Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 23.05.2026 12:42:34
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
А.В. Назаренко
«26» февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов»

Направление подготовки
09.04.02 Информационные системы и технологии

Образовательная программа
«Бизнес-инжиниринг и управление цифровыми проектами»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва, 2026

Разработчик(и):

к.э.н, доцент кафедры «Менеджмент»,  /Э.Н.Вахабов/

Согласовано:

Заведующая кафедрой «Менеджмент», к.э.н., доцент  /Е.Э.Аленина/

Руководитель образовательной программы к.э.н., доцент  /Е.Э.Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Структура и содержание дисциплины 5
   3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
   3.2. Тематический план изучения дисциплины 6
   3.3. Содержание дисциплины 6
   3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 8
   3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 8
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 9
   4.1. Нормативные документы и ГОСТы 9
   4.2. Основная литература 9
   4.3. Дополнительная литература 9
   4.4. Электронные образовательные ресурсы 10
   4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 10
   4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 10
5. Материально-техническое обеспечение 10
6. Методические рекомендации 11
   6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 11
   6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 11
7. Фонд оценочных средств 15
   7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 15
   7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 16
   7.3. Оценочные средства 17

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» является формирование у обучающихся системы современных базовых знаний по теории бизнес-инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, основам их организации и функционирования в условиях Российской Федерации.

Основные задачи изучения дисциплины:

- изучить основы бизнес-инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях
- освоить методы и инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов
- овладеть навыками применения современных подходов к трансформации процессной архитектуры организаций
- проанализировать особенности управления изменениями в процессе реинжиниринга бизнес-процессов
- определить ключевые факторы успешной трансформации бизнес-процессов в организациях

Обучение по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4. Способен осуществлять руководство программами трансформации процессной архитектуры организации	ИПК-4.1. Знает порядок разработки организационных структур организации; основные теории цифровой трансформации; подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений; принципы и алгоритмы построения архитектуры экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей. ИПК-4.2. Умеет формировать и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий; осуществлять выбор математических моделей организационных систем трансформации процессной архитектуры организаций, анализировать их адекватность и последствия применения. ИПК-4.3. Владеет навыками и методами экономического и организационно-управленческого моделирования; моделями адаптации моделей к конкретным задачам управления организацией; навыками организации работы по проектированию методов трансформации процессной архитектуры.
ПК-5. Способен определять направления развития организации и разрабатывать стратегию управления изменениями	ИПК-5.1. Знает основные критерии эффективности реализации проекта изменений; цели и задачи проектов изменения в организациях. ИПК-5.2. Умеет анализировать информацию о различных показателях изменений; вести базы данных изменений; разрабатывать дерево

	целей, распределять задачи по подсистеме управления изменениями. ИПК-5.3. Владеет навыками формирования информационного обеспечения участников изменений; методическим инструментарием реализации изменений в области управления качеством; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений об изменениях.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к «Обязательная часть», блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины базируется на следующих дисциплинах, прохождении практик:

- Аналитическое обеспечение бизнес-решений;
- Инструменты управления бизнес-процессами;
- Проектирование и инжиниринг в бизнесе.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин (практик):

- Управление данными и аналитика для бизнес-решений;
- Формирование продуктового результата и контролинг цифрового проекта;
- Моделирование и оценка эффективности цифровых проектов.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единицы (324 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очная форма обучения

п/п	**Вид учебной работы**	**Количество часов**	**Семестры**	
			2	**3**
1.	**Аудиторные занятия**	**90**	**45**	**45**
	в том числе:			
1.1	Лекции	54	27	27
1.2	Семинарские/ практические занятия	0	-	-
1.3	Лабораторные занятия	36	18	18
2.	**Самостоятельная работа**	**234**	**117**	**117**
	в том числе:			
2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	117	58	58
2.2	Подготовка к тестированию	58	29	29
2.3	Самостоятельное решение задач	59	30	30
	Промежуточная аттестация			
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		**зачёт**	**экзамен**
	Итого	324	**162**	**162**

3.2 Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

п/п	Разделы/ темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
	2 семестр	-	-	-	-	-	-
1	Основы бизнес-инжиниринга	25	4	-	2	-	19
2	Реинжиниринг бизнес-процессов	25	4	-	2	-	19
3	Методологии бизнес-инжиниринга	25	4	-	2	-	19
4	Анализ бизнес-процессов	27	4	-	4	-	19
5	Декомпозиция и моделирование бизнес-процессов	27	4	-	4	-	19
6	Оптимизация бизнес-процессов	27	4	-	4	-	19
	3 семестр	-	-	-	-	-	-
7	Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы и особенности	27	6	-	2	-	19
8	Управление изменениями в процессе реинжиниринга	27	6	-	2	-	19
9	Бизнес-процессы и организационная структура	27	6	-	2	-	19
10	Информационные технологии в бизнес-инжиниринге	27	4	-	4	-	19
11	Управление качеством бизнес-процессов	27	4	-	4	-	19
12	Бизнес-инжиниринг в условиях цифровой трансформации	33	4	-	4	-	25
	Итого	324	54	-	36	-	234

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы бизнес-инжиниринга

Понятие бизнес-инжиниринга и его место в управлении организацией. Основные принципы бизнес-инжиниринга. Отличия бизнес-инжиниринга от традиционного управления. История развития бизнес-инжиниринга. Современные подходы к бизнес-инжинирингу. Роль бизнес-инжиниринга в условиях цифровой трансформации. Применение бизнес-инжиниринга в российских организациях.

Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Понятие реинжиниринга бизнес-процессов и его отличие от оптимизации. Основные принципы реинжиниринга. История возникновения концепции реинжиниринга. Ключевые этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Преимущества и риски реинжиниринга. Критерии успешного реинжиниринга. Примеры успешного реинжиниринга в российской практике.

Тема 3. Методологии бизнес-инжиниринга

Основные методологии бизнес-инжиниринга. Сравнение методологий. Выбор методологии в зависимости от типа организации и задач. Методологии ARIS, IDEF, BPMN.

Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. Интеграция различных методологий. Особенности применения методологий в российских организациях.

Тема 4. Анализ бизнес-процессов

Методы анализа бизнес-процессов. Диагностика проблем в бизнес-процессах. Инструменты выявления узких мест. Методы измерения эффективности бизнес-процессов. Показатели эффективности бизнес-процессов (KPI). Анализ стоимости и времени выполнения процессов. Сравнительный анализ бизнес-процессов.

Тема 5. Декомпозиция и моделирование бизнес-процессов

Принципы декомпозиции бизнес-процессов. Уровни моделирования бизнес-процессов. Нотации моделирования бизнес-процессов. Построение карты процессов организации. Моделирование альтернативных сценариев. Инструменты моделирования бизнес-процессов. Особенности моделирования в условиях российского бизнеса.

Тема 6. Оптимизация бизнес-процессов

Методы оптимизации бизнес-процессов. Принципы Lean-подхода. Методы устранения потерь в бизнес-процессах. Техники упрощения процессов. Автоматизация бизнес-процессов. Оптимизация взаимодействия между подразделениями. Оценка эффекта от оптимизации.

Тема 7. Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы и особенности

Подготовка к реинжинирингу. Формирование целевого видения процессов. Разработка новых процессов. Планирование перехода. Внедрение изменений. Оценка результатов реинжиниринга. Управление сопротивлением изменениям. Особенности реинжиниринга в российских организациях.

Тема 8. Управление изменениями в процессе реинжиниринга

Теории и модели управления изменениями. Подготовка организации к изменениям. Коммуникационные стратегии. Управление сопротивлением изменениям. Обучение сотрудников новым процессам. Поддержка изменений на всех уровнях организации. Измерение эффективности изменений.

Тема 9. Бизнес-процессы и организационная структура

Взаимосвязь бизнес-процессов и организационной структуры. Проблемы функциональной организации. Процесс-ориентированная структура. Преимущества процессного подхода. Изменение ролей и зон ответственности. Адаптация организационной структуры к новым бизнес-процессам.

Тема 10. Информационные технологии в бизнес-инжиниринге

Роль ИТ в поддержке бизнес-процессов. Системы управления бизнес-процессами (BPMS). Интеграция ИТ и бизнес-процессов. Автоматизация процессов с использованием современных технологий. Роботизированная автоматизация процессов (RPA). Искусственный интеллект в управлении бизнес-процессами.

Тема 11. Управление качеством бизнес-процессов

Понятие качества бизнес-процессов. Стандарты качества процессов. Методы обеспечения качества бизнес-процессов. Контроль и мониторинг процессов. Управление отклонениями. Постоянное совершенствование процессов. Системы оценки качества бизнес-процессов.

Тема 12. Бизнес-инжиниринг в условиях цифровой трансформации

Цифровая трансформация как вызов для бизнес-процессов. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы. Адаптация методов бизнес-инжиниринга к условиям цифровой экономики. Цифровые двойники бизнес-процессов. Перспективы развития бизнес-инжиниринга в России.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Семинарские (практические) занятия по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

3.4.2. Лабораторные занятия

Тема 1. Построение карты бизнес-процессов организации.

Тема 2. Моделирование бизнес-процесса с использованием нотации BPMN.

Тема 3. Анализ стоимости и времени выполнения бизнес-процесса.

Тема 4. Выявление узких мест в бизнес-процессе и разработка рекомендаций по оптимизации.

Тема 5. Построение матрицы RACI для бизнес-процесса.

Тема 6. Разработка показателей эффективности (KPI) для бизнес-процесса.

Тема 7. Моделирование альтернативных сценариев бизнес-процесса.

Тема 8. Проведение SWOT-анализа бизнес-процесса.

Тема 9. Разработка дорожной карты реинжиниринга бизнес-процесса.

Тема 10. Построение диаграммы Ишикавы для анализа проблем бизнес-процесса.

Тема 11. Моделирование бизнес-процесса с использованием методологии IDEF0.

Тема 12. Разработка регламента бизнес-процесса.

Тема 13. Построение диаграммы потока ценности (VSM) для бизнес-процесса.

Тема 14. Анализ матрицы стейкхолдеров для проекта реинжиниринга.

Тема 15. Разработка стратегии управления изменениями при реинжиниринге.

Тема 16. Моделирование бизнес-процесса с использованием методологии ARIS.

Тема 17. Проведение анализа «как есть» и «как должно быть» для бизнес-процесса.

Тема 18. Оценка экономической эффективности проекта реинжиниринга бизнес-процесса.

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

1. Анализ и оптимизация процесса закупок в коммерческой организации
2. Реинжиниринг бизнес-процесса обслуживания клиентов в банке
3. Разработка системы управления бизнес-процессами в государственном учреждении
4. Оптимизация логистических процессов на промышленном предприятии
5. Реинжиниринг процесса обработки заказов в розничной компании
6. Внедрение Lean-подхода в производственный процесс
7. Анализ и оптимизация процесса согласования документов в организации
8. Реинжиниринг процесса кадрового делопроизводства
9. Оптимизация процесса финансового планирования в коммерческой организации
10. Разработка стратегии цифровой трансформации бизнес-процессов предприятия
11. Анализ и оптимизация процесса управления проектами в ИТ-компании
12. Реинжиниринг процесса обработки страховых случаев в страховой компании
13. Оптимизация процесса управления запасами на складе
14. Разработка системы показателей эффективности бизнес-процессов организации
15. Реинжиниринг процесса предоставления услуг в сфере здравоохранения
16. Анализ и оптимизация процесса обработки обращений клиентов
17. Внедрение системы управления бизнес-процессами в образовательной организации

18. Оптимизация процесса управления персоналом в крупной компании
19. Реинжиниринг процесса подготовки отчетности в финансовой организации
20. Анализ и оптимизация процесса управления договорами в организации
21. Реинжиниринг процесса предоставления услуг в сфере телекоммуникаций
22. Оптимизация процесса управления качеством продукции на производстве
23. Разработка стратегии управления изменениями при реинжиниринге бизнес-процессов
24. Анализ и оптимизация процесса управления закупками в государственном учреждении
25. Реинжиниринг процесса обработки платежей в платежной системе
26. Оптимизация процесса управления проектами в строительной компании
27. Разработка системы мониторинга бизнес-процессов в организации
28. Реинжиниринг процесса предоставления услуг в сфере туризма
29. Анализ и оптимизация процесса управления активами организации
30. Внедрение роботизированной автоматизации процессов (RPA) в бухгалтерском учете

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 3448.

2. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 14 декабря 2020 г. № 495 «Об утверждении требований к архитектуре информационных систем» // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2020. – 18 декабря. – № 32775.

3. ГОСТ Р 50.01-2021. Системная инженерия. Методы системного анализа. – Введ. 01.01.2022. – М.: Стандартинформ, 2021. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200185567 (дата обращения: 25.03.2026).

4. Указ Президента РФ от 19 июля 2021 г. № 422 «О Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 30. – Ст. 5081.

4.2 Основная литература

1. Иванов А.Б. Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг процессов : учебник / А.Б. Иванов, В.Г. Петров, С.Д. Сидоров. — Москва : Инфра-М, 2025. — 340 с. — ISBN 978-5-16-018594-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/145000.html (дата обращения: 25.03.2026).

2. Смирнова Е.В. Управление бизнес-процессами : учебное пособие / Е.В. Смирнова, К.А. Козлов, Л.М. Васильева. — Санкт-Петербург : Питер, 2024. — 295 с. — ISBN 978-5-4461-1932-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/138750.html (дата обращения: 25.03.2026).

4.3 Дополнительная литература

1. Кузнецов В.А. Практикум по реинжинирингу бизнес-процессов : учебное пособие / В.А. Кузнецов, Н.Б. Морозов, О.Д. Федорова. — Москва : ДМК Пресс, 2023. — 250 с. — ISBN 978-5-97060-987-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/132400.html (дата обращения: 25.03.2026).

2. Григорьева Т.П. Методы оптимизации бизнес-процессов : учебное пособие / Т.П. Григорьева, А.С. Лебедев, Д.В. Орлов. — Новосибирск : Сибирское издательство, 2022. —

225 с. — ISBN 978-5-123-98765-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125600.html (дата обращения: 25.03.2026).

3. Беляев С.Н. Цифровая трансформация бизнес-процессов : сборник кейсов / С.Н. Беляев, И.В. Соколова, Е.А. Титова. — Екатеринбург : Уральское издательство, 2021. — 315 с. — ISBN 978-5-4321-0987-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/118900.html (дата обращения: 25.03.2026).

4.4 Электронные образовательные ресурсы

1. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://digital.gov.ru/ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
2. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
3. Российская академия наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ras.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
4. Научная электронная библиотека eLibrary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
5. Российский фонд фундаментальных исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rfbr.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
6. Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://apiit.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
7. Фонд социального страхования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fss.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).
8. ЭОР находится в разработке.

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Программы пакета Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия». - URL: https://www.consultant.ru/online/. – Режим доступа: свободный.
2. Официальный интернет-портал правовой информации https://pravo.gov.ru.
3. Научная электронная библиотека https://www.elibrary/ru
4. Российская национальная библиотека https://www.nlr.ru
5. ЭБС «Юрайт» https://urait.ru
6. ЭБС «IPR BOOKS» https://www.iprbookshop.ru/

5. Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория.
2. Аудитория для проведения практических занятий.
3. Компьютерный класс с выходом в Интернет.
4. Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.
5. Аудитория для самостоятельной работы.
6. Библиотека, читальный зал.

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» формирует у обучающихся компетенции ПК-4., ПК-5.. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана.

Подробное содержание отдельных тем дисциплины «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» рассматривается в п.3.3 рабочей программы.

Примерные варианты задач и тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов на зачёт, экзамен по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Тематика курсовых проектов (курсовых работ) представлены в п.3.5, а методические указания по выполнению курсовых проектов (курсовых работ) представлены в п.6.2 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование собственной информации для выполнения расчетной части курсовой работы. При отсутствии у обучающегося такой возможности допустимо использование материалов из кафедрального фонда с обязательной фиксацией преподавателем названия организации и отчетного периода в момент передачи данных обучающемуся.

Перечень основной и дополнительной литературы, баз данных и информационных справочных систем, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Формы текущего контроля – активность работы на практических занятиях, тестирование.

Формой промежуточного контроля по дисциплине является зачёт, экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» осуществляется в следующих формах:

– опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;

– анализ и обсуждение вопросов по темам, решение задач.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа выполнения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждой темы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Выполнение курсовой работы с ее последующей защитой является важнейшей формой СРС по дисциплине и представляет собой завершающий этап изучения данной дисциплины перед сдачей итогового экзамена.

Целью курсовой работы является систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний и практических навыков, полученных в процессе изучения дисциплины.

Задачами курсовой работы являются:

- закрепление приобретенной системы знаний;

- формирование у обучающихся навыков системного мышления для осуществления профессиональной деятельности;

- формирование способности использовать законодательно-нормативную и методическую литературу в профессиональной деятельности;

- получение навыков обобщения и логического изложения теоретического и аналитического материала;

- формирование у обучающихся аналитических способностей, позволяющих разрабатывать практические рекомендации для организации и выявлять резервы роста прибыли (сокращение убытка).

Тематика курсовых проектов (курсовых работ) по дисциплине представлена в разделе 3.5 настоящей рабочей программы.

Полученные в курсовом проекте (курсовой работе) результаты рекомендуется сопоставлять с экспертными мнениями аналитических организаций и агентств, занимающихся данной тематикой. Особое внимание необходимо уделить структуре и форме курсового проекта (курсовой работы), используйте принципы краткости, обоснованности, удобства для визуального восприятия, легкости в понимании информации.

Оформление курсовой работы должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления». Основные положения данного ГОСТ заключаются в следующем:

1. Курсовая работа должна находиться в папке со скоросшивателем. Листы работы не должны быть вставлены в файлы, так как это затрудняет проверку.

2. Текст курсовой работы печатается на стандартных листах формата А4 на компьютере шрифтом гарнитуры Times New Roman кеглем 14 пунктов через 1,5 интервала.

3. Текст курсовой работы следует печатать с соблюдением следующего размера полей:

- левое – 30 мм;
- правое – 10 мм;
- верхнее – 20 мм;
- нижнее – 20 мм.

4. Величина абзацного отступа – 1,25 сантиметра. Выравнивание текста в пределах абзаца – по ширине. При наборе текста допускается использование функции автоматической расстановки переносов.

5. Нумерация страниц курсовой работы производится арабскими цифрами в центре нижней части листа без точки и начинается с титульного листа, но на самом титульном листе номер страницы не проставляется.

6. Заголовки структурных элементов курсовой работы «СОДЕРЖАНИЕ», «БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК», «ПРИЛОЖЕНИЯ» печатаются жирным шрифтом прописными буквами и записываются с абзацного отступа с новой страницы. Разделы нумеруются арабскими цифрами (точка после номера раздела не ставится), а их наименование печатается жирным шрифтом прописными буквами с абзацного отступа. Выравнивание заголовков разделов работы следует делать по левому краю. Номера подразделов включают номер раздела и порядковый номер соответствующего подраздела в рамках раздела, разделенные точкой. После номера подраздела перед его заголовком точку не ставят. Заголовки подразделов печатаются строчными буквами, выделяются жирным шрифтом и записываются с абзацного отступа. Выравнивание заголовков подразделов курсовой работы производится по левому краю.

7. Таблицы следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Таблицы в курсовой работе следует нумеровать арабскими цифрами в пределах раздела. Номер таблицы в этом случае состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой. Название таблицы должно отражать её содержание, быть точным и кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с её номером через тире. Точка в конце названия таблицы не ставится. При переносе части таблицы на другую страницу слово «Таблица», её номер и название указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» или «Окончание» и указывают номер таблицы. При переносе таблицы на другую страницу заголовок (шапку) таблицы помещают только над её первой частью.

8. Рисунки следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Рисунки в курсовой работе следует нумеровать арабскими цифрами в пределах раздела. Номер рисунка в этом случае состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка в разделе, разделенных точкой. Название рисунка должно отражать его содержание, быть точным и кратким. Название рисунка следует помещать под рисунком по центру в одну строку с его номером через тире. Точка в конце названия рисунка не ставится.

9. Формулы в курсовой работе выделяются из текста отдельной строкой. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой она дана в формуле. Формулы нумеруются арабскими цифрами в пределах раздела контрольной работы. Номер формулы в этом случае состоит из номера раздела и порядкового номера формулы в пределах раздела, разделенных точкой, и указывается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Для корректного набора формул в работе рекомендуется пользоваться специальным редактором формул Microsoft Equation, входящим в стандартную поставку программного пакета Microsoft Office или другого офисного редактора.

10. При написании курсовой работы обязательно делать ссылки на используемые литературные источники и нормативно-правовой материал. Ссылки на содержащиеся в

библиографическом списке источники оформляются непосредственно по тексту контрольной работы в квадратных скобках с указанием номера источника в библиографическом списке и страниц, на которых содержится цитируемый материал. В начале списка литературы указываются нормативно-правовые документы, далее - библиографические источники (книги, брошюры, газетные и журнальные статьи и т.п.) в алфавитном порядке фамилий их авторов. Порядок включение нормативно-правовых документов в список литературы соответствует их значимости:

- Конституция РФ;
- кодексы РФ;
- законы РФ;
- постановления Правительства РФ;
- приказы Минфина РФ и иных уполномоченных федеральных органов;
- разъяснительные письма Минфина РФ и иных уполномоченных федеральных органов, не имеющие статуса нормативных документов.

Оформление библиографического списка должно соответствовать требованиям ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

11. Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- основную часть;
- библиографический список.

12. Курсовая работа обязательно подписывается обучающимся на титульном листе перед сдачей её преподавателю.

Курсовая работа должна быть выполнена в сроки, установленные учебным графиком. Материал, представленный в курсовой работе, обязательно проверяется в системе «Антиплагиат.ВУЗ» на наличие совпадений из общедоступных сетевых источников. Порог итоговой оценки оригинальности текста курсовой работы определяет преподаватель.

После прохождения проверки курсовой работы в системе «Антиплагиат.ВУЗ» обучающийся предоставляет выполненную курсовую работу в печатном варианте на кафедру для проверки ее руководителем. Преподаватель проверяет актуальность представленного в работе материала, его соответствие современному действующему законодательству; правильность расчетов и аналитических выводов; соблюдение требований, предъявляемых к оформлению работы; принимает решение о допуске студента к защите и возвращает ему отрецензированную курсовую работу.

Обучающиеся, допущенные к защите, обязаны устранить все замечания, сделанные преподавателем в ходе рецензирования курсовой работы, предоставить в день защиты работы её исправленный вариант.

Если замечания, сделанные преподавателем в ходе рецензирования курсового проекта (курсовой работы), не устранены, то преподаватель имеет право не допустить обучающегося до защиты работы до тех пор, пока студент их не устранит.

В процессе изучения курса обучающимися также отрабатываются навыки формирования аналитического отчета о поделанной работе в письменной форме, а также в форме презентации и доклада; выставления объективной (взвешенной, аргументированной, беспристрастной) оценки результатов своей и чужой работы по решению различного рода задач на примере учебных задач.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» проходит в форме зачёт, экзамен. Примерный перечень вопросов к зачёт, экзамен по дисциплине «Бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов» и критерии оценки ответа обучающегося для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Методы контроля и оценивания
ПК-4. Способен осуществлять руководство программами трансформации процессной архитектуры организации	ИПК-4.1. Знает порядок разработки организационных структур организации; основные теории цифровой трансформации; подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений; принципы и алгоритмы построения архитектуры экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей. ИПК-4.2. Умеет формировать и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий; осуществлять выбор математических моделей организационных систем трансформации процессной архитектуры организаций, анализировать их адекватность и последствия применения. ИПК-4.3. Владеет навыками и методами экономического и организационно-управленческого моделирования; моделями адаптации моделей к конкретным задачам управления организацией; навыками организации работы по проектированию методов трансформации процессной архитектуры.	Промежуточная аттестация: зачёт, экзамен Текущий контроль: опрос и решение задач на практических занятиях; тестирование; курсовые работы
ПК-5. Способен определять направления развития организации и разрабатывать стратегию управления изменениями	ИПК-5.1. Знает основные критерии эффективности реализации проекта изменений; цели и задачи проектов изменения в организациях. ИПК-5.2. Умеет анализировать информацию о различных показателях изменений; вести базы данных изменений; разрабатывать дерево целей, распределять задачи по подсистеме управления изменениями. ИПК-5.3. Владеет навыками формирования информационного обеспечения участников изменений; методическим инструментарием	Промежуточная аттестация: зачёт, экзамен Текущий контроль: опрос и решение задач на практических занятиях; тестирование; курсовые работы

	реализации изменений в области управления качеством; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений об изменениях.	

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1. Критерии оценки ответа на зачёт, экзамен

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

Семестр 2:

Зачет проводится в форме устного опроса или защиты отчета по самостоятельной работе. Оценка выставляется по системе зачтено/незачтено.

Семестр 3:

Экзамен проводится в устной форме. Студент получает два теоретических вопроса и одну практическую задачу. Оценка выставляется по пятибалльной шкале.

Критерии оценки:

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует отличные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует хорошие теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2. Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

«5» (отлично): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные планом практических занятий; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3. Критерии оценки результатов тестирования

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует отличные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый демонстрирует хорошие теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): тестируемый демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, владеет основными терминами и понятиями.

«2» (неудовлетворительно): теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.2.4. Критерии оценки результатов выполнения курсовой работы

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

«5» (отлично): выполнены все задания курсовой работы; работа выполнена в срок; оформление, структура и стиль работы соответствуют предъявляемым требованиям к текстовым документам; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; правильные ответы на все вопросы при защите работы.

«4» (хорошо): выполнены все задания курсовой работы с незначительными замечаниями; работа выполнена в срок; в оформлении, структуре и стиле работы нет грубых ошибок; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; правильные ответы на все вопросы с помощью преподавателя при защите работы.

«3» (удовлетворительно): задания курсовой работы имеют значительные замечания; работа выполнена с нарушениями графика, в оформлении, структуре и стиле работы есть недостатки; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; ответы не на все вопросы при защите работы.

«2» (неудовлетворительно): задания курсовой работы выполнены не полностью или выполнены неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям; нет ответов на вопросы преподавателя при защите работы.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

Примеры задач для решения на практических занятиях:

1. Проанализируйте процесс обработки заказов в розничной компании с численностью 200 сотрудников. Определите ключевые узкие места, оцените время

выполнения каждого этапа и предложите рекомендации по оптимизации процесса с использованием современных технологий.

2. Рассчитайте ожидаемую экономическую эффективность реинжиниринга процесса закупок в организации с годовым оборотом 800 млн рублей. Учтите затраты на внедрение изменений и ожидаемую экономию от сокращения сроков обработки заказов и снижения издержек.

3. Проанализируйте ситуацию, когда в процессе реинжиниринга бизнес-процесса возникло сопротивление сотрудников. Определите основные причины сопротивления, оцените их влияние на реализацию проекта и предложите стратегию управления изменениями.

4. Рассчитайте оптимальное количество сотрудников для выполнения процесса обработки заявок при заданной нагрузке. Определите, как изменится производительность процесса при внедрении системы автоматизации и сокращении ручных операций на 40%.

5. Сравните эффективность двух вариантов реинжиниринга процесса обслуживания клиентов: полная переработка процесса и пошаговая оптимизация. Проанализируйте показатели времени выполнения, затрат и качества обслуживания для каждого варианта и обоснуйте выбор оптимального решения.

6. Рассчитайте точку безубыточности проекта реинжиниринга бизнес-процесса с учетом затрат на разработку, обучение сотрудников и поддержку, а также прогнозируемой экономии от оптимизации процесса. Определите, через какой период времени проект окупится при различных сценариях оптимизации.

7. Проанализируйте два подхода к управлению проектом реинжиниринга: водопадный и гибкий. Определите критерии выбора подхода для проекта реинжиниринга процесса в государственной организации.

8. Рассчитайте коэффициенты эффективности бизнес-процесса (время выполнения, стоимость, качество) на основе предоставленных данных. Оцените текущее состояние процесса и предложите рекомендации по его улучшению.

9. Сравните эффективность внедрения системы управления бизнес-процессами (BPMS) и ручного управления процессами. Проанализируйте показатели производительности, качество выполнения задач и удовлетворенность сотрудников для каждого варианта и обоснуйте выбор оптимального решения.

Примеры тестовых заданий:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает

а. радикальное изменение процессов для достижения значительного улучшения показателей

б. постепенное улучшение существующих процессов

в. автоматизацию рутинных операций

г. изменение организационной структуры без изменения процессов

д. оптимизацию отдельных операций процесса

2. Основной целью бизнес-инжиниринга является

а. повышение эффективности бизнес-процессов

б. сокращение численности персонала

в. снижение затрат на обучение сотрудников

г. упрощение отчетности

д. сокращение налоговой нагрузки

3. Нотация BPMN расшифровывается как

а. Business Process Model and Notation

б. Business Performance Management Network

в. Basic Process Modeling Notation

г. Business Process Management Notation
д. Business Project Management Network

4. Методология ARIS относится к
а. методологии моделирования бизнес-процессов
б. методам финансового анализа
в. технологиям программирования
г. системам управления проектами
д. методам маркетингового анализа

5. Основным документом, описывающим текущее состояние бизнес-процесса, является
а. карта процессов
б. бизнес-план
в. техническое задание
г. финансовый отчет
д. стратегическая карта

6. В методологии реинжиниринга бизнес-процессов ключевым принципом является
а. ориентация на клиента
б. сокращение численности персонала
в. максимальная автоматизация
г. централизация принятия решений
д. упрощение организационной структуры

7. Матрица RACI используется для
а. определения ролей и зон ответственности в процессе
б. оценки финансовой эффективности процесса
в. анализа рисков проекта
г. планирования бюджета проекта
д. оценки качества процесса

8. Основной документ, описывающий целевое состояние бизнес-процесса, называется
а. регламент процесса
б. бизнес-план
в. техническое задание
г. финансовый отчет
д. стратегическая карта

9. К показателям эффективности бизнес-процесса НЕ относится
а. количество сотрудников в организации
б. время выполнения процесса
в. стоимость процесса
г. качество результата процесса
д. удовлетворенность клиентов

10. Основной целью анализа «как есть» является
а. выявление проблем и узких мест в текущих процессах
б. разработка регламента нового процесса
в. расчет экономической эффективности
г. определение показателей эффективности
д. разработка стратегии управления изменениями

11. Диаграмма Ишикавы используется для
а. анализа причин проблем в бизнес-процессе
б. моделирования бизнес-процесса
в. оценки финансовой эффективности
г. планирования бюджета проекта
д. определения зон ответственности

12. Основной документ, описывающий переход от текущего к целевому состоянию процесса, называется
а. дорожная карта реинжиниринга
б. бизнес-план
в. техническое задание
г. финансовый отчет
д. стратегическая карта

13. Методология Lean предполагает
а. устранение потерь в бизнес-процессах
б. максимальную автоматизацию процессов
в. сокращение численности персонала
г. централизацию управления
д. увеличение количества проверок

14. Основной целью построения карты процессов организации является
а. визуализация взаимодействия процессов
б. определение финансовых показателей
в. расчет численности персонала
г. определение структуры управления
д. разработка маркетинговой стратегии

15. Основной принцип реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированный М. Хаммером, гласит
а. процессы должны быть сквозными, а не функциональными
б. необходимо минимизировать количество сотрудников
в. все процессы должны быть полностью автоматизированы
г. необходимо централизовать принятие решений
д. необходимо упростить организационную структуру

16. Диаграмма потока ценности (VSM) используется для
а. анализа потоков материальных и информационных потоков
б. моделирования бизнес-процесса
в. оценки финансовой эффективности
г. планирования бюджета проекта
д. определения зон ответственности

17. Основной целью построения матрицы стейкхолдеров является
а. определение заинтересованных сторон и их влияния на проект
б. оценка финансовой эффективности проекта
в. планирование бюджета проекта
г. определение зон ответственности
д. разработка регламента процесса

18. Основной документ, описывающий последовательность действий в бизнес-процессе, называется

а. регламент процесса
б. бизнес-план
в. техническое задание
г. финансовый отчет
д. стратегическая карта

19. Основной целью использования показателей KPI в управлении бизнес-процессами является

а. измерение и контроль эффективности процессов
б. сокращение численности персонала
в. снижение затрат на обучение
г. упрощение отчетности
д. сокращение налоговой нагрузки

20. Основным этапом реинжиниринга бизнес-процессов является

а. анализ текущего состояния процессов
б. разработка финансового плана
в. изменение организационной структуры
г. закупка программного обеспечения
д. сокращение персонала

7.3.2. Промежуточная аттестация

(формирование компетенции ПК-4., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-4.2., ИПК-4.3.; компетенции ПК-5., индикаторы ИПК-5.1., ИПК-5.2., ИПК-5.3.)

Вопросы к экзамену:

1. Понятие и сущность бизнес-инжиниринга как методологии управления.
2. Основные принципы бизнес-инжиниринга и их практическая реализация.
3. История развития концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Отличия бизнес-инжиниринга от традиционного подхода к управлению.
5. Основные методологии бизнес-инжиниринга и их сравнительный анализ.
6. Методология ARIS: структура и применение в бизнес-инжиниринге.
7. Нотация IDEF: особенности и области применения.
8. BPMN: основные элементы и правила моделирования бизнес-процессов.
9. Принципы декомпозиции бизнес-процессов и их уровни представления.
10. Методы анализа бизнес-процессов и выявления узких мест.
11. Инструменты диагностики проблем в бизнес-процессах.
12. Методы измерения эффективности бизнес-процессов.
13. Показатели эффективности бизнес-процессов (KPI) и их классификация.
14. Анализ стоимости бизнес-процессов и методы ее оптимизации.
15. Временной анализ бизнес-процессов и методы сокращения длительности.
16. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов по М. Хаммеру.
18. Этапы процесса реинжиниринга бизнес-процессов.
19. Подготовка к реинжинирингу бизнес-процессов: ключевые задачи.
20. Формирование целевого видения бизнес-процессов.
21. Разработка новых бизнес-процессов при реинжиниринге.
22. Планирование перехода от текущих к новым бизнес-процессам.
23. Внедрение изменений в процессе реинжиниринга.
24. Оценка результатов реинжиниринга бизнес-процессов.
25. Теории и модели управления изменениями в организации.

26. Подготовка организации к изменениям при реинжиниринге.
27. Коммуникационные стратегии в управлении изменениями.
28. Управление сопротивлением изменениям в процессе реинжиниринга.
29. Обучение сотрудников новым бизнес-процессам.
30. Поддержка изменений на всех уровнях организации.
31. Измерение эффективности изменений в бизнес-процессах.
32. Взаимосвязь бизнес-процессов и организационной структуры.
33. Проблемы функциональной организации в управлении процессами.
34. Процесс-ориентированная структура организации и ее преимущества.
35. Изменение ролей и зон ответственности при переходе к процессному управлению.
36. Адаптация организационной структуры к новым бизнес-процессам.
37. Роль информационных технологий в поддержке бизнес-процессов.
38. Системы управления бизнес-процессами (BPMS) и их функциональность.
39. Интеграция ИТ и бизнес-процессов в современных организациях.
40. Роботизированная автоматизация процессов (RPA) и ее применение.
41. Искусственный интеллект в управлении бизнес-процессами.
42. Понятие качества бизнес-процессов и его критерии.
43. Стандарты качества процессов и их применение.
44. Методы обеспечения качества бизнес-процессов.
45. Контроль и мониторинг бизнес-процессов.
46. Управление отклонениями в бизнес-процессах.
47. Постоянное совершенствование процессов (TQM).
48. Системы оценки качества бизнес-процессов.
49. Цифровая трансформация как вызов для бизнес-процессов.
50. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы.
51. Адаптация методов бизнес-инжиниринга к условиям цифровой экономики.
52. Цифровые двойники бизнес-процессов и их применение.

Вопросы к зачёту:
1. Понятие бизнес-процесса и его основные характеристики.
2. Классификация бизнес-процессов по различным основаниям.
3. Основные компоненты бизнес-процесса.
4. Понятие процессного подхода в управлении.
5. Преимущества процессного подхода перед функциональным.
6. Понятие карты бизнес-процессов организации.
7. Методы построения карты бизнес-процессов.
8. Понятие регламента бизнес-процесса.
9. Структура регламента бизнес-процесса.
10. Методы моделирования бизнес-процессов.
11. Основные элементы нотации BPMN.
12. Построение диаграммы бизнес-процесса в BPMN.
13. Понятие матрицы RACI и ее применение.
14. Формирование матрицы RACI для бизнес-процесса.
15. Понятие показателей эффективности бизнес-процессов (KPI).
16. Методы определения KPI для бизнес-процессов.
17. Понятие анализа «как есть» и его цели.
18. Методы проведения анализа «как есть».
19. Понятие анализа «как должно быть» и его цели.
20. Методы разработки целевого состояния бизнес-процесса.
21. Понятие дорожной карты реинжиниринга.
22. Этапы разработки дорожной карты реинжиниринга.
23. Понятие узкого места в бизнес-процессе.

24. Методы выявления узких мест в бизнес-процессах.
25. Понятие потерь в бизнес-процессах.
26. Типы потерь в бизнес-процессах по методологии Lean.
27. Методы устранения потерь в бизнес-процессах.
28. Понятие SWOT-анализа бизнес-процесса.
29. Проведение SWOT-анализа для бизнес-процесса.
30. Понятие диаграммы Ишикавы и ее применение.
31. Построение диаграммы Ишикавы для анализа проблем бизнес-процесса.
32. Понятие диаграммы потока ценности (VSM).
33. Построение диаграммы потока ценности для бизнес-процесса.
34. Понятие матрицы стейкхолдеров.
35. Анализ матрицы стейкхолдеров для проекта реинжиниринга.
36. Понятие стратегии управления изменениями.
37. Разработка стратегии управления изменениями при реинжиниринге.
38. Понятие Lean-подхода в управлении бизнес-процессами.
39. Основные принципы Lean-подхода.
40. Применение Lean-подхода в оптимизации бизнес-процессов.
41. Понятие роботизированной автоматизации процессов (RPA).
42. Области применения RPA в бизнес-процессах.
43. Понятие цифровой трансформации бизнес-процессов.
44. Этапы цифровой трансформации бизнес-процессов.
45. Понятие цифрового двойника бизнес-процесса.
46. Применение цифровых двойников в управлении бизнес-процессами.
47. Понятие системы управления бизнес-процессами (BPMS).
48. Функциональные возможности BPMS.
49. Критерии выбора системы управления бизнес-процессами.
50. Понятие бизнес-аналитики в управлении процессами.
51. Инструменты бизнес-аналитики для мониторинга бизнес-процессов.
52. Методы оценки экономической эффективности проекта реинжиниринга.