

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан

Дата подписания: 21.06.2026 15:48:27

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

Рабочая программа дисциплины
Инструментальные средства в стратегическом управлении предприятия

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата
38.03.02.20 Стратегическое управление предприятием

Для набора 2026 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент

Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	20			
Неделя	УП	РП	УП	РП
Вид занятий				
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	123	123	123	123
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): доцент, Булатова Райхана Медхатовна

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Сформировать комплексное понимание логики и прикладных навыков использования инструментальных средств стратегического управления – от классических матриц до цифровых платформ – для повышения обоснованности и результативности стратегических решений на уровне предприятия
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды

ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- Классификацию и функциональные возможности инструментальных средств для риск-ориентированного стратегического планирования и управления (системы риск-менеджмента, инструменты сценарного анализа, программные комплексы для стресс-тестирования и управления непрерывностью бизнеса). Методы использования прикладных программных продуктов для идентификации, оценки и мониторинга стратегических рисков предприятий, бизнес-процессов и проектов в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды (соотнесено с индикатором ПК-2.1),
- Классификацию, функциональные возможности и области применения современных инструментальных средств стратегического управления (программные комплексы стратегического планирования, BSC/BPM-системы, проектные офисы, корпоративные информационные системы). Методические основы использования инструментальных средств для автоматизации процессов сбора, обработки и анализа информации в циклах стратегического планирования, мониторинга и контроля реализации стратегий и программ развития организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1).

Уметь:

- Выбирать и настраивать инструментальные средства (системы поддержки принятия решений, симуляторы сценариев «что-если», программные модули анализа чувствительности) для количественной и качественной оценки влияния факторов риска на стратегические планы, бизнес-процессы и проектные графики. Применять инструментальные средства для разработки адаптивных стратегических планов и сценариев реагирования, обеспечивающих управляемость предприятия, бизнес-процессов и проектов при реализации рисков событий в условиях изменяющейся среды (соотнесено с индикатором ПК-2.2),
- Выбирать и конфигурировать инструментальные средства (системы стратегического управления, платформы бизнес-моделирования, программные продукты для бюджетного управления и контроля KPI) для разработки стратегий и программ развития с учетом отраслевой специфики и масштаба деятельности организации. Применять инструментальные средства для оперативного мониторинга и контроля реализации стратегических программ, включая автоматизацию сбора фактических показателей, визуализацию отклонений, формирование аналитических отчетов и поддержку управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-1.2).

Владеть:

- Навыками работы в специализированных программных продуктах по управлению стратегическими рисками (например, Risk Watch, @RISK для стратегического планирования, модули риск-менеджмента в ERP/BPM-системах) для сквозного цикла «идентификация риска → оценка → планирование реагирования → мониторинг». Методами инструментальной поддержки сценарного планирования и стресс-тестирования с использованием стандартных офисных и профессиональных средств (электронная таблица с надстройками, BI-системы с модулями прогнозирования, профессиональные риск-калькуляторы) (соотнесено с индикатором ПК-2.3),
- Навыками работы в типовых программных продуктах стратегического управления (не менее двух классов: например, системы поддержки стратегического планирования, инструменты для построения сбалансированной системы показателей) для сквозной автоматизации цикла «стратегия → программа → мониторинг → контроль → корректировка». • Методами цифровой формализации стратегических целей, показателей и мероприятий с использованием инструментальных средств, обеспечивающих прозрачность, контролируемость и своевременность реализации программ развития (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Основы стратегического управления

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Лекция 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.2	Сравнительный анализ определений	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.3	Чек-лист соответствия	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1

1.4	Лекция 2. Инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.5	PESTEL-анализ отрасли. Выберите одну из следующих отраслей: розничная торговля продуктами, производство электромобилей, телекоммуникации. Проведите PESTEL-факторный анализ, оценив каждый фактор по шкале «вероятность влияния – сила влияния». Итогом должна стать матрица приоритетных факторов.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.6	Анализ «Пять сил Портера» на цифровом рынке. Для компании-разработчика мобильных приложений (например, в сегменте фитнес-трекеров) постройте модель 5 сил. Особое внимание уделите «угрозе появления субституттов» и «внутриотраслевой конкуренции». Подготовьте 3 стратегические рекомендации на основе анализа	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
1.7	Тема Портфельные и матричные инструменты стратегического выбора	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.8	SNW-анализ конкретного предприятия. Выберите знакомую вам организацию (кафе, магазин, университетскую кафедру). Проведите SNW-анализ не менее чем по 10 параметрам (маркетинг, персонал, ИТ, финансы и др.). Обоснуйте, почему вы присвоили каждой позиции статус S (сильная), N (нейтральная) или W (слабая).	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
1.9	Карта стейкхолдеров. На примере проекта строительства нового логистического центра идентифицируйте не менее 8 групп заинтересованных сторон. Постройте матрицу «влияние – интерес». Для каждой из 4 зон сформулируйте стратегию взаимодействия (привлекать, информировать, контролировать и т.д.).	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.10	Тема. Инструменты стратегического целеполагания и реализации стратегии	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.11	Построение матрицы БКГ по данным кейса. Используйте прилагаемые в пособии данные о продажах 5 бизнес-единиц компании (объем рынка + темпы роста). Рассчитайте относительную долю рынка и темпы роста. Постройте матрицу, определите вид каждого продукта («Звезда», «Дойная корова», «Дикий кот», «Собака»). Предложите стратегию для каждого.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.12	Сравнение матриц БКГ и МакКинси. На примере одного и того же многопрофильного холдинга (условного или реального) выполните портфельный анализ сначала с помощью БКГ, затем – с помощью GE/McKinsey. В чем различия результатов? Какой инструмент дал более реалистичную картину и почему?	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.13	Лекция 5. Современные цифровые инструменты для стратегического управления	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.14	Применение матрицы Ансоффа. Компания производит офисную мебель. Ее цель – увеличить выручку на 30%. Сгенерируйте по 2 идеи для каждого из 4 квадрантов матрицы «продукт-рынок». Оцените риски каждой идеи и выберите наиболее приемлемую с обоснованием.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.15	Модель ADL/LC на стадии зрелости. Возьмите отрасль с признаками зрелости (например, производство цемента или хлебобулочных изделий). Для типичного предприятия этой отрасли определите стадию жизненного цикла отрасли и конкурентную позицию. Согласно таблице ADL/LC, назовите естественные типы стратегий и укажите, какие из них применимы.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.16	Классификация инструментальных средств Инструментальные средства, применяемые в управлении организацией, можно делить на классы в зависимости: от принадлежности к определенным этапам жизненного цикла стратегии – разработки, эксплуатации, замены; массовости использования – типовые решения различного уровня общности и оригинальные продукты программного обеспечения; охвата этапов процесса стратегического планирования и управления – локальные (отдельные этапы) и комплексные инструментальные средства; методологии проектирования бизнес-процессов и технологий – структурный анализ и проектирование (Structured Analysis and Design Technique – SADT), объектно-ориентированное программирование и проектирование (Object Oriented Program and Project – OOPP); степени универсальности инструментальных средств.	Самостоятельная работа	8	45	ПК-2 ПК-1

Раздел 2. Инструменты и методы формирования стратегии

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Лекция 6. Стратегической карты (BSC)	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
2.2	Разработка стратегической карты (BSC). Для компании интернет-магазина одежды сформулируйте стратегическую цель	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1

	«Увеличить долю повторных покупок до 40%». Постройте стратегическую карту по 4 перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение/рост) с 3-4 причинно-следственными связями.				
2.3	КРІ для должности «Руководитель отдела продаж». Исходя из общей стратегии «агрессивный рост доли рынка», разработайте систему из 5 КРІ для начальника отдела продаж. Для каждого показателя задайте: формулу расчета, целевое значение, вес в бонусной схеме.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
2.4	Тема. Современные подходы к управлению проектами	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.5	Применение OKR. Переформулируйте декомпозицию целей: «Компания хочет выйти на рынок региона N». Составьте один OKR для уровня компании (Objective + 3 Key Results) и один OKR для уровня отдела маркетинга. Покажите вертикальное выравнивание.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.6	Построение диаграммы Ганта и PERT. У вас есть проект: внедрение CRM-системы со сроком 3 месяца. Составьте перечень из 6-8 этапов работ, оцените оптимистическое, пессимистическое и наиболее вероятное время. Постройте диаграмму Ганта и рассчитайте ожидаемое время по PERT. Выявите критический путь.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.7	Лекция Аналитика и визуализация отчетов	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.8	Быстрый прототип дашборда в BI. Выгрузите (или сгенерируйте) учебные данные по продажам компании за 2 года (план/факт по регионам). В любом доступном инструменте (Power BI Desktop, Tableau Public, Google Looker Studio) создайте дашборд из 3 экранов: динамика выручки, топ-продуктов, отклонение от стратегической цели. Зафиксируйте скриншоты.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.9	Сценарное моделирование в электронных таблицах. Дана модель: цена – 100 руб., объем – 1000 шт., переменные затраты – 60 руб., постоянные – 20 000 руб. Постройте три сценария (оптимистичный, базовый, пессимистичный) с изменением цены, объема и переменных затрат. Используйте «Диспетчер сценариев». Рассчитайте итоговую прибыль по каждому и сделайте вывод о чувствительности.	Самостоятельная работа	8	6	ПК-2 ПК-1
2.10	Стратегический форсайт с помощью крауд-платформы. Представьте, что вы фасилитатор стратегической сессии. Разработайте сценарий онлайн-голосования (или опроса в Google Forms) для сотрудников предприятия «10 слабых сигналов будущего в нашей отрасли». Напишите инструкцию и 5 примеров таких сигналов (по теме, например, AI, изменения климата, регуляторика).	Самостоятельная работа	8	6	ПК-2 ПК-1
2.11	Сквозной кейс «Стратегия фитнес-клуба». Дана краткая информация: клуб работает 3 года, доля рынка – 10%, конкуренты открывают low-cost студии, выросла аренда, появились онлайн-тренировки. Задание: последовательно выполнить – PESTEL (5 факторов), SWOT (8 пунктов), построить матрицу Ансоффа (предложить 3 варианта), выбрать стратегию и предложить 2 КРІ для контроля ее реализации. Итог – одностраничный стратегический план.	Самостоятельная работа	8	6	ПК-2 ПК-1
2.12	Деловая игра «Ошибки в матрицах». Проанализируйте заведомо некорректно построенную матрицу БКГ (например, оси перепутаны, доли рынка не относительные, размер круга не соответствует выручке). Составьте список из 6 типичных ошибок, которые допускают менеджеры при портфельном анализе. Для каждой ошибки предложите способ проверки/исправления.	Самостоятельная работа	8	6	ПК-2 ПК-1
2.13	Формирование персонального инструментария. На основе всех разделов составьте таблицу из 3 столбцов: «Ситуация / тип стратегического решения» (не менее 5, например: оценка нового рынка, выбор между продуктами, контроль реализации), «Лучший инструмент», «Почему именно он». Защитите свой выбор в мини-презентации (3 слайда).	Самостоятельная работа	8	6	ПК-2 ПК-1
2.14	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	8	9	ПК-2 ПК-1

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
---------------------	----------	-------------------	-------------------------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Репина О. М.	Риск-менеджмент: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Кулешова Е. В.	Макроэкономическое планирование и прогнозирование: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2013	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Вергилес, Э. В., Давтян, А. В., Ларионов, А. С., Матвеев, М. Ю.	Стратегическое управление: практикум	Москва: Евразийский открытый институт, 2007	ЭБС «IPR SMART»
4	Акимова, Е. В., Акимов, Д. А., Катунцов, Е. В., Маховиков, А. Б.	Методы и модели стратегического управления предприятием	Саратов: Вузовское образование, 2016	ЭБС «IPR SMART»
5	Анцупов, А. Я.	Стратегическое управление	Москва: Техносфера, 2015	ЭБС «IPR SMART»
6		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
7	Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю.	Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8	Михалева, Е. В., Малова, Н. Ю., Калустян, Я. В., Палига, Н. Б., Светличная, Ю. В., Андреева, Е. Ю., Панченко, В. В., Объедкова, Е. Н., Макаренко, О. И.	Стратегическое управление предприятием: теория и практика	Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020	ЭБС «IPR SMART»
9	Шохнех, А. В.	Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие	Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023	ЭБС «IPR SMART»
10	Абрамов, Р. А., Морозов, И. В.	Стратегическое управление развитием территории: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2018	ЭБС «IPR SMART»
11	Лазарева, В. В., Енина, Д. В., Дьяченко, В. Н.	Стратегический подход в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024	ЭБС «IPR SMART»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная справочная система "КонсультантПлюс"

Информационная справочная система "Гарант"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации https://www.economy.gov.ru/material/open_data/

ЕМИСС Государственная статистика <https://www.fedstat.ru>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной

учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации.			
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Классификацию, функциональные возможности и области применения современных инструментальных средств стратегического управления (программные комплексы стратегического планирования, BSC/BPM-системы, проектные офисы, корпоративные информационные системы). - Методические основы использования инструментальных средств для автоматизации процессов сбора, обработки и анализа информации в циклах стратегического планирования, мониторинга и контроля реализации стратегий и программ развития организации. 	<p>Классифицирует инструментальные средства стратегического управления и обосновывает их выбор для решения конкретных задач разработки стратегий и программ развития</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств стратегического управления и их общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в одном из типовых программных продуктов (например, ввести цели и показатели, построить простейший отчет). Испытывает трудности при самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, настройке автоматизированного сбора данных и интерпретации результатов мониторинга для корректировки стратегий.</p>	<p>Вопросы к экзамену Тесты</p>
<p>Уметь:</p> <p>Выбирать и конфигурировать инструментальные средства (системы стратегического</p>	<p>Использует функциональные возможности инструментальных средств для формализации</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств стратегического управления и их</p>	<p>Вопросы к экзамену Практико-ориентированные задания Тесты</p>

<p>управления, платформы бизнес-моделирования, программные продукты для бюджетного управления и контроля KPI) для разработки стратегий и программ развития с учетом отраслевой специфики и масштаба деятельности организации. Применять инструментальные средства для оперативного мониторинга и контроля реализации стратегических программ, включая автоматизацию сбора фактических показателей, визуализацию отклонений, формирование аналитических отчетов и поддержку управленческих решений.</p>	<p>стратегических целей, построения карт стратегических показателей (BSC/KPI) и разработки программных мероприятий</p>	<p>общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в одном из типовых программных продуктов (например, ввести цели и показатели, построить простейший отчет). Испытывает трудности при самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, настройке автоматизированного сбора данных и интерпретации результатов мониторинга для корректировки стратегий.</p>	
<p>Владеть: Навыками работы в типовых программных продуктах стратегического управления (не менее двух классов: например, системы поддержки стратегического планирования, инструменты для построения сбалансированной системы показателей) для сквозной автоматизации цикла «стратегия → программа → мониторинг →</p>	<p>Настраивает инструментальные средства для автоматизированного сбора плановых и фактических данных по реализации стратегических программ</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств стратегического управления и их общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в одном из типовых программных продуктов (например, ввести цели и показатели, построить простейший отчет). Испытывает трудности при</p>	<p>Вопросы к экзамену Практико-ориентированные задания Тесты</p>

<p>контроль → корректировка». Методами цифровой формализации стратегических целей, показателей и мероприятий с использованием инструментальных средств, обеспечивающих прозрачность, контролируемость и своевременность реализации программ развития.</p>		<p>самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, настройке автоматизированного сбора данных и интерпретации результатов мониторинга для корректировки стратегий.</p>	
<p>ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды.</p>			
<p>Знать: Классификацию и функциональные возможности инструментальных средств для риск- ориентированного стратегического планирования и управления (системы риск-менеджмента, инструменты сценарного анализа, программные комплексы для стресс- тестирования и управления непрерывностью бизнеса). Методы использования прикладных программных продуктов для идентификации, оценки и мониторинга стратегических рисков предприятий, бизнес- процессов и проектов в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды.</p>	<p>Классифицирует инструментальные средства управления рисками и обосновывает выбор конкретного инструмента в зависимости от типа риска (рыночный, операционный, финансовый, регуляторный) и уровня управления (предприятие, процесс, проект)</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств для управления рисками и их общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в простейшем инструменте (например, построить тепловую карту рисков в Excel или использовать встроенные функции для расчета чувствительности). Испытывает трудности при самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, проведении имитационного моделирования рисков и интерпретации результатов для адаптации</p>	<p>Вопросы к экзамену Тесты</p>

		стратегических планов.	
<p>Уметь: Выбирать и настраивать инструментальные средства (системы поддержки принятия решений, симуляторы сценариев «что-если», программные модули анализа чувствительности) для количественной и качественной оценки влияния факторов риска на стратегические планы, бизнес-процессы и проектные графики. Применять инструментальные средства для разработки адаптивных стратегических планов и сценариев реагирования, обеспечивающих управляемость предприятия, бизнес-процессов и проектов при реализации рисков событий в условиях изменяющейся среды.</p>	<p>Использует инструментальные средства для идентификации и качественной оценки стратегических рисков (построение карт рисков, реестров, тепловых карт)</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств для управления рисками и их общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в простейшем инструменте (например, построить тепловую карту рисков в Excel или использовать встроенные функции для расчета чувствительности). Испытывает трудности при самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, проведении имитационного моделирования рисков и интерпретации результатов для адаптации стратегических планов.</p>	<p>Вопросы к экзамену Практико-ориентированные задания Тесты</p>
<p>Владеть: Навыками работы в специализированных программных продуктах по управлению стратегическими рисками (например, Risk Watch, @RISK для стратегического планирования, модули риск-менеджмента в ERP/BPM-системах) для сквозного цикла «идентификация риска</p>	<p>Применяет инструменты количественной оценки рисков (анализ чувствительности, имитационное моделирование по методу Монте-Карло, расчет VaR) в среде специализированных программ или надстроек (например, @RISK,</p>	<p>Обучающийся знает основные типы инструментальных средств для управления рисками и их общее назначение. Способен под руководством преподавателя выполнить базовые операции в простейшем инструменте (например, построить</p>	<p>Вопросы к экзамену Практико-ориентированные задания Тесты</p>

→ оценка → планирование реагирования → мониторинг». Методами инструментальной поддержки сценарного планирования и стресс- тестирования с использованием стандартных офисных и профессиональных средств (Excel с надстройками, BI- системы с модулями прогнозирования, профессиональные риск-калькуляторы).	Crystal Ball)	тепловую карту рисков в Excel или использовать встроенные функции для расчета чувствительности). Испытывает трудности при самостоятельном выборе инструмента под конкретную задачу, проведении имитационного моделирования рисков и интерпретации результатов для адаптации стратегических планов.	
--	---------------	---	--

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Почему традиционная стратегия на 3–5 лет перестаёт работать в условиях цифровой турбулентности? Назовите не менее трёх причин.
2. Чем отличаются конкурентные преимущества в индустриальной экономике от адаптивности в цифровой экосистеме?
3. Объясните метафору «данные — новая нефть (или плазма)» с точки зрения стратегического управления. В чём её ограничения?
4. Дайте определение понятиям «цифровой театр», «пилотомания» и «культ фейков» в контексте стратегических ошибок.
5. Какие три организационные патологии мешают компаниям превращать данные в стратегические решения?
6. В чём разница между цифровой стратегией как частью ИТ-стратегии и ИТ-стратегией как частью цифровой стратегии?
7. Перечислите пять уровней цифровой зрелости по модели, предложенной в пособии (от реактивной к опережающей). Дайте краткую характеристику каждому.
8. Какие параметры входят в стратегический аудит цифрового потенциала компании (минимум 5 измерений)?

9. Что такое «цифровой разрыв»? Приведите пример разрыва между технологиями и организационной культурой.
10. Почему высокий уровень технологической оснащённости не гарантирует высокой цифровой зрелости?
11. Назовите три индикатора того, что компания находится на реактивном уровне зрелости (реагирует на угрозы, а не создаёт возможности).
12. Как провести экспресс-оценку цифровой зрелости без привлечения внешних консультантов за 2 дня?
13. Перечислите 5 сквозных цифровых технологий с точки зрения их стратегического применения (не просто список, а роль в управлении).
14. Какие три типа стратегических решений можно делегировать искусственному интеллекту, а какие три категорически нельзя? Обоснуйте.
15. В чём стратегическая разница между Business Intelligence (BI) и прогнозной аналитикой на основе Big Data?
16. Приведите три примера, когда промышленный интернет вещей (IIoT) меняет бизнес-модель, а не просто оптимизирует процесс.
17. Объясните понятие «стратегическая гибкость ИТ-ландшафта». Как облака и микросервисы её обеспечивают?
18. Назовите два реальных сценария, где блокчейн создаёт стратегическое преимущество, и два — где он бесполезен или вреден.
19. Почему внедрение технологии без изменения бизнес-модели чаще всего не даёт стратегического эффекта?
20. Перечислите и кратко охарактеризуйте три основных типа цифровых бизнес-моделей (платформа, подписка, результат как услуга).
21. Приведите пример, как одна и та же компания может сочетать традиционную и цифровую бизнес-модели (гибридная модель).
22. Что такое «портфель стратегических инициатив» и по каким критериям его классифицируют (назовите 2 оси классификации)?
23. Какие три вопроса нужно задать, чтобы понять: мы трансформируем бизнес-модель или просто автоматизируем текущие процессы?
24. Назовите три признака того, что цифровая инициатива должна быть остановлена, а не масштабирована.
25. Что опаснее для стратегии: отсутствие цифровых инициатив или наличие 20 параллельных пилотов без механизма отбора?
26. Дайте определение гиперперсонализации. Назовите три технологии, которые делают её возможной в масштабе.
27. Чем экосистемный подход отличается от обычного партнёрства или диверсификации?
28. Что означает принцип API-first с точки зрения стратегии управления партнёрами?
29. Назовите два позитивных и два негативных сценария экосистемной стратегии (на примере любой отрасли).
30. Как измерить вклад экосистемы в стратегические показатели компании? Предложите 2–3 метрики.
31. В чём отличие Data-driven strategy от просто «использования отчётов» на совещаниях? Приведите пример.
32. Как совместить OKR (цели и ключевые результаты) с традиционным годовым планированием в цифровой стратегии?
33. Что такое «северозвёздная метрика» (North Star Metric) для цифровой стратегии? Приведите пример из любой отрасли.
34. Назовите три типа сценариев для стратегического моделирования и укажите, какой объём данных требуется для каждого.

35. Что такое цифровой двойник (digital twin) в стратегическом управлении, а не в инженерии?
36. Какие три ошибки чаще всего совершают компании при переходе к управлению на основе данных?
37. Назовите три стратегических последствия киберинцидента, выходящих за рамки прямого финансового ущерба.
38. Почему кибербезопасность должна быть не функцией ИТ-директора, а предметом обсуждения совета директоров?
39. Приведите пример, когда инвестиции в киберустойчивость становятся конкурентным преимуществом, а не страховкой.
40. Как рассчитать допустимый бюджет на кибербезопасность, исходя из стратегических рисков?
41. Что такое «киберустойчивость как дизайн» и чем она отличается от реактивной защиты?
42. Назовите три основных источника сопротивления цифровой стратегии со стороны среднего менеджмента.
43. Объясните понятие «стратегический Agile». Как совместить долгосрочный план (год) и двухнедельные итерации?
44. Какие новые роли появляются в топ-менеджменте при реализации цифровой стратегии? Назовите минимум две и опишите их ответственность.
45. Почему цифровая культура важнее цифровых инструментов? Приведите аргумент.
46. Как переучить совет директоров, который требует «чёткий план на 3 года», в условиях неопределённости?
47. Перечислите 5 антипаттернов цифровой стратегии. Для каждого предложите один конкретный инструмент контроля.
48. Какие метрики нужно использовать для оценки эффективности цифровых инвестиций вместо или вместе с классическим ROI?
49. Что такое «option value» применительно к цифровой стратегии? Приведите пример.
50. Сформулируйте три критерия, по которым можно отличить живую цифровую стратегию от мёртвого документа «на полке».

Критерии оценивания:

Билет для экзамена содержит два вопроса из раздела «Вопросы к экзамену» и задачу из раздела «Практико-ориентированные задания».

Билет оценивается по 100-бальной шкале: за правильный и полный ответ на каждый вопрос по 30 баллов, за правильно решенную задачу – 40 баллов;

Оценка за теоретические вопросы:

- 30 баллов – полный исчерпывающий ответ;
- 26-29 баллов – полный ответ, при наводящих вопросах студент быстро корректировал свой ответ, в ответе есть незначительные неточности;
- 19-25 баллов – ответ, получен с наводящими вопросами, присутствуют некоторые неточности;
- 10-19 баллов – если ответ не полный и на дополнительные вопросы студент отвечает;

- менее 9 баллов – если ответ не полный, на дополнительные вопросы не дает ответы в половине вопросов;

Оценка за задачу:

- 40 баллов – задача решена правильно, все действия прокомментированы верно, размерности приведены верно;
- 35-39 баллов – задача решена верно, но не все действия прокомментированы, размерности не везде приведены, на дополнительные вопросы студент дает верные ответы;

- 25-34 балла – задача в общем решена верно, комментарии и размерности отсутствуют, на уточняющие и дополнительные вопросы студент отвечает;

- 10-24 балла - задача в общем решена верно, комментарии и размерности отсутствуют, на уточняющие и дополнительные вопросы студент отвечает менее чем в половине вопросов;

- менее 9 баллов – задача решена не полностью или присутствуют значительные ошибки, на уточняющие вопросы студент не отвечает.

Итоговая оценка за ответ по билету:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он в сумме при ответах на вопросы и решении задачи набрал от 84 до 100 баллов;

- оценка «хорошо», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 67 до 83 баллов;

- оценка «удовлетворительно», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 50 до 66 баллов;

- оценка «неудовлетворительно» при набранных 49 и менее баллах.

Практико-ориентированные задания

1. Сравнительный анализ определений. Найдите 3 разных авторских определения понятия «инструментальные средства стратегического управления». Составьте таблицу сравнения: автор, ключевые слова, достоинства и недостатки каждого определения. Выберите наиболее подходящее для российского промышленного предприятия.

2. Чек-лист соответствия. Возьмите реальную стратегию любой публичной компании (из открытых источников). Используя предложенный в пособии алгоритм выбора инструментария, проверьте, какие из 15 базовых инструментов действительно применялись. Составьте заключение о полноте инструментальной базы.

3. PESTEL-анализ отрасли. Выберите одну из следующих отраслей: розничная торговля продуктами, производство электромобилей, телекоммуникации. Проведите PESTEL-факторный анализ, оценив каждый фактор по шкале «вероятность влияния – сила влияния». Итогом должна стать матрица приоритетных факторов.

4. Анализ «Пять сил Портера» на цифровом рынке. Для компании-разработчика мобильных приложений (например, в сегменте фитнес-трекеров) постройте модель 5 сил. Особое внимание уделите «угрозе появления субститутов» и «внутриотраслевой конкуренции». Подготовьте 3 стратегические рекомендации на основе анализа.

5. SNW-анализ конкретного предприятия. Выберите знакомую вам организацию (кафе, магазин, университетскую кафедру). Проведите SNW-анализ не менее чем по 10 параметрам (маркетинг, персонал, IT, финансы и др.). Обоснуйте, почему вы присвоили каждой позиции статус S (сильная), N (нейтральная) или W (слабая).

6. Карта стейкхолдеров. На примере проекта строительства нового логистического центра идентифицируйте не менее 8 групп заинтересованных сторон. Постройте матрицу «влияние – интерес». Для каждой из 4 зон сформулируйте стратегию взаимодействия (привлекать, информировать, контролировать и т.д.).

7. Построение матрицы БКГ по данным кейса. Используйте прилагаемые в пособии данные о продажах 5 бизнес-единиц компании (объем рынка + темпы роста). Рассчитайте относительную долю рынка и темпы роста. Постройте матрицу, определите вид каждого

продукта («Звезда», «Дойная корова», «Дикий кот», «Собака»). Предложите стратегию для каждого.

8. Сравнение матриц БКГ и МакКинси. На примере одного и того же многопрофильного холдинга (условного или реального) выполните портфельный анализ сначала с помощью БКГ, затем – с помощью GE/McKinsey. В чем различия результатов? Какой инструмент дал более реалистичную картину и почему?

9. Применение матрицы Ансоффа. Компания производит офисную мебель. Ее цель – увеличить выручку на 30%. Сгенерируйте по 2 идеи для каждого из 4 квадрантов матрицы «продукт-рынок». Оцените риски каждой идеи и выберите наиболее приемлемую с обоснованием.

10. Модель ADL/LC на стадии зрелости. Возьмите отрасль с признаками зрелости (например, производство цемента или хлебобулочных изделий). Для типичного предприятия этой отрасли определите стадию жизненного цикла отрасли и конкурентную позицию. Согласно таблице ADL/LC, назовите естественные типы стратегий и укажите, какие из них применимы.

11. Разработка стратегической карты (BSC). Для компании интернет-магазина одежды сформулируйте стратегическую цель «Увеличить долю повторных покупок до 40%». Постройте стратегическую карту по 4 перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение/рост) с 3-4 причинно-следственными связями.

12. KPI для должности «Руководитель отдела продаж». Исходя из общей стратегии «агрессивный рост доли рынка», разработайте систему из 5 KPI для начальника отдела продаж. Для каждого показателя задайте: формулу расчета, целевое значение, вес в бонусной схеме.

13. Применение OKR. Переформулируйте декомпозицию целей: «Компания хочет выйти на рынок региона N». Составьте один OKR для уровня компании (Objective + 3 Key Results) и один OKR для уровня отдела маркетинга. Покажите вертикальное выравнивание.

14. Построение диаграммы Ганта и PERT. У вас есть проект: внедрение CRM-системы со сроком 3 месяца. Составьте перечень из 6-8 этапов работ, оцените оптимистическое, пессимистическое и наиболее вероятное время. Постройте диаграмму Ганта и рассчитайте ожидаемое время по PERT. Выявите критический путь.

15. Быстрый прототип дашборда в BI. Выгрузите (или сгенерируйте) учебные данные по продажам компании за 2 года (план/факт по регионам). В любом доступном инструменте (Power BI Desktop, Tableau Public, Google Looker Studio) создайте дашборд из 3 экранов: динамика выручки, топ-продуктов, отклонение от стратегической цели. Зафиксируйте скриншоты.

16. Сценарное моделирование в Excel. Дана модель: цена – 100 руб., объем – 1000 шт., переменные затраты – 60 руб., постоянные – 20 000 руб. Постройте три сценария (оптимистичный, базовый, пессимистичный) с изменением цены, объема и переменных затрат. Используйте «Диспетчер сценариев» Excel. Рассчитайте итоговую прибыль по каждому и сделайте вывод о чувствительности.

17. Стратегический форсайт с помощью крауд-платформы. Представьте, что вы фасилитатор стратегической сессии. Разработайте сценарий онлайн-голосования (или

опроса в Google Forms) для сотрудников предприятия «10 слабых сигналов будущего в нашей отрасли». Напишите инструкцию и 5 примеров таких сигналов (по теме, например, AI, изменения климата, регуляторика).

18. Сквозной кейс «Стратегия фитнес-клуба». Дана краткая информация: клуб работает 3 года, доля рынка – 10%, конкуренты открывают low-cost студии, выросла аренда, появились онлайн-тренировки. Задание: последовательно выполнить – PESTEL (5 факторов), SWOT (8 пунктов), построить матрицу Ансоффа (предложить 3 варианта), выбрать стратегию и предложить 2 KPI для контроля ее реализации. Итог – одностраничный стратегический план.

19. Деловая игра «Ошибки в матрицах». Проанализируйте заведомо некорректно построенную матрицу БКГ (например, оси перепутаны, доли рынка не относительные, размер круга не соответствует выручке). Составьте список из 6 типичных ошибок, которые допускают менеджеры при портфельном анализе. Для каждой ошибки предложите способ проверки/исправления.

20. Формирование персонального инструментария. На основе всех разделов пособия составьте таблицу из 3 столбцов: «Ситуация / тип стратегического решения» (не менее 5, например: оценка нового рынка, выбор между продуктами, контроль реализации), «Лучший инструмент», «Почему именно он». Защитите свой выбор в мини-презентации (3 слайда).

Критерии оценивания.

За одно задание максимальная оценка 3,5 балла.

Балл	Критерий
1	Полнота и корректность выполнения задания (соответствие поставленным требованиям)
1	Глубина анализа и обоснованность выводов (логика, причинно-следственные связи)
1	Практическая применимость результатов (реалистичность, возможность внедрения)
0,5	Качество оформления (структурированность, наглядность, профессиональная терминология)
3,5	Итого

Итого за семестр по 20 заданиям максимальная оценка -70

Тестовые задания

Задание 1.1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия имеют разное назначение. Соотнесите инструмент с его основной функцией.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Инструмент	Основная функция
А. PESTLE-анализ	1. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Б. SWOT-анализ	2. Анализ макросреды (политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы)
В. SNW-анализ	3. Оценка нейтральных позиций (сильные, нейтральные, слабые стороны)
	4. Анализ конкурентных сил по Портеру

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 1.2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Портфельные матрицы используются для стратегического выбора. Соотнесите матрицу с её осью (координатами).

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Матрица	Оси (координаты)
А. Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы)	1. Привлекательность рынка – конкурентоспособность
Б. Матрица McKinsey (GE)	2. Относительная доля рынка – темп роста рынка
В. Матрица Ансоффа	3. Существующие/новые рынки – существующие/новые продукты
	4. Сила бренда – лояльность клиентов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 1.3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Инструменты контроля реализации стратегии различаются по назначению. Соотнесите инструмент с его характеристикой.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Инструмент	Характеристика
А. Сбалансированная система показателей (BSC)	1. Сравнение фактических показателей с плановыми в реальном времени
Б. Бюджетирование	2. Финансовое планирование и контроль затрат
В. Стратегический дашборд (BI)	3. Увязка стратегических целей с KPI по четырём перспективам
	4. Анализ конкурентных преимуществ

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 1.4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

При стратегическом планировании с учетом рисков используются различные методы. Соотнесите метод с его назначением.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Метод	Назначение
А. Анализ чувствительности	1. Оценка влияния изменения одного фактора на результат
Б. Сценарное планирование	2. Построение альтернативных картин будущего
В. Имитационное моделирование (Монте-Карло)	3. Учёт вероятностных распределений факторов риска
	4. Построение дерева целей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 1.5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Современные цифровые инструменты стратегического управления решают разные задачи. Соотнесите инструмент с его функцией.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Инструмент	Функция
А. ERP-системы (SAP, Oracle)	1. Визуализация и анализ KPI в реальном времени
Б. BI-платформы (Power BI, Tableau)	2. Интеграция всех бизнес-процессов и данных
В. Системы стратегического управления (BSC-софт)	3. Автоматизация каскадирования целей и мониторинг стратегических KPI
	4. Создание 3D-моделей продукции

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 1.6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Инструменты управления проектами и бизнес-процессами в изменяющейся среде.

Соотнесите инструмент с его применением.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Инструмент	Применение
А. Диаграмма Ганта	1. Визуализация сроков и зависимостей задач
Б. Канбан-доска	2. Управление потоком работ с ограничением незавершённых задач (WIP)
В. Сетевая модель (CPM/PERT)	3. Расчёт критического пути и оптимизация сроков проекта
	4. Анализ конкурентной среды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В

Задание 2.1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс стратегического анализа с использованием SWOT-матрицы включает следующие этапы. Расположите их в правильном порядке.

1. Анализ угроз (Threats) внешней среды
2. Формулирование стратегических мероприятий на основе пересечений (SO, WO, ST, WT)
3. Анализ возможностей (Opportunities) внешней среды
4. Анализ слабых сторон (Weaknesses) внутренней среды
5. Анализ сильных сторон (Strengths) внутренней среды

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.2 (ПК-1.2)

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Применение портфельной матрицы BCG для формирования стратегии требует выполнения следующих шагов. Установите верный порядок.

1. Классификация СЗХ (стратегических зон хозяйствования) по квадрантам (Звезды, Дойные коровы, Дикае кошки, Собаки)
2. Расчёт относительной доли рынка (ось X) и темпа роста рынка (ось Y)
3. Сбор данных по каждому бизнесу (продукту)
4. Разработка стратегических рекомендаций для каждого квадранта (инвестировать, поддерживать, сокращать)
5. Построение матрицы BCG

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.3 (ПК-1.3)

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс мониторинга реализации стратегии с помощью сбалансированной системы показателей (BSC) включает следующие этапы. Расположите их правильно.

1. Разработка стратегической карты (причинно-следственные связи целей)
2. Определение KPI для каждой перспективы (финансы, клиенты, процессы, обучение)
3. Установление целевых значений и инициатив
4. Каскадирование целей на подразделения
5. Сбор данных, анализ отклонений и корректировка

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.4 (ПК-2.1)

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс сценарного планирования для учёта факторов риска включает следующие шаги. Установите верный порядок.

1. Построение логики сценариев (набор ключевых событий)
2. Определение ключевых факторов неопределённости (драйверов)
3. Разработка альтернативных сценариев (оптимистичный, пессимистичный, базовый)
4. Анализ влияния сценариев на стратегические показатели
5. Выбор адаптивной стратегии, устойчивой к разным сценариям

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.5 (ПК-2.2)

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Внедрение BI-системы для стратегического управления предполагает следующую последовательность действий. Расположите их правильно.

1. Построение дашбордов и отчетов для разных уровней управления
2. Настройка ETL-процессов (извлечение, преобразование, загрузка данных)
3. Определение стратегических KPI и источников данных
4. Обучение пользователей работе с BI-инструментом
5. Выбор BI-платформы (Power BI, Tableau, Qlik)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.6 (ПК-2.3)

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Управление проектом в условиях изменяющейся среды по гибкой методологии (Scrum) включает следующие циклические этапы спринта. Расположите их в порядке выполнения в рамках одного спринта.

1. Sprint Planning (планирование задач спринта)
2. Sprint Review (демонстрация результатов)
3. Sprint Retrospective (анализ и улучшение процесса)
4. Ежедневные Scrum-митинги
5. Разработка и тестирование задач спринта

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 3.1

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К инструментам анализа внешней среды предприятия относятся:

1. PESTLE-анализ
2. SNW-анализ
3. Модель пяти сил Портера
4. Анализ цепочки создания ценности (Value Chain)
5. Анализ профиля конкурентов (Competitor Profile Matrix)

Варианты ответа (укажите номера):

--	--	--	--	--

Задание 3.2

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К портфельным матрицам, используемым для стратегического выбора, относятся:

1. Матрица BCG
2. Матрица McKinsey (GE)
3. Матрица ADL (Arthur D. Little)
4. Матрица Ансоффа
5. Матрица SWOT

Варианты ответа (укажите номера):

--	--	--	--	--

Задание 3.3

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К инструментам мониторинга и контроля реализации стратегии относятся:

1. Сбалансированная система показателей (BSC)
2. Система ключевых показателей эффективности (KPI) с дашбордами
3. Бюджетирование и план-факт анализ
4. Только годовой аудит
5. Стратегическая карта (Strategy Map)

Варианты ответа (укажите номера):

--	--	--	--	--

Задание 3.4

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К методам учёта факторов риска при стратегическом планировании относятся:

1. Анализ чувствительности
2. Сценарное планирование
3. Имитационное моделирование (Монте-Карло)
4. PESTLE-анализ
5. Анализ безубыточности

Варианты ответа (укажите номера):

--	--	--	--	--

Задание 3.5

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К современным цифровым инструментам стратегического управления относятся:

1. BI-платформы (Power BI, Tableau)
2. ERP-системы (SAP, Oracle)
3. Электронные таблицы Excel без автоматизации
4. Системы стратегического управления на базе BSC (например, BSC Designer)
5. Бумажные журналы учёта

Варианты ответа (укажите номера):

--	--	--	--	--

Задание 3.6

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа.

К инструментам управления проектами и бизнес-процессами, используемым в условиях изменяющейся среды, относятся:

1. Гибкие методологии (Scrum, Kanban)
2. Диаграмма Ганта
3. Только жёсткое каскадное планирование (Waterfall)
4. Сетевые модели (CPM/PERT)

5. BPM-системы (Business Process Management)

Варианты ответа (укажите номера):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Задание 4.1

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

Инструмент, который позволяет выявить ключевые факторы макросреды, влияющие на стратегию предприятия, называется:

1. SWOT-анализ
2. PESTLE-анализ
3. SNW-анализ
4. Анализ цепочки создания ценности

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 4.2

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

В матрице BCG стратегическая единица с высокой долей рынка и низким темпом роста относится к категории:

1. Звезда
2. Дойная корова
3. Дикая кошка (вопросительный знак)
4. Собака

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 4.3

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

Сбалансированная система показателей (BSC) включает четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы и:

1. Инновации и обучение (рост)
2. Маркетинг
3. Логистика
4. Персонал

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 4.4

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

Метод анализа рисков, основанный на оценке изменения результата при вариации одного фактора при фиксации остальных, называется:

1. Сценарное планирование
2. Анализ чувствительности
3. Имитационное моделирование
4. Дерево решений

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 4.5

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

Инструмент, позволяющий визуализировать ключевые показатели эффективности в реальном времени с использованием интерактивных графиков, называется:

1. ERP-система
2. BI-дашборд
3. CRM-система
4. Система документооборота

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 4.6

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа.

В гибкой методологии Scrum роль владельца продукта (Product Owner) заключается в:

1. Управлении командой и устранении препятствий
2. Определении требований и приоритизации бэклога
3. Технической поддержке инфраструктуры
4. Финансовом контроле проекта

Вариант ответа (укажите номер):

Задание 5.1

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Инструмент стратегического анализа, который оценивает сильные, нейтральные и слабые стороны организации, называется _____ анализом (аббревиатура латиницей или кириллицей).

Укажите правильный ответ:

Задание 5.2

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

В матрице Ансоффа стратегия «развитие рынка» означает существующий продукт на _____ рынке (одно слово).

Укажите правильный ответ:

Задание 5.3

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

В сбалансированной системе показателей (BSC) перспектива, оценивающая удовлетворённость и удержание клиентов, называется перспективой «_____» (одно слово).

Укажите правильный ответ:

Задание 5.4

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Метод количественной оценки риска, при котором многократно случайным образом генерируются значения факторов неопределённости для получения распределения результата, называется методом _____ (фамилия учёного или название).

Укажите правильный ответ:

Задание 5.5

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Класс систем, обеспечивающих интеграцию всех бизнес-процессов предприятия в единую информационную среду, называется _____ системами (аббревиатура латиницей).

Укажите правильный ответ:

Задание 5.6

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом (кратким).

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Метод управления проектами, основанный на визуализации потока задач с ограничением количества незавершённой работы (WIP), называется _____ (одно слово, японского происхождения).

Укажите правильный ответ:

Критерии оценивания.

За один правильный ответ 1 балл. За семестр максимум 30 баллов.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3 (два из списка вопросов, одно задание из раздела ПОЗ).

Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- лабораторные занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы использования инструментальных средств в стратегическом управлении, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач с использованием инструментальных средств в стратегическом управлении.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций по предложенному преподавателем учебнику.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.