

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 30.01.2023 18:36:26  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

---

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

УТВЕРЖДЕНА

Директор СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
Экономика предприятий и организаций**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

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

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

**Очная**  
(форма(ы) обучения)

**Год набора: 2022**

**Санкт-Петербург, 2022 г.**

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

к.э.н., профессор Коробейникова Светлана Владимировна (кафедра корпоративного управления)

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

РПД Б1.В.08 «Управление изменениями и реинжиниринг» одобрена на заседании кафедры экономики. Протокол от (17 мая 2022 года) № (8).

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы ..... | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 5  |
| 3. Содержание и структура дисциплины .....  | 6  |
| 3.1. Учебно-тематический план .....   | 6  |
| 3.2. Содержание дисциплины .....  | 7  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....  | 8  |
| 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....   | 16 |
| 6. Методические материалы для освоения дисциплины.....  | 19 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....                                      | 23 |
| 7.1. Основная литература .....  | 23 |
| 7.2. Дополнительная литература .....  | 23 |
| 7.3. Интернет-ресурсы .....   | 23 |
| 7.4. Иные источники .....   | 24 |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ..... | 24 |

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

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

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

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

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия   | Код компонента компетенции                   | Результаты обучения   |
|--|--|---|
| <p>ПС: «Специалист по работе с инвестиционными проектами»</p> <p>ОТФ: Подготовка инвестиционного проекта</p> <p>ТФ:<br/>А/01.6 - Разработка инвестиционного проекта;<br/>А/02.6 - Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта</p> | <p>ПКс ОС III-9.2</p> <p>ПКс ОС III-10.1</p> | <p><i>На уровне знания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможностей использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании;</li> <li>- сущности и взаимосвязей изменения среды функционирования и внутренних параметров компании;</li> <li>- сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</li> <li>- методов построения концептуальных, математических и имитационных моделей;</li> <li>- методологии разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления;</li> <li>- методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций;</li> <li>- методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий;</li> </ul> <p><i>На уровне умений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений;</li> <li>- разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации);</li> </ul> |

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

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

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

Дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

| Вид работы             | Трудоемкость (в академических часах)<br>очная форма обучения |
|------------------------|--|
| Общая трудоемкость     | 144  |
| Аудиторная работа      | 32   |
| Лекции                 | 16   |
| Практические занятия   | 16   |
| Самостоятельная работа | 74   |
| Консультация           | 2  |
| Контроль               | 36   |
| Вид итогового контроля | Экзамен  |

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

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

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

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

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

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

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

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Учебно-тематический план Очная форма обучения

| № п/п  | Наименование тем (разделов)                             | Объем дисциплины (модуля), ак. час. |   |    |    |     | СР | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|--------|---|-------------------------------------|---|----|----|-----|----|---|
|        |   | Всего                               | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |    |    |     |    |   |
|        |   |                                     | Л   | ЛР | ПЗ | КСР |    |   |
| Тема 1 | Реинжиниринг предприятия                                | 12                                  | 2   | -  | 2  | -   | 8  | Т, ИЗ, Э  |
| Тема 2 | Модель структурного преобразования бизнеса              | 14                                  | 2   | -  | 2  | -   | 10 | О, Т, ИЗ  |
| Тема 3 | Основные тенденции современного менеджмента предприятия | 12                                  | 2   | -  | 2  | -   | 8  | О, Т, ИЗ  |
| Тема 4 | Управление изменениями: основные принципы и подходы     | 14                                  | 2   | -  | 2  | -   | 10 | О, Т  |
| Тема 5 | Программа реструктуризации предприятия:                 | 12                                  | 2   | -  | 2  | -   | 8  | О, Т  |

| № п/п                    | Наименование тем (разделов)  | Объем дисциплины (модуля), ак. час. |   |          |           |          | СР        | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|--------------------------|--|-------------------------------------|---|----------|-----------|----------|-----------|---|
|                          |  | Всего                               | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |          |           |          |           |   |
|                          |  |                                     | Л   | ЛР       | ПЗ        | КСР      |           |   |
|                          | разработка и реализация  |                                     |   |          |           |          |           |   |
| Тема 6                   | Сопротивление организационным изменениям   | 14                                  | 2   | -        | 2         | -        | 10        | О, Т  |
| Тема 7                   | Технология проведения реинжиниринга бизнеса  | 14                                  | 2   | -        | 2         | -        | 10        | О, Т, ИЗ  |
| Тема 8                   | Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса | 14                                  | 2   | -        | 2         | -        | 10        | О, ПОЗ  |
| Промежуточная аттестация |  | 36                                  |   |          |           |          |           | Экзамен   |
| <b>Всего:</b>            |  | <b>144</b>                          | <b>16</b>   | <b>-</b> | <b>16</b> | <b>2</b> | <b>74</b> |   |

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

### 3.2. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Реинжиниринг предприятия

Определение реинжиниринга, цель реинжиниринга, его объекты и предметы изучения. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов (БП). Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП. Суть и базовые принципы реинжиниринга. Задачи, решаемые реинжинирингом. Методы структурных преобразований бизнес-процессов. Методы преобразования бизнес-процесса, связанные с изменением организационно-правовой структуры предприятия. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП. Мотивация персонала предприятия и проведение реинжиниринга

#### Тема 2. Модель структурного преобразования бизнеса

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. Управление изменениями: основные принципы и подходы

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

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

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

#### **Тема 6. Сопротивление организационным изменениям**

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

#### **Тема 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса**

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

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

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

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

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

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

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **4.2.1. Типовые оценочные материалы по теме 1 - Реинжиниринг предприятия**

###### **Примерные тестовые задания**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

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



д) радикальная реконструкция.

2. Объектом реинжиниринга являются:

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

3. В результате проведения реинжиниринга показатели увеличиваются:

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

4. Методология РБП появилась в:

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

#### Пример индивидуального задания

- проанализировать компанию-объект
- определить тип структуры
- определить тип управления
- определить возможность и целесообразность применения реинжиниринга БП
- определить возможную модель внедрения.

| Тип организации                  | Тип управления  |  |                         |                     |                        |            |
|----------------------------------|-----------------|--|-------------------------|---------------------|------------------------|------------|
|                                  | Административно | Посредством постановки целей и мотивации | С помощью регламентации | Распределяя ресурсы | Применяя IT интеграцию | Другой тип |
| Предпринимательская              |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Механистическая                  |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Профессиональная                 |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Диверсифицированная              |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Инновационная<br>Адхократическая |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Миссионерская                    |                 |  |                         |                     |                        |            |
| Другой тип: _____                |                 |  |                         |                     |                        |            |

#### Примерные темы эссе

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

#### **4.2.2. Типовые оценочные материалы по теме 2 - Модель структурного преобразования бизнеса**

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

##### **Примерные тестовые задания**

1. Назовите один из вариантов построения новой бизнес-модели организации по методологии М.Хаммера и Д.Чампи.
  - а) «Zero-approach» - разработка модели с «чистого листа»;
  - б) Построение бизнес-модели на основе моделирования системы принимаемых управленческих решений;
  - в) Детальное отражение существующего положения и последующее построение модели бизнес-процессов.
2. Какое из определений бизнес-процесса на основе МС ИСО 9000:2000:
  - а) процесс представляет собой набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, который трансформирует то, что на входе, результат на выходе;
  - б) процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используются один или более видов ресурсов, а в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;
  - в) процесс – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельность, которая преобразует входящие элементы в выходящие.
3. Какие программные продукты относятся к моделированию бизнес-процессов:
  - а) ARIS;
  - б) IDEFO;
  - в) IDEF3;
  - г) ERP - продукты
  - д) Work Flow.
4. Какие наиболее распространенные CASE – инструменты применяются сегодня в России для моделирования бизнес-процессов:
  - а) IDEFO;
  - б) IDEF3;
  - в) ARIS.

##### **Пример индивидуального задания**

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

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

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

### Примерные тестовые задания

1. Назовите элементы «алмазной» модели системы внутрифирменного управления:
  - а) бизнес- процессы;
  - б) инфраструктура рынка;
  - в) ценности и убеждения;
  - г) трудовые задания и организационные структуры;
  - д) системы управления и оценка результатов;
2. Определите шесть основных принципов РБП, которые предлагают М. Робсон и Ф.Уллах:
  - а) как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс;
  - б) несколько работ объединяются в одну;
  - в) клиент процесса должен выполнять этот процесс;
  - г) решение принимают работники;
  - д) обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации;
  - е) процессы имеют множество вариантов;
  - ж) создайте множество версий сложных процессов;
  - з) уменьшайте количество входов в процессы;
  - и) сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информации.
3. Назовите факторы внутренней среды, влияющие на реинжиниринг:
  - а) менеджмент;
  - б) персонал;
  - в) правовые факторы;
  - г) бюджетные и налоговые системы.

### Пример индивидуального задания

Построить логическую схему бизнес-процесса

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

с применением элемента «логическое условие»

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

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

### Примерные тестовые задания

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

- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации
- д) адаптировать организацию к изменению внешней среды
- 3. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:
  - а) низкий профессионализм персонала
  - б) внутренние и внешние
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) логические, социологические, психологические
- 4. Для проведения изменений в организации требуется:
  - а) желание руководства
  - б) наличие проблем
  - в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - г) отсутствие сопротивления изменениям
- 5. Типология видов организационных изменений:
  - а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  - б) имеет практическое и теоретическое значение
  - в) представляет интерес для студентов
  - г) представляет интерес для ученых

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

1. Охарактеризуйте уровни организационных изменений.
2. Опишите сферы организационных изменений.
3. В чём заключается концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера?
4. Опишите модель жизненного цикла И. Адизеса.
5. Каковы этапы проведения организационных изменений?
6. Каковы методические подходы к формированию желаемого состояния организационной системы?

#### **Примерные тестовые задания**

1. Жизненный цикл проекта реструктуризации – это:
  - а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
  - б) время разработки проекта;
  - в) время реализации проекта.
2. Команда проекта реструктуризации – это:
  - а) подразделение организации, реализующее конкретный проект;
  - б) руководство организационной структурой, реализующей проект;
  - в) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.
3. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:
  - а) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
  - б) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;
  - в) к персоналу реструктуризируемого предприятия применяется широкий спектр воздействий – переобучение, перемещения, привлечение новых работников, частичное сокращение и пр.; для кризисного предприятия основными подходами является управление конфликтами, возникающими в ходе неизбежного сокращения, сохранение основного кадрового ядра, адаптация персонала к значительным изменениям.

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

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

### **Примерные тестовые задания**

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

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

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

### **Примерные тестовые задания**

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

#### **Пример индивидуального задания**

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

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

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

#### **Примерные тестовые задания**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
  - а) автоматизация;
  - б) реструктурирование или уменьшение размерности;
  - в) реорганизация;
  - г) TQM (система всеобщего управления качеством);
  - д) радикальная реконструкция.

2. Объектом реинжиниринга являются:

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

3. В результате проведения реинжиниринга показатели увеличиваются:

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

4. Методология РБП появилась в:

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

### Пример практико-ориентированного задания

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

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

Шкала оценивания письменного тестирования по итогам лекционного курса.

18 и более правильных ответов — оценка отлично;

14-17 правильных ответов — оценка хорошо;

10-13 правильных ответов — оценка удовлетворительно;

9 и менее правильных ответов — оценка неудовлетворительно.

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

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

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов и средств:** в устной или письменной. Устная форма сдачи экзамена предусматривает ответы на вопросы по экзаменационным билетам, письменная - в форме контрольной работы по индивидуальным вариантам заданий. На экзамен выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

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

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

| Компонент компетенции  | Промежуточный/ключевой индикатор оценивания   | Критерий оценивания   |
|--|---|---|
| <b>ПКс ОС III-9.2</b><br>Способен обосновывать расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов<br><br><b>ПКс ОС III-10.1)</b><br>Способен разрабатывать бизнес-план развития действующих или создания новых предприятий и организаций | Умеет осуществлять функционально-стоимостной анализ деятельности предприятия, управлять структурными преобразованиями в организации, моделировать, измерять, оценивать уровни зрелости, совершенствовать бизнес-процессы, разрабатывать и внедрять целевые модели бизнес-процессов, анализировать и преодолевать социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу. | Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, полностью правильно решает задачу билета, аналитическая записка правильна по содержанию и хорошо оформлена. Автор свободно владеет всеми показателями для подтверждения сделанных выводов и рекомендаций |

### 5.3. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Определение реинжиниринга, его цель, объекты и предметы изучения.
2. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
3. Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП.
4. Суть и базовые принципы реинжиниринга.
5. Задачи, решаемые реинжинирингом.
6. Методы структурных преобразований бизнес-процессов.
7. Методы преобразования БП, связанные с изменением организационно-правовой структуры предприятия.
8. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП.
9. Факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса.
10. Природа внешнего окружения БП.
11. Типы стратегий преобразований БП.
12. Организационная культура бизнеса.
13. Организационная структура БП.
14. Модель организационных преобразований.
15. Стиль руководства компании.



16. Переходное состояние 1 в модели организационных преобразований.
17. Переходное состояние 2 в модели организационных преобразований.
18. Переходное состояние 3 в модели организационных преобразований.
19. Переходное состояние 4 в модели организационных преобразований.
20. Основные тенденции современного менеджмента предприятий.
21. Использование функционально-ориентированных структур бизнеса.
22. Причины, обуславливающие появление процессно-ориентированных структур бизнеса.
23. Преимущества процессно-ориентированных структур бизнеса.
24. Концептуальная модель процессно-ориентированной структуры бизнеса.
25. Задачи, решаемые информационно-аналитическим ядром компании.
26. Организационный состав процессно-ориентированной компании.
27. Функциональные обязанности членов команды процесса.
28. Компетенция совета директоров компании.
29. Функции президента компании.
30. Современные подходы к управлению изменениями.
31. Модель Дж.П. Коттера. Модель Р. Хеллера. Модель К. Фрайлингера.
32. Управление изменениями – основные этапы.
33. Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий.
34. Основные области реструктуризационных преобразований.
35. Типовые стратегии реструктуризации.
36. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы.
37. Команда преобразований: формирование и управление.
38. Основные типы и формы сопротивлений персонала.
39. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений.
40. Процесс управления, его входы и выходы.
41. Участники процесса.
42. Участники команды, их роли.
43. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов.
44. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов.
45. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов.
46. Разработка модели существующих бизнес-процессов.
47. Детальное моделирование бизнес-процессов.
48. Измерение бизнес-процессов.
49. Принципы совершенствования бизнес-процессов.
50. Разработка целевой модели бизнес-процессов.
51. Уровни зрелости бизнес-процессов.
52. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями.
53. Принудительное управление изменениями.
54. Адаптивное изменение.
55. Экстремальное управление.
56. Управляемое сопротивление.
57. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу.
58. Методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП.
59. Практика реализация проектов по реинжинирингу бизнес-процессов в компании Границы и связи в IDF0.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

За работу в семестре студенту начисляется рейтинговый балл (от 0 до 5) за каждое задание по расчету и презентации кейса, баллы (от 0 до 10) за тестирование, 1 или 2 балла за активное участие в обсуждении кейсов других групп. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины обучающийся может набрать 65% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки.

Во время промежуточной аттестации обучающийся может набрать максимально 35% от общего числа баллов.

Минимальное число набранных баллов для допуска к экзамену – 40. В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

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

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

- «Отлично» (A) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (B) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (C) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки ра-

боты с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (ЕХ) - от 0 по 50 баллов – теоретическое содержание курса не освоено в достаточной мере. Пробелы носят существенный характер, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено.

## **6. Методические материалы для освоения дисциплины**

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

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

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

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

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

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

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или

иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура выполнения проектных заданий:*

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

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

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

*Подготовка к зачету с оценкой*

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

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

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

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

Для работы с печатными и электронными ресурсами СЗИУ имеется возможность доступа к электронным ресурсам. Организация работы студентов с электронной библиотекой указана на сайте института (странице сайта – «Научная библиотека»).

| Наименование темы или раздела дисциплины (модуля) | Трудоёмкость, час. | Список рекомендуемой литературы |                               | Вопросы для самопроверки   |
|---|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
|   |                    | Основная (№ из перечня)         | Дополнительная (№ из перечня) |  |
| Тема 1. Реинжиниринг предприятия                  | 8                  | 1-2                             | 1-3                           | 1) Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.<br>2) Что включается в объекты и субъекты реинжиниринга предприятия?<br>3) Какие есть типы организаций и типы управления? |

| Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)                       | Трудоемкость, час. | Список рекомендуемой литературы |                               | Вопросы для самопроверки   |
|---|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
|   |                    | Основная (№ из перечня)         | Дополнительная (№ из перечня) |  |
|   |                    |                                 |                               | 4) Чем отличаются методы реструктуризации и реинжиниринга?<br>5) Какие методы реинжиниринга бизнес-процессов Вы знаете?  |
| Тема 2. Модель структурного преобразования бизнеса                      | 10                 | 1-2                             | 1-3                           | 1) Охарактеризуйте систему внешнего окружения бизнес-процесса.<br>2) Какие стратегии преобразований бизнес-процессов Вам известны?<br>3) Что такое: бизнес-модель организации?<br>4) Из чего состоит организационная структура бизнес-процесса?<br>5) Охарактеризуйте переходные состояния организационных преобразований.   |
| Тема 3. Основные тенденции современного менеджмента предприятия         | 8                  | 1-2                             | 1-3                           | 1) Какие из функционально-ориентированных структур бизнеса Вы знаете?<br>2) Охарактеризуйте процессно-ориентированные структуры.<br>3) Каковы цели и задачи информационно-аналитического ядра компании?<br>4) Что такое организационный состав процессно-ориентированной компании и каковы его задачи?<br>5) Чем отличаются компетенции совета директоров и президента компании? |
| Тема 4. Управление изменениями: основные принципы и подходы             | 10                 | 1-2                             | 1-3                           | 1) Охарактеризуйте принципы управления изменениями.<br>2) Каковы основные методы управления изменениями?<br>3) Чем отличаются модели Дж.П. Коттера, Р. Хеллера. К. Фрайлингера?<br>4) Изложите очередность этапов изменений в работе организации.<br>5) Назовите особенности управления изменениями в российском бизнесе на современном этапе.                                   |
| Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация | 8                  | 1-2                             | 1-3                           | 1) В чем заключаются преимущества программного метода в управлении организацией?<br>2) Назовите приоритетные области реструктуризационных преобразований в организации.<br>3) Какие типовые стратегии реструктуризации бизнеса Вам известны?   |

| Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)  | Трудоемкость, час. | Список рекомендуемой литературы |                               | Вопросы для самопроверки  |
|--|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
|  |                    | Основная (№ из перечня)         | Дополнительная (№ из перечня) |   |
|  |                    |                                 |                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>4) Из чего состоит процесс моделирования организационной структуры предприятия?</li> <li>5) Каковы должны быть компетенции команды, проводящей реструктуризационные преобразования?</li> </ul>   |
| Тема 6. Сопротивление организационным изменениям   | 10                 | 1-2                             | 1-3                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Что такое – сопротивление организационным изменениям?</li> <li>2) Охарактеризуйте причины сопротивления организационным изменениям.</li> <li>3) Каковы отличия при сопротивлении организационным изменениям в государственном и частном сегментах бизнеса?</li> <li>4) Каковы основные методы и средства преодоления сопротивления при управлении изменениями?</li> <li>5) Может ли сопротивление организационным изменениям играть позитивную роль?</li> </ul> |
| Тема 7. Технология проведения реинжиниринга бизнеса  | 10                 | 1-2                             | 1-3                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Охарактеризуйте процесс реинжиниринга бизнес-процессов.</li> <li>2) Кто является основными участниками реинжиниринга бизнеса?</li> <li>3) Какие методы и средства проведения реинжиниринга бизнеса Вы знаете?</li> <li>4) Как оценить эффективность мероприятий по изменению бизнес-процессов?</li> <li>5) Каковы особенности проведения реинжиниринга на предприятиях госсектора?</li> </ul>   |
| Тема 8. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса | 10                 | 1-2                             | 1-3                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Охарактеризуйте важность моделирования предстоящих изменений в бизнесе.</li> <li>2) В чем состоят возможности и ограничения применения цифровых технологий в реинжиниринге?</li> <li>3) Что такое функционально-стоимостной анализ? И каковы особенности его использования в реинжиниринге?</li> <li>4) Как влияют на результативность организационных изменений социальные факторы?</li> </ul>   |

| Наименование темы или раздела дисциплины (модуля) | Трудоемкость, час. | Список рекомендуемой литературы |                               | Вопросы для самопроверки  |
|---|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
|   |                    | Основная (№ из перечня)         | Дополнительная (№ из перечня) |   |
|   |                    |                                 |                               | 5) В чем заключается информационная поддержка при проведении организационных мероприятий? |
| <b>Всего</b>                                      | <b>74</b>          |                                 |                               |   |

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### 7.1. Основная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422> (дата обращения: 12.09.2022).

2. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации: монография / Б.Н. Герасимов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. — 256 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0518-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044750> (дата обращения: 12.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

### 7.2. Дополнительная литература

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

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

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

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не предусмотрены

### 7.4. Интернет-ресурсы

1. Executive.ru – краудсорсинговый проект: <http://www.e-xecutive.ru>
2. Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter): <http://abpmp.org.ru>
3. Агентство стратегических инициатив: <http://www.asi.ru/>
4. ИТ Сервис-менеджмент форум (itSMF Russia/itSMF России): <http://www.itsmforum.ru>

## 7.5. Иные источники

1. «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>  
Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - [3-е изд.]. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010.  
Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
2. 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>
3. 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>
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012. <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>
5. 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>
6. 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.
7. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler4.0.-М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2012 – 224 с.

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

### Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

| № п/п | Наименование  |
|-------|---|
| 1.    | Специализированные залы для проведения лекций:  |
| 2.    | Специализированная мебель и оргсредства: аудитории  |
| 3.    | Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV. |

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google Chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, STATISTIKA,
- программные комплексы Word, Excel, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»