели и задачи процессного управления. Функции управления бизнес-процессом. Принципы процессного управления. Структура процессного управления. Сквозные (межфункциональные) и внутрифункциональные процессы. Функции нижнего уровня. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления. Структурный, функциональный, процессный и проектный подходы к управлению бизнес-процессами. Совмещение процессной и функциональной систем управления. Техника выделения бизнес-процессов в организации. Управление организацией на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Критерии оценки эффективности управления организацией. Система показателей оценки эффективности управления организацией. Ресурсы процесса и его регламентирование. Согласование входов и выходов между процессами. Роль и значение процессного подхода в управлении. Преимущества и недостатки процессного управления.

##### **Тема 3. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов и необходимость его проведения**

Реинжиниринг как инструмент управления бизнес-процессами. Понятие и сущность реинжиниринга. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Цели и задачи реинжиниринга. Виды реинжиниринга бизнес-процессами. Кризисный реинжиниринг. Реинжиниринг развития.

##### **Тема 4. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов**

Объединение рабочих процедур. Принятие исполнителями самостоятельных решений. Горизонтальное и вертикальное сжатие процессов. Распараллеливание процессов. Многовариантность исполнения процессов. Принцип целесообразности выполнения работ. Сокращение количества управляющих воздействий. Минимизация количества согласований. Обеспечение менеджером единой точки контакта.

## **Тема 5 Этапы реинжиниринга бизнес-процессов**

Этап предплановой подготовки компании. Формирование желаемого образа фирмы в рамках разработки стратегии ее развития. Принятие решения о начале процесса изменений в работе фирмы. Этап стратегического планирования. Создание модели реального бизнеса фирмы. Определение основных целей реинжиниринга и организатора процесса. Отбор объектов инновации и перепроектирования. Этап разработки модели нового бизнеса. Перепроектирование текущего бизнеса. Прямой реинжиниринг. Создание эффективных рабочих процедур. Определение технологий и способов их применения. Формирование новых функций персонала. Создание информационных систем осуществления реинжиниринга. Тестирование новой модели бизнеса. Фазы перепроектирования: картографирование деятельности, анализ изменений клиентов и их потребностей, прогнозирование процессов.

## **Тема 6. Технология реинжиниринга бизнес-процесс**

Анализ существующей модели бизнеса и его процессов. Создание модели будущего бизнеса и его процессов. Схемы организации прямого и обратного реинжиниринга. Сущность подхода на основе решений. Подход на основе детального анализа. Этапы и мероприятия по проектированию реинжиниринговых процессов. Модели бизнес-процессов

### **4.4. Практическая подготовка**

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Объем занятий в форме практической подготовки составляет 24 часов.

## **5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **5.1 Основная литература**

1. Иващенко Н.П. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: Учебно-методическое пособие / Под ред. Иващенко Н.П. - М.:Эк. ф-т МГУ, 2016. - 133 с. - URL:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=967678>

2. Кристенсен К.М., Рейнор М.Е., Калинина Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост: Учебное пособие / К.М. Кристенсен, М.Е. Рейнор, Е. Калинина. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 290 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923628>
3. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов /; под редакцией О. И. Долгановой. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 289 с. — ISBN 978-5-534- 00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468913>

## 5.2 Дополнительная литература

1. Ким С.А. Теория управления: учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2021 - 240 с. - ISBN 978-5-394-02373-6;
2. Харин А.А., Коленский И.Л., Управление инновационными процессами: учебник для образовательных организаций высшего образования – М.; Б.: Директ-Медиа, 2020 - 472 с. - ISBN 978-5-4475-5545-0; [Электронный ресурс]. «Университетская библиотека ONLINE» - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435804>

## 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. <http://www.gov.ru> Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. <http://www.mos.ru> Официальный сервер Правительства Москвы.
3. <http://www.minfin.ru> Министерство финансов РФ.
4. <http://www.garant.ru> ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
5. <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики.
6. <http://www.rg.ru> Российская газета.
7. <http://www.prime-tass.ru> ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
8. <http://www.rbc.ru> РБК (РосБизнесКонсалтинг).
9. <http://www.businesspress.ru> Деловая пресса.
10. <http://www.ereport.ru> Мировая экономика.
11. <http://uisrussia.msu.ru> Университетская информационная система России.
12. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент.
13. <http://www.fin-izdat.ru> Издательский дом «Финансы и кредит»

14. <http://economist.com.ru> Журнал «Экономист».
15. <http://www.vopreco.ru> Журнал «Вопросы экономики».
16. <http://www.mevriz.ru> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

#### 5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

| Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом | Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                  | Перечень лицензионного программного обеспечения.                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б1.В.12<br>Реинжиниринг бизнес-процессов                                  | Кабинет менеджмента                                                       | Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал | Microsoft Windows XP Professional<br>Microsoft Office 2010<br>Kaspersky Endpoint для бизнеса<br>КонсультантПлюс<br>AdobeReader<br><a href="#">Cisco WebEx</a><br>Информационно-коммуникационная платформа «Сферум» |
|                                                                           | Аудитория для самостоятельной работы                                      | Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, многофункциональное устройство                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |

## 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### 6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

Методические указания для занятий лекционного типа. В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений

и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского (практического) типа. Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

## **6.2. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 108 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;



- подготовка к сдаче экзамена.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;

- углубления и расширения теоретических знаний студентов;

- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;

- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;

- развитию исследовательских умений студентов.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов: библиотека с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет, аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения;

- объективность контроля;

- валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);

- дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;

- организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;

- обсуждение результатов выполненной работы на занятии;

- проведение письменного опроса;

-проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;

-организация и проведение собеседования с группой.

## **7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ОВЗ определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий как оценочных средств, а именно:

— в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств  
для текущего контроля и промежуточной аттестации  
при изучении дисциплины  
Б1.В.12 Реинжиниринг бизнес-процессов**

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

| Код и наименование компетенции                                                      | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Наименование оценочного средства                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов      | <p>ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности.</p> <p>ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов</p> <p>ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений.</p> <p>ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы</p>                                                                                                                                         | <p>Текущий контроль: доклады (рефераты), тестовое задание</p> |
| ПК-4 Способен управлять эффективностью и контролировать выполнение бизнес-процессов | <p>ИПК-4.1. Способен организовывать мониторинг выполнения бизнес-процессов и анализировать их соответствие установленным регламентам.</p> <p>ИПК-4.2. Способен анализировать показатели эффективности бизнес-процессов (временные, финансовые, качественные).</p> <p>ИПК-4.2. Способен использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы процессов.</p> <p>ИПК-4.3. Способен выявлять отклонения в выполнении процессов и разрабатывать корректирующие мероприятия.</p> <p>ИПК-4.4. Способен готовить аналитические отчеты по результатам контроля и формулировать выводы.</p> | <p>Промежуточная аттестация: экзамен</p>                      |
| ПК-5 Способен применять информационные технологии для управления бизнес-процессами  | <p>ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы).</p> <p>ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы.</p> <p>ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |

|  |                                                                                                                                |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | аналитических инструментов.<br>ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности. |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ООП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенций, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации. Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» является промежуточным этапом формирования компетенций ПК-2, ПК-4, ПК-5 в процессе освоения ООП.

Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

## **2. Оценочные средства**

### **2.1 Текущий контроль**

#### **Примерный перечень тем для докладов (рефератов)**

1. Организация как система
2. Свойства организации как системы
3. Системный подход организации
4. Связи системы-организации внешней средой
5. Теоретическая основа описания деятельности организации
6. Системный анализ
7. Идеи, лежащие основе структурных методов анализа систем
8. Структура системы – организации
9. Задачи структурного анализа организации
10. Структурные элементы связи
11. Детализация объекта
12. Референтная модель SAP/R3
13. Иерархическая структура референтной модели SAP R/3.
14. Отраслевые модели-прототипы компании SAP (Solution Maps).
15. Построение деятельности ИТ-подразделения соответствии со стандартом

ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

16. Основные модели уровни описания процессов.
17. Основные модели процессов.
18. Уровни описания процессов.
19. Критерии выбора процессов верхнего уровня.
20. Определение сценариев выполнения процесса.
21. Описание процедуры.
22. Принципы структурирования информации моделях процедур.
23. Описание окружения функции моделях процедур.
24. Организационная структура.
25. Уровни описания организационной структуры.

#### Шкала и критерии оценивания докладов (рефератов)

| Шкала оценивания       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично»              | Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему доклада, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер                                                                       |
| «хорошо»               | Обучающийся в целом раскрывает тему доклада, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.                                                                      |
| «удовлетворительно»    | Обучающийся в целом раскрывает тему доклада и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности |
| «не удовлетворительно» | Обучающийся не владеет выбранной темой                                                                                                                                                                  |

#### Типовое тестовое задание

1. Ассоциация рабочих объектов требуется для отслеживания:
  - A. Выборки из хранилища соответствующих объектов;
  - B. Соответствия объектов друг другу.
2. Бизнес-процессы на предприятии характеризуются:
  - A. Четко определенными во времени началом и концом;
  - B. Внешними интерфейсами;
  - C. Затратами времени;
  - D. Затратами труда;
  - E. Затратами материалов.
3. Выберите две ступени расчета стоимости бизнес-процесса, соответствующие

методу стоимостного анализа процессов (ABC-методу):

- А. Стоимость соответствующих функций переносится на стоимостные объекты;
  - В. Все затраты центров ответственности распределяются по функциям бизнес-
  - С. процесса;
- 4. Границы бизнес-процесса определяются:
  - А. Выполнением требований клиента процесса;
  - В. Сменой на выходе операции управляемого объекта преобразований.
- 5. Задачи стоимостного анализа процессов:
  - А. Сократить время и затраты на выполнение функций, добавляющих стоимость;
  - В. Максимально сократить функции, не добавляющие стоимость;
  - С. Выбрать функции с низкой стоимостью из возможных альтернатив.
- 6. Использование принципа декомпозиции при построении функциональных диаграмм в сочетании с методом стоимостного анализа процесса позволяет:
  - А. Выбрать наилучший бизнес-процесс из нескольких вариантов, с точки зрения минимальной стоимости его выполнения;
  - В. Рассчитать стоимость всего бизнес-процесса, зная стоимость его операций на нижних уровнях диаграммы.
- 7. Как задается разветвление в процессе:
  - А. По вероятности пути процесса;
  - В. По типу объекта;
  - С. Произвольно;
  - Д. По значению пользовательских атрибутов;
- 8. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса:
  - А. Стоимость преобразования объектов в процессе;
  - В. Степень использования ресурсов в процессе;
  - С. Время преобразования объектов в процессе;
  - Д. Стоимость использования ресурсов в процессе;
  - Е. Пропускная способность процесса;
- 9. Каковы ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
  - А. Комплексный характер проектных работ;
  - В. Совместная работа консультантов и работников компании в командах РБП;
  - С. Мотивация персонала в РБП;
  - Д. Участие руководства компании на всех этапах РБП.



10. На этапе внедрения проекта РБП выполняется следующая работа:
- А. Осуществляется обучение персонала;
  - В. Поэтапный ввод и тестирование информационной системы;
11. На этапе реализации проекта РБП выполняется следующая работа:
- А. Разрабатывается или модернизируется организационно-экономическая система;
  - В. Разрабатывается или модернизируется информационная система;
12. Назовите ключевые информационные технологии для управления основными процессами:
- А. Система управления потоками работ;
  - В. Распределенная база данных;
13. Назовите ключевые информационные технологии для управления инновационными процессами:
- А. Информационно-аналитические системы;
  - В. Системы имитационного моделирования;
  - С. Управление знаниями;
14. Назначение динамического анализа бизнес-процесса заключается в оценке:
- А. Производительности бизнес-процессов;
  - В. Использования ресурсов в бизнес-процессе;
  - С. Непроизводительных затрат.
15. Примеры механизмов, участвующих в функциональной модели, построенной с помощью методологии IDEF0:
- А. Оборудование;
  - В. Персонал;
  - С. Структурные подразделения предприятия;
16. Принцип «вертикального сжатия процесса» означает, что:  
Исполнители принимают самостоятельные решения, вследствие чего повышается ответственность, заинтересованность в результатах труда каждого работника.
17. Принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:
- А. Работы выполняются в естественном порядке;
  - В. Распараллеливание выполняемых работ.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на минимизацию:
- А. Сроков реализации потребностей клиентов;
  - В. Использования различных ресурсов;

- С. Сложности процесса управления;
  - Д. Издержек.
19. Событийная цепочка процессов позволяет четко определять:
- А. Альтернативность выполнения процесса;
  - В. Синхронизацию выполнения процесса;
  - С. Распараллеливание выполнения процесса;
20. Структурное моделирование бизнес-процессов используется для:
- А. Стандартизации бизнес-процессов;
  - В. Определения требований к информационной системе;
  - С. Проведения улучшений в организации бизнес-процессов.
21. Установите соответствие типов клиентов и видов бизнес-процессов:
- Потенциальный клиент – инновационный процесс;
  - Внешний клиент – основной процесс;
  - Внутренний клиент – вспомогательный процесс.
22. Функциональные блоки преобразуют:
- А. Управляющие объекты в выходные объекты;
  - В. Входные объекты в выходные, причем выходной объект должен качественно отличаться от входного;
23. Функциональная модель бизнес-процесса характеризуется:
- А. Использование принципа декомпозиции функции;
  - В. Графической простотой;
  - С. Многоуровневым описанием бизнес-процесса.

#### Шкала оценивания тестового задания

| <b>% верных решений (ответов)</b> | <b>Шкала оценивания</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 85-100%                           | «отлично»               |
| 70-84%                            | «хорошо»                |
| 51-69%                            | «удовлетворительно»     |
| 50% и менее                       | «не удовлетворительно»  |

## 2.2 Промежуточная аттестация

### Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Реинжиниринг как инструмент управления бизнес-процессами.
2. Понятие и сущность реинжиниринга. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Цели и задачи реинжиниринга.
4. Виды реинжиниринга бизнес-процессами.
5. Кризисный реинжиниринг.
6. Реинжиниринг развития.
7. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов
8. Этап предплановой подготовки компании. Формирование желаемого образа фирмы в рамках разработки стратегии ее развития.
9. Принятие решения о начале процесса изменений в работе фирмы.
10. Этап стратегического планирования.
11. Создание модели реального бизнеса фирмы.
12. Определение основных целей реинжиниринга и организатора процесса.
13. Отбор объектов инновации и перепроектирования.
14. Этап разработки модели нового бизнеса.
15. Перепроектирование текущего бизнеса.
16. Прямой реинжиниринг.
17. Создание эффективных рабочих процедур.
18. Определение технологий и способов их применения.
19. Формирование новых функций персонала.
20. Создание информационных систем осуществления реинжиниринга.
21. Тестирование новой модели бизнеса.
22. Фазы перепроектирования: картографирование деятельности, анализ изменений клиентов и их потребностей, прогнозирование процессов.
23. Технология реинжиниринга бизнес-процесса
24. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов. Создание модели будущего бизнеса и его процессов.
25. Схемы организации прямого и обратного реинжиниринга.
26. Сущность подхода на основе решений.
27. Подход на основе детального анализа.
28. Этапы и мероприятия по проектированию реинжиниринговых процессов.
29. Модели бизнес-процессов

### Шкала и критерии оценивания экзамена

| Шкала<br>оценивания       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично»                 | оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал моно-графической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. |
| «хорошо»                  | оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.                                                                                                                                                                                              |
| «удовлетворительно»       | оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.                                                                                                                                                                                                       |
| «не<br>удовлетворительно» | оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |