

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 13.07.2026 14:11:33  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «РЕИНЖИНИРИНГ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 09.03.03 Прикладная информатика

Направленность (профиль) подготовки: Интеллектуальные цифровые системы и сервисы в управлении

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

Объем:  
в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Черных О. Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика, утвержденного приказом Минобрнауки от 19.09.2017 № 922, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Менеджер по информационным технологиям", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2021 № 588н; "Специалист по информационным системам", утвержден приказом Минтруда России от 13.07.2023 № 586н; "Руководитель проектов в области информационных технологий", утвержден приказом Минтруда России от 27.04.2023 № 369н; "Системный аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 27.04.2023 № 367н.

**Согласование и утверждение**

| № | Подразделение или коллегиальный орган | Ответственное лицо                                               | ФИО            | Виза        | Дата, протокол (при наличии) |
|---|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------------------------|
| 1 | Кафедра прикладной информатики        | Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП | Ермолина Л. В. | Рассмотрено | 21.05.2026, № 9              |

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование у обучающихся системного комплекса теоретических знаний и прикладных навыков в области проектирования, анализа и трансформации бизнес-процессов организаций, обеспечивающего способность эффективно решать управленческие задачи в условиях динамичной внешней и внутренней среды.

Задачи изучения дисциплины:

- Научиться проводить диагностику «как есть» (AS-IS) и формализовать целевое состояние «как должно быть» (TO-BE) бизнес-процесса, определяя перечень критических задач реинжиниринга, обосновывая выбор методов их решения (оптимизация, автоматизация, полная перестройка) с учетом действующих правовых ограничений (антимонопольное, трудовое, отраслевое законодательство) и имеющихся ресурсных лимитов (бюджет, сроки, квалификация персонала).;
- Сформировать умение идентифицировать «узкие места» и неэффективные звенья в цепочке создания ценности, интерпретировать их как точки роста или новые рыночные возможности, а также разрабатывать финансово-экономическую модель (бизнес-план) нового направления деятельности или организационной единицы, создаваемой в результате реинжиниринга, с расчетом показателей эффективности инвестиций (NPV, IRR, срок окупаемости).;
- Освоить алгоритм внедрения организационно-управленческих решений по реинжинирингу в условиях сопротивления изменениям и динамичной внешней среды, включая: а) оценку социальных последствий для персонала и общества (изменение занятости, условий труда, качества обслуживания); б) разработку программы управления изменениями (коммуникации, обучение, мотивация); в) построение системы ключевых показателей (KPI) и методики пост-аудита для количественной оценки фактических результатов и отклонений от запланированных эффектов..

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей

*Знать:*

УК-2.1/Зн1 Методологию декомпозиции стратегических целей реинжиниринга на операционные и тактические задачи; классификацию бизнес-процессов (основные, управляющие, поддерживающие) и критерии их приоритизации при ограниченных ресурсах; принципы построения «дерева целей» и матриц ответственности (RACI) применительно к процессным преобразованиям; нормативные требования, регламентирующие границы постановки задач в конкретной отрасли.

*Уметь:*

УК-2.1/Ум1 Формулировать конкретные, измеримые и достижимые задачи на основе общей цели реинжиниринга (например, сокращение цикла, снижение затрат, повышение качества); ранжировать выявленные проблемы процессов по степени срочности, трудоемкости и влиянию на конечный результат; определять перечень необходимых входных данных, участников и временных интервалов для решения каждой задачи; корректировать круг задач при изменении внешних условий или появлении новых ограничений.

*Владеть:*

УК-2.1/Нв1 Методикой построения функциональных карт процессов (IDEF0, BPMN) для визуализации состава задач; инструментами критического анализа (диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма Исикавы) для выделения ключевых задач из общего множества; навыками формирования технического задания (ТЗ) на проектирование/перестройку процесса с четким перечнем подзадач; приемами согласования круга задач с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в условиях ресурсных ограничений.

УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

*Знать:*

УК-2.2/Зн1 Основные методы реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов (BPMN, EPC, IDEF0, Lean, Six Sigma); критерии выбора инструментов преобразований в зависимости от типа задач (операционные, управленческие, вспомогательные); базовые положения нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую, трудовую и отраслевую деятельность (ТК РФ, ГК РФ, 44-ФЗ, 223-ФЗ, отраслевые стандарты); принципы ресурсного планирования: бюджетные ограничения, кадровый потенциал, временные рамки, технические и технологические лимиты.

*Уметь:*

УК-2.2/Ум1 Проводить сравнительный анализ альтернативных способов перестройки процесса (автоматизация, аутсорсинг, упрощение, интеграция) с построением матрицы выбора «затраты → выгода → риски»; идентифицировать юридические и регуляторные риски, возникающие при изменении процесса (нарушение прав потребителей, персональных данных, антимонопольных требований); обосновывать выбор оптимального решения с помощью количественных методов (ТСО, ROI, срок окупаемости) и качественных экспертных оценок; адаптировать выбранный способ решения под реальные ресурсные ограничения организации (недостаток финансирования, низкая IT-зрелость, дефицит компетенций).

*Владеть:*

УК-2.2/Нв1 Методикой многокритериальной оценки альтернативных сценариев реинжиниринга с учетом правовых, финансовых и организационных ограничений; навыками построения «дорожной карты» (roadmap) внедрения изменений с привязкой к этапам, бюджетам и контрольным точкам; инструментарием управления рисками при выборе способа решения (формулировка компенсирующих мероприятий, разработка плана Б); навыками подготовки обоснованного управленческого решения в формате «бизнес-кейса» (анализ альтернатив, выбор оптимума, юридическая и ресурсная экспертиза).

ОПКМ-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПКМ-4.2 Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

*Знать:*

ОПКМ-4.2/Зн1 Структуру и состав классического бизнес-плана (резюме, анализ рынка, производственный план, маркетинг-план, финансовый план, оценка рисков) согласно международным стандартам (UNIDO, EBRD) и российским требованиям; методы генерации и оценки новых бизнес-идей на основе выявленных «разрывов» в существующих бизнес-процессах (метод «узких мест», customer journey mapping, бенчмаркинг); принципы финансового моделирования: расчет потребности в инвестициях, прогнозирование денежных потоков, оценка эффективности (NPV, IRR, Payback Period, ROI); формы организационно-правовых структур для новых направлений (создание юрлица, выделение ЦФО, стартап-проект, совместное предприятие) и особенности их бизнес-планирования.

*Уметь:*

ОПКМ-4.2/Ум1 Преобразовывать результаты процессной диагностики (AS-IS) в бизнес-гипотезы для новых продуктов, услуг или направлений деятельности; разрабатывать производственную и операционную части бизнес-плана, опираясь на спроектированный целевой процесс (TO-BE) с расчетом необходимых мощностей, персонала и технологий; рассчитывать ключевые финансово-экономические показатели нового направления с учетом сценарных условий (оптимистичный, базовый, пессимистичный) и проводить анализ безубыточности; оформлять бизнес-план в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, кредиторов или грантодателей, включая обоснование конкурентных преимуществ, полученных за счет реинжиниринга процессов.

*Владеть:*

ОПКМ-4.2/Нв1 Навыками пошагового проектирования бизнес-плана «под ключ» для нового направления деятельности на основе перестроенной процессной архитектуры; навыками построения финансовых моделей в табличных редакторах (Excel, Google Sheets) с автоматической калькуляцией ключевых показателей эффективности; навыками риск-менеджмента при бизнес-планировании: идентификация рисков нового направления, их количественная оценка и разработка мер реагирования; навыками публичной защиты и презентации бизнес-плана с четкой аргументацией экономической целесообразности и обоснованием выбранной процессной модели.

ОПКМ-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПКМ-3.1 Оценивает влияние внешней среды

*Знать:*

ОПКМ-3.1/Зн1 Состав и структуру факторов внешней среды, влияющих на бизнес-процессы организации (макроэкономические, политико-правовые, социально-демографические, технологические, экологические) - модели PESTEL, STER-анализ; методы мониторинга и диагностики внешней среды (сканер трендов, бенчмаркинг, анализ отраслевых отчетов, SWOT-анализ в части внешних угроз и возможностей); механизмы влияния изменений внешней среды на параметры бизнес-процессов (объем спроса, стоимость ресурсов, логистические цепочки, требования регуляторов, уровень конкуренции); инструменты сценарного планирования и прогнозирования для учета неопределенности внешней среды при проектировании целевых процессов (TO-BE).

*Уметь:*

ОПКМ-3.1/Ум1 Проводить PESTEL-анализ и выявлять ключевые внешние драйверы, способные оказать существенное влияние на эффективность существующих и проектируемых бизнес-процессов; определять степень чувствительности бизнес-процессов к внешним изменениям (инфляция, курс валют, новые законы, технологические сдвиги, изменение потребительских предпочтений); интегрировать результаты оценки внешней среды в процесс выработки организационно-управленческих решений: корректировать параметры целевого процесса (TO-BE) с учетом прогнозируемых внешних трендов; ранжировать внешние факторы по степени вероятности наступления и силе влияния на деятельность организации (построение матрицы «вероятность - влияние»).

*Владеть:*

ОПКМ-3.1/Нв1 Навыками применения инструментов стратегического анализа внешней среды (PESTEL, SWOT, анализ пяти сил Портера, отраслевое картографирование) для обоснования решений по реинжинирингу; навыками разработки адаптивных сценариев перестройки процессов под различные варианты развития внешней ситуации (оптимистичный, базовый, кризисный); навыками количественной оценки внешних рисков для бизнес-процессов и формирования компенсирующих мероприятий в составе управленческих решений; навыками подготовки аналитических заключений о влиянии внешней среды с визуализацией результатов (диаграммы, тепловые карты, сценарные таблицы) для обоснования решений перед руководством.

### ОПКМ-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения

*Знать:*

ОПКМ-3.2/Зн1 Классификацию организационно-управленческих решений (стратегические, тактические, операционные; директивные, рекомендательные; индивидуальные, коллегиальные); методы обоснования управленческих решений: экономический анализ, экспертные оценки, сценарное планирование, имитационное моделирование процессов, теория принятия решений (матрицы решений, дерево целей, критерии выбора); алгоритмы разработки решений в области реинжиниринга: от идентификации проблемы → генерации альтернатив → оценки последствий → выбора варианта → оформления распорядительного документа; требования к оформлению обоснованных решений: бизнес-кейс, пояснительная записка, расчет эффективности, анализ альтернатив, заключение о рисках.

*Уметь:*

ОПКМ-3.2/Ум1 Выявлять проблемные зоны в бизнес-процессах и формулировать управленческую проблему в виде четкой задачи на принятие решения; генерировать и структурировать альтернативные варианты организационных изменений (реорганизация структуры, перераспределение функций, внедрение стандартов, цифровизация); применять инструменты обоснования: балансовый метод, нормативный метод, факторный анализ, метод сценариев, SWOT-анализ применительно к каждому варианту решения; оформлять итоговое решение в формате конкретного документа (приказ, распоряжение, дорожная карта, регламент, проектный план) с четким описанием: ● цели решения; ● ожидаемых эффектов (экономических, социальных, операционных); ● ответственных исполнителей, сроков, бюджета; ● критериев оценки результата.

*Владеть:*

ОПКМ-3.2/Нв1 Навыками применения формализованных алгоритмов принятия решений в условиях неполной информации и временных ограничений; навыками построения моделей «что-если» (what-if analysis) для прогнозирования последствий различных вариантов организационных решений до их реализации; навыками подготовки обосновывающих материалов (аналитические справки, сравнительные таблицы, расчеты эффективности) для руководства и коллегиальных органов; навыками документирования принятых решений в соответствии с делопроизводственными стандартами и корпоративными требованиями.

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Реинжиниринг и управление бизнес-процессами» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 7.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

| Компетенция                                                                                                                                                                                                        | Предшествующие дисциплины                                                                                                                                                                                            | Последующие дисциплины                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПКМ-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |
| ОПКМ-3.1 Оценивает влияние внешней среды                                                                                                                                                                           | Основы менеджмента, Стратегический менеджмент                                                                                                                                                                        | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Стратегический менеджмент                     |
| ОПКМ-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения                                                                                                                                          | Стратегический менеджмент, Управление рисками                                                                                                                                                                        | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Стратегический менеджмент, Управление рисками |
| ОПКМ-4 - Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |
| ОПКМ-4.2 Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций                                                                                                               | Предпринимательское дело, Стратегический менеджмент                                                                                                                                                                  | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Стратегический менеджмент                     |
| УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                  |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |
| УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей                                                                                                                                                           | Блокчейн и его приложения, Имитационное моделирование, Основы права, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Технологии блокчейн, Учебная практика: ознакомительная практика | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Имитационное моделирование                                                                       |
| УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                                                                           | Блокчейн и его приложения, Основы права, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Технологии блокчейн, Учебная практика: ознакомительная практика                             | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы                                                                                                   |

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Лабораторные занятия (часы) | Лекционные занятия (часы) | Групповая контактная работа (часы) | Индивидуальная контактная работа (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Седьмой семестр | 144                       | 4                        | 72                              | 36                          | 36                        | 2                                  | 0,3                                     | 35,7                          | Экзамен                  |
| Всего           | 144                       | 4                        | 72                              | 36                          | 36                        | 2                                  | 0,3                                     | 35,7                          | 34                       |

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

| Наименование раздела, темы                                                   | Всего      | Лабораторные занятия | Лекционные занятия | Самостоятельная работа |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| <b>Раздел 1. Реинжиниринг и управление бизнес-процессами</b>                 | <b>110</b> | <b>36</b>            | <b>36</b>          | <b>35,7</b>            |
| Тема 1.1. Бизнес-процесс как объект управления                               | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.2. Эволюция управленческих подходов: от функционального к процессному | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.3. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)           | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.4. Методологии и нотации моделирования процессов                      | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.5. Диагностика процесса: построение модели AS-IS                      | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.6. Анализ и оценка эффективности процесса                             | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.7. Проектирование целевого процесса: модель TO-BE                     | 4          | 2                    | 2                  |                        |
| Тема 1.8. Организационно-управленческие решения в реинжиниринге              | 4          | 2                    | 2                  |                        |



|                                                                     |    |   |   |      |
|---------------------------------------------------------------------|----|---|---|------|
| Тема 1.9. Ресурсное обеспечение и ограничения при реинжиниринге     | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.10. Правовые аспекты реинжиниринга процессов                 | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.11. Внедрение изменений: управление проектом реинжиниринга   | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.12. Управление сопротивлением изменениям                     | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.13. КРІ и оценка результативности нового процесса            | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.14. Информационные технологии и цифровизация процессов       | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.15. Инструменты непрерывных улучшений после реинжиниринга    | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.16. Выявление новых рыночных возможностей через реинжиниринг | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.17. Бизнес-планирование новых направлений на основе ТО-ВЕ    | 4  | 2 | 2 |      |
| Тема 1.18. Кейсы и лучшие практики реинжиниринга                    | 42 | 2 | 2 | 35,7 |

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

|                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Вид контроля             | Форма контроля/Оценочное средство |
| Текущий контроль         | Тестирование                      |
| Промежуточная аттестация | Экзамен                           |

| № п/п | Наименование раздела                        | Вид контроля/ используемые оценочные материалы |                      |
|-------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|
|       |                                             | Текущий                                        | Промежут. аттестация |
| 1     | Реинжиниринг и управление бизнес-процессами | Тестирование                                   | Экзамен              |

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Реинжиниринг и управление бизнес-процессами Тестирование

| № п/п | Содержание вопроса |                                | Компетенция |
|-------|--------------------|--------------------------------|-------------|
|       |                    | Правильный ответ (ключ ответа) |             |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1 | <p>В ходе реинжиниринга бизнес-процесса «Обработка заявок клиентов» предложено два альтернативных решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Решение А – автоматизация с сокращением 30% персонала, экономия 5 млн руб./год, срок внедрения – 3 месяца.</li> <li>● Решение Б – оптимизация с переобучением и переводом сотрудников на новые функции, экономия 3 млн руб./год, срок внедрения – 6 месяцев, сохранение всех рабочих мест.</li> </ul> <p>Какое решение соответствует принципам обоснованного организационно-управленческого решения с учетом социальной значимости в условиях динамичной среды?</p> <p>а) Решение А, так как оно экономически эффективнее и быстрее внедряется.</p> <p>б) Решение Б, так как оно учитывает социальные последствия для персонала и снижает сопротивление изменениям, что критично в динамичной среде.</p> <p>в) Решение А, так как сокращение персонала является стандартной практикой реинжиниринга.</p> <p>г) Оба решения равноценны, выбор зависит исключительно от мнения руководства.</p> | ОПКМ-3 |
|   | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 2 | <p>Что из перечисленного является обязательным элементом разработки обоснованного организационно-управленческого решения в рамках реинжиниринга?</p> <p>а) Утверждение решения простым большинством голосов на собрании коллектива.</p> <p>б) Проведение анализа альтернатив с оценкой экономических, операционных и социальных последствий каждой.</p> <p>в) Обязательное привлечение внешних консультантов для утверждения решения.</p> <p>г) Ориентация исключительно на мнение владельца процесса без дополнительных обоснований.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ОПКМ-3 |
|   | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 3 | <p>Компания внедряет реинжиниринг процесса снабжения. В качестве одного из решений предлагается централизация закупочной функции с ликвидацией локальных отделов закупок в филиалах. Какие социально значимые последствия должны быть оценены в первую очередь при принятии данного решения?</p> <p>а) Изменение рыночной доли компании.</p> <p>б) Рост прибыли от централизации закупок.</p> <p>в) Возможное высвобождение сотрудников филиалов, необходимость их переобучения или трудоустройства, а также изменение уровня заработной платы.</p> <p>г) Обновление программного обеспечения для централизованного учета.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПКМ-3 |
|   | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 4 | <p>В условиях сложной и динамичной внешней среды (высокая волатильность спроса, изменение законодательства) каким требованиям должно соответствовать разработанное организационно-управленческое решение по реинжинирингу?</p> <p>а) Быть жестко фиксированным и не допускать корректировок до полного завершения проекта.</p> <p>б) Содержать механизмы мониторинга внешней среды и предусматривать возможность быстрой адаптации (сценарные планы, корректирующие мероприятия).</p> <p>в) Обеспечивать максимальную экономию бюджета в кратчайшие сроки без учета возможных изменений.</p> <p>г) Разрабатываться исключительно на основе прошлого опыта без учета текущих трендов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ОПКМ-3 |
|   | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 5 | <p>После внедрения организационно-управленческого решения по реинжинирингу производственного процесса был проведен пост-аудит. Фактические показатели оказались ниже запланированных: экономия составила 70% от целевой, сроки выросли на 20%, персонал выражает недовольство. Какие управленческие действия наиболее корректны в данной ситуации с точки зрения оценки последствий и дальнейшей реализации решений?</p> <p>а) Немедленно свернуть проект и вернуться к исходному состоянию процесса.</p> <p>б) Игнорировать отклонения, так как аудит не является обязательной процедурой.</p> <p>в) Провести углубленный анализ причин отклонений (проблемы планирования, сопротивления, ресурсов), скорректировать план мероприятий и разработать компенсирующие меры, учитывая интересы персонала.</p> <p>г) Уволить руководителя проекта как единственного виновного в недостижении плановых показателей.</p>                                                                                                                                    | ОПКМ-3 |
|   | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 6 | <p>Какая последовательность действий наиболее корректно отражает логику выявления новой рыночной возможности на основе реинжиниринга бизнес-процессов?</p> <p>А) Разработка бизнес-плана → поиск инвесторов → анализ конкурентов → запуск процесса</p> <p>Б) Диагностика процесса AS-IS → выявление «узких мест» и неудовлетворенных потребностей → генерация бизнес-гипотезы → проектирование TO-BE под новый продукт</p> <p>В) Внедрение новой IT-системы → автоматизация → оптимизация затрат → выход на новый рынок</p> <p>Г) Бенчмаркинг конкурентов → копирование лучших практик → сокращение издержек → запуск производства</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПКМ-4 |
|   | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 7 | <p>При разработке финансового раздела бизнес-плана нового направления деятельности показатель, отражающий дисконтированный срок окупаемости инвестиций, обозначается как:</p> <p>А) ROI</p> <p>Б) NPV</p> <p>В) IRR</p> <p>Г) DPBP (Discounted Payback Period)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ОПКМ-4 |
|   | <p>Ответ: Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 8  | <p>Какой инструмент процессного анализа наиболее эффективен для выявления новых рыночных возможностей через призму восприятия ценности клиентом?</p> <p>А) SWOT-анализ организации<br/>Б) Customer Journey Map (карта пути клиента)<br/>В) Матрица БКГ (BCG)<br/>Г) Диаграмма Исикавы</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПКМ-4 |
|    | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 9  | <p>Какой раздел бизнес-плана в первую очередь должен опираться на спроектированную модель целевого процесса ТО-ВЕ (как должно быть)?</p> <p>А) Резюме и описание компании<br/>Б) Анализ рынка и конкурентов<br/>В) Производственный (операционный) план<br/>Г) Оценка рисков и страхование</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ОПКМ-4 |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 10 | <p>Какое утверждение о взаимосвязи реинжиниринга и бизнес-планирования является верным?</p> <p>А) Реинжиниринг всегда предшествует бизнес-планированию и не использует его результаты<br/>Б) Бизнес-план разрабатывается только после завершения всех изменений в процессах и не влияет на их проектирование<br/>В) Результаты реинжиниринга (модель ТО-ВЕ, расчет ресурсов, оценка эффективности) служат основой для производственного и финансового разделов бизнес-плана нового направления<br/>Г) Бизнес-план и реинжиниринг - это взаимоисключающие инструменты, применяемые в разных ситуациях</p>                                                                         | ОПКМ-4 |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 11 | <p>При выборе способа реинжиниринга процесса согласования договоров руководство организации рассматривает три альтернативы: (1) полная автоматизация через ВРМ-систему; (2) упрощение процедуры за счет сокращения согласующих сторон; (3) аутсорсинг юридической проверки сторонней организации. Какой критерий в первую очередь должен быть оценен при выборе оптимального решения с точки зрения действующих правовых норм?</p> <p>а) Стоимость внедрения каждой альтернативы<br/>б) Соответствие требованиям законодательства об обработке персональных данных и коммерческой тайны<br/>в) Скорость согласования документов<br/>г) Уровень удовлетворенности сотрудников</p> | УК-2   |
|    | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 12 | <p>При проектировании целевого процесса (ТО-ВЕ) выявлено, что для его реализации требуется дополнительное финансирование в размере 5 млн руб., но бюджет проекта реинжиниринга утвержден в объеме 3 млн руб. Какое управленческое решение является наиболее оптимальным с учетом ресурсных ограничений?</p> <p>а) Инициировать пересмотр бюджета всего предприятия, запросив дополнительные 2 млн руб.<br/>б) Отказаться от реинжиниринга, сохранив существующий процесс<br/>в) Адаптировать целевой процесс, заменив дорогостоящие IT-решения на более дешевые организационные меры, сохранив ключевые эффекты<br/>г) Взять кредит в банке на недостающую сумму</p>             | УК-2   |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 13 | <p>В рамках реинжиниринга закупочной деятельности предлагается перейти на электронный документооборот с поставщиками. Какое ограничение относится к категории правовых норм, которое необходимо учесть при выборе данного способа решения?</p> <p>а) Техническая оснащенность офиса<br/>б) Квалификация сотрудников отдела закупок<br/>в) Требование 44-ФЗ о проведении закупок в единой информационной системе в электронной форме<br/>г) Сроки внедрения новой системы</p>                                                                                                                                                                                                     | УК-2   |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 14 | <p>Компания проводит реинжиниринг процесса обслуживания клиентов. Предложены два способа решения: (А) создание собственного колл-центра с 10 операторами; (Б) передача функции на аутсорсинг профильному контакт-центру. При прочих равных условиях, какой показатель обязательно должен быть рассчитан для обоснования выбора оптимального способа с учетом ресурсных ограничений?</p> <p>а) Уровень лояльности клиентов (NPS)<br/>б) Совокупная стоимость владения (ТСО) за 3 года<br/>в) Среднее время ожидания ответа оператора<br/>г) Количество обработанных звонков за смену</p>                                                                                          | УК-2   |
|    | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 15 | <p>При внедрении реинжиниринга производственного процесса возникает необходимость изменения должностных инструкций и перераспределения обязанностей между рабочими. Какой правовой документ является основным ограничением при выборе способа перераспределения функций?</p> <p>а) Гражданский кодекс РФ<br/>б) Трудовой кодекс РФ (порядок изменения трудовой функции, уведомление за 2 месяца, согласие работника)<br/>в) Налоговый кодекс РФ<br/>г) Федеральный закон «Об акционерных обществах»</p>                                                                                                                                                                          | УК-2   |
|    | <p>Ответ: Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 16            | <p>Установите соответствие между видом организационно-управленческого решения в реинжиниринге и его содержательной характеристикой.</p> <p>Вид решения / Характеристика</p> <p>1. Стратегическое решение<br/>А. Ежедневная корректировка отклонений в ходе выполнения процесса, распределение текущих заданий между исполнителями</p> <p>2. Тактическое решение<br/>Б. Определение целевой архитектуры процессов на 3–5 лет, выбор модели реинжиниринга, утверждение бюджета трансформации</p> <p>3. Операционное решение<br/>В. Распределение ресурсов между проектами реинжиниринга, корректировка планов-графиков на квартал, назначение владельцев процессов</p> <p>4. Решение об изменении оргструктуры<br/>Г. Утверждение новой штатной расстановки, введение должности «владелец процесса», создание процессного офиса</p>                                                                                                       | ОПКМ-3 |
| <p>Ответ:</p> | <p>1 - Б<br/>2 - В<br/>3 - А<br/>4 - Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 17            | <p>Установите соответствие между инструментом управления изменениями и его назначением при реализации решений реинжиниринга в условиях сопротивления персонала.</p> <p>Инструмент / Назначение</p> <p>1. Коммуникационный план (информационные письма, собрания, рассылки)<br/>А. Обучение сотрудников новым стандартам работы, развитие недостающих компетенций для работы в целевом процессе</p> <p>2. Программа обучения и повышения квалификации<br/>Б. Материальное или нематериальное поощрение сотрудников, активно участвующих в изменении процессов</p> <p>3. Система вовлечения (краудсорсинг идей, рабочие группы)<br/>В. Снижение тревожности за счет постоянного информирования о целях, сроках и ожидаемых результатах изменений</p> <p>4. Мотивационная программа (бонусы за достижение КРІ нового процесса)<br/>Г. Превращение сотрудников из «объектов изменений» в «субъектов» через участие в разработке решений</p> | ОПКМ-3 |
| <p>Ответ:</p> | <p>1 - В<br/>2 - А<br/>3 - Г<br/>4 - Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 18            | <p>Установите соответствие между видом последствий организационно-управленческого решения в реинжиниринге и конкретным примером оценки этого последствия.</p> <p>Вид последствий / Пример оценки</p> <p>1. Экономические последствия<br/>А. Опрос персонала о психологическом климате; коэффициент текучести кадров в подразделениях, затронутых изменениями</p> <p>2. Социальные последствия<br/>Б. Количество жалоб клиентов на качество обслуживания за 3 месяца после внедрения нового процесса</p> <p>3. Операционные последствия<br/>В. Расчет экономии операционных затрат (снижение времени цикла на 30%, сокращение FTE на 15%)</p> <p>4. Репутационные последствия<br/>Г. Время выполнения заказа в днях, процент брака, количество перенаправлений на следующую инстанцию</p>                                                                                                                                                | ОПКМ-3 |
| <p>Ответ:</p> | <p>1 - В<br/>2 - А<br/>3 - Г<br/>4 - Б</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 19            | <p>Установите соответствие между методом выявления новых рыночных возможностей на основе процессного анализа и его кратким описанием.</p> <p>Метод / Описание</p> <p>1. Customer Journey Map (CJM)<br/>А. Сравнение показателей своего процесса с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли для выявления зон отставания и новых рыночных ниш</p> <p>2. Бенчмаркинг<br/>Б. Выявление «болевых точек» клиента на каждом этапе взаимодействия с компанией для разработки новых продуктов или услуг, устраняющих эти проблемы</p> <p>3. Анализ «узких мест» (Bottleneck Analysis)<br/>В. Оценка потенциального объема продаж, доли рынка и рентабельности для нового направления на основе прогнозных данных</p> <p>4. Маркетинговое исследование емкости рынка<br/>Г. Выявление операций в процессе, создающих максимальные задержки или потери, и превращение их в точки роста (новые сервисы, автоматизация)</p>               | ОПКМ-4 |
| <p>Ответ:</p> | <p>1 - Б<br/>2 - А<br/>3 - Г<br/>4 - В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 20 | <p>Установите соответствие между разделом бизнес-плана нового направления деятельности, создаваемого на основе реинжиниринга процессов, и его ключевым содержанием.</p> <p>Раздел бизнес-плана / Содержание</p> <p>1. Производственный план</p> <p>А. Прогноз выручки, расходов, денежных потоков, расчет NPV, IRR, точки безубыточности</p> <p>2. Финансовый план</p> <p>Б. Описание целевой аудитории, конкурентных преимуществ, каналов продвижения и стратегии ценообразования</p> <p>3. Маркетинговый план</p> <p>В. Пошаговое описание спроектированного процесса ТО-БЕ с указанием необходимых мощностей, оборудования, персонала и материальных ресурсов</p> <p>4. Оценка рисков</p> <p>Г. Идентификация внешних и внутренних угроз для нового направления, их вероятности и мер реагирования</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПКМ-4 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 - В</p> <p>2 - А</p> <p>3 - Б</p> <p>4 - Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 21 | <p>Установите соответствие между типом нового направления деятельности, возникающего в результате реинжиниринга, и приоритетным подходом к его бизнес-планированию.</p> <p>Тип нового направления / Приоритетный подход к бизнес-планированию</p> <p>1. Выделение существующего процесса в отдельную сервисную компанию (Spin-off)</p> <p>А. Акцент на оценке инвестиционной привлекательности для внешних инвесторов (детальный расчет IRR, DCF-модель, юридическое обоснование)</p> <p>2. Запуск новой цифровой платформы (онлайн-сервис) на основе оптимизированного процесса</p> <p>Б. Акцент на быстром выводе на рынок (MVP-подход), итерационном тестировании и минимально жизнеспособном продукте</p> <p>3. Создание нового продукта для существующих клиентов (апсейл / кросс-сейл)</p> <p>В. Акцент на финансовой модели окупаемости, расчете прироста маржинальности и синергии с действующими процессами</p> <p>4. Выход на новый географический рынок с проверенным процессом</p> <p>Г. Акцент на анализе страновых рисков, регуляторных требований, логистике и адаптации процессов под местное законодательство</p> | ОПКМ-4 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 - А</p> <p>2 - Б</p> <p>3 - В</p> <p>4 - Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 22 | <p>Установите соответствие между типом ограничений, учитываемых при выборе способа решения задач реинжиниринга, и конкретным примером такого ограничения.</p> <p>Тип ограничения / Пример ограничения</p> <p>1. Правовые нормы</p> <p>А. Бюджет проекта утвержден в размере 2,5 млн руб.</p> <p>2. Финансовые ресурсы</p> <p>Б. Внедрение новой системы требует 6 месяцев, а директор поставил срок 4 месяца</p> <p>3. Временные ограничения</p> <p>В. Перевод сотрудников на новые функции требует их письменного согласия согласно ст. 72 ТК РФ</p> <p>4. Кадровые ограничения</p> <p>Г. В штате отсутствуют специалисты с компетенциями в области BPM-нотаций</p> <p>Д. Отраслевой стандарт обязывает хранить первичные документы 5 лет</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | УК-2   |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 - В</p> <p>2 - А</p> <p>3 - Б</p> <p>4 - Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| 23 | <p>Установите соответствие между этапом процедуры выбора оптимального способа решения задач реинжиниринга и конкретным действием, выполняемым на этом этапе.</p> <p>Этап выбора / Действие</p> <p>1. Идентификация ресурсных ограничений</p> <p>А. Проверка соответствия проекта требованиям 152-ФЗ о персональных данных</p> <p>2. Анализ правовых норм</p> <p>Б. Расчет NPV и срока окупаемости для каждой альтернативы</p> <p>3. Генерация альтернативных способов</p> <p>В. Построение матрицы «затраты / время / качество» по каждой альтернативе</p> <p>4. Сравнительная оценка альтернатив</p> <p>Г. Определение, что в штате нет архитектора процессов, а бюджет на обучение не заложен</p> <p>Д. Предложение трех вариантов: автоматизация, упрощение процедуры, аутсорсинг</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | УК-2   |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 - Г</p> <p>2 - А</p> <p>3 - Д</p> <p>4 - В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 24     | <p>Установите соответствие между поставленной задачей реинжиниринга и наиболее оптимальным способом ее решения, исходя из типичных правовых, ресурсных и организационных ограничений.<br/>Задача реинжиниринга / Оптимальный способ решения</p> <p>1. Сократить время цикла обработки заявки клиента в 3 раза без увеличения штата<br/>А. Внедрение RPA-роботов для рутинных операций при сохранении прежней штатной численности</p> <p>2. Снизить стоимость процесса закупок при жестком бюджетном лимите<br/>Б. Переход на электронный документооборот с применением усиленной квалифицированной электронной подписи (соответствует 63-ФЗ)</p> <p>3. Обеспечить юридическую значимость удаленного согласования документов<br/>В. Поэтапное внедрение изменений с обучением сотрудников и повышающими коэффициентами (компенсация по ТК РФ)</p> <p>4. Реорганизовать процесс с изменением должностных обязанностей персонала при минимальных социальных рисках<br/>Г. Проведение тендера среди поставщиков с использованием агрегатора цен (с соблюдением 223-ФЗ)</p> <p>Д. Создание call-центра с круглосуточным режимом работы</p> | УК-2   |
| Ответ: | <p>1-А<br/>2-Г<br/>3-Б<br/>4-В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| 25     | <p>Расположите в правильной хронологической последовательности этапы разработки и внедрения организационно-управленческого решения по реинжинирингу бизнес-процесса.</p> <p>А<br/>Разработка альтернативных вариантов решения (не менее 3-х) с прогнозом последствий</p> <p>Б<br/>Оценка фактических результатов внедрения (пост-аудит) и корректировка</p> <p>В<br/>Идентификация управленческой проблемы на основе диагностики процесса (AS-IS)</p> <p>Г<br/>Выбор наилучшего варианта с учетом социальной значимости, ресурсов и динамики среды</p> <p>Д<br/>Документальное оформление решения (приказ, дорожная карта, бизнес-кейс) и запуск реализации</p> <p>Е<br/>Сравнительный анализ альтернатив по критериям: эффективность, риски, социальные последствия</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ОПКМ-3 |
| Ответ: | В → А → Е → Г → Д → Б                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| 26     | <p>Руководство приняло решение о реинжиниринге процесса согласования документов, которое вызывает сопротивление у сотрудников. Расположите в правильной логической последовательности шаги по реализации данного решения с учетом социальной значимости и динамичной среды.</p> <p>А<br/>Проведение разъяснительной кампании (презентации, FAQ-сессии) о целях и выгодах изменений для каждого сотрудника</p> <p>Б<br/>Мониторинг ключевых показателей процесса и социометрического климата в коллективе (опросы, встречи)</p> <p>В<br/>Формирование пилотной группы из числа лидеров мнений и «агентов изменений» для отработки нового процесса</p> <p>Г<br/>Выявление групп риска и диагностика причин сопротивления (анкетирование, интервью)</p> <p>Д<br/>Внедрение корректирующих мероприятий по результатам мониторинга (дообучение, коррекция KPI, психологическая поддержка)</p> <p>Е<br/>Масштабирование успешного пилотного решения на все подразделения после получения положительных результатов</p>                                                                                                                      | ОПКМ-3 |
| Ответ: | Г → А → В → Е → Б → Д                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| 27     | <p>Расположите в правильной логической последовательности этапы выявления новых рыночных возможностей через диагностику и реинжиниринг бизнес-процессов.</p> <p>А. Генерация бизнес-гипотез о новых продуктах или услугах на основе выявленных разрывов</p> <p>Б. Построение карты текущего процесса (AS-IS) и идентификация «узких мест»</p> <p>В. Проверка гипотез через маркетинговый анализ (оценка спроса, конкурентов, емкости рынка)</p> <p>Г. Оценка экономической эффективности новой бизнес-идеи (расчет NPV, IRR, срока окупаемости)</p> <p>Д. Сбор данных о процессе (интервью, хронометраж, анализ документов)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ОПКМ-4 |
| Ответ: | Д → Б → А → В → Г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 28 | Установите правильную последовательность разработки бизнес-плана для нового направления деятельности, создаваемого в результате реинжиниринга бизнес-процессов.<br>А. Разработка производственного (операционного) плана с описанием целевого процесса, мощностей, персонала и технологий<br>Б. Составление резюме бизнес-плана (краткое описание проекта, цель, ключевые эффекты)<br>В. Финансовое моделирование: расчет доходов, расходов, денежных потоков, показателей эффективности (NPV, IRR, Payback)<br>Г. Анализ рынка, конкурентной среды и целевой аудитории нового направления<br>Д. Оценка рисков и разработка мероприятий по их снижению<br>Е. Формирование организационно-правового раздела (выбор организационно-правовой формы, распределение ответственности, структура управления)                                                                                     | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Б → Г → А → Е → В → Д                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 29 | Расположите в правильной логической последовательности этапы выбора оптимального способа решения задач реинжиниринга с учетом правовых норм, ресурсов и ограничений.<br>А. Сравнительный анализ альтернатив по критериям «затраты – выгода – риски» с построением матрицы выбора<br>Б. Формулировка цели реинжиниринга и декомпозиция ее на конкретные задачи<br>В. Выбор и документальное оформление оптимального варианта решения (бизнес-кейс, приказ, дорожная карта)<br>Г. Идентификация действующих правовых норм, ресурсных лимитов (бюджет, сроки, персонал) и организационных ограничений, влияющих на процесс<br>Д. Генерация множества альтернативных способов решения каждой задачи (автоматизация, упрощение, аутсорсинг, интеграция и др.)<br>Е. Проверка выбранного решения на соответствие обязательным правовым и ресурсным ограничениям (финальный compliance-контроль) | УК-2   |
|    | Ответ: Б → Г → Д → А → Е → В                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 30 | Расположите в хронологическом порядке действия руководителя проекта при внедрении реинжиниринга в условиях жестких временных и бюджетных ограничений.<br>А. Разработка поэтапного плана-графика внедрения (roadmap) с выделением критического пути и буферов времени<br>Б. Определение перечня обязательных задач, которые должны быть решены для достижения цели процесса ТО-ВЕ<br>В. Запуск пилотного проекта на одном участке с ограниченным бюджетом для проверки гипотез<br>Г. Оценка доступных ресурсов: свободный бюджет, занятость сотрудников, техническая готовность IT-инфраструктуры<br>Д. Корректировка плана внедрения по результатам пилота с перераспределением ресурсов на наиболее эффективные мероприятия<br>Е. Масштабирование успешных решений на весь процесс в пределах утвержденного бюджета                                                                      | УК-2   |
|    | Ответ: Б → Г → А → В → Д → Е                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| 31 | При внедрении реинжиниринга процесса обработки заказов предложено два варианта организационного решения:<br>● Вариант А – централизовать функцию обработки в едином центре с сокращением 5 сотрудников;<br>● Вариант Б – внедрить систему электронной маршрутизации заказов без изменения штатной численности, но с переобучением персонала.<br>Сформулируйте основной социально значимый критерий, который должен стать решающим при выборе между этими вариантами (укажите одним словосочетанием).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ОПКМ-3 |
|    | Ответ: Сохранение занятости и социальная защищенность персонала (или: минимизация социальных рисков для сотрудников)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |
| 32 | В компании внедрено новое организационно-управленческое решение по переходу на удаленный формат согласования документов. Однако через месяц выявлено, что реальная экономия времени составила 15% вместо запланированных 40%.<br>Назовите инструмент (метод) оценки последствий, который позволит количественно и качественно оценить причины отклонения фактических результатов от запланированных при реализации управленческого решения (ответ дайте одним словом или коротким словосочетанием).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ОПКМ-3 |
|    | Ответ: Пост-аудит (или: анализ отклонений / мониторинг KPI / сравнительный анализ плана-факта)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |
| 33 | Реализация управленческого решения по реинжинирингу процесса закупок столкнулась с сопротивлением со стороны ключевых поставщиков, которые не готовы перейти на новый электронный формат взаимодействия.<br>Укажите наиболее эффективный организационный инструмент преодоления сопротивления во внешней среде в условиях динамичной среды (ответ дайте кратким предложением или словосочетанием).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПКМ-3 |
|    | Ответ: Вовлечение поставщиков через обучение и поэтапный переход с пилотной группой (или: коммуникационная кампания и демонстрация выгод для контрагентов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| 34 | Для внедрения нового организационного решения по изменению структуры управления компанией необходимо разработать пакет внутренних нормативных документов.<br>Назовите конкретный распорядительный документ, который должен быть издан для закрепления нового распределения ответственности и полномочий между руководителями подразделений (ответ дайте коротким словосочетанием).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПКМ-3 |
|    | Ответ: Приказ об утверждении новой организационной структуры и положений о подразделениях (или: распоряжение о перераспределении функциональных обязанностей / должностные инструкции)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 35 | В результате реинжиниринга было принято решение о переходе на бережливое производство (Lean). Через полгода после внедрения необходимо оценить социальную значимость этого решения для сотрудников цеха.<br>Сформулируйте один конкретный социальный показатель, который следует измерить для оценки последствий (ответ дайте одним словосочетанием).                                                                                                                                                                                                                                                                           | ОПКМ-3 |
|    | Ответ: Уровень производственного травматизма (или: удовлетворенность условиями труда / уровень стресса и утомляемости персонала / текучесть кадров в цехе)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |
| 36 | В ходе диагностики процесса обработки жалоб клиентов (AS-IS) выявлено, что среднее время решения проблемы составляет 14 дней, а 40% жалоб требуют повторного обращения. На основе этих «разрывов» предложена гипотеза создания нового платного сервиса «Премиум-поддержка» с гарантированным сроком ответа 4 часа.<br>Как называется первый раздел бизнес-плана, в котором кратко излагается суть нового сервиса, его ключевые параметры и прогнозируемая потребность рынка в этом решении?                                                                                                                                     | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Резюме (или «Краткое резюме проекта»).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |
| 37 | При разработке бизнес-плана создания нового направления деятельности на основе перепроектированного процесса (TO-BE) вы рассчитали, что первоначальные инвестиции составят 12 млн руб., ежегодный чистый денежный поток — 3,8 млн руб.<br>Какой показатель эффективности инвестиций необходимо рассчитать, чтобы определить срок, за который вложенные средства полностью окупятся за счет денежных поступлений от нового направления? Напишите его полное название и общепринятую аббревиатуру.                                                                                                                                | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Срок окупаемости (Payback Period, PP).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |
| 38 | Компания провела реинжиниринг логистического процесса и выявила, что 30% складских операций можно автоматизировать с помощью роботизированных систем. На основе этого руководство решило создать новое направление — «Центр компетенций по складской роботизации» и оказывать услуги сторонним организациям.<br>Какой раздел бизнес-плана содержит анализ основных конкурентов, их доли на рынке, сильных и слабых сторон, а также обоснование конкурентных преимуществ создаваемого Центра? Напишите точное название раздела.                                                                                                  | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Анализ рынка и конкурентной среды (или «Маркетинговый анализ» / «Анализ рыночной ситуации»).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |
| 39 | При разработке бизнес-плана создания новой организации на основе реинжиниринга процесса вы должны описать, какие именно операции будут выполняться внутри компании, какое оборудование и технологии потребуются, какой штат сотрудников необходим и какая производственная мощность закладывается на первый год работы.<br>Как называется раздел бизнес-плана, в котором содержится эта информация? Напишите его точное название.                                                                                                                                                                                               | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Производственный (или операционный) план.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| 40 | В результате реинжиниринга процесса согласования внутренней документации выявлена возможность создать новое направление - сервис автоматизированного согласования для малого бизнеса. При разработке бизнес-плана вы рассчитываете три сценария: оптимистичный (высокий спрос), базовый (средний спрос) и пессимистичный (низкий спрос).<br>Как называется метод оценки рисков и неопределенности в бизнес-планировании, который предполагает расчет ключевых показателей эффективности (NPV, IRR) для каждого из трех сценариев, чтобы понять, насколько устойчив проект к неблагоприятным условиям? Напишите название метода. | ОПКМ-4 |
|    | Ответ: Сценарный анализ (или «Сценарное планирование»).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
| 41 | При выборе между тремя альтернативными способами реинжиниринга процесса (автоматизация, аутсорсинг, упрощение) руководитель проекта обязан рассчитать интегральный показатель, отражающий все затраты на владение решением в течение его жизненного цикла, чтобы учесть долгосрочные ресурсные ограничения.<br>Назовите этот показатель одним термином (аббревиатурой).                                                                                                                                                                                                                                                         | УК-2   |
|    | Ответ: TCO (Total Cost of Ownership) / Совокупная стоимость владения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |
| 42 | В рамках реинжиниринга процесса закупок предлагается перейти на электронный аукцион. Назовите конкретный федеральный закон РФ (с указанием номера), который устанавливает правовые нормы проведения закупок для государственных и муниципальных нужд в электронной форме и должен быть учтен при выборе данного способа решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | УК-2   |
|    | Ответ: 44-ФЗ (Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 43 | При реинжиниринге процесса согласования документов выявлено, что для внедрения электронного документооборота с контрагентами требуется соблюдение норм об усиленной квалифицированной электронной подписи.<br>Назовите федеральный закон, регулирующий использование электронной подписи в РФ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | УК-2   |
|    | Ответ: 63-ФЗ (Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| 44 | При выборе оптимального способа перераспределения функций между сотрудниками в рамках реинжиниринга руководитель обязан учитывать процедуру изменения трудовой функции, которая требует письменного уведомления работника за определенный срок.<br>Укажите этот срок (в месяцах) согласно Трудовому кодексу РФ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | УК-2   |
|    | Ответ: 2 месяца (два месяца)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации



Экзамен седьмой семестр

| №<br>п/п | Содержание вопроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                | Компетенция |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Правильный ответ (ключ ответа) |             |
| 1        | Кто является основоположником концепции реинжиниринга бизнес-процессов?<br>а) Ф. Тейлор<br>б) М. Хаммер и Дж. Чампи<br>в) Э. Деминг<br>г) Г. Форд                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                | ОПКМ-3      |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Б                              |             |
| 2        | Какая нотация является стандартом де-факто для моделирования бизнес-процессов с возможностью последующей автоматизации в BPM-системах?<br>а) IDEF0<br>б) DFD<br>в) BPMN 2.0<br>г) EPC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                | ОПКМ-3      |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | В                              |             |
| 3        | При реинжиниринге процесса закупок для государственных нужд выбор способа проведения торгов обязан соответствовать требованиям:<br>а) 63-ФЗ «Об электронной подписи»<br>б) 44-ФЗ «О контрактной системе»<br>в) 152-ФЗ «О персональных данных»<br>г) Трудовому кодексу РФ                                                                                                                                                                                                                                     |                                | УК-2        |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Б                              |             |
| 4        | Какой показатель используется для оценки эффективности инвестиций в новое направление деятельности и отражает дисконтированную стоимость будущих денежных потоков?<br>а) ROI<br>б) Payback Period<br>в) NPV<br>г) TCO                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                | ОПКМ-4      |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | В                              |             |
| 5        | Установите соответствие между инструментом обоснования управленческого решения и его назначением.<br>Инструмент / Назначение<br>1. SWOT-анализ<br>А. Оценка альтернатив по нескольким критериям с весовыми коэффициентами<br>2. Матрица решений<br>Б. Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз решения<br>3. Сценарный анализ<br>В. Оценка изменения показателей при варьировании ключевых параметров<br>4. Анализ безубыточности<br>Г. Определение точки, в которой доходы покрывают расходы |                                | ОПКМ-3      |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г             |             |
| 6        | Расположите в правильной логической последовательности шаги по выбору оптимального способа решения задач реинжиниринга.<br>А. Генерация альтернативных способов решения<br>Б. Формулировка цели и постановка задач<br>В. Выбор и документальное оформление решения<br>Г. Оценка ресурсных и правовых ограничений<br>Д. Сравнительный анализ альтернатив по критериям                                                                                                                                         |                                | УК-2        |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Б → Г → А → Д → В              |             |
| 7        | Какой показатель позволяет учесть долгосрочные ресурсные ограничения при выборе между альтернативными решениями по автоматизации процесса?<br><br>а) NPV<br>б) IRR<br>в) TCO (совокупная стоимость владения)<br>г) EBITDA                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                | УК-2        |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | В                              |             |
| 8        | Какой метод анализа позволяет выявить новые рыночные возможности через исследование «болевых точек» клиента на каждом этапе взаимодействия с компанией?<br>а) SWOT-анализ<br>б) PEST-анализ<br>в) Customer Journey Map (CJM)<br>г) Бенчмаркинг                                                                                                                                                                                                                                                               |                                | ОПКМ-4      |
|          | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | В                              |             |
| 9        | Назовите основной нормативно-правовой акт РФ (с указанием номера), который регламентирует порядок изменения трудовой функции работника, включая срок обязательного письменного уведомления, и должен быть учтен при принятии организационно-управленческих решений по перераспределению обязанностей.                                                                                                                                                                                                        |                                | ОПКМ-3      |

|    |                                                                                                                                                                         |                                                                         |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
|    | Ответ:                                                                                                                                                                  | Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) - допустимо также указание ст. 72, 74 ТК РФ. |        |
| 10 | Назовите структурный раздел бизнес-плана, в котором рассчитываются потребность в инвестициях, прогноз денежных потоков, а также показатели NPV, IRR и срок окупаемости. |                                                                         | ОПКМ-4 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                  | Финансовый план (или «финансовый раздел бизнес-плана»)                  |        |

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.**

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

**Компетенция: ОПКМ-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПКМ-4.2 Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

**Компетенция: ОПКМ-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПКМ-3.1 Оценивает влияние внешней среды.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

*Индикатор достижения компетенции: ОПКМ-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения.*

| Уровень    | Характеристика                                                                                                                                                                                | Оценка в баллах |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач. | 81-100          |

|                 |                                                                                                                                                                                                                  |       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80 |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60 |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40  |

## 8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### *Основная литература*

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография (отсутствует) / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Москва: Юрайт, 2026. - 367 с - 978-5-534-03094-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583152> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы: учебное пособие для спо / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 151 с - 978-5-534-20124-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590414> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Волкова, В. Н. Информационные системы в экономике: учебник для вузов / В. Н. Волкова, С. В. Широкова, А. Логинова; В. Н. Волкова, В. Н. Юрьев, С. В. Широкова, А. В. Логинова ; под редакцией В. Н. Волковой, В. Н. Юрьева.. - Москва: Юрайт, 2026. - 402 с - 978-5-9916-1358-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583593> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Богатырев, В. А. Информационные системы и технологии. Теория надежности: учебное пособие для вузов / В. А. Богатырев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 366 с - 978-5-534-15951-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590557> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

### 8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

#### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
2. <https://ac.hse.ru/> - Аналитический центр Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
2. <https://www.economy.gov.ru/> - Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России)

### 8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. AllFusion Process Modeler Bpwin;
2. BpWin;
3. BpWin и ErWin Обновление;
4. IBM SPSS Statistics Base, Модуль тестирования, Калькулятор объема выборки, Процедура расчета доверительных интервалов для долей, Процедура анализа вр;

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

1. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

**8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

|                                                                                   |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа                         | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран                                                     |
| Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа) | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ |
| Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций                     | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации                | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ |
| Помещения для самостоятельной работы                                              | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования              | Комплекты специализированной мебели для хранения                                                                              |