

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Документ подписан

Дата подписания: 21.06.2026 15:47:09

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
Технологии консалтинга в стратегическом управлении**

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>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	64	64	64	64
Сам. работа	44	44	44	44
Итого	108	108	108	108

ОСНОВАНИЕ

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

Программу составил(и): доцент, Кудинова Галина Николаевна

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

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

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся системных теоретических знаний и практических компетенций в области применения современных консалтинговых технологий для разработки и реализации стратегий развития организаций, стратегического планирования, управления бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды, а также для организации эффективного мониторинга и контроля достижения стратегических целей.
-----	---

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:
- методологию разработки стратегий, модели анализа, технологии мониторинга и контроля, BSC, KPI (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-1.1) - теорию стратегического планирования в нестабильной среде, методы оценки рисков, BPM-консалтинг, инструменты проектного управления (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-2.1)
Уметь:
- проводить диагностику, разрабатывать стратегии и программы, проектировать системы контроля, оценивать эффективность (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-1.2) - осуществлять стратегическое планирование, управлять рисками, оптимизировать бизнес-процессы, разрабатывать сценарии (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-2.2)
Владеть:
- навыками разработки стратегических карт, построения BSC, проведения стратегических сессий, аудита стратегий (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-1.3) - навыками диагностики процессов, оценки рисков, сценарного планирования, адаптивного управления проектами, моделирования влияния внешних факторов (соотнесено в соответствии с индикатором ПК-2.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Диагностика, стратегическое планирование и учет рисков

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема. Введение в стратегический консалтинг. Роль консультанта в стратегическом управлении • Сущность и виды стратегического консалтинга • Этические нормы и профессиональные стандарты • Модели взаимодействия «консультант-клиент» • Особенности российского рынка консалтинговых услуг	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.2	Тема. Диагностический практикум: анализ реальной компании • Работа в мини-группах с кейсом • Проведение экспресс-диагностики • Формулирование гипотез проблем • Презентация результатов диагностики	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.3	Тема. Диагностика организации как основа стратегических решений • Методы сбора и анализа информации (интервью, анкетирование, наблюдение) • GAP-анализ, SWOT-анализ, PESTLE-анализ • Выявление корневых проблем организации • Постановка «диагноза» организации и формулирование гипотез	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.4	Тема. Разработка стратегических альтернатив с учетом рисков • Деловая игра: внешние шоки (кризис, изменение регуляторики, технологические сдвиги) • Выбор стратегии на основе матрицы рисков • Обоснование принятых решений	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.5	Тема. Стратегическое планирование в условиях неопределенности и риска • Адаптивное и сценарное планирование • Методы учета факторов нестабильности (VUCA-мир) • Идентификация, оценка и ранжирование стратегических	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1

	рисков • Использование реальных опционов в стратегическом планировании				
1.6	Тема. Моделирование бизнес-процессов «as is» и «to be» • Построение BPMN-диаграмм текущего и целевого состояния процессов • Расчет экономического эффекта от оптимизации • Разработка регламентов и инструкций	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.7	Тема. Консалтинг бизнес-процессов (BPM-консалтинг) и управление проектами • Реинжиниринг бизнес-процессов • Картирование процессов (BPMN, VSM) • Интеграция процессного и проектного подходов в стратегическом консалтинге • Роли и зоны ответственности участников	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.8	Тема. Управление рисками стратегического проекта • Создание реестра рисков • Построение матрицы вероятности и воздействия • Разработка планов реагирования на риски • Кейс: IT-проект в ритейле	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
1.9	Темы для самостоятельного изучения: 1. Сравнительный анализ зарубежных и российских моделей стратегического консалтинга 2. Технологии фасилитации и модерации стратегических сессий 3. Инструменты диагностики корпоративной культуры при разработке стратегии 4. Применение методов искусственного интеллекта и big data в стратегическом консалтинге 5. Стратегический консалтинг в государственном секторе и НКО: особенности и ограничения	Самостоятельная работа	7	22	ПК-2 ПК-1

Раздел 2. Разработка стратегий и программ, мониторинг и контроль

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема. Технологии разработки стратегий и программ развития организации (ПК-1) • Модели стратегического выбора (Портер, Ансофф, Томпсон-Стрикленд) • Формирование дорожной карты реализации стратегии • Сценарное планирование развития • Ресурсное обеспечение стратегии (финансы, люди, технологии)	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.2	Тема. Разработка стратегии и программы развития • Групповой проект: создание стратегической карты • Разработка дорожной карты реализации • Формирование программы мероприятий для компании из кейса	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.3	Тема. Системы мониторинга и контроля реализации стратегий (ПК-1) • Система сбалансированных показателей (BSC) • KPI и целеполагание на разных уровнях управления • Стратегический контроллинг • Дашборды и панели индикаторов для мониторинга	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.4	Тема. Проектирование системы мониторинга (BSC / KPI) • Разработка сбалансированной системы показателей для конкретной стратегии • Построение дашборда контроля • Настройка периодичности сбора данных и ответственных лиц	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.5	Тема. Управление изменениями в процессе реализации стратегии • Модели управления изменениями (Коттер, ADKAR, Lewin) • Диагностика готовности организации к изменениям • Преодоление сопротивления персонала • Роль консультанта в сопровождении изменений	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.6	Тема. Кейс «Консультант – Клиент»: защита стратегии • Имитация стратегической сессии с советом директоров • Презентация разработанной стратегии • Защита от возражений и ответы на вопросы • Аргументация выбранных решений	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.7	Тема. Оценка эффективности консалтинга и постпроектное сопровождение • Критерии успеха консалтингового проекта • ROI консалтинга и методы его расчета	Лекционные занятия	7	4	ПК-2 ПК-1

	<ul style="list-style-type: none"> Аудит стратегии и корректирующие действия Передача компетенций клиенту Форсайт и постконсалтинговый сервис 				
2.8	Тема. Антикризисная стратегия и постпроектный аудит <ul style="list-style-type: none"> Кейс: анализ провала стратегии Выявление причин неудачи Разработка корректирующих мероприятий Оценка эффективности консалтингового вмешательства 	Практические занятия	7	4	ПК-2 ПК-1
2.9	Темы для самостоятельного изучения: Управление стейкхолдерами при реализации стратегических программ Методы оценки эффективности стратегических программ Технологии постконсалтингового аудита и обратной связи 360° Этические дилеммы в стратегическом консалтинге Анализ провалов известных стратегических консалтинговых проектов	Самостоятельная работа	7	22	ПК-2 ПК-1
2.10	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	7	0	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
1	Токмакова, Н. О., Андрянова, М. В.	Менеджмент-консалтинг: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2009	ЭБС «IPR SMART»
2	Барнаган В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Шапиро С. А., Вешкурова А. Б.	Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг»: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Бармута, К. А., Богданова, И. О., Гавриленко, С. А., Гапоненко, Т. В., Глызина, М. П., Дуброва, Л. И., Дымченко, О. В., Елецкий, Н. Д., Землякова, Н. С., Иванова, Е. А., Кабаненко, М. Н., Малхасян, Е. А., Маслова, Н. П., Медведева, Л. С., Орехова, Л. Л., Тухканен, Т. Н., Федорова, Е. И., Федосеева, Л. В., Чистяков, А. Д., Бармуты, К. А.	Цифровая экономика и менеджмент: новые решения, возможности и перспективы: монография	Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
5	Барнаган В. С.	Менеджмент и цифровые трансформации: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

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> <p>- методологию разработки стратегий, модели анализа, технологии мониторинга и контроля, BSC, KPI</p>	<p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий</p>	<p>изложенный материал фактически верен, наличие глубоких знаний в объеме программы, правильные действия по применению знаний на практике, грамотное изложение.</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p>
<p>Уметь:</p> <p>- проводить диагностику, разрабатывать стратегии и программы, проектировать системы контроля, оценивать эффективность</p>	<p>использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов при подготовке к выполнению кейс-заданий</p>	<p>Полнота и содержательность ответа; количество правильных ответов;</p> <p>Активное участие, содержательность ответа на кейс-задания И ПОЗ, умение отстаивать свою позицию;</p> <p>умение приводить примеры</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> <p>Кейс-задание</p>

<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками разработки стратегических карт, построения BSC, проведения стратегических сессий, аудита стратегий 	<p>Использовать результаты составленного обзора, аннотации, осуществлять поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, методов и инструментов</p>	<p>Степень полноты и правильности выполненного задания; умение отстаивать свою позицию;</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> <p>Кейс-задание</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию стратегического планирования в нестабильной среде, методы оценки рисков, VRM-консалтинг, инструменты проектного управления 	<p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных</p>	<p>изложенный материал фактически верен, наличие глубоких знаний в объеме программы, правильные действия по применению знаний на практике, грамотное изложение.</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p>
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять стратегическое планирование, управлять рисками, оптимизировать бизнес-процессы, разрабатывать сценарии 	<p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий,</p>	<p>Полнота и содержательность ответа на кейс-задания И ПОЗ, умение отстаивать свою позицию; умение приводить примеры</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> <p>Кейс-задание</p>
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками диагностики процессов, оценки рисков, сценарного планирования, адаптивного управления проектами, моделирования влияния внешних факторов 	<p>использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов при формировании альтернатив и учете условий принимаемых решений и</p>	<p>Степень полноты и правильности выполненного задания; умение отстаивать свою позицию;</p>	<p>Вопросы к зачету</p> <p>Тестовые задания</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> <p>Кейс-задание</p>

	разработке сценариев для решения ПОЗ		
--	--------------------------------------	--	--

1.2 Шкалы оценивания:

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

Зачет:

50-100 баллов (зачет) изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

0-49 баллов (незачет) ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

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 зачету

1. Раскройте сущность и содержание понятия «стратегия развития организации». Какие виды стратегий выделяют в стратегическом консалтинге?
2. Опишите технологию разработки стратегии организации с позиции консультанта: этапы, методы, ключевые результаты.
3. Что такое «программа развития организации»? Каковы требования к структуре и содержанию программы развития?
4. Назовите и охарактеризуйте основные модели стратегического выбора (М. Портер, И. Ансофф, Томпсон-Стрикленд). В каких консалтинговых ситуациях они применяются?
5. Что представляет собой дорожная карта (roadmap) реализации стратегии? Из каких элементов она состоит и как разрабатывается?
6. Раскройте сущность системы сбалансированных показателей (BSC) как инструмента мониторинга реализации стратегии.
7. Каковы принципы разработки ключевых показателей эффективности (KPI) для разных уровней управления организацией?
8. Опишите технологию стратегического контроллинга. В чем разница между оперативным и стратегическим контроллингом?

9. Какие методы оценки эффективности реализованных стратегических программ вы знаете? Охарактеризуйте их достоинства и недостатки.
10. Что такое «стратегический аудит»? Какова роль консультанта в проведении аудита стратегии?
11. Назовите основные причины отклонений при реализации стратегии. Какие корректирующие действия может предложить консультант?
12. Как разработать дашборд (панель индикаторов) для мониторинга реализации стратегии? Какие показатели в него включаются?
13. Опишите технологию проведения стратегической сессии с группой топ-менеджеров. Какие инструменты фасилитации используются?
14. Каковы критерии успешности консалтингового проекта в области стратегического управления? Как оценить ROI консалтинга?
15. Что такое «постконсалтинговое сопровождение»? Какие формы и инструменты постпроектной работы существуют?
16. Раскройте особенности стратегического планирования в условиях неопределенности (VUCA-мир). Чем оно отличается от классического планирования?
17. Что такое сценарное планирование? Опишите этапы разработки сценариев развития организации.
18. Назовите методы идентификации стратегических рисков. Как строится реестр рисков?
19. Опишите методику оценки рисков с построением матрицы вероятности и воздействия. Как определить приоритетность рисков?
20. Что такое метод Монте-Карло и как он применяется для оценки стратегических рисков в консалтинге?
21. Раскройте содержание понятия «реальный опцион». Как технология реальных опционов используется в стратегическом планировании?
22. Что такое BPM-консалтинг? Опишите основные этапы консалтингового проекта по оптимизации бизнес-процессов.
23. В чем суть реинжиниринга бизнес-процессов? Чем реинжиниринг отличается от постепенного улучшения процессов?
24. Назовите и охарактеризуйте нотации описания бизнес-процессов (BPMN, VSM, IDEF0). В каких ситуациях какая нотация предпочтительнее?
25. Как осуществляется картирование процессов «as is» и «to be»? Приведите примеры показателей эффективности процессов.
26. Опишите технологию интеграции процессного и проектного подходов в стратегическом управлении. Какие роли и зоны ответственности выделяются?
27. Что такое адаптивное планирование? Как часто и на каких основаниях должна пересматриваться стратегия в нестабильной среде?
28. Назовите методы управления стратегическими проектами (Agile, Scrum, Канбан, Waterfall). Какой метод применим в условиях высокой неопределенности?
29. Как учитываются факторы внешней среды (экономические, политические, технологические) при разработке стратегических альтернатив?
30. Опишите технологию стресс-тестирования стратегии. Как оценить устойчивость стратегии к внешним шокам?

Зачетный билет содержит два вопроса из приведенных выше и одну задачу из практико-ориентированных заданий или кейс-заданий.

Критерии оценки

- 51-100 баллов («зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в

соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-50 баллов («незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Тестовые задания

Задание 1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В стратегическом консалтинге применяются различные модели взаимодействия консультанта с клиентом, а также пошаговые технологии разработки стратегии. Соотнесите характеристику с соответствующим понятием.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	Модель взаимодействия, при которой консультант совместно с клиентом анализирует проблему и вырабатывает решение, передавая навыки	1	Форсайт
Б	Модель взаимодействия, при которой консультант самостоятельно проводит аудит и предоставляет готовое решение	2	Экспертная модель
В	Технология долгосрочного прогнозирования с участием экспертов и построением множественных сценариев	3	GAP-анализ
Г	Инструмент, выявляющий разрыв между текущим и желаемым состоянием организации	4	Процессный консалтинг
		5	Дорожная карта

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Разработка стратегии в условиях неопределенности требует применения специальных инструментов планирования и управления рисками. Соотнесите инструмент с его назначением.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	Реальный опцион	1	Упорядочивание рисков по степени влияния и вероятности
Б	Метод «план-Б»	2	Детальный график реализации стратегии с указанием вех и сроков
В	Ранжирование рисков	3	Право, но не обязанность предпринять действие в будущем при наступлении определенных условий
Г	Дорожная карта	4	Альтернативный план действий на случай реализации неблагоприятного сценария
		5	Метод оценки экономической эффективности инвестиций

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В BPM-консалтинге и управлении стратегическими проектами используются различные методы картирования процессов и оценки рисков. Соотнесите метод с его описанием.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	VSM (карта потока создания ценности)	1	Стандарт графической нотации для моделирования бизнес-процессов
Б	BPMN	2	Метод имитационного моделирования для вероятностной оценки рисков проекта
В	FMEA	3	Инструмент выявления потерь и времени цикла в производственных процессах
Г	Метод Монте-Карло	4	Анализ видов и последствий потенциальных отказов в процессах или продукте
		5	Метод стратегического позиционирования по матрице БКГ

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Мониторинг реализации стратегии и управление организационными изменениями опираются на системы показателей и модели трансформации. Соотнесите понятие с его характеристикой.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	Система сбалансированных показателей (BSC)	1	Модель изменений, фокусирующаяся на индивидуальном переходе: осознание, желание, знания, способности, закрепление
Б	Аудит стратегии	2	Модель, требующая создания ощущения срочности и формирования коалиции лидеров
В	Модель Коттера	3	Инструмент стратегического контроллинга, включающий финансовую, клиентскую, процессную и обучающую перспективы
Г	Модель ADKAR	4	Периодическая проверка соответствия фактических результатов реализации стратегии запланированным целям
		5	Метод оценки стоимости бизнеса на основе дисконтирования денежных потоков

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Диагностика организации и управление стратегическими проектами используют различные методы сбора данных и оценки эффективности. Соотнесите метод или понятие с его назначением.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	Экспресс-диагностика	1	Условие, необходимое для достижения стратегической цели организации
Б	Углубленный анализ	2	Документ, фиксирующий идентифицированные риски, их оценку и план реагирования

В	Критический фактор успеха (CSF)	3	Применение ограниченного набора ключевых индикаторов для быстрой оценки состояния организации
Г	Реестр рисков	4	Детальное интервьюирование ключевых сотрудников и анализ документов за длительный период
		5	Метод оптимизации налоговых платежей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В условиях изменяющейся среды применяются инструменты адаптивного планирования и постконсалтингового сопровождения. Соотнесите понятие с его определением.

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

Левая колонка		Правая колонка	
А	Стратегическая гибкость	1	Процесс обучения клиента методам самостоятельного решения проблем после завершения проекта
Б	Стресс-тест	2	Способность организации быстро перестраивать стратегию при изменении внешних условий
В	Постконсалтинговое сопровождение	3	Поддержка клиента консультантом после внедрения рекомендаций для обеспечения устойчивости результатов
Г	Передача компетенций	4	Метод оценки устойчивости организации или проекта к экстремальным сценариям
		5	Метод расчета дисконтированного срока окупаемости

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 7

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Пошаговая технология разработки стратегии от формулирования миссии до разработки КРІ включает следующие этапы. Расположите их в правильном хронологическом порядке.

1. Разработка системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для каждой стратегической цели.

2. Формулирование стратегических целей по перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение).

3. Определение миссии и видения организации.

4. Разработка дорожной карты и сценариев реализации стратегии.

5. Проведение стратегического анализа (SWOT, PEST-анализ).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 8

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс управления стратегическими рисками в консалтинговом проекте включает следующие этапы. Расположите их в логической последовательности.

1. Мониторинг и пересмотр рисков в ходе реализации проекта.

2. Оценка вероятности наступления и степени влияния идентифицированных рисков.

3. Идентификация потенциальных рисков с использованием методов FMEA или мозгового штурма.

4. Разработка плана реагирования (эвейшн, трансфер, снижение, принятие).

5. Ранжирование рисков по приоритетности на основе интегральной оценки.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 9

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Типовой процесс реинжиниринга бизнес-процессов в рамках BPM-консалтинга включает следующие шаги. Расположите их в правильном порядке.

1. Разработка целевой модели процесса (TO-BE) с использованием BPMN.

2. Анализ существующего процесса и выявление потерь с помощью VSM.

3. Внедрение оптимизированного процесса и обучение персонала.

4. Определение стратегических целей оптимизации процесса.

5. Мониторинг эффективности внедренного процесса по KPI.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 10

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процедура проведения аудита стратегии включает следующие этапы. Расположите их в логической последовательности.

1. Анализ отклонений фактических показателей от плановых KPI.

2. Формирование отчета по результатам аудита с рекомендациями по корректирующим действиям.

3. Определение периметра аудита и сбор данных (финансовая отчетность, BSC, отчеты по проектам).

4. Оценка соответствия реализуемых проектов стратегическим целям.

5. Проверка актуальности миссии, видения и стратегических гипотез.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 11

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Модель управления изменениями Джона Коттера включает восемь шагов. Расположите первые пять шагов в правильной последовательности.

1. Формирование стратегического видения и инициатив.
2. Создание ощущения срочности и необходимости изменений.
3. Устранение препятствий и внедрение изменений.
4. Создание руководящей коалиции (команды лидеров изменений).
5. Трансляция видения и вовлечение сотрудников.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 12

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс разработки сценариев (сценарирование) в стратегическом консалтинге включает следующие этапы. Расположите их в правильном порядке.

1. Построение дорожных карт для каждого сценария.
2. Определение ключевых факторов неопределенности внешней среды.
3. Мониторинг сигналов раннего предупреждения для выбора актуального сценария.
4. Разработка логики сценариев (сочетание факторов).
5. Оценка влияния каждого сценария на стратегические цели организации.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 13

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным видам стратегического консалтинга в зависимости от объекта и целей воздействия относятся:

1. Консалтинг корпоративной стратегии (портфельный, диверсификация).
2. IT-консалтинг по настройке серверного оборудования.

3. Консалтинг бизнес-единиц и функциональных стратегий (маркетинговая, производственная).

4. Консалтинг по подбору персонала начального уровня.

5. Консалтинг по слияниям и поглощениям (M&A).

6. Бухгалтерский консалтинг по расчету налогов.

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 14

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К методам адаптивного планирования и инструментам обеспечения стратегической гибкости в условиях неопределенности относятся:

1. Разработка сценарных планов.
2. Метод «план-Б» (запасные варианты).
3. Каскадирование KPI сверху вниз.
4. Использование реальных опционов.
5. Жесткое годовое бюджетирование.
6. Стратегический контроллинг на основе отклонений.

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 15

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным инструментам картирования и анализа бизнес-процессов в BPM-консалтинге относятся:

1. VSM (карта потока создания ценности).
2. BPMN (нотация моделирования бизнес-процессов).
3. SWOT-анализ.
4. PEST-анализ.
5. IDEF0.
6. Матрица БКГ.

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 16

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

В соответствии с концепцией системы сбалансированных показателей (BSC), стратегические цели и KPI группируются по следующим перспективам:

1. Финансовая перспектива.
2. Перспектива логистики и снабжения.
3. Клиентская перспектива (рынок).
4. Перспектива внутренних бизнес-процессов.
5. Перспектива кадрового делопроизводства.
6. Перспектива обучения и развития (потенциал).

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 17

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К методам качественной и количественной оценки рисков, применяемым в управлении стратегическими проектами, относятся:

1. FMEA (анализ видов и последствий отказов).
2. Метод Монте-Карло.
3. Метод накопления амортизации.
4. Стресс-тестирование.
5. Метод двойной записи.
6. Анализ чувствительности.

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 18

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным методам преодоления сопротивления изменениям при внедрении стратегии в организации относятся:

1. Информирование и коммуникация (разъяснение целей изменений).
2. Участие и вовлечение сотрудников в процесс разработки изменений.
3. Увольнение всех сотрудников, не поддерживающих изменения.
4. Переговоры и согласование интересов.
5. Игнорирование сопротивления в надежде, что оно пройдет само.
6. Кооптация (предоставление лидерам сопротивления ключевых ролей).

Варианты ответа (укажите номера верных позиций):

Задание 19

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Модель взаимодействия консультанта и клиента, при которой консультант выступает в роли наставника, обучает клиента методам решения проблем и передает компетенции для самостоятельной работы, называется:

1. Экспертная модель.
2. Модель «Процессный консалтинг».
3. Модель «Врач-пациент».
4. Модель «Закупка готового решения».

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 20

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Инструмент стратегического планирования в условиях неопределенности, предоставляющий его владельцу право (но не обязанность) совершить определенное действие в будущем по фиксированной цене, называется:

1. Форвардный контракт.
2. Реальный опцион.
3. Страхование риска.
4. Бюджетное ограничение.

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 21

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Метод BPM-консалтинга, направленный на фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения скачкообразного улучшения показателей, называется:

1. Оптимизация процессов (Kaizen).
2. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).
3. Автоматизация процессов.
4. Аутсорсинг процессов.

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 22

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Система стратегического контроллинга, которая позволяет отслеживать реализацию стратегии через совокупность финансовых и нефинансовых показателей, сгруппированных в четыре перспективы, называется:

1. Бюджетная система.
2. Система сбалансированных показателей (BSC).
3. Система управленческого учета.
4. Система налогового планирования.

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 23

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Метод оценки рисков, основанный на многократном имитационном моделировании с использованием случайных величин для получения распределения вероятностей возможных результатов проекта, называется:

1. Детерминированный анализ.
2. Метод Монте-Карло.
3. Анализ безубыточности.
4. Дисконтирование денежных потоков.

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 24

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Модель управления изменениями, которая фокусируется на индивидуальном переходе сотрудника через последовательные этапы «Осознание – Желание – Знания – Способности – Закрепление», называется:

1. Модель Коттера.
2. Модель ADKAR.
3. Модель Левина (размораживание – изменение – замораживание).
4. Модель Бекхарда (формула изменений).

Вариант ответа (укажите номер верного ответа):

Задание 25

Тип задания: Задание открытого типа с кратким ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Метод стратегического анализа, предназначенный для выявления разрыва между текущим состоянием организации и желаемым будущим, называется _____ анализ.

Укажите правильный ответ:

Задание 26

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Стратегия реагирования на риск, которая заключается в передаче ответственности за негативные последствия третьей стороне (например, страховой компании), называется _____.

Укажите правильный ответ:

Задание 27

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

В пошаговой модели разработки стратегии первым этапом после определения миссии и видения является проведение _____ анализа (аббревиатура из двух частей).

Укажите правильный ответ:

Задание 28

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Стандарт графической нотации для моделирования бизнес-процессов, широко используемый в BPM-консалтинге, называется _____ (аббревиатура).

Укажите правильный ответ:

Задание 29

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Показатель эффективности, используемый для измерения степени достижения стратегической цели организации, называется ключевой показатель _____ (аббревиатура).

Укажите правильный ответ:

Задание 30

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Способность организации быстро и с минимальными затратами перестраивать стратегию при изменении внешних условий называется стратегической _____.

Укажите правильный ответ:

Критерии оценивания:

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Максимум за тесты 30 баллов за семестр.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Экспресс-диагностика организации

Вы приглашены в качестве консультанта в компанию «АльфаСтрой» (региональный застройщик, 10 лет на рынке, штат 450 человек, портфель проектов сократился на 30% за последние 2 года). Заказчик просит провести экспресс-диагностику и выявить корневые проблемы, препятствующие росту.

Выполните:

1. Разработайте план диагностики (методы сбора информации, источники данных, сроки, ответственных).
2. Составьте опросник для глубинного интервью с генеральным директором (не менее 10 вопросов).
3. На основе вводной заполните матрицу SWOT и PESTLE (допуская обоснованные предположения).
4. Сформулируйте 3–5 гипотез о корневых проблемах компании.
5. Подготовьте краткое резюме диагностического отчета (1 страница) для презентации клиенту.

Задание 2. GAP-анализ

Компания «БетаЛогистик» поставила стратегическую цель: увеличить долю рынка с 12% до 25% за 3 года. Текущие темпы роста — 5% в год при среднеотраслевых 12%.

Выполните:

1. Проведите GAP-анализ: определите величину разрыва между целевым и прогнозируемым показателями.
2. Выделите 4 ключевые зоны разрыва (рынок, продукты, операции, финансы).
3. По каждой зоне предложите 2–3 способа сокращения разрыва.
4. Оцените предварительные ресурсные затраты по каждому способу (высокие/средние/низкие).

Задание 3. Выбор стратегии в условиях внешнего шока

Производственная компания «Гамма» работает в отрасли, где правительство вводит новые экологические требования (затраты на соблюдение — 20% от EBITDA). Перед советом директоров стоит выбор из трех альтернатив:

- Альтернатива А: инвестировать в экологическую модернизацию (150 млн руб., срок окупаемости 4 года).
- Альтернатива Б: выйти на рынок соседней страны с более мягкими требованиями (100 млн руб., риск потери текущей доли рынка 30%).
- Альтернатива В: продать бизнес стратегическому инвестору.

Выполните:

1. Постройте матрицу рисков для каждой альтернативы (вероятность / воздействие).
2. Проведите анализ чувствительности для альтернативы А (изменение затрат на модернизацию $\pm 20\%$, изменение срока окупаемости).
3. Оцените альтернативы по критериям: финансовый результат, сроки, стратегическая гибкость, репутационные риски.
4. Обоснуйте рекомендацию совету директоров (1–2 страницы).

Задание 4. Сценарное планирование

Консалтинговая фирма разрабатывает стратегию для сети кофеен «Дельта» (200 точек в 15 городах). Горизонт планирования — 5 лет.

Разработайте 3 сценария развития:

- Оптимистичный (рост экономики, снижение арендных ставок, лояльность потребителей)
- Базовый (сохранение текущих трендов)
- Пессимистичный (рецессия, рост стоимости сырья, уход части поставщиков)

Для каждого сценария определите:

1. Ключевые драйверы изменений (3–5 факторов).
2. Прогноз выручки и рентабельности по годам (условные цифры).
3. 3 стратегические инициативы, соответствующие сценарию.
4. Триггеры (индикаторы) переключения между сценариями.

Задание 5. Оптимизация процесса согласования договоров

В компании «Эпсилон» (телеком-оператор, 2000 сотрудников) процесс согласования договоров с клиентами занимает в среднем 12 дней и включает 8 согласующих (отдел продаж, юрист, финансист, служба безопасности, технический отдел, коммерческий директор, финансовый директор, генеральный директор). 30% договоров теряются или возвращаются на доработку.

Выполните:

1. Постройте диаграмму процесса «as is» в нотации BPMN (уровень описания — основные шаги и роли).
2. Рассчитайте текущую эффективность процесса: время цикла, долю возвратов, трудозатраты.
3. Предложите процесс «to be» (не более 5 согласующих, срок — не более 3 дней).
4. Постройте диаграмму «to be» и опишите изменения в ролях и регламентах.
5. Рассчитайте ожидаемый экономический эффект от оптимизации (освобожденное время сотрудников, ускорение вывода услуг на рынок).

Задание 6. Картирование потока создания ценности (VSM)

Производственное предприятие «Дзета» выпускает компоненты для автомобильной промышленности. Этапы производства: закупка сырья (2 дня), входной контроль (1 день), механическая обработка (3 дня), термообработка (2 дня), контроль качества (1 день), упаковка и отгрузка (1 день). Время фактической обработки — 4 часа. 15% продукции бракуется на этапе контроля качества.

Выполните:

1. Постройте карту потока создания ценности (VSM) текущего процесса.
2. Рассчитайте показатели: долю добавленной ценности, время прохождения заказа, эффективность потока.
3. Определите 3 вида потерь (муда) в текущем процессе.
4. Предложите карту целевого состояния (to be) с устранением потерь.
5. Рассчитайте новый показатель доли добавленной ценности и времени прохождения.

Задание 7. Разработка реестра рисков для IT-проекта

Банк «Империал» запускает проект по внедрению новой мобильной платформы для розничных клиентов. Бюджет проекта — 300 млн руб., срок — 12 месяцев. Проект критичен для стратегии цифровой трансформации.

Выполните:

1. Идентифицируйте не менее 10 рисков по категориям: технические, организационные, финансовые, внешние.
2. Постройте матрицу вероятности и воздействия (вероятность: 0–100%; воздействие: от 0 до 100 млн руб.).
3. Определите 5 наиболее критических рисков (зона красного цвета).

4. По каждому критическому риску разработайте план реагирования (избегание, передача, снижение, принятие).
5. Назначьте «владельца риска» и сроки мониторинга.

Задание 8. Стресс-тестирование стратегии

Торговая сеть «Каппа» разработала стратегию роста до 500 магазинов за 3 года (сейчас 200 магазинов). Вы как консультант должны провести стресс-тестирование стратегии.

Выполните:

1. Выберите 3 внешних шока для тестирования (например: резкий рост арендной платы на 50%, падение потребительского спроса на 30%, разрыв цепочек поставок).
2. Для каждого шока смоделируйте влияние на ключевые показатели: выручка, EBITDA, денежный поток, долговая нагрузка.
3. Оцените, при каком шоке стратегия становится нежизнеспособной (точка отказа).
4. Предложите «подушки безопасности» (запас ликвидности, альтернативные поставщики, страховые механизмы) для каждого шока.
5. Составьте рекомендации по корректировке стратегии с учетом результатов стресс-теста.

Задание 9. Разработка стратегической карты и дорожной карты

Компания «Лямбда» (производитель детского питания, доля рынка 8%, цель — 20% за 4 года) наняла вас для разработки стратегии.

Выполните:

1. Сформулируйте миссию, видение и стратегические цели компании (4–6 целей).
2. Постройте стратегическую карту по 4 перспективам BSC (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие).
3. Для каждой цели определите 1–2 KPI с целевыми значениями по годам.
4. Разработайте дорожную карту (roadmap) на 4 года с разбивкой по полугодиям (ключевые инициативы, вехи, ответственные).
5. Оцените бюджет стратегии (распределение инвестиций по направлениям).

Задание 10. Программа развития организации

Для компании «Мю» (сеть фитнес-клубов, 30 клубов, цель — выход в 3 новых региона за 2 года) разработайте программу развития.

Программа должна содержать:

1. Паспорт программы (название, цели, сроки, куратор, бюджет, ожидаемые результаты).
2. Перечень проектов и мероприятий в рамках программы (не менее 8).
3. Матрицу ответственности (RACI) по каждому мероприятию.
4. Календарный план-график (диаграмма Ганта) на 2 года с вехами.
5. Ресурсное обеспечение: финансы, персонал, технологии.
6. Риски программы и план их митигации.
7. Форму отчета о ходе реализации программы (шаблон).

Задание 11. Разработка системы сбалансированных показателей

Для компании «Ню» (онлайн-кинотеатр, 2 млн подписчиков, цель — рост до 5 млн за 2 года) разработайте BSC.

Выполните:

1. Постройте стратегическую карту с причинно-следственными связями между целями.
2. Для каждой цели (4–6 целей) определите:
 - Наименование КРІ
 - Формулу расчета
 - Базовое значение (текущее)
 - Целевое значение (через 2 года)
 - Периодичность сбора данных
 - Ответственного за сбор
3. Разработайте дашборд (текстовое описание или схематичный макет) для первого лица компании — 5–7 ключевых показателей.
4. Определите «красные зоны» (триггеры для вмешательства) по каждому КРІ.
5. Опишите процедуру стратегического обзора (кто, как часто, какие решения принимаются).

Задание 12. Настройка КРІ для функциональных подразделений

Для компании «Кси» (производство мебели, 500 сотрудников) разработайте КРІ для трех подразделений: отдел продаж, производственный цех, отдел закупок.

Выполните:

1. Декомпозируйте корпоративную стратегическую цель «Рост операционной эффективности на 20%» до уровня каждого подразделения.
2. Для каждого подразделения предложите 3–5 КРІ с весами (в сумме 100%).
3. Для каждого КРІ пропишите:
 - Определение
 - Периодичность замера
 - Источник данных
 - Целевое значение
4. Разработайте шаблон индивидуальной карты КРІ для руководителя отдела продаж.
5. Предложите систему премирования, привязанную к выполнению КРІ (процент выполнения — размер бонуса).

Задание 13. Подготовка к защите стратегии

Вы — консалтинговая команда, разработавшая стратегию для сети аптек «Омикрон» (100 точек, цель — лидерство в сегменте «здоровое питание» за 3 года).

Подготовьте:

1. Презентацию стратегии для совета директоров (10–12 слайдов): диагноз, стратегический выбор, целевые показатели, дорожная карта, риски, бюджет.
2. Тезисы выступления на 10 минут.
3. Список возможных возражений от членов совета директоров (не менее 5) и аргументы для защиты.
4. Раздаточный материал (1–2 страницы с ключевыми выкладками).

Задание 14. Имитация стратегической сессии

В ходе ролевой игры распределите роли:

- Консультант (презентует стратегию)
- Генеральный директор (фокус на ROI и сроках)
- Финансовый директор (фокус на бюджете и рисках)
- Директор по маркетингу (фокус на конкурентной позиции)
- Директор по персоналу (фокус на вовлеченности команды)
- Собственник (стратегическое видение, выход из бизнеса)

Задания для каждой роли:

1. Консультант: проведите презентацию, ответьте на вопросы, добейтесь одобрения стратегии.
2. Члены совета директоров: задайте минимум 3 вопроса/возражения по своей роли, оцените убедительность ответов.
3. По итогам игры составьте протокол стратегической сессии с принятыми решениями и поручениями.

Задание 15. Антикризисная стратегия для компании в падении

Туристическое агентство «Ро» столкнулось с падением спроса на 60% за 6 месяцев из-за макроэкономического кризиса. Штат — 200 человек, кредитная нагрузка — высокая, ликвидности — на 1 месяц.

Разработайте антикризисную стратегию:

1. Проведите экспресс-диагностику критического состояния (метрики: ликвидность, долг, выручка, себестоимость).
2. Сформулируйте 3 сценария действий: выживание, трансформация, выход.
3. Для сценария «выживание» разработайте операционный план на 3 месяца:
 - Меры по сокращению затрат (постатейно)
 - Меры по увеличению ликвидности
 - Работа с кредиторами и персоналом
 - Антикризисные КРІ
4. Подготовьте коммуникационный план для ключевых стейкхолдеров (сотрудники, кредиторы, клиенты, регулятор).
5. Разработайте план выхода из кризиса (месяц 4–12).

Критерии оценивания:

Каждое правильно сделанное задание оценивается в 2 балл. Максимум - 30 баллов за семестр.

Кейс-задание

Кейс-задание 1. Анализ провала стратегии

Компания «Пи» (производитель бытовой техники) 2 года назад реализовала стратегию выхода на рынок Азии с инвестициями 500 млн руб. Результат: доля рынка — 1% вместо целевых 8%, убытки — 200 млн руб.

Выполните постпроектный аудит:

1. Проанализируйте возможные причины провала (внешние и внутренние) — не менее 7 причин.
2. Оцените качество исходной диагностики (что упустили?).
3. Оцените качество мониторинга в процессе реализации (какие сигналы были пропущены?).
4. Разработайте корректирующие мероприятия: остановить проект, реструктурировать, выходить с рынка? Обоснуйте.
5. Составьте отчет «Уроки провала» (lessons learned) для руководства — 1 страница.

Кейс-задание 2. Стратегия выживания и роста на рынке логистики скоропорта

Компания: «ТехноХолод» — региональный оператор складских услуг для замороженных и охлажденных продуктов. 5 складов общей площадью 25 000 м² в Центральном федеральном округе. Штат — 320 человек. Годовой оборот — 1,8 млрд руб. Доля рынка — 12% (2-е место после лидера с долей 28%).

Проблема: За последние 18 месяцев рентабельность упала с 15% до 4%. Ключевые клиенты (крупные ритейлеры) начали строить собственные распределительные центры. Появились новые конкуренты с автоматизированными складами. Два склада компании морально устарели (низкая оборачиваемость, высокий брак при хранении — 3% против средних 1,5%). Собственник хочет продать бизнес, но генеральный директор настаивает на разработке стратегии трансформации.

Задание для консультанта

Этап 1. Диагностика и стратегическое планирование:

1. Проведите PESTLE-анализ и SWOT-анализ компании. Выделите 3 ключевые угрозы и 3 возможности.
2. Постройте матрицу рисков (вероятность/воздействие) для 8 выявленных рисков. Определите топ-3 риска.
3. Разработайте 3 стратегические альтернативы:
 - А. Инвестиции в автоматизацию (500 млн руб.)
 - Б. Сужение фокуса до ниши мелкооптовых заказчиков
 - В. Выход на смежный рынок (склады общего назначения)
4. Оцените каждую альтернативу по критериям: NPV, срок окупаемости, уровень риска, соответствие компетенциям.

Этап 2. Разработка стратегии и программы развития:

На основе выбранной альтернативы (обоснуйте выбор):

5. Сформулируйте стратегические цели на 3 года (4–6 целей).
6. Разработайте дорожную карту (roadmap) с разбивкой по полугодиям.
7. Постройте стратегическую карту BSC по 4 перспективам.
8. Определите 5 ключевых KPI с целевыми значениями и периодичностью контроля.

Этап 3. Мониторинг и управление рисками:

9. Разработайте дашборд для ежемесячного мониторинга реализации стратегии.
10. Составьте план реагирования для топ-3 рисков, идентифицированных на этапе 1.
11. Напишите резюме консультантского отчета для совета директоров (1–2 страницы) с рекомендациями.

Кейс-задание 3. Коммерциализация R&D-разработки

Компания: «МедТехИнновация» — стартап при медицинском университете. Разработан прототип портативного анализатора крови (5 минут вместо 30, точность — 96%, стоимость — 50% от аналогов). Интеллектуальная собственность оформлена. Команда: 12 человек (4 ученых, 3 инженера, 2 маркетолога, 3 администратора). Инвестиции от фонда — 40 млн руб. потрачены на R&D. Требуется еще 100 млн руб. для выхода на рынок.

Проблема: Отсутствие стратегии коммерциализации. Рынок медицинских устройств регулируется (нужны сертификация, клинические испытания). Конкуренты — зарубежные компании с устоявшимися брендами. Команда не имеет опыта в управлении проектами и выводе продуктов на рынок. Фонд требует бизнес-план и стратегию за 3 месяца, иначе прекращает финансирование.

Задание для консультанта

Этап 1. Стратегическое планирование с учетом рисков:

1. Проведите анализ внешней среды: регуляторные барьеры, конкурентная среда, потенциальные партнеры (дистрибьюторы, клиники).
2. Идентифицируйте 10 рисков по категориям: регуляторные, технологические, рыночные, финансовые, управленческие.
3. Постройте матрицу вероятности и воздействия. Выделите «красную зону» (не менее 4 рисков).
4. Разработайте 2 сценария выхода на рынок:

- Сценарий 1: самостоятельный выход (сертификация + прямые продажи в клиники)
 - Сценарий 2: партнерство с крупным производителем (лицензирование технологии)
5. Для каждого сценария рассчитайте: срок до первой выручки, необходимый бюджет, риск неудачи.

Этап 2. Разработка стратегии и программы коммерциализации:

6. Выберите предпочтительный сценарий (обоснуйте).
7. Разработайте стратегическую карту на 2 года (4 перспективы BSC).
8. Составьте программу развития продукта и выхода на рынок (вехи, сроки, ответственные, ресурсы).
9. Определите KPI для команды на каждый квартал (не менее 6 показателей).
10. Разработайте дорожную карту привлечения инвестиций (раунд А — 100 млн руб., раунд В — при достижении каких результатов?).

Этап 3. Мониторинг и управление проектом

11. Постройте диаграмму Ганта на 12 месяцев (ключевые работы: сертификация, клинические испытания, пробные продажи, масштабирование).
12. Создайте реестр рисков с планами реагирования для топ-5 рисков.
13. Разработайте шаблон ежемесячного отчета для инвестора (дашборд из 5–7 показателей).
14. Напишите Executive Summary стратегии (1 страница) для презентации фонду.

Кейс-задание 4. Цифровая трансформация и управление изменениями

Компания: «ТрансЛогистик Групп» — логистический холдинг, 15 филиалов в 8 регионах, 4500 сотрудников, парк — 1200 единиц техники. Годовой оборот — 15 млрд руб. Бизнес-модель: 3PL-оператор (транспортные услуги, складирование, таможенное оформление).

Проблема: Цифровая зрелость — низкая. Учет — в 5 разных ERP-системах, не интегрированных между собой. Диспетчеризация — по телефону и Excel. Потери от неоптимальной маршрутизации — 12% от затрат на топливо. Клиенты требуют онлайн-трекинг и API-интеграцию, но компания не может предоставить. Конкуренты уже внедрили платформы на базе AI.

Инициатива: Совет директоров утвердил программу цифровой трансформации с бюджетом 400 млн руб. на 2 года. Цели: единая цифровая платформа, снижение операционных затрат на 15%, рост NPS клиентов на 25 пунктов. Но 70% сотрудников (особенно водители и диспетчеры) сопротивляются, топ-менеджмент филиалов саботирует.

Задание для консультанта

Этап 1. Диагностика и планирование трансформации:

1. Проведите анализ готовности организации к изменениям (факторы: культура, компетенции, ИТ-инфраструктура, лидерство).
2. Идентифицируйте ключевые риски цифровой трансформации (не менее 8) с разбивкой на технологические, человеческие, управленческие.
3. Разработайте 2 альтернативные архитектуры трансформации:
 - «Большой взрыв» (одновременный запуск всех модулей через 18 месяцев)
 - Постепенное внедрение (пилот в одном филиале, затем масштабирование)
4. Оцените риски и ресурсы для каждой альтернативы.
5. Выберите альтернативу и обоснуйте.

Этап 2. Программа цифровой трансформации и мониторинг:

6. Сформулируйте стратегические цели трансформации (5–7 целей) с измеримыми KPI.

7. Разработайте дорожную карту на 2 года (квартальные вехи, ключевые результаты).
8. Постройте стратегическую карту BSC с фокусом на цифровизацию.
9. Создайте дашборд мониторинга трансформации для еженедельного контроля (8 показателей).
10. Разработайте программу управления изменениями: коммуникационный план, обучение, работа с сопротивлением.

Этап 3. Управление проектом и постпроектный аудит:

11. Составьте реестр рисков трансформации и план реагирования для топ-5 рисков.
12. Разработайте RACI-матрицу для ключевых ролей: консультант, СЮ, директора филиалов, руководители ИТ, HR, сотрудники.
13. Напишите чек-лист для постпроектного аудита через 6 месяцев после завершения трансформации.
14. Подготовьте краткий отчет для совета директоров (2 страницы) с рекомендациями по запуску трансформации.

Рекомендации по использованию

- **Формат работы:** кейсы можно разбирать в малых группах (4–5 человек) с последующей защитой.
- **Время на кейс:** 40–60 минут (анализ + разработка решения).

Критерии оценивания:

За одно кейс-задание выставляется 10 баллов. Максимум в семестр 4 кейс-задания - 40 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 зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Зачетный билет содержит два вопроса и одну задачу из практико-ориентированных заданий или кейс-заданий.

Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. 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;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы: введение в стратегический консалтинг, роль консультанта в стратегическом управлении, диагностика организации как основа стратегических решений, стратегическое планирование в условиях неопределенности и риска, консалтинг бизнес-процессов (BPM-консалтинг) и управление проектами, технологии разработки стратегий и программ развития организации, системы мониторинга и контроля реализации стратегий, управление изменениями в процессе реализации стратегии, оценка эффективности консалтинга и постпроектное сопровождение, 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.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

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

По согласованию с преподавателем студент может подготовить сообщение по теме занятия с целью более углубленного изучения темы. В процессе подготовки к занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

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.