

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 21.06.2026 15:48:28

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  
Мониторинг и оценка стратегий**

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>)	<b>9 (5.1)</b>		Итого	
	15 5/6			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

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

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Попова Наталья Вячеславовна

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

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

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	подготовка выпускников к реальной управленческой деятельности, связанной с разработкой, внедрением, мониторингом и корректировкой стратегий на предприятиях различных отраслей в условиях высокой неопределённости и динамичности внешней среды.
-----	--

### 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:**

- Основные методы и инструменты мониторинга реализации стратегий (ключевые показатели эффективности, сбалансированную систему показателей, методы контрольных точек) и критерии оценки достижения стратегических целей. Порядок организации системы стратегического контроля на предприятии, включая периодичность сбора данных, процедуры анализа отклонений и регламенты корректирующих воздействий (соотнесено с индикатором ПК1.1)
- методы идентификации, качественной и количественной оценки стратегических рисков и принципы встраивания контрольных точек мониторинга этих рисков в систему стратегического планирования (соотнесено с индикатором ПК2.1)

**Уметь:**

- Разрабатывать систему показателей для мониторинга реализации конкретной стратегии развития организации и определять пороговые значения («красные зоны») для своевременного выявления отклонений. Проводить анализ выполнения стратегической программы, выявлять причины отклонений факта от плана и формулировать обоснованные предложения по корректировке стратегии или тактики реализации. (соотнесено с индикатором ПК1.2)
- интегрировать опережающие индикаторы (раннего предупреждения) факторов нестабильности внешней среды в текущий мониторинг реализации стратегии и на этой основе оперативно корректировать планы управления проектами и бизнес-процессами (соотнесено с индикатором ПК2.2).

**Владеть:**

- навыками построения «стратегических карт» и дашбордов мониторинга для визуализации хода реализации стратегии и своевременного информирования руководства о критических отклонениях. Методами проведения стратегического аудита и подготовки отчётов о ходе реализации программ развития с рекомендациями по управленческим решениям (продолжить, скорректировать, остановить) (соотнесено с индикатором ПК1.3)
- инструментарием сценарного анализа и управления по слабым сигналам для пересмотра стратегических планов и решений по проектам при наступлении пороговых значений рисков, фиксируемых в ходе мониторинга (соотнесено с индикатором ПК2.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретико-методологические основы и инструментарий оценки стратегий

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема: Роль мониторинга в цикле стратегического управления. Разрыв между стратегией и исполнением (Execution Gap). Как мониторинг превращает стратегию из «мечты» в операционную реальность.	Лекционные занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
1.2	Тема: Системы оценки эффективности стратегии: от финансовых показателей к сбалансированной системе (BSC). Эволюция подходов: MBO (управление по целям), BSC (Каплан и Нортон), OKR.	Лекционные занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
1.3	Тема: Виды мониторинга: оперативный, тактический и стратегический. Раннее предупреждение проблем (Early Warning Systems) как инструмент контроля рисков.	Практические занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
1.4	Тема: Разработка системы ключевых показателей (KPI) стратегии. Принципы SMART, лаговые и опережающие индикаторы. Построение «стратегических карт» как основа для мониторинга. Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент контроля реализации программы развития. OKR (Objectives and Key Results): как связать амбициозную стратегию с еженедельным контролем. Отличие OKR от KPI. Сквозной пример: каскадирование от корпоративной стратегии до команды.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
1.5	Тема . Диагностика разрыва между стратегией и исполнением (Execution Gap) Анализ кейса, в котором фактические результаты компании	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1

	систематически отстают от стратегических планов. Выявление типовых причин разрыва (отсутствие операционализации стратегии, слабая система мониторинга, низкая вовлечённость персонала). Разработка предложений по превращению стратегии в операционную реальность через внедрение контрольных точек и регламентов мониторинга.				
1.6	Тема . Разработка системы KPI и пороговых значений («красных зон») Формулировка стратегических целей по принципу SMART. Подбор лаговых и опережающих индикаторов для заданной стратегии развития. Определение пороговых значений (зелёная, жёлтая, красная зоны) для каждого показателя. Построение простого дашборда мониторинга для своевременного выявления отклонений.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
1.7	Тема . Построение стратегических карт и сбалансированной системы показателей (BSC) Разработка стратегической карты для условного предприятия в четырёх проекциях: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Построение причинно-следственных связей между целями. Формирование сбалансированной системы показателей (цели → показатели → целевые значения → стратегические инициативы). Визуализация стратегической карты в виде схемы.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
1.8	Тема . Каскадирование OKR от корпоративной стратегии до уровня команды Анализ отличий OKR от KPI на практических примерах. Разработка корпоративных Objectives (целей) и Key Results (ключевых результатов). Каскадирование OKR на уровень подразделений и команд. Оценка достижения OKR по итогам цикла (квартал / спринт) с формированием отчёта.	Практические занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
1.9	Тема . Практики стратегического мониторинга в российских компаниях. Анализ реальных подходов к мониторингу реализации стратегии в российских компаниях из разных отраслей на основе открытых источников (годовые отчёты, публикации, интервью). Сравнение используемых инструментов (KPI, BSC, OKR, дашборды), периодичности контроля и процедур корректировки стратегии с теоретическими моделями. Выявление успешных практик и типовых ошибок.	Самостоятельная работа	9	8	ПК-2 ПК-1
1.10	Тема . Чек-лист для стратегической сессии по корректировке стратегии. Разработка рабочего документа для проведения стратегической сессии, включающего перечень вопросов для анализа текущего состояния стратегии, алгоритм приоритизации корректирующих мероприятий, распределение ролей участников, критерии принятия решений (продолжить, скорректировать, остановить) и шаблон протокола сессии.	Самостоятельная работа	9	8	ПК-2 ПК-1
1.11	Тема . Зарубежные кейсы провала стратегий из-за недостатков мониторинга. Анализ стратегических провалов зарубежных компаний (Blockbuster, Nokia, Kodak, Borders и др.) с фокусом на причины, связанные с отсутствием эффективного мониторинга и контроля: игнорируемые сигналы, неотслеживаемые показатели, несвоевременность корректирующих мер. Формулирование «уроков» для современных организаций.	Самостоятельная работа	9	8	ПК-2 ПК-1
1.12	Тема . Система опережающих индикаторов для выбранной отрасли. Разработка набора опережающих индикаторов (раннего предупреждения) для конкретной отрасли (нефтегазовая, розничная торговля, банковская, телекоммуникации, фармацевтика, сельское хозяйство, IT). Для каждого индикатора определяются источник данных, периодичность сбора, пороговое значение (триггер) и рекомендуемое действие при его срабатывании. Обоснование выбора именно опережающих, а не запаздывающих показателей.	Самостоятельная работа	9	8	ПК-2 ПК-1

## Раздел 2. Управление рисками и неопределенностью, контроль реализации стратегии

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема: Мониторинг факторов внешней и внутренней среды: PESTLE, SNW-анализ в динамике. Как отслеживать изменение веса факторов риска в реальном времени.	Лекционные занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
2.2	Тема: Методы оценки стратегических рисков. Количественная и качественная оценка. Построение карты рисков реализации стратегии. Формирование плана реагирования (принятие, снижение, избегание, трансфер). Сценарное планирование как инструмент мониторинга. «Управление по слабым сигналам» (И. Ансофф). Как пересмотреть стратегию при наступлении сценария «Черный лебедь» или «Серый носорог».	Практические занятия	9	2	ПК-2 ПК-1
2.3	Тема: Стратегический аудит и контроль. Виды контроля: превентивный, текущий, итоговый. Периодичность оценки.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1

	Процедура пересмотра стратегии по результатам мониторинга.				
2.4	Тема: Бенчмаркинг и оценка конкурентоспособности стратегии. Сравнительный анализ эффективности бизнес-моделей. Как результаты бенчмаркинга влияют на корректировку стратегической программы. Пост-анализ стратегических проектов (Post-Project Review). Как извлекать уроки из неудач и успехов. Формирование базы знаний предприятия для будущих стратегий.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
2.5	Тема: Мониторинг факторов внешней и внутренней среды: PESTLE и SNW в динамике Проведение динамического PESTLE-анализа с отслеживанием изменения веса факторов риска в реальном времени. Выполнение SNW-анализа для выявления нейтральных позиций, которые могут стать сильными или слабыми под влиянием изменяющейся среды. Определение опережающих индикаторов (раннего предупреждения) для ключевых факторов нестабильности.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
2.6	Тема: Идентификация и оценка стратегических рисков. Построение карты рисков и сценариев Идентификация рисков реализации стратегии (метод контрольного списка, экспертные оценки). Качественная и количественная оценка вероятности и последствий. Построение карты рисков (матрица «вероятность – воздействие»). Разработка плана реагирования (принятие, снижение, избегание, трансфер). Разработка трёх сценариев развития событий (базовый, оптимистичный, пессимистичный).	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
2.7	Управление по слабым сигналам. Анализ кейсов «Чёрный лебедь» и «Серый носорог» Изучение концепции слабых сигналов И. Ансоффа. Идентификация слабых сигналов в отраслевых кейсах (ритейл, промышленность, ИТ, логистика). Разработка процедуры пересмотра стратегических планов и решений по проектам при наступлении пороговых значений рисков. Построение дорожной карты действий в условиях реализации сценариев «Чёрный лебедь» (редкое непредсказуемое событие) и «Серый носорог» (очевидная, но игнорируемая угроза).	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
2.8	Тема: Стратегический аудит и пост-анализ проектов. Подготовка отчёта с рекомендациями Проведение мини-стратегического аудита по готовому кейсу (анализ отклонений фактических показателей от плановых). Выявление причин отклонений (внешние / внутренние, управляемые / неуправляемые). Формулировка обоснованных управленческих решений: продолжить реализацию, скорректировать стратегию или остановить программу. Составление отчёта о ходе реализации стратегии с рекомендациями для руководства. Проведение пост-анализа стратегического проекта (Post-Project Review) с формированием базы знаний предприятия.	Самостоятельная работа	9	2	ПК-2 ПК-1
2.9	Тема: Обзор программных решений для стратегического мониторинга. Сравнительный анализ программных продуктов для автоматизации стратегического мониторинга (SAP Strategy Management, Oracle Hyperion, BSC Designer, QPR, Planview, KPI Fire и др.). Сравнение проводится по критериям: функциональность, интеграция с другими системами, визуализация данных, стоимость, сложность внедрения. Формулирование рекомендаций по выбору для компаний разного масштаба.	Самостоятельная работа	9	10	ПК-2 ПК-1
2.10	Тема: Методы визуализации данных для дашбордов стратегического мониторинга. Изучение и сравнительный анализ различных методов визуализации стратегических данных (спидометры, светофоры, термометры, пузырьковые диаграммы, тепловые карты, трендовые линии). Определение оптимальных типов визуализации для разных видов показателей (финансовые, операционные, рисковые, опережающие). Разработка рекомендаций по проектированию эффективных дашбордов для разных уровней управления.	Самостоятельная работа	9	10	ПК-2 ПК-1
2.11	Интеграция системы мониторинга стратегии с системой мотивации персонала. Анализ подходов к увязке стратегических показателей (KPI, OKR) с системой материального и нематериального стимулирования сотрудников. Изучение рисков «игры с показателями» при жёсткой привязке мотивации к KPI. Разработка принципов сбалансированной системы мотивации, ориентированной на долгосрочные стратегические результаты, а не на краткосрочные операционные показатели.	Самостоятельная работа	9	10	ПК-2 ПК-1
2.12	Тема: Формирование базы знаний по итогам стратегических проектов. Разработка методологии проведения пост-анализа стратегических проектов (Post-Project Review) и формирования базы знаний предприятия. Определение структуры базы знаний: успешные практики, типовые ошибки, ключевые риски, ранние сигналы проблем, эффективные корректирующие меры. Разработка шаблонов карточек для фиксации извлечённых уроков и регламента их использования при планировании будущих стратегий.	Самостоятельная работа	9	10	ПК-2 ПК-1
2.13	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	9	4	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		Менеджмент и бизнес-администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Лисичкин, В. А., Корягин, Н. Д., Конотопов, М. Н., Иванов, А. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2009	ЭБС «IPR SMART»
3	Барнагиян В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Краснова, О. В.	Стратегическое управление организацией: учебное пособие	Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020	ЭБС «IPR SMART»
5	Шохнех, А. В.	Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие	Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023	ЭБС «IPR SMART»
6	Димитриади Н. А., Карасёв Д. Н., Ходарева Т. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
7	Николаев А. А.	Стратегическое управление организацией: учебник	Москва: Прометей, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8	Фомичев А. Н.	Стратегический менеджмент: учебник	Москва: Дашков и К°, 2023	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/](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><b>Знать:</b> - Основные методы и инструменты мониторинга реализации стратегий (ключевые показатели эффективности, сбалансированную систему показателей, методы контрольных точек) и критерии оценки достижения стратегических целей. Порядок организации системы стратегического контроля на предприятии, включая периодичность сбора данных, процедуры анализа отклонений и регламенты корректирующих воздействий</p>	<p>демонстрирует знание методов, инструментов, определений при решении теста, правильно формулирует выводы при ответе на экзаменационные вопросы</p>	<p>полнота и содержательность ответа умение приводить примеры</p>	<p>Вопросу к зачету Тесты</p>
<p><b>Уметь:</b> - Разрабатывать систему показателей для мониторинга реализации конкретной стратегии развития организации и определять пороговые значения («красные зоны») для своевременного выявления отклонений. Проводить анализ выполнения стратегической программы, выявлять</p>	<p>проводит анализ результатов решения ПОЗ, приводит грамотное сравнение различных инструментов и методов</p>	<p>полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры, самостоятельно находит решение поставленных задач</p>	<p>Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты</p>

<p>причины отклонений факта от плана и формулировать обоснованные предложения по корректировке стратегии или тактики реализации.</p>			
<p><b>Владеть:</b> - навыками построения «стратегических карт» и дашбордов мониторинга для визуализации хода реализации стратегии и своевременного информирования руководства о критических отклонениях. Методами проведения стратегического аудита и подготовки отчётов о ходе реализации программ развития с рекомендациями по управленческим решениям (продолжить, скорректировать, остановить)</p>	<p>проводит обобщенный анализ информации при решении ПОЗ, корректно интерпретирует полученные результаты.</p>	<p>полнота и содержательность ответа, формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач</p>	<p>Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты</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><b>Знать:</b> - методы идентификации, качественной и количественной оценки стратегических рисков и принципы встраивания контрольных точек мониторинга этих рисков в систему стратегического планирования</p>	<p>знает основные понятия и определения, методы, инструменты и технологии</p>	<p>полнота и содержательность ответа умение приводить примеры</p>	<p>Вопросу к зачету Тесты</p>
<p><b>Уметь:</b> -интегрировать опережающие индикаторы (раннего предупреждения)</p>	<p>выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять полученные знания на практике,</p>	<p>полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры,</p>	<p>Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты</p>

факторов неустойчивости внешней среды в текущий мониторинг реализации стратегии и на этой основе оперативно корректировать планы управления проектами и бизнес-процессами	приводить примеры, приводит грамотное сравнение различных инструментов и технологий	самостоятельно находит решение поставленных задач	
<b>Владеть:</b> - инструментарием сценарного анализа и управления по слабым сигналам для пересмотра стратегических планов и решений по проектам при наступлении пороговых значений рисков, фиксируемых в ходе мониторинга	выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять методы, инструменты и технологии на практике	полнота и содержательность ответа, формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач	Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

«Зачёт»:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

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. Понятие «разрыв между стратегией и исполнением» (Execution Gap): причины возникновения и последствия для организации.
2. Роль мониторинга в цикле стратегического управления: превращение стратегии из декларации в операционную реальность.
3. Эволюция систем оценки эффективности стратегии: от финансовых показателей к сбалансированным подходам.
4. Управление по целям (MBO): ключевые принципы, преимущества и ограничения.
5. Сбалансированная система показателей (BSC) Каплана и Нортон: структура и логика построения.
6. OKR (Objectives and Key Results): принципы формирования целей и ключевых результатов.
7. Сравнительный анализ BSC и OKR: сходства, различия, области применения.
8. Виды мониторинга: оперативный, тактический и стратегический — цели, периодичность, инструменты.

9. Системы раннего предупреждения проблем (Early Warning Systems) как инструмент контроля рисков.
10. Принципы разработки системы ключевых показателей эффективности (KPI) стратегии.
11. Принцип SMART при формулировке стратегических целей и показателей.
12. Лаговые и опережающие индикаторы: определения, примеры, роль в мониторинге.
13. Построение «стратегических карт» как основа для мониторинга реализации стратегии.
14. Четыре проекции сбалансированной системы показателей (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие).
15. Каскадирование OKR от корпоративной стратегии до уровня команды: принципы и процедура.
16. Отличие OKR от KPI: целевое назначение, периодичность, связь с мотивацией.
17. Мониторинг факторов внешней среды: PESTLE-анализ в динамике.
18. SNW-анализ: выявление нейтральных позиций, которые могут стать сильными или слабыми.
19. Отслеживание изменения веса факторов риска в реальном времени: методы и инструменты.
20. Методы идентификации стратегических рисков: экспертные оценки, контрольные списки, мозговой штурм.
21. Качественная оценка стратегических рисков: вероятность и последствия.
22. Количественная оценка стратегических рисков: основные методы и показатели.
23. Построение карты рисков реализации стратегии (матрица «вероятность — воздействие»).
24. Формирование плана реагирования на риски: принятие, снижение, избегание, трансфер.
25. Сценарное планирование как инструмент мониторинга и оценки стратегии.
26. Концепция «управления по слабым сигналам» И. Ансоффа: сущность и применение.
27. «Чёрный лебедь» и «Серый носорог»: определения, различия, стратегии реагирования.
28. Стратегический аудит и контроль: понятие, цели, место в системе управления.
29. Виды стратегического контроля: превентивный, текущий, итоговый.
30. Периодичность оценки реализации стратегии: факторы, влияющие на выбор.
31. Процедура пересмотра стратегии по результатам мониторинга: этапы и участники.
32. Бенчмаркинг и оценка конкурентоспособности стратегии: методы и показатели сравнения.
33. Пост-анализ стратегических проектов (Post-Project Review): цели, этапы, результаты.
34. Формирование базы знаний предприятия по итогам реализации стратегий: структура и содержание.
35. Дашборды стратегического мониторинга: назначение, принципы проектирования, виды визуализации.
36. Методы анализа отклонений фактических показателей от плановых при мониторинге стратегии.
37. Разработка пороговых значений («красных зон») для KPI: подходы и обоснование.
38. Управленческие решения по итогам стратегического аудита: продолжить, скорректировать, остановить.
39. Интеграция опережающих индикаторов в текущий мониторинг реализации стратегии.
40. Инструментарий сценарного анализа для пересмотра стратегических планов при наступлении пороговых значений рисков.

Билет для зачета содержит один вопрос из перечня и одно задание из Практико-ориентированные задания

**Критерии оценивания:**

- 50-100 баллов (оценка «зачёт») - 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 (оценка «незачёт») - 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.

### **Практико-ориентированные задания**

Задания к теме 1. Диагностика разрыва между стратегией и исполнением (Execution Gap)

Задание 1.1. Анализ Execution Gap в розничной сети

Описание задания: Компания «Альфа-Ритейл» разработала стратегию увеличения доли рынка с 12% до 20% за три года. По итогам первого года доля рынка выросла только до 13% при плане 15%. Проведите диагностику причин разрыва между стратегией и исполнением, используя контрольный список типовых причин (отсутствие операционализации, слабый мониторинг, невовлечённость персонала, ресурсные ограничения, проблемы коммуникации). По каждой выявленной причине предложите меры по устранению разрыва. Результат оформите в таблице: «Причина разрыва — Меры по устранению».

Задание 1.2. Разработка системы контрольных точек для стартапа

Описание задания: Технологический стартап разрабатывает стратегию выхода на рынок с новым мобильным приложением. Стратегическая цель — достичь 100 000 активных пользователей через 6 месяцев после запуска. Определите 5 ключевых контрольных точек (с указанием сроков и критериев успеха), которые позволят отслеживать прогресс и своевременно выявлять отклонения. Для каждой контрольной точки укажите: срок проверки, проверяемый показатель, критерий успеха (пороговое значение), возможные корректирующие действия при недостижении.

Задания к теме 2. Разработка системы KPI и пороговых значений («красных зон»)

Задание 2.1. Формулировка KPI по SMART и определение пороговых значений

Описание задания: Производственное предприятие ставит стратегическую цель: «Снизить операционные издержки». Сформулируйте эту цель в соответствии с принципом SMART (конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная во времени). Разработайте 3 ключевых показателя эффективности (KPI) для мониторинга достижения цели. Для каждого KPI определите: единицу измерения, плановое значение на квартал, пороговые значения «красной зоны» (требуется немедленное вмешательство), «жёлтой зоны» (требуется повышенное внимание) и «зелёной зоны» (норма). Результат оформите в таблице.

Задание 2.2. Подбор лаговых и опережающих индикаторов для стратегии выхода на новый рынок

Описание задания: Компания реализует стратегию выхода на рынок соседнего региона. Цель — занять 10% рынка за 12 месяцев. Разработайте систему мониторинга, включив в неё не менее 2 лаговых индикаторов (отражающих итоговый результат) и не менее 3 опережающих индикаторов (прогнозирующих будущие результаты). Для каждого индикатора укажите: название, формулу расчёта, периодичность сбора данных, источник данных. Обоснуйте, почему выбранные опережающие индикаторы позволяют своевременно выявить риск недостижения стратегической цели.

Задания к теме 3. Построение стратегических карт и сбалансированной системы показателей (BSC)

Задание 3.1. Построение стратегической карты для логистической компании

Описание задания: Логистическая компания реализует стратегию «Стать лидером по скорости доставки в сегменте e-commerce». Разработайте стратегическую карту в четырёх проекциях BSC (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Для каждой проекции сформулируйте 2–3 стратегические цели и покажите причинно-следственные связи между целями разных проекций (например, «обучение курьеров → сокращение времени обработки заказа → рост удовлетворённости клиентов → увеличение выручки»). Стратегическую карту представьте в виде схемы или таблицы с указанием связей.

### Задание 3.2. Разработка BSC для медицинского центра

Описание задания: Медицинский центр разрабатывает стратегию повышения качества услуг и лояльности пациентов. Используя методологию BSC, заполните следующую таблицу для каждой из четырёх проекций:

Проекция	Стратегическая цель	Показатель (KPI)	Целевое значение	Стратегическая инициатива
Финансы	(сформулировать)	(выбрать)	(указать)	(предложить)
Клиенты	(сформулировать)	(выбрать)	(указать)	(предложить)
Внутренние процессы	(сформулировать)	(выбрать)	(указать)	(предложить)
Обучение и развитие	(сформулировать)	(выбрать)	(указать)	(предложить)

Задания к теме 4. Каскадирование OKR от корпоративной стратегии до уровня команды

### Задание 4.1. Разработка и каскадирование OKR для IT-компании

Описание задания: IT-компания определила корпоративную цель (Objective): «Обеспечить лидерство на рынке облачных решений для малого бизнеса». Разработайте 3 ключевых результата (Key Results) для этой цели. Затем выполните каскадирование: сформулируйте одну цель для отдела разработки и один ключевой результат для команды тестирования, которые поддерживают корпоративные OKR. Для каждого уровня (корпорация, отдел, команда) укажите, как будет оцениваться достижение (метрика, частота оценки, ответственный). Обоснуйте, чем OKR в данном примере отличаются от традиционных KPI.

### Задание 4.2. Оценка достижения OKR по итогам квартала

Описание задания: По итогам квартала команда маркетинга отчитывается по OKR:

- Objective: «Увеличить узнаваемость бренда в целевой аудитории»
- Key Result 1: «Достичь охвата 500 000 уникальных пользователей» (факт: 480 000)
- Key Result 2: «Обеспечить 10 000 переходов на сайт из рекламных кампаний» (факт: 12 000)
- Key Result 3: «Получить 500 упоминаний бренда в СМИ и соцсетях» (факт: 300)

Рассчитайте процент достижения каждого Key Result и средний процент достижения OKR. Сформулируйте выводы: какие направления требуют корректировки, какие практики следует масштабировать. Предложите, как следует скорректировать OKR на следующий квартал.

Задания к теме 5. Мониторинг факторов внешней и внутренней среды: PESTLE и SNW в динамике

### Задание 5.1. Динамический PESTLE-анализ для фармацевтической компании

Описание задания: Фармацевтическая компания проводит ежегодный стратегический мониторинг. Проведите PESTLE-анализ для неё, выделив по одному ключевому фактору в каждой из шести групп (политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические). Для каждого фактора определите: текущий вес (значимость от 1 до 10), тенденцию изменения (усиливается/ослабевает/стабилен),

опережающий индикатор (показатель раннего предупреждения). По итогам определите два наиболее критичных фактора, за которыми следует вести постоянный мониторинг. Результат оформите в таблице.

Задание 5.2. SNW-анализ и выявление «скрытых» рисков

Описание задания: Промышленное предприятие провело SNW-анализ своих позиций (S — сильные, N — нейтральные, W — слабые). В «нейтральную» зону попали: «система ИТ-безопасности», «квалификация персонала среднего звена», «отношения с региональными поставщиками». Проведите анализ рисков: для каждой нейтральной позиции опишите, при каких изменениях внешней среды она может стать сильной (возможность) или слабой (угроза). Разработайте для каждой позиции 1–2 опережающих индикатора, которые позволят вовремя заметить неблагоприятную динамику. Предложите мероприятия по переводу нейтральных позиций в сильные.

Задания к теме 6. Идентификация и оценка стратегических рисков. Построение карты рисков и сценариев

Задание 6.1. Построение карты рисков реализации стратегии

Описание задания: Строительная компания реализует стратегию выхода на рынок малоэтажного строительства. Идентифицированы следующие риски: 1) рост цен на стройматериалы, 2) нехватка квалифицированных рабочих, 3) изменение градостроительных норм, 4) снижение спроса из-за роста ипотечных ставок, 5) срыв сроков субподрядчиками. Для каждого риска оцените вероятность (от 1 до 5) и последствия (от 1 до 5). Постройте карту рисков (матрицу 5×5), разместив на ней все риски. Определите зоны: «критическая» (требует немедленного реагирования), «высокая» (требует планирования мер), «умеренная» (мониторинг), «низкая» (принятие). Для двух рисков из критической зоны разработайте план реагирования.

Задание 6.2. Разработка трёх сценариев для агрохолдинга

Описание задания: Агрохолдинг разрабатывает стратегию на 3 года. Ключевые факторы неопределённости: 1) государственная поддержка сельского хозяйства, 2) погодные условия, 3) цены на мировом рынке зерна. Разработайте три сценария: оптимистичный, базовый, пессимистичный. Для каждого сценария опишите: набор ключевых допущений, ожидаемые финансовые результаты (выручка, рентабельность), стратегические действия компании при наступлении данного сценария. Для пессимистичного сценария разработайте «план отступления» (мероприятия по минимизации потерь и сохранению бизнеса). Результат оформите в виде сценарной таблицы.

Задания к теме 7. Управление по слабым сигналам. Анализ кейсов «Чёрный лебедь» и «Серый носорог»

Задание 7.1. Идентификация слабых сигналов в кейсе розничной сети

Описание задания: За 8 месяцев до банкротства крупной розничной сети наблюдались следующие явления: 1) увеличение среднего срока оплаты поставщикам с 45 до 75 дней, 2) отток топ-менеджеров из коммерческого блока, 3) появление негативных отзывов в профессиональных чатах о задержках зарплаты, 4) снижение ассортимента в отдельных категориях. Классифицируйте эти явления как «слабые сигналы» или «сильные сигналы» по И. Ансоффу. Для каждого слабого сигнала предложите: какие действия должна была предпринять компания при его обнаружении, какой уровень неопределённости сохранялся, какой порог запуска формального плана реагирования. Сформулируйте регламент работы со слабыми сигналами для службы стратегического мониторинга.

Задание 7.2. Разработка дорожной карты для сценария «Серый носорог» в энергетике

Описание задания: Энергетическая компания осознаёт «Серого носорога» — очевидную, но игнорируемую угрозу: ужесточение экологических требований к угольной генерации в течение 3–5 лет. Разработайте дорожную карту действий компании на 3 года, включающую: 1) опережающие индикаторы приближения угрозы (не менее 3), 2) пороговые значения для запуска каждого этапа плана, 3) конкретные мероприятия по

этапам (от мониторинга до трансформации бизнес-модели), 4) требуемые ресурсы и ответственных. В отличие от «Чёрного лебедя» (внезапного), «Серый носорог» позволяет подготовиться — отразите это в дорожной карте.

Задания к теме 8. Стратегический аудит и пост-анализ проектов. Подготовка отчёта с рекомендациями

Задание 8.1. Проведение стратегического аудита по кейсу

Описание задания: Проведите стратегический аудит реализации программы развития производственного предприятия. Исходные данные: плановая рентабельность 15%, фактическая — 10%; плановая доля рынка 25%, фактическая — 22%; выполнено 80% стратегических инициатив; бюджет перерасходован на 12%. Выявите причины отклонений, используя методы: анализ факторов внешней среды, анализ качества исполнения инициатив, анализ ресурсного обеспечения. Сформулируйте три управленческих решения для руководства: продолжить реализацию с корректировкой, скорректировать стратегические цели, остановить отдельные инициативы. Каждое решение обоснуйте цифрами и аргументами. Результат оформите как краткий отчёт (1–2 страницы).

Задание 8.2. Пост-анализ стратегического проекта и формирование базы знаний

Описание задания: Завершён стратегический проект внедрения ERP-системы. Итоги: бюджет превышен на 25%, сроки сдвинуты на 4 месяца, но система работает и дала экономию 15% операционных затрат. Проведите пост-анализ (Post-Project Review) по следующей структуре: 1) что планировалось получить, 2) что получено фактически (отклонения), 3) причины успехов и неудач (раздельно), 4) извлечённые уроки, 5) рекомендации для будущих стратегических проектов. Сформируйте «базу знаний предприятия» в виде трёх карточек: «Что делать», «Чего избегать», «Ключевые риски при внедрении ERP». Каждая карточка должна содержать конкретный тезис и практическую рекомендацию.

### Критерии оценивания.

За одно задание максимальная оценка 5 баллов.

Балл	Критерий
2	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)
1	Качество оформления (структурированность, наглядность, профессиональная терминология)
<b>5</b>	<b>Итого</b>

Выполняется 14 заданий за семестр. Максимальная оценка за семестр 70 баллов.

### Тестовые задания

#### Задание 1.1

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

В процессе мониторинга реализации стратегии используются различные виды контрольных процедур, каждый из которых выполняется на определённом этапе управления. Установите соответствие между видом контроля и его характеристикой.

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

Вид контроля	Характеристика	Номер	Описание
А	Превентивный контроль	1.	Проводится после завершения стратегического периода для оценки итогов
Б	Текущий контроль	2.	Выполняется до начала реализации программы для проверки ресурсов и условий
В	Итоговый контроль	3.	Осуществляется в ходе выполнения стратегических мероприятий для оперативной коррекции
Г	Стратегический аудит	4.	Систематическая независимая проверка соответствия фактических результатов стратегическим целям
		5.	Контроль соответствия должностных инструкций сотрудников

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

А	Б	В	Г

### Задание 1.2

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

При разработке программы развития организации используют различные методы стратегического анализа для обоснования целей и показателей мониторинга. Установите соответствие между методом анализа и его назначением.

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

Метод анализа	Назначение метода	Номер	Описание
А	PESTLE-анализ	1.	Оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз среды
Б	SNW-анализ	2.	Анализ макроэкономических, политических, социальных и технологических факторов
В	SWOT-анализ	3.	Выявление нейтральных позиций организации, которые могут стать сильными или слабыми
Г	GAP-анализ	4.	Определение разрыва между желаемым и текущим состоянием организации
		5.	Оценка финансовой устойчивости на основе коэффициентов ликвидности

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

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

### Задание 1.3

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

В сбалансированной системе показателей (BSC) каждая проекция включает определённые типы целей и показателей для мониторинга стратегии. Установите соответствие между проекцией BSC и примером цели или показателя.

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

Проекция BSC	Пример цели или показателя	Номер	Описание
А	Финансы	1.	Удовлетворённость клиентов, доля рынка
Б	Клиенты	2.	Рентабельность инвестиций (ROI), денежный поток
В	Внутренние бизнес-процессы	3.	Квалификация сотрудников, текучесть кадров
Г	Обучение и развитие	4.	Время цикла выполнения заказа, уровень брака
		5.	Коэффициент автономии

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

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

### Задание 1.4

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

**Текст задания:**

К основным элементам системы стратегического мониторинга и контроля реализации программы развития относятся:

Варианты ответа.

1. Регулярное сравнение плановых и фактических значений показателей
2. Ежеквартальная выплата дивидендов акционерам
3. Выявление отклонений и анализ их причин
4. Разработка корректирующих управленческих воздействий
5. Проведение ежегодного корпоративного праздника
6. Формирование отчёта о ходе реализации стратегии для принятия решений

Варианты ответа.

--

### Задание 1.5

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

**Текст задания:**

К критериям оценки качества разработанной программы развития организации относятся: Варианты ответа.

1. Соответствие целей программы миссии и стратегии организации
2. Наличие измеримых показателей результата по каждой цели
3. Детальное описание технологических процессов производства
4. Определение сроков, ресурсов и ответственных исполнителей
5. Использование только финансовых показателей эффективности
6. Наличие процедуры мониторинга и порядка корректировки программы

Варианты ответа.

--

### Задание 1.6

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Система КРІ (ключевых показателей эффективности) включает различные типы показателей, используемых при мониторинге стратегии. Установите соответствие между типом показателя и его примером.

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

Тип показателя	Пример показателя	Номер	Описание
А	Финансовый показатель	1.	NPS (индекс потребительской лояльности)
Б	Клиентский показатель	2.	Рентабельность продаж (ROS)
В	Показатель процессов	3.	Уровень вовлечённости сотрудников
Г	Показатель персонала	4.	Время выполнения производственного цикла
		5.	Объём документооборота

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

А	Б	В	Г

### Задание 1.7

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

При разработке системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для мониторинга стратегии необходимо соблюдать последовательность этапов. Расположите шаги в правильном порядке:

1. Определение целевых значений показателей на плановый период
2. Выбор критических факторов успеха стратегии

3. Разработка регламента сбора и анализа данных по показателям
4. Формулировка ключевых показателей для каждого фактора успеха
5. Утверждение системы KPI руководством организации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 1.8

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

При осуществлении контроля реализации стратегии необходимо выполнить следующие действия. Расположите шаги в логической последовательности:

1. Разработка корректирующих мероприятий
2. Сбор фактических данных о выполнении стратегических мероприятий
3. Принятие решения о продолжении, корректировке или остановке стратегии
4. Сравнение фактических показателей с плановыми
5. Выявление и анализ причин отклонений

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 1.9

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Процесс разработки программы развития организации включает следующие этапы. Расположите шаги в правильном порядке:

1. Формирование системы показателей мониторинга достижения целей
2. Анализ внешней и внутренней среды организации
3. Разработка стратегических мероприятий и распределение ресурсов
4. Определение стратегических целей развития
5. Утверждение программы и назначение ответственных за мониторинг

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 1.10

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

**Текст задания:**

Инструмент стратегического контроля, который позволяет визуализировать причинно-следственные связи между целями в четырёх проекциях (финансы, клиенты, процессы, обучение), называется:

1. Матрица Ансоффа
2. Сбалансированная система показателей (BSC)
3. SWOT-анализ
4. Диаграмма Ганта

Вариант ответа.

--

**Задание 1.11**

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

**Текст задания:**

Метод мониторинга, который предполагает установление амбициозных целей (Objectives) и ключевых результатов (Key Results) с ежеквартальной оценкой достижения, называется:

1. MBO (Management by Objectives)
2. BSC (Balanced Scorecard)
3. OKR (Objectives and Key Results)
4. KPI (Key Performance Indicators)

Вариант ответа.

--

**Задание 1.12**

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

При подготовке отчёта о ходе реализации стратегической программы необходимо соблюдать определённую последовательность действий. Расположите шаги в правильном порядке:

1. Формулировка рекомендаций по управленческим решениям (продолжить, скорректировать, остановить)
2. Сбор и систематизация данных о ходе реализации программы
3. Согласование и представление отчёта руководству организации
4. Анализ отклонений фактических показателей от плановых
5. Выявление причин отклонений и оценка рисков для дальнейшей реализации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

**Задание 1.13**

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

При проведении стратегического аудита организации необходимо выполнять действия в определённой последовательности. Расположите шаги в правильном порядке:

1. Разработка программы стратегического аудита и определение его периметра
2. Анализ стратегической документации и фактических результатов деятельности
3. Формирование выводов и рекомендаций по итогам аудита
4. Определение целей и задач стратегического аудита
5. Согласование результатов аудита с руководством и передача отчёта

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

**Задание 1.14**

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

**Текст задания:**

При осуществлении мониторинга реализации стратегии используются опережающие (раннего предупреждения) индикаторы, к которым относятся:

Варианты ответа.

1. Уровень загрузки производственных мощностей
2. Итоговая годовая выручка
3. Индекс потребительских настроений на рынке
4. Количество новых патентов, полученных за квартал
5. Прибыль после налогообложения за отчётный год
6. Частота жалоб клиентов в текущем месяце

Варианты ответа.

### Задание 1.15

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Отклонение фактических значений показателей от плановых, превышающее установленный допустимый предел, называется \_\_\_\_\_ отклонением.

Укажите правильный ответ:

### Задание 2.1

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

В условиях стратегического планирования используют различные методы идентификации и оценки факторов риска. Прочитайте текст и установите соответствие между методом анализа рисков и его характеристикой.

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

	Метод анализа рисков		Характеристика метода
А	Анализ чувствительности	1.	Построение дерева решений с оценкой вероятностей и последствий
Б	Сценарный анализ	2.	Изменение одного фактора при фиксации остальных для оценки его влияния
В	Имитационное моделирование (Монте-Карло)	3.	Разработка альтернативных картин будущего с разными наборами рисков
Г	Анализ «дерева событий»	4.	Многочисленный перебор случайных значений параметров для распределения вероятностей
		5.	Оценка только финансовых рисков на основе исторических данных

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

А	Б	В	Г

### Задание 2.2

*Тип задания:* Задание закрытого типа на установление соответствия.

*Текст задания:*

Для мониторинга факторов изменяющейся среды при стратегическом планировании используют различные методы раннего предупреждения. Прочитайте текст и установите соответствие между методом мониторинга среды и его сущностью.

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

	Метод мониторинга среды		Сущность метода
А	Сканирование среды	1.	Отслеживание слабых сигналов о возможных изменениях
Б	Мониторинг по слабым сигналам	2.	Постоянный сбор данных по заранее определённым индикаторам
В	Бенчмаркинг рисков	3.	Сравнение уровня рисков с конкурентами или отраслевыми стандартами
Г	Стресс-тестирование	4.	Оценка устойчивости стратегии при экстремальных значениях факторов
		5.	Анализ исторических данных о выполнении стратегических планов

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

А	Б	В	Г

### Задание 2.3

*Тип задания:* Задание закрытого типа на установление соответствия.

*Текст задания:*

При управлении проектами в условиях изменяющейся среды используются различные стратегии реагирования на риски. Прочитайте текст и установите соответствие между стратегией реагирования и примером действия.

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

	Стратегия реагирования		Пример действия
А	Уклонение (избегание) риска	1.	Создание страхового запаса материалов
Б	Снижение (минимизация) риска	2.	Отказ от выхода на новый рынок при высокой неопределённости
В	Передача (трансфер) риска	3.	Фиксация убытков в пределах запланированного резерва

Г	Принятие (удержание) риска	4.	Заключение договора с внешней компанией на аутсорсинг рискованных работ
		5.	Увеличение доли рынка за счёт агрессивной рекламы

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

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

#### **Задание 2.4**

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и установите последовательность этапов процесса стратегического планирования с учётом факторов риска.

При стратегическом планировании с учётом факторов риска необходимо выполнить определённую последовательность действий:

1. Разработка планов реагирования на выявленные риски
2. Идентификация факторов риска внешней и внутренней среды
3. Качественная и количественная оценка вероятности и последствий рисков
4. Мониторинг рисков и корректировка планов в условиях изменяющейся среды
5. Ранжирование рисков по степени критичности

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--	--

#### **Задание 2.5**

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

**Текст задания:**

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Метод управления стратегическими рисками, который заключается в передаче ответственности за последствия риска третьей стороне (например, страховой компании), называется:

1. Уклонение от риска
2. Снижение риска
3. Трансфер (передача) риска
4. Принятие риска

**Вариант ответа.**

--

#### **Задание 2.6**

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для мониторинга реализации стратегии применяются различные виды индикаторов. Установите соответствие между видом индикатора и его примером.

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

	Вид индикатора		Пример индикатора
А	Опережающий (leading) индикатор	1.	Годовая рентабельность активов
Б	Запаздывающий (lagging) индикатор	2.	Рост текучести ключевых сотрудников
В	Индикатор раннего предупреждения	3.	Снижение индекса деловой активности в регионе
Г	KPI реализации проекта	4.	Процент выполнения контрольных точек проекта в срок
		5.	Итоговая выручка за квартал

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

А	Б	В	Г

### Задание 2.7

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

**Текст задания:**

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К опережающим индикаторам, используемым для мониторинга рисков в условиях изменяющейся среды, относятся:

1. Увеличение частоты сбоев в цепочке поставок
2. Годовая финансовая отчётность
3. Рост текучести ключевых сотрудников
4. Итоговая рентабельность активов
5. Появление новых регуляторных требований в отрасли
6. Снижение индекса деловой активности в регионе

**Варианты ответа.**

--

### Задание 2.8

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

**Текст задания:**

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным инструментам управления рисками при реализации стратегических проектов в условиях неопределённости относятся:

1. Формирование резервов времени и бюджета на непредвиденные обстоятельства
2. Диверсификация бизнес-процессов и поставщиков
3. Отказ от любой деятельности, содержащей риски
4. Страхование стратегических рисков
5. Игнорирование рисков с низкой вероятностью
6. Разработка альтернативных сценариев и планов действий

**Варианты ответа.**

--

**Задание 2.9**

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

**Текст задания:**

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При управлении предприятием в условиях изменяющейся среды стратегия, предусматривающая создание гибких бизнес-процессов и возможность быстрой перенастройки ресурсов, называется:

- 1. Стратегия лидерства по издержкам
- 2. Адаптивная (гибкая) стратегия
- 3. Стратегия фокусирования
- 4. Стратегия вертикальной интеграции

**Вариант ответа.**

--

**Задание 2.10**

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

**Текст задания:**

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Метод количественной оценки риска, который рассчитывает максимально возможный убыток при реализации стратегии с заданной доверительной вероятностью, называется:

- 1. SWOT-анализ
- 2. NPV (чистая приведённая стоимость)
- 3. VaR (Value at Risk)
- 4. ROI (рентабельность инвестиций)

**Вариант ответа.**

--

**Задание 2.11**

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и установите соответствие.

При применении инструментария сценарного анализа необходимо разграничивать типы сценариев по их назначению. Установите соответствие между типом сценария и его описанием.

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

	Тип сценария		Описание
--	--------------	--	----------

А	Базовый сценарий	1.	Наихудшее допустимое развитие событий при реалистичных предпосылках
Б	Оптимистический сценарий	2.	Наиболее ожидаемое развитие событий при текущих тенденциях
В	Пессимистический сценарий	3.	Благоприятное развитие событий при реализации позитивных факторов
Г	Кризисный (стресс-) сценарий	4.	Экстремальный негативный сценарий для проверки устойчивости стратегии
		5.	Нейтральный сценарий с равной вероятностью позитивных и негативных исходов

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

А	Б	В	Г

### Задание 2.12

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и установите последовательность.

При наступлении критического риска в ходе реализации стратегического проекта необходимо выполнить следующие действия в логическом порядке:

1. Запуск резервных планов и перераспределение ресурсов
2. Оценка фактического ущерба от реализовавшегося риска
3. Документирование инцидента и анализ причин
4. Уведомление заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
5. Корректировка оставшихся бизнес-процессов с учётом новых условий

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

### Задание 2.13

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и запишите ответ.

Раскройте содержание понятия «управление по слабым сигналам» и объясните, каким образом данный инструментарий применяется для пересмотра стратегических планов при наступлении пороговых значений рисков, фиксируемых в ходе мониторинга.

**Укажите правильный ответ:**

--

### Задание 2.14

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и запишите ответ.

Перечислите основные этапы построения системы мониторинга рисков при стратегическом планировании и управлении проектами. Укажите, какие контрольные точки мониторинга должны быть предусмотрены для управления стратегическими рисками в условиях изменяющейся среды.

**Укажите правильный ответ:**

--

**Задание 2.15**

*Тип задания:* Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Прочитайте текст и запишите ответ.

Процесс систематического отслеживания ранее идентифицированных рисков, выявления новых рисков и оценки эффективности мер реагирования называется \_\_\_\_\_ рисков.

**Укажите правильный ответ:**

--

**Критерии оценивания.**

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

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы навыков эффективного менеджмента, 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 по риск - менеджменту.

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.