

**УТВЕРЖДЕНА**

Решением Ученого совета  
АНО ВО «Центральный университет»  
«07» марта 2024 г.  
Протокол №1

**Рабочая программа дисциплины (модуля)  
«Стратегическое мышление»**

**Направление подготовки:** 02.03.01 Математика и компьютерные науки

**Направленность (профиль) подготовки:** Искусственный интеллект

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная

**Срок освоения программы:** 4 года

**Год набора:** 2024

**Москва  
2024**

## Содержание

<b>1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов обучения</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Тематический план</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Содержание дисциплины (модуля)</b> .....	<b>5</b>
<b>5. Учебно-методическое обеспечение</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Материально-техническое обеспечение</b> .....	<b>7</b>
<b>7. Методические и оценочные материалы</b> .....	<b>9</b>

## 1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегическое мышление» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по специальности 02.03.01 Математика и компьютерные науки, профиль Искусственный интеллект, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 807 от 23.08.2017 года.

Изучение дисциплины (модуля) «Стратегическое мышление» помогает анализировать сложные задачи, выявлять причинно-следственные связи и принимать обоснованные решения. Дисциплина (модуль) развивает навыки осознанной работы с информацией и аргументацией в учебной и профессиональной деятельности.

### **Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина (модуль) включена в учебный план по программе подготовки бакалавриата по направлению 02.03.01 Математика и компьютерные науки, профиль Искусственный интеллект и входит в вариативную часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений как дисциплина по выбору.

Дисциплина (модуль) доступна к изучению на 1, 2, 3 или 4 курсе во 2, 3, 4, 5, 6, 7 или 8 семестрах на выбор и входит в группу дисциплин «Софт-навыки».

**Цель изучения дисциплины (модуля):** формирование умений системно анализировать, оценивать аргументы и применять эти навыки для решения практических задач.

**Задачи изучения дисциплины (модуля)** направлены на формирование следующих знаний, умений и навыков:

- знание принципов стратегического планирования и его роли в ИТ-проектах;
- знание методик SWOT- и PESTEL-анализа для оценки внутренней и внешней среды;
- знание подходов к постановке стратегических целей и KPI.
- знание сценарного подхода в планировании будущих изменений и рисков;
- умение формулировать стратегические цели и разбивать их на этапы;
- умение анализировать долгосрочные перспективы и выявлять тренды;
- умение применять SWOT/PESTEL-анализ для оценки среды проекта или бизнеса;
- умение разрабатывать альтернативные сценарии развития ситуации;
- владение навыком стратегического анализа и прогнозирования;
- владение навыком обоснованного принятия долгосрочных решений;
- владение навыком выбора стратегии развития в условиях неопределённости;
- владение навыком адаптации стратегии под изменяющиеся внешние условия.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) при проведении учебных занятий в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками Университета и в форме самостоятельной работы обучающихся:

Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1.	Знает основные принципы социального взаимодействия и командной работы, роли и ответственности в команде
		УК-3.2.	Умеет эффективно взаимодействовать с членами команды, разрешать конфликты и достигать согласия в группе
		УК-3.3.	Имеет практический опыт участия в командной работе, реализации своей роли в команде для достижения общих целей
УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1.	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда
		УК-6.2.	Умеет планировать свое рабочее время и время для саморазвития. формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, индивидуально-личностных особенностей
		УК-6.3.	Имеет практический опыт получения дополнительного образования, изучения дополнительных образовательных программ

### 3. Тематический план

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, академические часы				ТКУ (текущий контроль успеваемости)
		<i>Очная форма</i>				
		Контактная работа		Контроль	Самосто ятельна я работа	
		Лекции	Семинары (практические занятия)			
1	Введение в стратегическое мышление		2		3	Срез знаний
2	Постановка стратегических целей		2		3	Срез знаний
3	Оценка внешней среды: PESTEL-анализ		2		3	Кейсы
4	Оценка внутренней среды: SWOT-анализ		2		3	Кейсы
5	Сценарное планирование		2		3	Срез знаний
6	Долгосрочные тренды в ИТ		2		3	Срез знаний
7	Принятие стратегических решений		2		3	Кейсы
8	Адаптация стратегии под изменения		2		3	Срез знаний
9	Разработка стратегии развития проекта		2		3	Кейсы
10	Командная работа в стратегических инициативах		2		3	Срез знаний
11	Презентация стратегии, разбор кейсов		4		4	Кейсы
12	Итоговая защита стратегии		4		4	Проект
	<b>Зачет</b>				10	
	<b>Итого:</b>		<b>28</b>		<b>10</b>	<b>38</b>
	<b>Объем дисциплины (модуля) (в ак. ч.)</b>	<b>76</b>				
	<b>Объем дисциплины (модуля) (в зач. ед.)</b>	<b>2</b>				

### 4. Содержание дисциплины (модуля)

№п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание дисциплины (модуля) по темам
1	Введение в стратегическое мышление	Понимание роли стратегии в ИТ, отличие от операционного планирования.
2	Постановка стратегических целей	Принципы и логика формулировки миссии, целей и KPI. Перевод целей в конкретные задачи. Связь с метриками и измеримостью.
3	Оценка внешней среды: PESTEL-анализ	Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов.

4	Оценка внутренней среды: SWOT-анализ	Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
5	Сценарное планирование	Основы построения сценариев, типовые сценарии развития. Применение сценариев для оценки рисков и адаптации стратегии.
6	Долгосрочные тренды в ИТ	Обзор трендов и их стратегическое влияние.
7	Принятие стратегических решений	Методы выбора приоритетов и оценка альтернатив.
8	Адаптация стратегии под изменения	Гибкость стратегического курса и переоценка рисков.
9	Разработка стратегии развития проекта	Кейсы: стратегическое планирование на уровне проекта.
10	Командная работа в стратегических инициативах	Роли и взаимодействие внутри команды при реализации стратегии.
11	Презентация стратегии, разбор кейсов	Навыки донесения стратегического плана до заинтересованных сторон. Командная работа с разбором реальных или смоделированных кейсов.
12	Итоговая защита стратегии	Презентации собственных стратегических проектов.

## 5. Учебно-методическое обеспечение

Университет располагает полным набором лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, включая продукты отечественного производства.

Каждый студент в течение всего периода обучения получает индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде университета. Эти системы предоставляют возможность доступа к ресурсам из любой точки, где есть подключение к сети Интернет, как на территории университета, так и за его пределами.

Студентам обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

### *Основная литература:*

1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531717>.

2. Киселев, М. Взгляд льва. Как развить системное мышление : практическое руководство / М. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 224 с. - (Практика лучших бизнес-тренеров России). - ISBN 978-5-4461-1001-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1839467>.

3. Сидорова, Е. Ю. Системное мышление и теория ограничений : учебное пособие / Е. Ю. Сидорова, Ю. Костюхин, Г. Тимохова. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 192 с. - (Серия «Учебное пособие»). - ISBN 978-5-4461-2972-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2140420>.

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850> Сидорова, Е. Ю. Системное мышление и теория ограничений : учебное пособие / Е. Ю. Сидорова, Ю. Костюхин, Г. Тимохова. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 192 с. - (Серия «Учебное пособие»). - ISBN 978-5-4461-2972-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2140420>.

### *Дополнительная литература:*

1. Киселев, М. Взгляд льва. Как развить системное мышление : практическое руководство / М. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 224 с. - (Практика лучших бизнес-тренеров России). - ISBN 978-5-4461-1001-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1839467>.

2. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567231>.

3. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562726>

## 6. Материально-техническое обеспечение

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех

видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского (практического) типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Изучение дисциплины (модуля) обеспечивается в учебных аудиториях, оснащенных:

- столами и стульями;
- компьютерной техникой;
- механическими калькуляторами;
- специализированным оборудованием, включая демонстрационное оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, в том числе приспособленные для использования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Обучающимся предоставляется доступ (в том числе удаленный) к ресурсам информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронным ресурсам (в том числе электронным библиотечным системам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам):

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Научная электронная библиотека elibrary.ru библиотека	<a href="https://elibrary.ru/defaultx.asp">https://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2.	База данных для IT-специалистов	<a href="https://habr.com">https://habr.com</a>
3.	База данных ScienceDirect	<a href="https://www.sciencedirect.com">https://www.sciencedirect.com</a>
4.	Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации	<a href="https://minobrnauki.gov.ru/">https://minobrnauki.gov.ru/</a>
5.	Федеральный портал «Российское образование»	<a href="https://www.edu.ru/">https://www.edu.ru/</a>
6.	Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
7.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	<a href="http://school-collection.edu.ru/">http://school-collection.edu.ru/</a>
8.	Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов	<a href="http://fcior.edu.ru/">http://fcior.edu.ru/</a>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Наименование ПО	Производство	Лицензионное / свободно распространяемое
<b>Операционные системы:</b>		
Microsoft Imagine (Windows Client, Server)	зарубежное	лицензионное
<b>Браузеры:</b>		
Яндекс.Браузер	отечественное	свободно распространяемое
Google Chrome	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Офисные приложения:</b>		

Microsoft Imagine (Visio, OneNote)	зарубежное	лицензионное
TeXstudio	зарубежное	свободно распространяемое
Adobe Acrobat Reader	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Программное обеспечение для планирования и учета времени:</b>		
Toggle app	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Системы управления проектами:</b>		
Microsoft Imagine (Project)	зарубежное	лицензионное
<b>Системы управления базами данных:</b>		
Microsoft Imagine (SQL Server)	зарубежное	лицензионное
<b>Системы резервного копирования (backup):</b>		
Acronis Backup Advanced for HyperV	зарубежное	лицензионное
<b>Справочно-правовые системы:</b>		
КонсультантПлюс: справочно-правовая система	отечественное	лицензионное
<b>Средства антивирусной защиты:</b>		
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition	отечественное	лицензионное
<b>Среды разработки:</b>		
Visual Studio Code	зарубежное	свободно распространяемое
Bash (Unix shell)	зарубежное	свободно распространяемое
Anaconda	зарубежное	свободно распространяемое
Robotic Operating System	зарубежное	свободно распространяемое
CopelliaSim	зарубежное	свободно распространяемое
Google Colaboratory	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Пакеты программных средств и библиотек:</b>		
AutoPsy	зарубежное	свободно распространяемое
Interactive Disassembler (IDA)	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Системы управления библиографической информацией:</b>		
Zotero	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Сервисы и службы:</b>		
Bind	зарубежное	свободно распространяемое
Docker	зарубежное	свободно распространяемое

## 7. Методические и оценочные материалы

### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

В процессе изучения дисциплины (модуля) «Стратегическое мышление» в рамках текущего контроля успеваемости используются такие виды учебной работы, как семинары, проект, кейсы, срез знаний, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение инициатив.

*Участие в семинаре (аудиторная работа)* – активная работа студента на семинаре, его ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии.

Для успешного участия в семинаре студентам рекомендуется заранее ознакомиться с темой обсуждения, прочитать необходимые материалы и подготовить вопросы. Важно активно слушать и вовлекаться в дискуссию, высказывая свои мнения и аргументируя их. При ответах на вопросы преподавателя стоит быть уверенным, четким и логичным, опираясь на изученный материал. Также полезно поддерживать диалог с однокурсниками, чтобы обогатить обсуждение и расширить свои знания.

*Проект* – исследовательская работа по курсу и презентация результатов.

Для успешной подготовки к проекту: четко определите цели и задачи проекта,

распределите роли и обязанности между участниками, а также установите сроки выполнения каждой части работы. Регулярно проводите встречи для обсуждения прогресса и решения возникающих вопросов.

*Кейс* – практическая работа студентов над реальными или смоделированными задачами, что позволяет студенту применять теоретические знания на практике.

Студент самостоятельно разрабатывает стратегию решения поставленной задачи, что способствует развитию навыков критического мышления и самостоятельного принятия решений. Такой подход помогает подготовить будущих специалистов к реальным вызовам в их профессиональной деятельности.

*Срез знаний* – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к срезу необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике. Владение понятийным аппаратом, включённым в задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

*Самостоятельная работа* – работа студентов, направленная на углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины (модуля).

В процессе самостоятельной работы студенты взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задачи студента включают работу с конспектами лекций (обработка текста), повторное изучение учебных материалов планов и тезисов ответов, изучение дополнительных тем, выполнение учебно-исследовательских заданий и другое.

### **Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

#### **Критерии получения уровня и оценивания сформированности компетенций по дисциплине (модулю) «Стратегическое мышление»**

Оценивание уровня учебных достижений, обучающихся по дисциплине (модулю), осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** по дисциплине (модулю) осуществляется в форме *зачета*, при этом проводится оценка компетенций, сформированных по дисциплине.

Для оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации используется десятибалльная шкала оценивания, которая соотносится с традиционной пятибалльной шкалой следующим образом:

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
10	Отлично	Зачтено	Студент полностью владеет знаниями, изложенными в рабочей программе, и глубоко осмысляет дисциплину. Он самостоятельно и логически последовательно отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее важном. Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать,
9	Отлично	Зачтено	
8	Отлично	Зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
			<p>обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя ключевые моменты и устанавливая причинно-следственные связи. Четко формулирует ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты дисциплины (модуля) с практическими задачами.</p>
7	Хорошо	Зачтено	<p>Студент обладает знаниями предмета почти в полном объеме рабочей программы и самостоятельно, логически последовательно и всесторонне отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее значимых моментах. Он умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя его ключевые аспекты и устанавливая причинно-следственные связи. Формулирует свои ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные ситуационные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты предмета с практическими задачами.</p>
6	Хорошо	Зачтено	
5	Удовлетворительно	Зачтено	<p>Студент обладает базовыми знаниями по дисциплине (модулю), но испытывает трудности при самостоятельных</p>
4	Удовлетворительно	Зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
			ответах и использует неточные формулировки. В ходе ответов он допускает ошибки, касающиеся сути вопросов. Студент способен решать только самые простые задачи и владеет лишь минимальным набором методов исследования.
3	Не сдан	Не зачтено	Студент не овладел обязательным минимумом знаний по предмету и не может ответить на вопросы, даже если преподаватель задает дополнительные наводящие вопросы.
2	Не сдан	Не зачтено	
1	Не сдан	Не зачтено	

Дисциплина (модуль) «Стратегическое мышление» оценивается следующим образом:

Активность	Вес	Количество	Описание
Срез знаний	35%	15	Активное участие в семинарах: ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии
Кейс	35%	5	Набор задач по темам недели
Защита проекта	30%	1	Презентация результатов исследовательской работы по курсу

**Итоговая оценка по дисциплине (модулю) «Стратегическое мышление»** выставляется по накопительной оценке:  $\langle 0,35 \times \text{среднее за срез знаний} + 0,35 \times \text{среднее за кейсы} + 0,3 \times \text{защита проекта} \rangle$ .

**Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)**

### Примерные задания для среза знаний

**Тема: Стратегическое мышление**

**Часть 1. Постановка стратегических целей**

**1. В чем отличие стратегической цели от тактической?**

- а) Стратегическая цель не требует ресурсов
- б) Стратегическая цель ориентирована на долгосрочную перспективу
- в) Тактическая цель формирует высшее лидерство
- г) Тактическая цель всегда важнее стратегической

**2. Какая характеристика относится к стратегическим целям?**

- а) Выполнение данной операции
- б) Краткосрочный результат
- в) Формирование конкурентного преимущества
- г) Решение текущей задачи

**3. Как называется метод постановки целей, включающий измеримость и ограниченность по времени?**

- а) ПЕСТЕЛЬ

- б) SWOT
- в) SMART
- г) KPI

**4. Какая ошибка чаще всего применяется при формулировании стратегических целей?**

- а) Избыточная детализация
- б) Отсутствие измеримых показателей
- в) Привязка к миссии
- г) Учет внешней среды

**5. Верно ли заявление: стратегические цели не касаются сомнений?**

- а) Да
- б) Нет

**6. Какой пример является стратегической целью ИТ-компании?**

- а) Выпустить обновление продукта в этом месяце
- б) Сократить расходы на 5%
- в) Стать лидером регионального рынка облачных решений на 5 лет
- г) Нанять нового разработчика

**7. Что необходимо для формулирования стратегических целей?**

- а) Текущие задачи
- б) Операционные планы
- в) Миссия и видение
- г) Финансовая отчетность

**8. Для чего используется KPI?**

- а) Для описания миссии компании
- б) Для персонала контроля
- в) Для оценки достижения стратегических целей
- г) Для внешнего анализа окружающей среды

**9. Какой горизонт планирования характерен для стратегических целей?**

- а) До 1 года
- б) 1–2 года
- в) 3–5 лет и более
- г) До 6 месяцев

**10. Кто отвечает за соблюдение стратегических целей?**

- а) Рядовые сотрудники
- б) Средний менеджмент
- в) Высшее руководство
- г) Внешние консультанты

**Часть 2. Оценка внешней среды: PESTEL-анализ**

**11. Что означает аббревиатура ПЕСТЕЛЬ?**

- а) Планирование, экономика, стратегия, технологии, экология, логистика
- б) Политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы
- в) Показатели стратегии эффективности

г) Внутренние ресурсы компании

**12. К какому фактору PESTEL относится изменение налогового законодательства?**

- а) Социальные
- б) Технологические
- в) Политические/Правовые
- г) Экологические

**13. Рост инфляции относится к какому фактору?**

- а) Политический
- б) Экономический
- в) Социальный
- г) Правовой

**14. Что анализирует PESTEL-анализ?**

- а) Внутреннюю среду компании
- б) Конкурентов
- в) Внешнюю макросреду
- г) Персонал организации

**15. Какой фактор PESTEL наиболее важен для ИТ-компаний?**

- а) Экологические
- б) Социальные
- в) Технологические
- г) Правовые

**16. Что является решающим фактором?**

- а) Изменение курса валют
- б) Выход нового программного обеспечения
- в) Изменение потребительских привычек
- г) Ужесточение иммунитета

**17. Для чего используется PESTEL-анализ?**

- а) Для оценки персонала
- б) Для учета рисков и угроз
- в) Для расчета прибыли
- г) Для постановки ключевых показателей эффективности

**18. Как часто следует проводить PESTEL-анализ?**

- а) Один раз при создании компании
- б) Только при кризисе
- в) Регулярно при изменении внешней среды
- г) Каждый месяц

**19. Ужесточение требований по защите национальных данных относится к фактору**

- а) Социальные
- б) Технологические
- в) Правовые
- г) Экологические

**20. Можно ли использовать PESTEL-анализ для прогнозирования?**

- а) Нет

б) Да

### **Часть 3. Оценка внутренней среды: SWOT-анализ**

#### **21. Что означает аббревиатура SWOT?**

- а) Стратегия, цели, задачи, технологии
- б) Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы
- в) Внутренние ресурсы компании
- г) Метод оценки внешней среды

#### **22. Какие элементы SWOT относятся к внутренней среде?**

- а) Возможности и угроза
- б) Сильные и слабые стороны
- в) Угрозы и слабые стороны
- г) Возможности и сильные стороны

#### **23. Что представляет собой новая сторона ИТ-компании?**

- а) Высокая конкуренция
- б) Нехватка специалистов
- в) Квалифицированная команда разработчиков
- г) Изменение законодательства

#### **24. Что относится к слабой стороне организации?**

- а) Рост рынка
- б) Зависимость от одного клиента
- в) Развитие технологий
- г) Лояльные пользователи

#### **25. Возможности и угрозы касаются:**

- а) Внутренняя среда
- б) Внешняя среда
- в) Финансовая среда
- г) Операционная среда

#### **26. Основная цель SWOT-анализа:**

- а) Контроль выполнения задач
- б) Анализ финансовых показателей
- в) Комплексная оценка положений организации
- г) Подбор персонала

#### **27. Какой элемент SWOT отражает риски со стороны конкурентов?**

- а) Сильные стороны
- б) Слабые стороны
- в) Возможности
- г) Угрозы

#### **28. Можно ли использовать SWOT-анализ при разработке стратегии?**

- а) Нет
- б) Да

#### **29. Какой недостаток характерен для SWOT-анализа?**

- а) Сложность расчётов
- б) Субъективность оценок

- в) Высокая стоимость
- г) Требование специальных программ

**30. Какая стратегия предполагает использование сильной стороны для реализации возможностей?**

- а) WO-стратегия
- б) WT-стратегия
- в) SO-стратегия
- г) ST-стратегия

Ключевые ответы

1 – б 2 – в 3 – в 4 – б 5 – б 6 – в 7 – в 8 – в 9 – в 10 – в  
11 – б 12 – в 13 – б 14 – в 15 – в 16 – в 17 – б 18 – в 19 – в 20 – б  
21 – б 22 – б 23 – в 24 – б 25 – б 26 – в 27 – г 28 – б 29 – б 30 – в

**Примерные задания для кейсов**

**Рабочий ЛИСТ**

Дисциплина: Стратегическое

Темы:

- 1. Постановка стратегических целей
- 2. Сценарное планирование

Студент ФИО \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

---

**ТЕМА 1. ПОСТАНОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

---

Ключи 1. ИТ-стартап на стадии роста

**Описание ситуации:**

ИТ-стартап разрабатывает SaaS-платформу для автоматизации документооборота детского бизнеса. За первый год компания привлекла 200 клиентов, продукт стабилен, команда — 15 человек. Руководство хочет активно расти, но стратегические цели сформулированы нечетко и не имеют значения с показателями.

---

**Задание 1. Сформулируйте миссию компании.**

Миссия:

---

---

---

---

**Задание 2. Сформулируйте 3 стратегические цели (горизонт 3–5 лет).**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

---

**Задание 3. Выберите одну стратегическую цель и определите КРІ (не менее 3).**

Выбранная цель:

КРІ 1 (показатель, единица измерения):

КРІ 2 (показатель, единица измерения):

КРІ 3 (показатель, единица измерения):

---

---

**Задание 4. Выберите выбранную цель для конкретной задачи.**  
разработки Задачи для разработки команды:

---

---

Задачи для команды продаж/маркетинга:

---

---

Кейс 2. Корпоративный ИТ-отдел

**Описание ситуации:**

ИТ-отдел крупной деятельности компании сталкивается с необходимостью небольших затрат при одновременных требованиях бизнеса ускорить внедрение ИТ-решений. Стратегические цели ИТ-подразделения устарели.

---

---

**Задание 1. Опишите основную проблему решения целеполагания.**

---

---

**Задание 2. Сформулируйте 1–2 стратегические цели ИТ-подразделения.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

---

---

**Задание 3. Определите КРІ для оценки достижения целей.**

КРІ 1: \_\_\_\_\_

КРІ 2: \_\_\_\_\_

КРІ 3: \_\_\_\_\_

---

---

**Задание 4. Объясните отличие стратегических целей от операционных задач.**

---

---

Ключ 3. Выход ИТ-компании на новый рынок

**Описание ситуации :**

Компания планирует выход на рынок стран СНГ. Цель сформулирована как «статья международной компании», но не содержит конкретики.

---

---

**Задание 1. Почему эффективная формулировка цели недостаточна?**

---

---

**Задание 2. Переформулируйте цель в формате SMART.**

SMART-цель:

---

---

**Задание 3. Определите ключевые метрики выпуска продукции на новом рынке.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Задание 4. Опишите задачи, вытекающие из целей.**

Задачи для маркетинга:

Задачи для ИТ-команды:

**ТЕМА 2. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Ключ 4. Неопределенность технологического развития**

**Описание ситуации:**

ИТ-компания работает в финансовом мире. Возможны активные внедрения ИИ и меры государственного регулирования.

**Задание 1. Определите основные факторы неопределенности.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Задание 2. Опишите два сценария развития внешней среды.**

**Оптимистичный сценарий:**

\_\_\_\_\_

**Пессимистичный сценарий:**

\_\_\_\_\_

**Задание 3. Как должна измениться стратегия компании в каждом сюжете?**

Оптимистичный:

\_\_\_\_\_

Пессимистичный:

\_\_\_\_\_

**Задание 4. Основные риски для каждого сценария.**

Оптимистичный: \_\_\_\_\_

Пессимистичный: \_\_\_\_\_

**Ключи 5. Инвестиции в новый продукт**

**Описание ситуации:**

Компания рассматривает инвестиции в дорогостоящий ИТ-проект с долгим сроком погашения в условиях нестабильного рынка.

**Задание 1. Зачем в данной ситуации необходимо сценарное планирование?**

\_\_\_\_\_

**Задание 2. Напишите три сценария развития проекта.**

Базовый сценарий:

\_\_\_\_\_

Оптимистичный сценарий:

\_\_\_\_\_

Кризисный сценарий:

\_\_\_\_\_

### **Задание 3. Возможные управленческие решения по каждому сценарию.**

Базовый: \_\_\_\_\_

Оптимистичный: \_\_\_\_\_

Кризисный: \_\_\_\_\_

---

Ключи 6. Стратегия адаптации к изменениям рынка

#### **Описание ситуации:**

Компания ориентировалась на офлайн-клиентов, но рынок быстро сместился в сторону онлайн-сервисов.

---

### **Задание 1. Какие признаки указывают на необходимость пересмотра стратегии?**

---

### **Задание 2. Предложите альтернативные сценарии развития компании.**

Сценарий 1: \_\_\_\_\_

Сценарий 2: \_\_\_\_\_

---

### **Задание 3. Какие элементы стратегии должны быть гибкими, а какие — сохранены?**

Гибкие элементы:

Сохраняемые элементы:

---

### **Задание 4. Как сценарное планирование помогает адаптироваться к изменениям?**

#### **Примерное описание и критерии к проекту**

#### **Задание проекта: Анализ и моделирование ролей в Scrum-команде**

##### **Цель проекта**

Изучить и продемонстрировать понимание ролей Scrum Master, Product Owner и Developer, их обязанностей, взаимодействия и влияния на успешную реализацию Scrum-проекта.

##### **Описание задания**

Команда из 3-5 человек формирует Scrum-команду и моделирует работу над небольшим проектом (фантазийным или реальным кейсом). Каждый участник берет на себя одну из ролей Scrum Master, Product Owner или Developer. В ходе проекта необходимо:

- Описать обязанности и ответственность каждой роли.
- Смоделировать взаимодействие ролей в процессе планирования, выполнения и контроля.
- Продемонстрировать примеры решений, которые принимает каждая роль.
- Проанализировать возможные конфликты и способы их разрешения между ролями.
- Подготовить презентацию с выводами и рекомендациями по эффективному взаимодействию.

##### **Этапы выполнения проекта**

1. **Формирование команды и распределение ролей**
  - Определить участников и назначить роли Scrum Master, Product Owner, Developer.
  - Ознакомиться с обязанностями каждой роли.
2. **Изучение теоретического материала**

- Проанализировать литературу и официальные источники Scrum Guide по ролям.
  - Подготовить краткие описания ролей и их ответственности.
3. **Выбор или создание проекта-кейса**
- Определить предмет проекта (например, разработка веб-приложения, организация мероприятия и т.п.).
  - Сформулировать цели и задачи проекта.
4. **Моделирование взаимодействия ролей**
- Провести имитацию планирования спринта с участием всех ролей.
  - Смоделировать ежедневные встречи и коммуникацию.
  - Рассмотреть примеры принятия решений и разрешения конфликтов.
5. **Анализ и подготовка отчёта**
- Описать выявленные сложности и успешные практики взаимодействия.
  - Выработать рекомендации для повышения эффективности ролей.
6. **Подготовка презентации и защита проекта**
- Создать презентацию с ключевыми выводами.
  - Подготовиться к ответам на вопросы по ролям и взаимодействию.

#### **Критерии оценивания**

<b>Критерий</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Описание</b>
Теоретическое понимание ролей	1	Полнота и точность описания обязанностей Scrum Master, Product Owner, Developer
Моделирование взаимодействия	1	Реалистичность и глубина имитации коммуникаций и совместной работы ролей
Анализ конфликтов и решений	2	Выявление и проработка потенциальных проблем, предложенные способы их разрешения
Качество отчёта и презентации	3	Структура, оформление, логика изложения, визуальные материалы
Участие и взаимодействие в команде	3	Активность каждого участника, распределение ролей, командная работа

#### **Критерии защиты проекта**

- **Четкое объяснение ролей и их ответственности** — участники должны продемонстрировать понимание функций каждой роли.
- **Показ реальных примеров взаимодействия** — описать, как роли взаимодействуют на разных этапах проекта.
- **Ответы на вопросы по разрешению конфликтов** — уметь объяснить, как команда справляется с разногласиями.
- **Обоснование выбранных решений и рекомендаций** — аргументировать, почему предложенные подходы эффективны.
- **Демонстрация командной работы** — каждый участник должен вкладываться в презентацию и ответы.

### Задания для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Задание	Ответ	Компетенция
1	Укажите, как называется планирование, которое описывает ежедневные процессы и выполнение текущих задач (одно слово).	операционное	УК-6
2	Назовите документ, кратко описывающий предназначение организации или продукта (одно слово).	миссия	УК-6
3	Как называется показатель, по которому измеряют достижение цели (одно слово)?	KPI	УК-6
4	Назовите аббревиатуру анализа внешней среды по политическим, экономическим, социальным и технологическим факторам (одно слово).	PEST/PEST-анализ	УК-6
5	Назовите инструмент, который выделяет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (одно слово).	SWOT/SWOT-анализ	УК-6
6	Как называется метод описания нескольких вариантов будущего для проверки стратегии (одно слово/словосочетание)?	сценарное планирование/сценарии	УК-6
7	Назовите один метод выбора приоритетов задач по влиянию и усилиям (одно словосочетание).	матрица Эйзенхауэра/impact effort/влияние-усилия	УК-3
8	Назовите один критерий сравнения стратегических альтернатив (одно слово).	риск/стоимость/эффект	УК-3
9	Как называется регулярная переоценка стратегии на основе новых данных (одно слово)?	ревизия/пересмотр	УК-3
10	Назовите роль в команде, которая согласует интересы стейкхолдеров и команды (одно слово).	лидер/координатор	УК-3
11	Назовите группу заинтересованных лиц, которым нужно донести стратегический план (одно слово).	стейкхолдеры/заинтересованные стороны	УК-3
12	Как называется короткое представление стратегического плана для согласования с руководством или партнёрами (одно слово)?	питч/презентация	УК-3