

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:29:41
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДЭ.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях
индустрии туризма / Reengineering of business processes at enterprises of
the tourism industry»**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

43.04.02 «Туризм»

(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Индустрия делового и событийного туризма»

(наименование образовательной программы)

Очная и заочная формы обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор-составитель РПД:

Д-р экон. наук, руководитель магистерской программы «Индустрия делового и событийного туризма» Морозова М. А.

Заведующий кафедрой:

Морозова Марина Александровна, д-р экон. наук, заведующий кафедрой управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях индустрии туризма / Reengineering of business processes at enterprises of the tourism industry» одобрена на заседании кафедры управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса факультета международных отношений и политических исследований СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 13 от 06.04.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях индустрии туризма / Reengineering of business processes at enterprises of the tourism industry» обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций (с учётом этапа их формирования):

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат (знает, умеет, владеет)
04.005 Экскурсовод (гид); Е/02.7 Организация деятельности по реализации экскурсионных услуг	ПКс-6	Способен разрабатывать проекты по внедрению организационно-управленческих инноваций на предприятиях сферы туризма	ПКс-6.2	Понимает и обосновывает перед собственниками бизнеса виды работ по разработке и реализации проектов по внедрению организационно-управленческих инноваций на предприятиях сферы туризма	Знает: Знает законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации в сфере туризма и защиты прав потребителей; отраслевые правила и стандарты; трудовое и гражданское законодательство Российской Федерации; Знает приоритетные направления развития туризма в Российской Федерации; организация труда; Знает организация финансово-хозяйственной деятельности экскурсионной организации (подразделения); Знает культура межличностного и делового общения; Знает основы психологии, этики, эстетики. Умеет: руководить разработкой маркетингового плана и программ маркетинга экскурсионной организации (подразделения); разрабатывать маркетинговую коммуникационную стратегию экскурсионной организации (подразделения); осуществлять контроль за маркетинговой деятельностью экскурсионной организации (подразделения); осуществлять контроль за маркетинговой деятельностью экскурсионной организации (подразделения).
33.019 Специалист по выставочной деятельности в сфере торгово-промышленных выставок; Е/02.7 Утверждение стратегических и годовых планов развития организации –	ПКс-7	Способен разрабатывать маркетинговые концепции предприятий сферы туризма и реализовывать их с использованием информационно-коммуникационных средств	ПКс-7.1	Обосновывает маркетинговую концепцию предприятия сферы туризма с использованием современных информационно-коммуникативных технологий	Знает: Знает принципы делегирования полномочий, виды и методы разработки организационной структуры предприятия; Знает подходы к принятию стратегических управленческих решений; Знает принципы формирования иерархии целей развития организации. Умеет: делегировать полномочия и распределять ответственность для организации оптимальной работы структурных

профессионального организатора торгово- промышленных выставок, управление их реализацией					подразделений организации.
--	--	--	--	--	----------------------------

Соответствие планируемых результатов обучения по дисциплине планируемым результатам освоения образовательной программы установлено в соответствии с Приложением 1 к образовательной программе.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объём дисциплины

Общий объём дисциплины составляет 2 зачётные единицы, 72 академических часов.

Очная форма обучения: контактная работа обучающихся с преподавателем — 26 ак. часов (лекции — 8 ак. ч., практические занятия — 14 ак. ч., консультации — 0 ак. ч., контактная работа на аттестацию — 4 ак. ч.); самостоятельная работа — 46 ак. часов. Промежуточная аттестация — зачёт.

Заочная форма обучения: контактная работа обучающихся с преподавателем — 8 ак. часов (лекции — 4 ак. ч., практические занятия — 4 ак. ч., консультации — 0 ак. ч.); контроль — 4 ак. ч.; самостоятельная работа — 60 ак. часов. Промежуточная аттестация — зачёт.

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях индустрии туризма / Reengineering of business processes at enterprises of the tourism industry» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 43.04.02 «Туризм», программа магистратуры «Индустрия делового и событийного туризма». Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре по очной и заочной форме обучения.

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету предоставляется обучающемуся в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Структурные таблицы по очной и заочной формам обучения приведены ниже.

Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	ВСЕГ О	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа			
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ	ИК	КСР	КЭ	Каттэ к	Конт роль	СРкр	СРэк	СР	
1	Тема 1. Основные концепции улучшения бизнес-процессов	18	2			4								12	ГЗ (КТ-1)
2	Тема 2. Реинжиниринг бизнес- процессов (BPR)	18	2			4								12	ГЗ (КТ-1)
3	Тема 3. Принципы BPM /BPM principles	16	2			3								11	Д (КТ-2)
4	Тема 4. Объект реинжиниринга бизнес-процессов	16	2			3								11	Д (КТ-2)
	Промежуточная аттестация — зачёт	4								4					зачёт
	ИТОГО:	72	8			14				4				46	зачёт

Заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа			
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ	ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
1	Тема 1. Основные концепции улучшения бизнес-процессов	17	1			1								15	ГЗ (КТ-1)
2	Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)	17	1			1								15	ГЗ (КТ-1)
3	Тема 3. Принципы BPM /BPM principles	17	1			1								15	Д (КТ-2)
4	Тема 4. Объект реинжиниринга бизнес-процессов	17	1			1								15	Д (КТ-2)
	Промежуточная аттестация — зачёт	4									4				зачёт
	ИТОГО:	72	4			4					4			60	зачёт

Используемые сокращения:

Л – лекции; ВЛ – видеолекции; ЛР – лабораторные работы; ПЗ – практические занятия; ИК – индивидуальные консультации; КСР – контроль самостоятельной работы; КЭ – консультации перед экзаменом; Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий; Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения; СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта; СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену; СР – самостоятельная работа в семестре; УО – устный опрос; ГЗ – групповое задание; Д – доклад; КТ – контрольная точка.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основные концепции улучшения бизнес-процессов - ПКс-6.2; ПКс-7.1

Принципы качества Э. Деминга. Четырнадцать пунктов Э. Деминга. Цикл Э. Деминга. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов. Метод быстрого анализа решений (FAST). Бенчмаркинг процессов. Редизайн процесса (концентрированное улучшение). Реинжиниринг процессов. Современные подходы к совершенствованию бизнес-процессов. Стандарты качества ISO-9000:2000.

Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) - ПКс-6.2; ПКс-7.1

Экономические предпосылки возникновения БНР. Пути реализации БНР. Основные проблемы функционального подхода в управлении. Процессный подход в управлении. Сущность, цели и задачи БНР. Примеры практической реализации БНР. Перспективные направления БНР в туристической отрасли.

Тема 3. Принципы BPM /BPM principles - ПКс-6.2; ПКс-7.1

Основные принципы и их применение. Методы улучшения процессов. Анализ по методу пяти вопросов. Дополнительный анализ стоимости. Устранить бюрократию. Анализ времени цикла.

Тема 4. Объект реинжиниринга бизнес-процессов - ПКс-6.2; ПКс-7.1

Бизнес-процесс: основные понятия, сущность. Классификация бизнес-процессов в организации. Правила распределения процессов в организации. Специфика бизнес-процессов в сфере туризма (на примере гостиницы, турбазы, туроператора, турагента). Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Основные этапы БНР: инициирование работы над БНР, обратный реинжиниринг, прямой реинжиниринг, разработка проекта, реализация. Методы и инструменты реинжиниринга бизнес-процессов. Методология BPR. Бизнес-моделирование и CASE-

технологии. Принципы построения, структура и технология использования CASE-инструментов для анализа бизнес-процессов. Структурный анализ процессов. Схема внешней среды процесса. Графики информационных потоков. Выделение уровней информационных потоков. Рекомендации по использованию SPA. Алгоритмические схемы. Проблемы использования SPA. Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов (SADT – методологии). Общая характеристика PPP Design/IDEF. Особенности построения функциональной модели с помощью PPP Design/IDEF. Функциональный стоимостной анализ бизнес-процессов: сущность, принципы, инструменты. Методика расчета стоимости процесса. Расчет стоимости рабочего места исполнителя процесса. Разработка матрицы ответственности за процесс с учетом количества исполнителей бизнес-ролей и степени их участия в процессе. Отчет с результатами функционально-стоимостного анализа процесса. Методика РБП. Бизнес-моделирование и CASE-технологии. Принципы построения, структура и технология использования CASE-инструментов для анализа бизнес-процессов. Сущность методов имитационного моделирования бизнес-процессов. Общая характеристика модели ReThink PPP. Функциональность ReThink. Определение основных компонентов ReThink ГЧП. Особенности проектирования имитационной модели. Указание входных параметров моделирования. Вывод результатов моделирования. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Старые и новые правила работы. Программные продукты для управления предприятием. Особенности современных информационных технологий. Изменения в бизнес-процессах, системах управления, межорганизационных отношениях посредством информационных технологий. Дополнительно рассматриваются вопросы: Технология реинжиниринга бизнес-процессов; Методология BPR; Создание карты процесса; Функциональное моделирование бизнес-процессов; Анализ стоимости функций; Объектно-ориентированное моделирование бизнес-

процессов; Моделирование бизнес-процессов на основе использования ГЧП; Информационные технологии в ПРП.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях индустрии туризма / Reengineering of business processes at enterprises of the tourism industry» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочей программе дисциплины размещены типовые проверочные задания закрытого, комбинированного и открытого типов. Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

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

выбор.

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями

вариантов предложенных		вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.
---	---	--	---

4.4. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением балльно-рейтинговой системы (БРС)

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	Шкала ECTS
95–100	отлично	зачтено	A
85–94	отлично	зачтено	B
75–84	хорошо	зачтено	C
65–74	хорошо	зачтено	D
55–64	удовлетворительно	зачтено	E
0–54	неудовлетворительно	не зачтено	F
Соотношение баллов: текущий контроль успеваемости — 60 баллов; промежуточная аттестация — 40 баллов; итого — 100 баллов.			

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

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: групповое задание (ГЗ), доклад (Д).

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Основные концепции улучшения бизнес-процессов

Групповое задание. Учебная группа делится на подгруппы. Каждая подгруппа на основе раздаточных материалов анализирует практическую ситуацию по теме «Основные концепции улучшения бизнес-процессов», разрабатывает и обосновывает решение, готовит презентацию и защищает результат перед группой. Оценивается полнота анализа, обоснованность решения и качество защиты.

Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)

Групповое задание. Учебная группа делится на подгруппы. Каждая подгруппа на основе раздаточных материалов анализирует практическую ситуацию по теме «Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)», разрабатывает и обосновывает решение,

готовит презентацию и защищает результат перед группой. Оценивается полнота анализа, обоснованность решения и качество защиты.

Тема 3. Принципы BPM /BPM principles

Темы для подготовки докладов по теме «Принципы BPM /BPM principles»: 1) актуальные проблемы и тенденции; 2) отечественный и зарубежный опыт; 3) практические инструменты и методы; 4) применение в деятельности предприятий индустрии гостеприимства и туризма.

Тема 4. Объект реинжиниринга бизнес-процессов

Темы для подготовки докладов по теме «Объект реинжиниринга бизнес-процессов»: 1) актуальные проблемы и тенденции; 2) отечественный и зарубежный опыт; 3) практические инструменты и методы; 4) применение в деятельности предприятий индустрии гостеприимства и туризма.

5.3. Контрольные точки и весовые коэффициенты

Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 2 (две) контрольные точки. Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ — 100. Результат КТ = баллы за работу × коэффициент веса КТ.

КТ	Темы / форма контроля	Макс. баллов	Коэффициент веса	Результат КТ
КТ-1	Темы 1–2. Групповое задание	100	0,30	30
КТ-2	Темы 3–4. Доклад	100	0,30	30
Итого	—	—	0,60	60

5.4. Критерии оценивания группового задания

Критерий оценивания	Баллы
Полнота и корректность анализа, обоснованность решения	0–40
Практическая применимость результата	0–35
Качество презентации и защиты	0–25

5.5. Критерии оценивания доклада

Критерий оценивания	Баллы
Раскрытие темы, полнота и достоверность содержания	0–40
Структура, логика изложения, аргументированность выводов	0–35
Качество устного выступления, соблюдение регламента	0–25

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

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёт. Предусматривается устный ответ обучающегося на вопросы и прохождение тестирования.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (зачёт):

1. Истоки реинжиниринга бизнес-процессов (BPR).
2. Экономические предпосылки возникновения БНР.
3. Процессный подход в управлении: сущность, преимущества и недостатки.
4. Сущность, цели и задачи БПР.
5. Ключевые слова БПР.
6. Основные принципы БПР.
7. В каких ситуациях подходит реинжиниринг.
8. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
9. Классификация бизнес-процессов организации.
10. Основные правила распределения процессов в организации.
11. Алмазная модель системы управления организацией.
12. Изменение рабочих подразделений в результате БПР.
13. Изменения в характере труда и роли людей в результате БПО.
14. Изменения в методах подготовки к выполнению работ в результате ПРП.
15. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации, прошедшей ПРП.
16. Изменения ценностей сотрудников в организации, подвергшейся BPR.
17. Изменения в работе менеджеров в результате БПР.
18. Участники проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
19. Общая характеристика этапов реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
21. Содержание, методы и инструменты этапа «Ревёрс-инжиниринг».
22. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
23. Содержание этапа «Разработка проекта БНР».
24. Методика моделирования бизнес-процессов.
25. Основные подходы к отображению модели бизнес-процесса.
26. Программные продукты для моделирования бизнес-процессов (BPwin, ARIS, Business Studio).
27. Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
28. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
29. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов (старые и новые правила).
30. Характерные черты современных информационных технологий.
31. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия.

32. Влияние информационных технологий на организацию бизнес-процессов.

Типовые тестовые задания для подготовки к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например: 1-а; 2-б; 3-а)	Задание 1.1 Что понимается под реинжинирингом бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) в соответствии с определением М. Хаммера и Дж. Чампи? • А) Постепенное улучшение существующих процессов (на 10–20%) • Б) Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения резких скачкообразных улучшений • В) Автоматизация существующих процессов без изменения их сути • Г) Внедрение системы менеджмента качества ISO 9001 Задание 1.2 Какой подход к изменению бизнес-процессов предполагает небольшие, постоянные улучшения силами самих сотрудников без радикальных изменений структуры? • А) Реинжиниринг (BPR) • Б) Бенчмаркинг • В) Кайдзен (непрерывное совершенствование) • Г) Аутсорсинг Задание 1.3 Что из перечисленного является типичной ошибкой при проведении реинжиниринга на туристском предприятии? • А) Привлечение внешних консультантов • Б) Фокусирование на бизнес-процессах, а не на функциях подразделений • В) Автоматизация «сломанного» процесса без его предварительного упрощения и перепроектирования • Г) Участие высшего руководства в проекте

Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например: 1с;2а;3г;4д;5ф;6б;7е)	Задание 2.1 Установите соответствие между принципом реинжиниринга (по Хаммеру и Чампи) и его содержанием применительно к туристской отрасли.	
		Принцип	Содержание
		1. Объединение нескольких рабочих операций в одну	А. Исполнитель сам принимает решения (например, менеджер по бронированию самостоятельно утверждает скидку без согласования с начальником)
		2. Горизонтальное сжатие процесса	Б. Сотрудник, работающий с клиентом, имеет доступ ко всей информации о заказе (единая база в CRM)
		3. Вертикальное сжатие процесса	В. Вместо передачи эстафеты от отдела к отделу, один человек или команда выполняют комплекс операций (от запроса до выставления счёта)
		4. Единая точка доступа к данным	Г. Уменьшение числа согласований и передач дела между разными исполнителями
		Задание 2.2 Установите соответствие между этапом классической методологии реинжиниринга и его описанием для туристического агентства.	
		Этап BPR	Описание
		1. Выявление «как есть» (As-Is)	А. Разработка нового порядка работы, прототипа процесса «как должно быть»

		2. Анализ и перепроектирование (То-Ве)	Б. Сбор информации о текущем процессе продажи туров, построение карты потока создания ценности
		3. Внедрение	В. Оценка затрат, времени, качества нового процесса по сравнению со старым
		4. Оценка результатов	Г. Пилотный запуск нового процесса, обучение персонала, настройка ИТ-системы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1; 3; 4; 5 и А; С; D)	Задание 3.1 Какие признаки указывают на необходимость применения реинжиниринга (а не постепенного улучшения) на туристском предприятии (выберите три верных варианта)? • А) Высокий уровень удовлетворённости клиентов (NPS > 70%) • Б) Длительное время выполнения заявки (более 5 дней при норме 1 день) • В) Частые ошибки и жалобы из-за большого числа ручных согласований между отделами • Г) Низкая загрузка персонала (менее 50%) • Д) Стабильный рост рынка и компании • Е) Высокие операционные издержки, не соответствующие рыночным Задание 3.2 Какие из перечисленных инструментов и методов часто используются при реинжиниринге бизнес-процессов в туризме (выберите три верных варианта)? • А) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) • Б) Хронометраж рабочего дня каждого сотрудника • В) Моделирование «как есть» и «как будет» в нотации BPMN • Г) Проведение ежедневных планёрок • Д) Бенчмаркинг процессов конкурентов	

		Е) Увеличение штата сотрудников
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности: например, F; N; K; I; E; B	Задание 4.1 Расположите в правильной последовательности шаги при проведении реинжиниринга процесса «Обработка запроса на организацию корпоративного выезда». А) Разработка целевого процесса «То-Ве» (единый менеджер, онлайн-система заявок, автоматические уведомления) Б) Построение карты текущего процесса «As-Is» (запрос → дежурный менеджер → передача в отдел логистики → в отдел питания → согласование цен и т.д.) В) Пилотное внедрение нового процесса в одном филиале Г) Измерение времени цикла и количества передач («эстафет») в текущем процессе Д) Выявление «узких мест» и избыточных операций (дублирование данных, лишние согласования) Задание 4.2 Установите последовательность действий при выборе процесса для реинжиниринга в туроператорской компании. А) Оценка сложности процесса и необходимых ресурсов для изменений Б) Составление списка всех критических бизнес-процессов В) Расчёт показателей эффективности каждого процесса (время, стоимость, качество, частота ошибок) Г) Выбор процесса с наибольшим разрывом между текущей и желаемой эффективностью Д) Сравнение с лучшими практиками (бенчмаркинг)
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Задание 5.1 Туроператор по деловому туризму хочет сократить время от получения заявки до отправки коммерческого предложения с 3 дней до 4 часов. Эксперты предлагают два подхода: (1) постепенно автоматизировать отдельные шаги, обучая персонал, (2)

выбора	ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа: например, 1 – 3; 2 – В	провести реинжиниринг – объединить роли менеджеров по продукту и менеджеров по продажам, внедрить сквозную CRM и предварительно рассчитанные тарифы. Какой подход соответствует идеологии реинжиниринга? • А) Первый, так как он безопаснее и дешевле • Б) Второй, так как реинжиниринг подразумевает радикальное, а не постепенное изменение • В) Оба подхода являются реинжинирингом • Г) Ни один из подходов не подходит Обоснуйте ваш выбор (опишите отличие реинжиниринга от непрерывных улучшений). Задание 5.2 В результате реинжиниринга процесса «Бронирование гостиницы для бизнес-группы» было решено: исключить промежуточное согласование с руководителем отдела для заказов до 500 000 руб., дать менеджеру право самостоятельно подтверждать бронь и выставять счёт. Однако после внедрения количество ошибок (неверно подобранная категория номера, неучтённые доп. услуги) увеличилось на 15%. Что следует предпринять в рамках методологии реинжиниринга? • А) Вернуть прежний процесс (откатить изменения) • Б) Уволить менеджеров, допускающих ошибки • В) Оставить полномочия, но внедрить цифровой чек-лист с обязательными полями и обучение по типовым сложным ситуациям, а также ввести выборочный пост-контроль (например, 20% заказов) • Г) Увеличить порог самостоятельного принятия решений до 1 млн руб. Обоснуйте ваш выбор (почему нужно сохранить радикальное изменение, добавив разумный контроль, а не возвращаться к старому).
---------------	---	--

Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Задание 6.1 Опишите пошаговую методику проведения реинжиниринга бизнес-процесса «Организация трансфера участников конференции» для DMC-компании (Destination Management Company). Включите этапы: выбор процесса, построение диаграммы «как есть», анализ, разработка «как будет», внедрение и оценка. Укажите возможные показатели для сравнения эффективности (время, стоимость, удовлетворённость клиента). Задание 6.2 Сравните реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) и непрерывное улучшение процессов (кайдзен, PDCA). Назовите не менее 4 отличий по следующим параметрам: масштаб изменений, риски, длительность, роль ИТ, вовлечённость персонала. Приведите пример из туризма, когда BPR оправдан, и пример, когда лучше применять кайдзен. Задание 6.3 Предложите проект реинжиниринга процесса «Управление претензиями туристов» в туристическом агентстве (текущий процесс: клиент пишет жалобу на почту → менеджер пересылает юристу → юрист пересылает туроператору → ожидание → ответ клиенту, среднее время 14 дней). Разработайте целевой процесс «То-Ве», который позволит сократить время ответа до 2 дней. Опишите изменения в ролях, ИТ-поддержке и регламентах. Задание 6.4 Какие типичные риски и ошибки возникают при проведении реинжиниринга на предприятиях индустрии туризма? Назовите не менее 5. Для каждого риска предложите способ его предотвращения или смягчения (например, сопротивление персонала – создание «команды послов изменений», обучение, материальная мотивация). Ответ оформите в виде таблицы «Риск – способ минимизации».
---	--	--

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

Оценка	Критерии оценивания
Отлично / зачтено (35–40 б.)	Дан полный, логически последовательный ответ; обучающийся свободно владеет терминологией, аргументирует положения примерами; тестирование пройдено успешно.

Хорошо / зачтено (28–34 б.)	Ответ в целом полный и логичный, допущены незначительные неточности; тестирование пройдено с отдельными ошибками.
Удовлетворительно / зачтено (22–27 б.)	Ответ раскрывает основное содержание на поверхностном уровне; тестирование пройдено на минимально допустимом уровне.
Неудовлетворительно / не зачтено (0–21 б.)	Ответ не раскрывает содержание вопросов, содержит существенные ошибки; тестирование не пройдено.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Освоение дисциплины предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельную работу обучающихся. Практические занятия проводятся в различных формах (групповые задания, доклады, обсуждение практических ситуаций) с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и сформированности компетенций.

Подготовка к лекции: внимательно прочитать материал предыдущей лекции; ознакомиться с темой предстоящей лекции; изучить учебный материал по учебникам и учебным пособиям; записать возможные вопросы преподавателю.

Подготовка к практическим занятиям: прочитать материал лекций; ознакомиться с учебным материалом по учебникам и учебным пособиям; выписать основные термины; подготовить развёрнутые ответы на контрольные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке доклада. Доклад — официальное сообщение по заданной теме; структура доклада включает введение (тема, цель, проблемное поле), основное содержание (последовательное раскрытие тематических разделов) и заключение (основные результаты и рекомендации). Регламент устного выступления — не более 10 минут.

Методические рекомендации по выполнению группового задания. Группа делится на подгруппы; каждая подгруппа анализирует задачу,

распределяет роли, разрабатывает и обосновывает решение, готовит презентацию и защищает результат.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы. Самостоятельная работа предполагает изучение учебной и научной литературы, нормативных документов, интернет-источников, выполнение практических заданий и подготовку к промежуточной аттестации. Обучающийся допускается к промежуточной аттестации при условии выполнения всех заданий, предусмотренных программой дисциплины.

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

8.1. Основная литература

1. Балашов, А. П. Теоретические основы реструктуризации организации : учеб. пособие / А.П. Балашов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 254 с. - ISBN 978-5-16-104666-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1035792>
2. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-104360-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/969592>

8.2. Дополнительная литература

1. Астапчук, В. А. Корпоративные информационные системы: требования при проектировании : учебное пособие для вузов / В. А. Астапчук, П. В. Терещенко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 113 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08546-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453261>
2. Ветитнев, А. М. Информационные технологии в туристской индустрии : учебник для вузов / А. М. Ветитнев, В. В. Коваленко, В. В. Коваленко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07375-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452006>
3. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450363>
4. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 310 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12799-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448330>

5. Сорокин, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сорокин, А. Ю. Орлова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 212 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/63003.html>
6. Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов. — Москва : Евразийский открытый институт, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. — 77 с. — ISBN 5-7764-0333-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10812.html>
7. Хаммер, Майкл Мартин. Быстрее, лучше, дешевле [Электронный ресурс] : Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман ; [пер. с англ. М. Иутина]. - Электрон. дан. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 352 с. : ил. - (Библиотека Коммерсантъ) . - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-9614-4679-1.
8. Силич, В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / В. А. Силич, М. П. Силич. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2007. — 200 с. — ISBN 5-86889-330-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/13899.html>

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziiu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>
4. Электронная библиотечная система «Znanium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>
5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

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

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

*Компьютерные и информационно-коммуникативные средства.
Технические средства обучения*

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4	Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
5	Система тестирования качества знаний обучающихся.
6	Программа «Антиплагиат»