ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**УТВЕРЖДЕНА**

Решением Ученого совета
АНО ВО «Центральный университет»
«24» июня 2025 г.
Протокол № 2

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

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

**Направленность (профиль) подготовки:** *Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика»*

**Квалификация (степень) выпускника:** *бакалавр*

**Форма обучения:** *очная*

**Срок освоения программы:** *4 года*

**Год набора:** *2025*

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0215B0C000D1B3FEB44A37EE631E0C27D4
Владелец: Ивашкевич Евгений Васильевич
Действителен: с 13.01.2026 до 13.04.2027

Электронный документ

**Москва**
**2025**

**Содержание**

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

## 1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегическое мышление» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению 02.03.01 «Математика и компьютерные науки», профиль «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика», 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 «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика» 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 в 2, 3, 4, 5, 6, 7 или 8 семестрах на выбор.

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

**Задачи изучения дисциплины (модуля)**:

— освоить основы стратегического планирования в ИТ-проектах;
— научиться проводить стратегический анализ внутренней и внешней среды;
— развить навыки сценарного планирования и работы с неопределённостью;
— сформировать компетенции принятия и адаптации стратегических решений.

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:**

***знать:***

— принципы стратегического планирования и его роли в ИТ-проектах;
— методики SWOT- и PESTEL-анализа для оценки внутренней и внешней среды;
— подходы к постановке стратегических целей и KPI;
— сценарный подход в планировании будущих изменений и рисков;

***уметь:***

— формулировать стратегические цели и разбивать их на этапы;
— анализировать долгосрочные перспективы и выявлять тренды;
— применять SWOT/PESTEL-анализ для оценки среды проекта или бизнеса;
— разрабатывать альтернативные сценарии развития ситуации;

***владеть:***

— навыком стратегического анализа и прогнозирования;
— навыком обоснованного принятия долгосрочных решений;
— навыком выбора стратегии развития в условиях неопределённости.

## 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) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Очная форма* | | | | |
| | | Аудиторная работа | | Контроль | Самостоятельная работа | |
| | | Лекции | Семинары (практические занятия) | | | |
| 1 | Введение в стратегическое мышление. Постановка стратегических целей – часть 1 | | 4 | | 5 | Срез знаний |
| 2 | Постановка стратегических целей – часть 2. Оценка внешней среды: PESTEL-анализ | | 4 | | 5 | Срез знаний |
| 3 | Оценка внутренней среды: SWOT-анализ. Сценарное планирование – часть 1 | | 4 | | 5 | Кейсы |
| 4 | Сценарное планирование – часть 2. Долгосрочные тренды в ИТ | | 4 | | 5 | Кейсы |
| 5 | Принятие стратегических решений. Адаптация стратегии под изменения | | 4 | | 5 | Срез знаний |
| 6 | Разработка стратегии развития проекта. Командная работа в стратегических инициативах | | 4 | | 5 | Срез знаний |
| 7 | Презентация стратегии Практикум: кейсы и разбор стратегий | | 4 | | 5 | Кейсы |
| 8 | Итоговая защита стратегии | | | 4 | 5 | Срез знаний Кейсы |
| | ***Зачет*** | | | 4 | | Проект |
| | ***Итого:*** | | ***28*** | ***8*** | ***40*** | |
| ***Объем дисциплины (модуля) (в ак. ч.)*** | | ***76*** | | | | |
| ***Объем дисциплины (модуля) (в зач. ед.)*** | | ***2*** | | | | |

## 4. Содержание дисциплины (модуля)

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

| | | |
|---|---|---|
| 3 | Оценка внутренней среды: SWOT-анализ. Сценарное планирование – часть 1 | Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.<br>Основы построения сценариев, типовые сценарии развития. |
| 4 | Сценарное планирование – часть 2. Долгосрочные тренды в ИТ | Применение сценариев для оценки рисков и адаптации стратегии.<br>Обзор трендов и их стратегическое влияние. |
| 5 | Принятие стратегических решений. Адаптация стратегии под изменения | Методы выбора приоритетов и оценка альтернатив.<br>Гибкость стратегического курса и переоценка рисков. |
| 6 | Разработка стратегии развития проекта. Командная работа в стратегических инициативах | Кейсы: стратегическое планирование на уровне проекта.<br>Роли и взаимодействие внутри команды при реализации стратегии. |
| 7 | Презентация стратегии<br>Практикум: кейсы и разбор стратегий | Навыки донесения стратегического плана до заинтересованных сторон.<br>Командная работа с разбором реальных или смоделированных кейсов. |
| 8 | 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 | https://elibrary.ru/defaultx.asp |
| 2. | База данных для IT-специалистов | https://habr.com |
| 3. | База данных ScienceDirect | https://www.sciencedirect.com |
| 4. | Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации | https://minobrnauki.gov.ru/ |
| 5. | Федеральный портал «Российское образование" | https://www.edu.ru/ |
| 6. | Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" | http://window.edu.ru/ |
| 7. | Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов | http://school-collection.edu.ru/ |
| 8. | Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов | http://fcior.edu.ru/ |

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 |
|---|---|---|
| **Операционные системы:** | | |
| Microsoft Imagine (Windows Client, Server) | зарубежное | лицензионное |
| **Браузеры:** | | |
| Яндекс.Браузер | отечественное | свободно распространяемое |
| Google Chrome | зарубежное | свободно распространяемое |
| **Офисные приложения:** | | |

| | | |
|---|---|---|
| Microsoft Imagine (Visio, OneNote) | зарубежное | лицензионное |
| TeXstudio | зарубежное | свободно распространяемое |
| Adobe Acrobat Reader | зарубежное | свободно распространяемое |
| **Программное обеспечение для планирования и учета времени:** | | |
| Toggle app | зарубежное | свободно распространяемое |
| **Системы управления проектами:** | | |
| Microsoft Imagine (Project) | зарубежное | лицензионное |
| **Системы управления базами данных:** | | |
| Microsoft Imagine (SQL Server) | зарубежное | лицензионное |
| **Системы резервного копирования (backup):** | | |
| Acronis Backup Advanced for HyperV | зарубежное | лицензионное |
| **Справочно-правовые системы:** | | |
| КонсультантПлюс: справочно-правовая система | отечественное | лицензионное |
| **Средства антивирусной защиты:** | | |
| Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition | отечественное | лицензионное |
| **Среды разработки:** | | |
| 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 |
| **Пакеты программных средств и библиотек:** | | |
| AutoPsy | зарубежное | свободно распространяемое |
| Interactive Disassembler (IDA) | зарубежное | свободно распространяемое |
| **Системы управления библиографической информацией:** | | |
| Zotero | зарубежное | свободно распространяемое |
| **Сервисы и службы:** | | |
| 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, если иное не указано в силлабусе дисциплины:

| **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) |
|---|---|---|---|
| | | | 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. |
| 7 | Хорошо | Зачтено | 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. |
| 6 | Хорошо | Зачтено | |
| 5 | Удовлетворительно | Зачтено | Студент обладает базовыми знаниями по дисциплине (модулю), но испытывает трудности при самостоятельных |
| 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:** «0,35 × среднее за срез знаний + 0,35 × среднее за кейсы + 0,3 × защита проекта».

**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 отчётность

**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 заводу?**
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 фабрике**
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 KPI (не менее 3).**
Выбранная цель:

KPI 1 (показатель, единица измерения):

KPI 2 (показатель, единица измерения):

KPI 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 KPI для оценки достижения целей.**
КПЭ 1: _____
КПЭ 2: _____
КПЭ 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 долгом 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 каждой 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**

| Критерий | Максимальный балл | Описание |
|---|---|---|
| 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 | Какой вид планирования используется для организации повседневных задач и выполнения текущих обязанностей? | Планирование на основе ежедневных приоритетов и сроков | УК-6 |
| 2 | Что необходимо определить в первую очередь при постановке долгосрочной цели? | Общее предназначение и направление деятельности | УК-6 |
| 3 | Какой способ помогает оценить, достигнута ли поставленная цель? | Определение измеримых показателей результата | УК-6 |
| 4 | Что необходимо учитывать при анализе внешних условий перед принятием решения? | Изменения в профессиональной среде и внешние факторы | УК-6 |
| 5 | Какой метод помогает оценить сильные и слабые стороны при планировании личного развития? | Анализ собственных возможностей и ограничений | УК-6 |
| 6 | Какой принцип лежит в основе эффективного распределения задач в команде? | Учёт компетенций участников и чёткое распределение ответственности | УК-3 |
| 7 | Что способствует согласованности действий между членами команды? | Обсуждение общих целей и выработка единого подхода | УК-3 |
| 8 | Почему важно учитывать возможные последствия при выборе стратегии? | Чтобы минимизировать риски и повысить эффективность решения | УК-3 |
| 9 | Какой подход помогает адаптировать план при изменении условий? | Регулярная оценка хода реализации и внесение корректировок | УК-3 |
| 10 | Что необходимо сделать для согласования интересов разных участников проекта? | Провести обсуждение с учётом потребностей всех сторон | УК-3 |