

Документы
Информация о владельце: **Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный экономический университет"**
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 13.07.2026 14:20:35
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКИ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономика, управление и стратегия развития предприятия (организации)

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 5 з.е.
в академических часах: 180 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Бессонов И. С.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра экономики, организации и стратегии развития предприятия	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Шепелев А. В.	Рассмотрено	15.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить теоретические основы, виды, методы и модели реструктуризации предприятия, адаптированные к условиям цифровой экономики, включая анализ проектного подхода и принципы цифровой трансформации бизнес-процессов.;
- Сформировать умения проводить сбор, обработку и анализ финансово-экономической отчетности, а также разрабатывать варианты управленческих решений по реструктуризации с применением информационных технологий и методов прогнозирования финансово-экономических показателей.;
- Развить навыки разработки концепции и плана реализации проекта реструктуризации, обоснования выбора оптимальных решений на основе мониторинга показателей деятельности организации, а также оценки эффективности реструктуризационных мероприятий в цифровой среде.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Осуществляет системный подход и рассматривает проблемную ситуацию, на основе анализа и синтеза информации

Знать:

УК-1.1/Зн1 Основы системного подхода, методы анализа и синтеза информации применительно к реструктуризации предприятия. Критерии проблемных ситуаций в условиях цифровой экономики (автоматизация, цифровые платформы, данные).

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Структурировать проблемную ситуацию, применять системный подход. Анализировать и синтезировать разнородную информацию (финансовую, цифровые следы и пр.) для выявления корневых причин.

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Навыками системного анализа проблем реструктуризации с использованием цифровых инструментов. Навыками построения моделей проблемной ситуации (причинно-следственные схемы, карты процессов).

УК-1.2 Анализирует проблемную ситуацию как систему, использует логико-методологический инструментарий для разработки стратегии развития предприятия

Знать:

УК-1.2/Зн1 Методы системного анализа проблемной ситуации как целостной системы. Логико-методологический инструментарий (дерево целей, сценарии, матрицы решений) для разработки стратегии развития предприятия в цифровой экономике.

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя её структуру, связи и противоречия. Применять логико-методологический инструментарий для обоснования и выбора стратегии развития предприятия.

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Навыками системного анализа проблемной ситуации с построением логических схем и моделей. Навыками разработки стратегии развития предприятия на основе методологического инструментария (сценарное планирование, стратегические альтернативы).

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта с учетом специфики предприятия

Знать:

УК-2.1/Зн1 Этапы жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, мониторинг, завершение). Особенности учёта специфики предприятия (отрасль, размер, цифровая зрелость, организационная структура) при анализе этапов проекта.

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Анализировать каждый этап жизненного цикла проекта с учётом конкретных условий и ограничений предприятия. Адаптировать стандартные этапы проекта под специфику предприятия (ресурсы, риски, цифровые инструменты).

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Навыками постадийного анализа проекта с идентификацией критических точек. Навыками учёта корпоративной специфики при планировании и контроле этапов проекта.

ПК-3 Способен управлять ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия

ПК-3.1 Применяет информационные технологии для принятия управленческих решений

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Ключевые экономические показатели деятельности предприятия (рентабельность, ликвидность, EBITDA, OEE и др.) и методы их расчёта. Информационные технологии для сбора, обработки и анализа данных (BI-системы, ERP, цифровые панели показателей).

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Применять ИТ-инструменты для мониторинга и прогнозирования ключевых экономических показателей. Использовать результаты ИТ-обработки данных для обоснования управленческих решений.

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Навыками работы с информационными системами для анализа и визуализации экономических показателей. Навыками принятия управленческих решений на основе данных, полученных с помощью ИТ.

ПК-4 Способен управлять бизнес-процессами и ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия

ПК-4.1 Поводит оценку эффективности проектов и бизнес-процессов по ключевым экономическим показателям

Знать:

ПК-4.1/Зн1 Методы оценки эффективности проектов и бизнес-процессов (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости, EVA, показатели производительности). Система ключевых экономических показателей (KPI) для разных типов проектов и процессов.

Уметь:

ПК-4.1/Ум1 Рассчитывать и интерпретировать ключевые экономические показатели для оценки эффективности проектов и бизнес-процессов. Выявлять отклонения фактических показателей от плановых и определять причины.

Владеть:

ПК-4.1/Нв1 Навыками применения методик оценки эффективности на основе КРІ. Навыками подготовки аналитических заключений по результатам оценки эффективности проектов и бизнес-процессов.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Реструктуризация предприятия в условиях цифровой экономики» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен управлять ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия		
ПК-3.1 Применяет информационные технологии для принятия управленческих решений		Инновационная деятельность высокотехнологичных предприятий, Менеджмент качества, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Цифровые технологии экономики и управления бизнесом
ПК-4 - Способен управлять бизнес-процессами и ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия		
ПК-4.1 Поводит оценку эффективности проектов и бизнес-процессов по ключевым экономическим показателям		Менеджмент качества, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Технологии оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и анализ бизнес-процессов, Цифровые технологии экономики и управления бизнесом
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.1 Осуществляет системный подход и рассматривает проблемную ситуацию, на основе анализа и синтеза информации		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Технологии оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и анализ бизнес-процессов

УК-1.2 Анализирует проблемную ситуацию как систему, использует логико-методологический инструментарий для разработки стратегии развития предприятия		Бережливое производство, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление затратами предприятия в условиях цифровой экономики, Экономическая стратегия развития предприятия
УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта с учетом специфики предприятия		Инновационная деятельность высокотехнологичных предприятий, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Первый семестр	180	5	20	20	2	0,3	123,7	Экзамен
Всего	180	5	20	20	2	0,3	123,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основы реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики	70	10	60
Тема 1.1. Анализ цифровых факторов реструктуризации	35	5	30

Тема 1.2. Цифровые бизнес-модели как инструмент реструктуризации	35	5	30
Раздел 2. Процесс реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики	76	10	63,7
Тема 2.1. Построение цифровой карты реструктуризации	35	5	30
Тема 2.2. Реструктуризация оргструктуры под цифровую экономику	41	5	33,7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	ситуационная задача тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основы реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики	ситуационная задача Тестирование	Экзамен
2	Процесс реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики	ситуационная задача тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основы реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики ситуационная задача

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	представьте аргументы Напишите аргументы в пользу реструктуризации предприятия		УК-1
	Ответ:	падение рентабельности, снижение качества управления, бюрократизация процессов Обоснование: Реструктуризация предприятия позволяет повысить операционную эффективность за счёт сокращения издержек и устранения дублирующих функций, что особенно важно в цифровой экономике. Внедрение цифровых инструментов (ИТ, цифровых двойников) и Lean-технологий в ходе реструктуризации улучшает управляемость, ускоряет принятие решений и повышает конкурентоспособность. Кроме того, реструктуризация способствует финансовому оздоровлению, росту инвестиционной привлекательности и адаптации компании к быстро меняющимся рыночным условиям.	
2	представьте аргументы Опишите возможные негативные последствия отказа предприятия от реструктуризации в условиях цифровой экономики.		УК-1
	Ответ:	отставание от конкурентов, снижение эффективности, отсутствие условий для внедрения цифровых технологий Обоснование: Отказ от реструктуризации приводит к накоплению операционной неэффективности (рост простоев, брака, запасов), что снижает конкурентоспособность. Без реструктуризации предприятие теряет возможность внедрять цифровые технологии мониторинга KPI, что делает управление запаздывающим и неадекватным рыночным изменениям.	

3	представьте аргументы На основе данных мониторинга выявлено: длительность операционного цикла выросла на 25%, коэффициент текущей ликвидности снизился с 1,8 до 1,2, а ОЕЕ упал с 85% до 68%. Предложите одно комплексное управленческое решение в рамках концепции бережливого производства, которое одновременно влияет на все три показателя. Ответ: Внедрение системы быстрой переналадки (SMED), стандартизация рабочих операций. Обоснование: Снижение времени переналадки сокращает длительность операционного цикла; сокращение простоев и брака повышает ОЕЕ; ускорение оборачиваемости запасов и незавершённого производства повышает ликвидность без привлечения дополнительного финансирования.	УК-1
4	Решите ситуационную задачу На предприятии длительный операционный цикл, низкая ликвидность и частые простои оборудования. Руководство рассматривает два варианта реструктуризации: внедрение SMED (быстрая переналадка) или установка системы ПоТ для мониторинга KPI в реальном времени. Бюджет позволяет выбрать только один вариант. Какой вариант вы предложите и почему? Напишите 2-3 предложения Ответ: Предложу внедрение SMED, так как он напрямую сокращает время переналадки и простои оборудования, что снижает операционный цикл и повышает ликвидность за счёт ускорения оборачиваемости запасов. ПоТ даёт информацию для анализа, но сам по себе не устраняет физические потери времени, поэтому без SMED эффективность не повысится. Обоснование: Внедрение SMED (быстрая переналадка) напрямую воздействует на источник потерь – длительное время переналадки оборудования. Сокращение времени переналадки с нескольких часов до минут уменьшает простои, что повышает общую эффективность оборудования (ОЕЕ). За счёт этого производственный цикл ускоряется: меньше времени тратится на ожидание, партии проходят обработку быстрее. Сокращение операционного цикла ведёт к снижению объёма незавершённого производства и запасов готовой продукции, поскольку детали не задерживаются на переналадках. Высвобожденные оборотные средства улучшают коэффициент текущей ликвидности без привлечения кредитов. Кроме того, частые и быстрые переналадки позволяют переходить на мелкосерийный выпуск «точно вовремя», что дополнительно снижает складские запасы. Система ПоТ (датчики и дашборды в реальном времени) даёт ценную информацию: фиксирует длительность простоев, загрузку, брак. Но она не устраняет физические причины потерь. Если станок переналаживается вручную 2 часа, датчик лишь покажет эти 2 часа простоя. Без SMED вы не сможете сократить это время. ПоТ – это инструмент контроля и анализа, а SMED – инструмент непосредственного улучшения процесса. При ограниченном бюджете разумнее сначала внедрить SMED, который даёт реальный экономический эффект через сокращение потерь, а ПоТ можно добавить позже для мониторинга достигнутых улучшений. Таким образом, SMED в данном случае является приоритетным, потому что он не только выявляет, но и устраняет коренную причину низкой эффективности.	УК-1
5	Решите ситуационную задачу На предприятии высокие запасы незавершённого производства и частые дефекты из-за нестабильности операций. Предложено два варианта реструктуризации: внедрение Канбан-системы для управления запасами или автоматическая система контроля качества с датчиками (цифровой контроль). Бюджет позволяет выбрать только одно направление. Какое решение вы примете и почему? Напишите 2-3 предложения	УК-1

	Ответ: Внедрю Канбан-систему, так как она сначала наладит поточность и снизит излишние запасы, а стабильный поток облегчит выявление дефектов. Автоматический контроль качества без упорядоченного производства только зафиксирует брак, но не устранил его причины. Канбан создаёт базу для последующей цифровизации. Обоснование: Первопричина проблемы – избыточные запасы и нестабильный поток. Высокий уровень незавершённого производства возникает из-за отсутствия синхронизации между операциями: детали производятся большими партиями и накапливаются перед узкими местами. Канбан ограничивает максимальный объём запасов между этапами, создавая систему «вытягивания»: последующий этап заказывает ровно столько, сколько нужно. Это сокращает перепроизводство и длительность цикла. Стабильный поток снижает дефекты. Когда запасов мало, проблемы (например, брак или переналадка) становятся заметны немедленно – останавливается вся линия, и их невозможно скрыть за кучей заготовок. Это заставляет оперативно исправлять причины дефектов, а не просто перебирать детали на складе. Канбан работает как «сигнальная система»: как только возникает дефект, вытягивание останавливается, и проблема решается. Автоматический контроль качества без управления потоком малоэффективен. Датчики и камеры на выходе каждого станка действительно могут отбраковывать дефектные детали. Но они не снижают саму частоту брака – дефекты продолжают возникать, а предприятие теряет материал и время. Кроме того, при высоком незавершённом производстве дефектные детали могут быть обнаружены слишком поздно, когда уже потрачены ресурсы на дальнейшую обработку. Автоматический контроль без вытягивающей системы лишь фиксирует последствия, но не устраняет коренные причины (нестабильные операции, перегрузки, хаотичные запасы). Канбан создаёт базу для последующей цифровизации. После того как поток стабилизирован, можно легко подключить цифровые датчики и автоматический контроль, который будет уже эффективен – он будет защищать от дефектов в упорядоченной среде. Начинать же с автоматизации при хаотичных запасах – значит автоматизировать хаос, что только увеличит издержки без качественного улучшения. Таким образом, Канбан решает корень проблемы – избыток запасов и нестабильность, что автоматически снижает дефекты и создаёт основу для будущей цифровизации. Автоматический контроль качества – полезное, но вторичное решение, которое без предварительного наведения порядка даст лишь малый эффект. Система ПоТ (датчики и дашборды в реальном времени) даёт ценную информацию: фиксирует длительность простоев, загрузку, брак. Но она не устраняет физические причины потерь. Если станок переналаживается вручную 2 часа, датчик лишь покажет эти 2 часа простоя. Без SMED вы не сможете сократить это время. ПоТ – это инструмент контроля и анализа, а SMED – инструмент непосредственного улучшения процесса. При ограниченном бюджете разумнее сначала внедрить SMED, который даёт реальный экономический эффект через сокращение потерь, а ПоТ можно добавить позже для мониторинга достигнутых улучшений. Таким образом, SMED в данном случае является приоритетным, потому что он не только выявляет, но и устраняет коренную причину низкой эффективности.	
6	Представьте аргументы Представьте аргументы в пользу оценки цифровой зрелости на этапе инициации Ответ: Ри к несоответствия. ресурсная точность, приоритезация мероприятий	УК-2
7	Представьте аргументы Представьте аргументы в пользу гибких/гибридных методов на этапе планирования Ответ: Высокая неопределённость целей, короткие циклы обратной связи, управление изменениями, сочетание жёстких ограничений	УК-2
8	Представьте аргументы Представьте аргументы в пользу передачи цифровых моделей мониторинга на этапе завершения Ответ: Контроль устойчивости результатов, обучение организации, обеспечение постпроектного сопровождения, требование инвесторов / стейкхолдеров	УК-2
9	Решите ситуационную задачу Проект реструктуризации сети розничных магазинов с внедрением единой ERP-системы завершён. Формально все работы приняты, документы подписаны, заказчик доволен. Однако команда не создала и не передала заказчику цифровую модель мониторинга ключевых экономических показателей (дашборды, автоматические отчёты по KPI). Почему в условиях цифровой экономики такой подход к завершению проекта может привести к быстрой потере достигнутых результатов? Ответ: Без цифрового мониторинга руководство не сможет оперативно выявлять отклонения (например, рост складских остатков или снижение оборачиваемости), что позволит старым проблемным процессам вернуться. Отсутствие работающих дашбордов делает невозможным постпроектное сопровождение и своевременную коррекцию процессов, снижая ROI реструктуризации в течение 3–6 месяцев.	УК-2

10	Решите ситуационную задачу Предприятие среднего бизнеса (производство мебели) решило провести реструктуризацию с целью внедрения цифровой системы управления запасами и сбытом. На этапе инициации проектная команда сразу приступила к планированию бюджетов и сроков, не оценив ни текущую цифровую зрелость компании, ни уровень готовности персонала к работе с новыми системами. К каким рискам и проблемам на последующих этапах жизненного цикла проекта приведёт такой пропуск важного шага на инициации?		УК-2
	Ответ:	Завышенные ожидания по срокам и бюджету – недоучёт затрат на предварительную автоматизацию и обучение персонала. Сопротивление сотрудников на этапе внедрения, приводящее к срыву графика и дополнительным расходам на управление изменениями.	

1. Основы реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите правильный ответ Что в первую очередь включает концепция проекта реструктуризации? а) Финансовый аудит б) Цели, задачи и ресурсы проекта в) Маркетинговый анализ г) IT-инфраструктуру		УК-1
	Ответ:	б	
2	Выберите правильный ответ На основе данных мониторинга финансово-экономических показателей (рост незавершённого производства, увеличение времени переналадки, рост брака) экономист предложил вариант управленческого решения. Какой вариант соответствует логике бережливого производства? а) Уволить весь производственный персонал б) Увеличить объём выпуска без изменения технологий в) Внедрить систему быстрой переналадки (SMED) и стандартизировать рабочие операции г) Повысить цены на готовую продукцию для компенсации потерь		УК-1
	Ответ:	с	
3	Выберите правильный ответ Какой показатель в первую очередь следует мониторить при внедрении технологий бережливого производства (Lean)? а) Количество сотрудников в отпуске б) Величина дебиторской задолженности более 90 дней в) Время протекания процесса (время цикла, время переналадки) г) Курс акций компании на фондовой бирже		УК-1
	Ответ:	с	
4	Выберите правильный ответ Что из перечисленного является обязательным этапом при разработке концепции проекта реструктуризации предприятия? а) Проведение корпоративного праздника б) Определение целей, задач и ключевых показателей эффективности (KPI) проекта в) Закупка новой оргтехники без анализа потребностей г) Закрытие всех социальных программ		УК-1
	Ответ:	б	
5	Выберите правильный ответ Какой метод относится к инструментам оценки эффективности реструктуризационных мероприятий в цифровой среде? а) ABC-анализ запасов б) Расчёт чистой приведённой стоимости (NPV) с использованием цифровых моделей в) Построение матрицы БКГ г) SWOT-анализ вручную		УК-1
	Ответ:	б	
6	Установите соответствие Установите соответствие между этапом разработки концепции и плана реструктуризации и его содержанием. 1. Диагностика 2. Планирование 3. Мониторинг и контроль 4. Корректировка плана а) оценка эффективности, сопоставление плановых и фактических показателей б) определение целей, KPI, сроков и ресурсов проекта в) анализ текущего состояния, выявление проблем и резервов г) внесение изменений в проект на основе данных мониторинга		УК-1
	Ответ:	1–с, 2–б, 3–а, 4–д.	

7	Установите соответствие Установите соответствие между инструментом бережливого производства (Lean) и его назначением. 1. SMED (быстрая переналадка) 2. Канбан 3. Картирование потока создания ценности (VSM) 4. Система 5S a) визуализация и управление материальными потоками по принципу «точно вовремя» b) сокращение времени переналадки оборудования c) выявление и устранение скрытых потерь, стандартизация операций d) организация рабочего пространства для повышения производительности и безопасности	УК-1
Ответ:	1–b, 2–a, 3–c, 4–d	
8	Установите соответствие Установите соответствие между экономическим показателем и его ролью при разработке управленческих решений на основе мониторинга. 1. Длительность операционного цикла 2. Коэффициент текущей ликвидности 3. ОЕЕ (общая эффективность оборудования) 4. Доля брака в себестоимости продукции a) оценка необходимости реструктуризации долга или изменения кредитной политики b) определение эффективности использования ресурсов и выявление «узких мест» c) индикатор загрузки оборудования и потерь времени при внедрении Lean d) выявление проблем качества и необходимости пересмотра технологических процессов	УК-1
Ответ:	1–b, 2–a, 3–c, 4–d	
9	Установите последовательность Установите правильную последовательность этапов разработки и реализации проекта реструктуризации предприятия в цифровой среде. 1. Мониторинг и контроль реализации 2. Диагностика и анализ текущего состояния 3. Разработка концепции и плана реструктуризации 4. Оценка эффективности и корректировка	УК-1
Ответ:	2, 3, 1, 4	
10	Установите последовательность Установите правильную последовательность действий экономиста при внедрении технологий бережливого производства на основе мониторинга финансово-экономических показателей 1. Выбор оптимального варианта управленческого решения 2. Мониторинг текущих финансово-экономических показателей 3. Разработка вариантов управленческих решений 4. Сравнение показателей с целевыми (KPI) и выявление отклонений	УК-1
Ответ:	2, 4, 3, 1	
11	Выберите правильный ответ Какая стадия жизненного цикла проекта реструктуризации наиболее критична для выявления и предотвращения рисков, связанных с сопротивлением персонала цифровым изменениям? a) завершение (подписание актов и закрытие проекта) b) этап эксплуатации после формального закрытия проекта (постпроектный период) c) инициация (диагностика организационной культуры, компетенций и мотивации персонала) d) планирование (только техническая разработка графиков и бюджетов)	УК-2
Ответ:	c	
12	Выберите правильный ответ На этапе завершения проекта реструктуризации в условиях цифровой экономики обязательным результатом, обеспечивающим долгосрочную устойчивость, является: a) расторжение всех контрактов с подрядчиками и удаление их доступа b) увеличение штата экономической службы на 20% c) передача заказчику работающей цифровой модели мониторинга ключевых показателей (дашборды, автоматические отчёты, BI-система) d) публикация пресс-релиза о завершении проекта	УК-2
Ответ:	c	
13	Выберите правильный ответ На этапе реализации и мониторинга проекта реструктуризации ключевым действием руководителя проекта является: a) только ежемесячный финансовый аудит затрат b) контроль соответствия фактических показателей плановым с использованием цифровых дашбордов (KPI, освоенный объём, сроки) c) полная замена плана проекта по требованию заказчика без анализа последствий d) игнорирование отклонений, чтобы не демотивировать команду	УК-2
Ответ:	b	

14	Выберите правильный ответ В условиях высокой неопределённости целей и способов цифровой реструктуризации предприятия наиболее предпочтительной моделью управления проектом является: a) каскадная (waterfall) модель с жёстким пофазным планированием b) гибридная модель (каскад для финансовых рамок + agile для цифровых модулей) c) спонтанное управление без формального планирования d) передача полного управления проектом аутсорсинговой компании без контроля	УК-2
	Ответ: b	
15	Выберите правильный ответ На этапе инициации проекта реструктуризации предприятия с внедрением цифровых инструментов (ERP, BI, RPA) в первую очередь необходимо: a) разработать детальный календарный план работ на 12 месяцев b) выбрать поставщика программного обеспечения и заключить договор c) оценить цифровую зрелость предприятия и готовность персонала к изменениям d) утвердить итоговый бюджет проекта у генерального директора	УК-2
	Ответ: c	
16	Установите соответствие Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта реструктуризации и действием: 1 – Инициация, 2 – Планирование, 3 – Реализация/мониторинг, 4 – Завершение; А – Создание цифрового дашборда мониторинга KPI проекта, Б – Оценка цифровой зрелости предприятия и готовности персонала, В – Передача заказчику BI-модели для постпроектного сопровождения, Г – Разработка гибридного плана-графика (waterfall + agile).	УК-2
	Ответ: 1Б,2Г,3А,4В	
17	Установите соответствие Установите соответствие между типовым риском проекта реструктуризации и этапом жизненного цикла, на котором риск проявляется наиболее остро: 1 – Сопротивление персонала цифровым изменениям, 2 – Резкое изменение рыночных или регуляторных условий, 3 – Потеря достигнутых результатов после закрытия проекта, 4 – Нереалистичность сроков и бюджета из-за неучтённой сложности интеграции; А – Инициация / начало реализации, Б – Планирование, В – Постпроектный период (после завершения), Г – Завершение	УК-2
	Ответ: 1А,2Б,3В,4Б	
18	Установите соответствие Установите соответствие между цифровым инструментом управления проектом и его преимущественным применением на этапе жизненного цикла: 1 – BI-дашборд с освоённым объёмом (EVM), 2 – Система управления требованиями с досками задач (Jira, Confluence), 3 – Цифровая платформа для постпроектного мониторинга KPI, 4 – ERP-модуль предварительной диагностики процессов; А – Инициация (сбор данных о текущем состоянии), Б – Завершение (передача эксплуатационной модели), В – Реализация / мониторинг (отслеживание прогресса), Г – Гибкое планирование и управление итерациями.	УК-2
	Ответ: 1В,2Г,3Б,4А	
19	Установите последовательность Установите правильную последовательность действий по управлению рисками на протяжении проекта реструктуризации (от первого к последнему): 1. Мониторинг и контроль рисков в ходе реализации 2. Идентификация рисков на этапе инициации 3. Планирование реагирования на риски 4. Качественная и количественная оценка выявленных рисков	УК-2
	Ответ: 2, 4, 3, 1	
20	Установите последовательность Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла проекта реструктуризации предприятия в условиях цифровой экономики (от начала к завершению): 1. Завершение проекта 2. Реализация и мониторинг 3. Планирование 4. Инициация	УК-2
	Ответ: 4, 3, 2, 1	

2. Процесс реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики ситуационная задача

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Представьте аргументы Представьте аргументы, почему для стратегического управления ключевыми экономическими показателями экономисту необходимо использовать мониторинг в реальном времени, а не только ежемесячные отчёты.		ПК-3,
	Ответ:	Выявление отклонений, корректировка управленческих решений, устаревание данных Обоснование: Мониторинг в реальном времени позволяет оперативно выявлять отклонения (например, рост запасов или снижение ликвидности) и сразу корректировать управленческие решения, не дожидаясь конца месяца. Ежемесячные отчёты дают устаревшую информацию, когда проблема уже усугубилась. В бережливом производстве важно быстро реагировать на потери, что возможно только при актуальных данных.	
2	Представьте аргументы Представьте аргументы, почему при падении общей эффективности оборудования следует в первую очередь внедрять быструю переналадку, а не автоматический контроль качества.		ПК-3
	Ответ:	Потери на простои, устранение причин падения эффективности, снижение выпуска Обоснование: Низкая общая эффективность оборудования чаще всего вызвана большими потерями времени на переналадку и простои, а не качеством. Быстрая переналадка напрямую сокращает время простоя, повышая загрузку и эффективность. Автоматический контроль качества не влияет на время переналадки, он лишь фиксирует брак, но не устраняет причину низкой эффективности. Без быстрой переналадки оборудование продолжит простаивать, даже если контроль качества идеален.	
3	Представьте аргументы Представьте аргументы в пользу того, что внедрение вытягивающей системы (Канбан) является более эффективным способом повышения коэффициента текущей ликвидности, чем увеличение кредиторской задолженности		ПК-3
	Ответ:	Сокращение запасов и незавершенного производства, отсутствие роста долгов, повышение производительности, сокращение цикла Обоснование: Вытягивающая система сокращает запасы и незавершённое производство, высвобождая оборотные средства и увеличивая ликвидность без роста долгов. Увеличение кредиторской задолженности лишь отсрочивает платежи, но не устраняет причину низкой ликвидности – избыточные запасы. Кроме того, вытягивающая система улучшает другие показатели (длительность цикла, производительность), а рост долгов увеличивает финансовые риски.	
4	Решите ситуационную задачу Общая эффективность оборудования (ОЕЕ) до реструктуризации составляла 55%. После внедрения комплекса мероприятий (быстрая переналадка, стандартизация операций и вытягивающая система) эффективность выросла до 77%. На сколько процентных пунктов увеличилась эффективность? Выразите ответ в виде числа.		ПК-3
	Ответ:	22 Обоснование: $77 - 55 = 22$ (процентных пункта)	
5	Решите ситуационную задачу До внедрения быстрой переналадки время переналадки станка составляло 60 минут. После внедрения SMED оно сократилось до 15 минут. На сколько процентов снизилось время переналадки? (Ответ дайте числом.)		ПК-3
	Ответ:	75 Обоснование: $(60 - 15) / 60 * 100\% = 45 / 60 * 100\% = 75\%$.	
6	представьте аргументы После реструктуризации бизнес-процесса «Складская логистика» был внедрён цифровой мониторинг KPI в реальном времени (дашборд). Через месяц менеджер склада жалуется: «Показатель "точность инвентаризации" упал с 98% до 94%, хотя мы ничего не меняли в работе. Давайте отключим этот дашборд, он только нервнрует». Финансовый контролёр возражает. Приведите аргументы, почему не следует отключать цифровой мониторинг, а наоборот — нужно разобраться в причинах падения показателя.		ПК-4
	Ответ:	Раннее обнаружение проблем, эффект Хоторна – сам факт измерения часто улучшает дисциплину, необходимость настройки, а не отключения	
7	представьте аргументы На предприятии запущен проект реструктуризации процесса «Управление закупками» с целью сокращения затрат и повышения прозрачности. Внедрена цифровая система электронных тендеров. Команда предложила три показателя для оценки эффективности нового процесса: ● Средняя цена закупки единицы материалов; ● Количество проведённых тендеров в месяц; ● Доля закупок без участия человека (полностью автоматизирована). Руководитель требует выбрать один ключевой показатель, отражающий именно экономический эффект реструктуризации. Какой показатель из трёх наиболее важен и почему? Приведите аргументы.		ПК-4
	Ответ:	Прямой экономический эффект, интегральный результат	

8	представьте аргументы На предприятии после внедрения новой ERP-системы снизилась операционная эффективность: выросло время обработки заказов, увеличились складские остатки. При этом ключевые финансовые показатели (выручка, EBITDA) остались на прежнем уровне. Финансовый директор говорит: «Раз показатели не упали — всё в порядке, не трогайте». Руководитель проекта реструктуризации настаивает на анализе бизнес-процессов. Приведите три аргумента в пользу того, почему необходимо анализировать и корректировать бизнес-процессы, даже если финансовые KPI временно не снизились.		ПК-4
	Ответ:	Латентный эффект, потеря клиентов, неэффективное использование цифровых инвестиций – ERP внедрена, но процессы не оптимизированы, значит, предприятие не получает ожидаемого ROI от цифровой трансформации, а только усложнило операции.	
9	решите ситуационную задачу На предприятии по производству мебели реструктурировали процесс «Управление запасами сырья». До реструктуризации средний складской запас составлял 60 дней потребления, после внедрения цифровой системы прогнозирования (на основе машинного обучения) запас снизился до 40 дней. Закупщики рапортуют об успехе — высвобождены складские площади, уменьшены затраты на хранение. Однако через три месяца выяснилось, что участились случаи простоя производства из-за отсутствия нужных материалов (2 останова за квартал, тогда как раньше простоев не было вообще). Почему показатель «средний запас в днях» сам по себе не отражает истинной эффективности реструктуризации? Какой дополнительный ключевой показатель нужно ввести и почему? Приведите развёрнутый ответ.		ПК-4
	Ответ:	1. Средний запас — усреднённый и обманчивый показатель. Снижение среднего запаса с 60 до 40 дней могло произойти за счёт того, что по одним позициям запасы сократились критически (до 10 дней), а по другим остались высокими (80 дней). При этом среднее — 40 дней, но дефицит возникает именно по тем позициям, которых стало слишком мало. Цифровая система прогнозирования могла некорректно работать с номенклатурой с нерегулярным спросом. 2. Нужен показатель «уровень сервиса (Service Level)» — доля заказов производства, которые были выполнены без задержки из-за отсутствия материалов. Например, целевой уровень 95–98%. Если он снизился, то экономия на хранении оборачивается потерями от простоев (они гораздо дороже: остановленный станок, невыплаченная зарплата, сорванные сроки отгрузки клиентам). 3. Правильная интерпретация: Реструктуризация успешна только при одновременном улучшении двух показателей — снижение запасов без падения уровня сервиса. В данном случае снижение запасов достигнуто ценой надёжности, что экономически невыгодно. Нужно вернуться к настройке цифровой модели, добавив страховые запасы по критическим позициям, и измерять не только средний запас в днях, но и количество/продолжительность простоев из-за дефицита.	
10	решите ситуационную задачу Сеть розничных магазинов провела реструктуризацию процесса «Приёмка товара на складе». Внедрили мобильные терминалы для сканирования штрихкодов и автоматическую выгрузку данных в учётную систему. Через два месяца операционный директор отчитался: «Время приёмки одной фуры сократилось с 3 часов до 1,5 часов — отличный результат!» Однако финансовый директор заметил, что за эти же два месяца потери от порчи и недостачи товара выросли на 25%, хотя раньше этот показатель был стабильным. Почему финансовый директор не может считать реструктуризацию успешной, несмотря на ускорение процесса? Приведите три развёрнутых аргумента, связывающих бизнес-процесс с ключевыми экономическими показателями.		ПК-4
	Ответ:	1. Рост потерь напрямую снижает прибыль. Ускорение приёмки любой ценой (например, сотрудники стали реже сверять количество мест, пропускать повреждённые коробки) привело к увеличению недостачи и порчи. Каждый рубль потерь — это прямой убыток, который может перекрыть всю выгоду от ускорения. 2. Экономический эффект процесса — не скорость, а общая стоимость. Истинная цель реструктуризации — не просто сделать процесс быстрее, а повысить его экономическую эффективность (снизить совокупные затраты на единицу товара). Если время сократилось на 1,5 часа, но потери выросли на 25%, конечный финансовый результат может стать отрицательным. 3. Управление должно быть сбалансированным. Цифровая система дала возможность замерить время, но не контролирует качество приёмки. Нужно добавить KPI «доля бракованного/недостающего товара при приёмке» и настроить процесс так, чтобы ускорение не шло в ущерб точности. Без этого цифровая реструктуризация превращается в имитацию полезной деятельности.	

2. Процесс реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	выберите правильный ответ Какой этап жизненного цикла проекта включает оценку эффективности? а) Инициация б) Планирование в) Мониторинг г) Завершение		ПК-3
	Ответ:	d	

2	выберите правильный ответ При наблюдении за финансово-экономическими показателями для внедрения бережливого производства какое отклонение требует первоочередной разработки вариантов решений? а) Рост доли рынка б) Увеличение длительности производственного цикла на 25% при росте незавершённого производства с) Повышение среднего чека д) Снижение налоговой нагрузки	ПК-3
	Ответ: б	
3	выберите правильный ответ Какое управленческое решение наиболее соответствует логике бережливого производства при снижении коэффициента текущей ликвидности ниже нормы? а) Повысить цены на готовую продукцию б) Увеличить кредиторскую задолженность с) Сократить незавершённое производство и запасы с помощью вытягивающей системы д) Закрыть все социальные программы	ПК-3
	Ответ: с	
4	выберите правильный ответ Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями предполагает: а) Организацию корпоративных мероприятий б) Ежедневный ручной ввод первичных документов с) Техническое обслуживание компьютерной техники д) Разработку вариантов управленческих решений на основе наблюдения за показателями	ПК-3
	Ответ: д	
5	выберите правильный ответ Какой показатель в первую очередь характеризует эффективность использования оборудования в системе бережливого производства? а) Рентабельность продаж б) Коэффициент текущей ликвидности с) Общая эффективность оборудования д) Доля дебиторской задолженности	ПК-3
	Ответ: с	
6	Установите соответствие Установите соответствие между этапом внедрения бережливого производства и действиями экономиста. 1. Мониторинг текущих показателей 2. Выявление отклонений от целевых значений 3. Разработка вариантов управленческих решений 4. Стратегическое управление показателями а) сравнение фактических и плановых показателей, определение причин отклонений б) сбор и обработка данных о длительности цикла, ликвидности, эффективности оборудования с) долгосрочное планирование и корректировка нормативов на основе Lean-методов д) подготовка предложений по внедрению быстрой переналадки или вытягивающей системы	ПК-3
	Ответ: 1–б, 2–а, 3–д, 4–с	
7	Установите соответствие Установите соответствие между отклонением финансово-экономического показателя и первоочередным управленческим решением в рамках бережливого производства. 1. Снижение коэффициента текущей ликвидности ниже нормы 2. Рост длительности производственного цикла 3. Падение общей эффективности оборудования 4. Увеличение доли брака в себестоимости а) внедрение быстрой переналадки и устранение простоев б) введение вытягивающей системы для сокращения запасов с) стандартизация операций и обучение персонала д) анализ и устранение узких мест с помощью картирования потока	ПК-3
	Ответ: 1–б, 2–д, 3–а, 4–с	
8	Установите соответствие Установите соответствие между инструментом бережливого производства и его влиянием на ключевые экономические показатели. 1. Быстрая переналадка (SMED) 2. Вытягивающая система (Канбан) 3. Стандартизация операций 4. Система 5S а) снижение объёма незавершённого производства и запасов б) сокращение времени переналадки и рост общей эффективности оборудования с) уменьшение брака и повышение производительности труда д) снижение потерь на перемещение и поиск инструмента	ПК-3
	Ответ: 1–б, 2–а, 3–с, 4–д	

9	Установите последовательность Установите правильную последовательность шагов при внедрении быстрой переналадки (SMED) для повышения общей эффективности оборудования. 1. Разделить операции на выполняемые во время работы оборудования и во время его останова 2. Преобразовать внутренние операции во внешние (выполняемые без останова) 3. Провести хронометраж текущей переналадки и выявить основные потери времени 4. Обучить персонал и закрепить стандарт быстрой переналадки	ПК-3
	Ответ: 3, 1, 2, 4	
10	Установите последовательность Установите правильную последовательность действий экономиста при снижении коэффициента текущей ликвидности ниже нормы в рамках бережливого производства. 1. Предложить сокращение незавершенного производства с помощью вытягивающей системы 2. Зафиксировать снижение ликвидности по данным мониторинга 3. Оценить, что снижение вызвано ростом запасов и долгим производственным циклом 4. Рассчитать ожидаемый эффект от внедрения вытягивающей системы	ПК-3
	Ответ: 2, 3, 4, 1	
11	выберите правильный ответ Какое утверждение верно для управления бизнес-процессами через ключевые экономические показатели? а) Достаточно контролировать только один любой показатель б) Показатели не связаны с бизнес-процессами, их нужно контролировать отдельно в) Изменение бизнес-процесса обязательно должно измеряться через динамику связанных KPI (затраты, время, качество) г) KPI нужны только для отчетности перед инвесторами	ПК-4
	Ответ: в	
12	выберите правильный ответ На цифровом дашборде руководитель видит, что показатель «дебиторская задолженность (DSO)» вырос за месяц с 45 до 58 дней. Какое первое действие должно быть предпринято? а) Отключить дашборд, чтобы не нервировать коллектив б) Сразу ужесточить условия кредитования для всех клиентов в) Проанализировать причины: возможно, задержки у крупных клиентов или сбой в выставлении счетов г) Уволить финансового менеджера	ПК-4
	Ответ: в	
13	выберите правильный ответ Для оценки эффективности проекта реструктуризации бизнес-процесса «Логистика» необходимо сравнить затраты до и после. Какой метод следует применить? а) Оценку только по сроку окупаемости б) Сравнение ключевых экономических показателей (KPI) в динамике (например, затраты на км, оборачиваемость запасов) в) Только экспертное мнение руководителя склада г) Оценку по количеству сотрудников, уволенных в ходе реструктуризации	ПК-4
	Ответ: б	
14	выберите правильный ответ На предприятии после реструктуризации процесса «Производство» выросли два показателя: производительность труда (штук/чел.-час) выросла на 15%, а доля брака выросла с 2% до 7%. Что это означает с точки зрения управления бизнес-процессом? а) Процесс стал однозначно эффективнее, так как главное — рост производительности б) Эффективность не изменилась, так как показатели разнонаправлены в) Процесс стал менее эффективным из-за роста брака, который увеличивает себестоимость г) Нужно игнорировать брак, если план по объёму выполняется	ПК-4
	Ответ: в	
15	выберите правильный ответ При реструктуризации бизнес-процесса «Снабжение» внедрена цифровая платформа электронных закупок. Какой ключевой показатель в первую очередь отражает экономический эффект от реструктуризации? а) Средняя цена закупки единицы материалов б) Среднее время согласования заявки (часы) в) Количество проведенных тендеров в месяц г) Количество поставщиков в системе	ПК-4
	Ответ: а	

16	установите соответствие установите соответствие между цифровым инструментом управления и ключевым экономическим показателем, для мониторинга которого этот инструмент преимущественно используется. Цифровой инструмент: 1 – ERP-модуль учёта затрат (контроль себестоимости) 2 – BI-дашборд с графиками дебиторской задолженности 3 – Система мониторинга оборудования в реальном времени (MES) 4 – Цифровая платформа учёта рабочего времени и выработки Ключевой показатель: А – Производительность труда (выработка на одного сотрудника) Б – Доля брака в выпуске (%) В – Затраты на единицу продукции (руб./шт.) Г – Средняя длительность просроченной задолженности (дни)	ПК-4
	Ответ: 1В,2Г,3Б,4А	
17	установите соответствие установите соответствие между изменением ключевого экономического показателя и вероятной причиной этого изменения в контексте реструктуризации. Изменение показателя: 1 – Рост себестоимости единицы продукции 2 – Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности (DSO увеличился) 3 – Увеличение доли брака после автоматизации 4 – Рост простоев производства из-за отсутствия материалов Причина: А – Ускорение приёмки товара без контроля качества и рост брака Б – Автоматизация закупок без изменения логистики привела к дефициту В – Ужесточение кредитной политики / сбой в выставлении счетов Г – Рост цен на сырьё или перерасход материалов из-за неоптимального раскроя	ПК-4
	Ответ: 1Г,2В,3А,4Б	
18	установите соответствие установите соответствие между бизнес-процессом предприятия и наиболее релевантным ключевым экономическим показателем (KPI) для оценки его эффективности. Бизнес-процесс: 1 – Управление запасами сырья 2 – Производственный процесс 3 – Сбыт и расчёты с клиентами 4 – Логистика доставки клиентам KPI: А – Доля своевременно доставленных заказов (%) Б – Длительность оборота дебиторской задолженности (DSO), дни В – Затраты на единицу продукции (руб./шт.) Г – Оборачиваемость запасов (разы в год)	ПК-4
	Ответ: 1Г,2В,3Б,4А	
19	установите последовательность Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности реструктуризации бизнес-процесса на основе ключевых экономических показателей (от начала к завершению): 1. Измерение фактических значений KPI после реструктуризации 2. Определение состава KPI для оценки процесса (до реструктуризации) 3. Расчёт экономического эффекта (изменение затрат, выручки, прибыли) 4. Измерение базовых значений KPI до реструктуризации	ПК-4
	Ответ: 2, 4, 1, 3	
20	установите последовательность Установите правильную последовательность действий при управлении бизнес-процессом через ключевые экономические показатели (от первого действия к последнему): 1. Внедрение корректирующих мероприятий для улучшения показателя 2. Мониторинг фактических значений KPI с помощью цифровых дашбордов 3. Сравнение фактических значений с плановыми (выявление отклонений) 4. Установление целевых KPI для бизнес-процесса на этапе реструктуризации	ПК-4
	Ответ: 4, 2, 3, 1	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен первый семестр

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Ответьте на вопрос Как правильно интерпретировать ситуацию, когда после внедрения цифровой системы мониторинга ключевых показателей выросли простои оборудования, а производительность труда снизилась? Должно ли это считаться неудачей проекта?	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2

	Ответ: Не обязательно. Критический анализ может показать, что ранее простои не фиксировались вовсе (отсутствовал учёт). Рост зарегистрированных простоев — это не ухудшение, а прозрачность. Проект должен различать «эффект измерения» и реальное изменение процесса. При управлении показателями нужно сравнивать не только динамику, но и абсолютные потери: возможно, скрытые ранее простои были даже больше, чем зафиксированные. Успех оценивается по снижению реальных (а не учтённых) потерь после настройки процесса на основе данных.	
2	Ответьте на вопрос В чём отличие управления ключевыми экономическими показателями в стабильной операционной деятельности от управления ими в период активной реструктуризации предприятия? Ответ: В период реструктуризации системный анализ требует учитывать временный рост затрат (на внедрение, обучение) при возможном падении операционных показателей. Проектное управление вводит переходные показатели (например, доля завершённых этапов цифровизации). Постоянные показатели (рентабельность) могут временно ухудшаться, что не является провалом. ИТ должны давать возможность сравнивать фактические показатели с пересмотренными плановыми значениями на период трансформации.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
3	Ответьте на вопрос Как цифровой двойник бизнес-процесса (Digital Twin) может быть использован для критического анализа проблемной ситуации и обоснования управленческих решений? Ответ: Цифровой двойник — ИТ-инструмент, позволяющий моделировать процесс без остановки реального производства. Критический анализ реализуется через постановку экспериментов: что произойдёт с ключевыми показателями при изменении параметров? На основе этого уточняется план реструктуризации — выбираются наиболее эффективные сценарии без риска для действующего предприятия.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
4	Ответьте на вопрос Почему при реструктуризации процесса «Снабжение» показатель «средняя цена закупки» не может быть единственным критерием успеха? Какие дополнительные показатели необходимо анализировать? Ответ: Системный анализ выявляет, что снижение цены может достигаться за счёт ухудшения качества или увеличения сроков поставки, что ведёт к росту брака или простоев. Поэтому нужны дополнительные показатели: доля брака от поставщика, соблюдение сроков поставки, полные затраты на владение. Проектное управление должно балансировать эти показатели, а ИТ — агрегировать данные по всем поставщикам.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
5	Ответьте на вопрос Как на этапе завершения проекта реструктуризации обеспечить долгосрочную устойчивость достигнутых экономических показателей? Ответ: Критический анализ показывает, что без постпроектного мониторинга процессы быстро возвращаются в исходное состояние. В план завершения включается передача цифровых дашбордов ключевых показателей и обучение персонала. Настраивается автоматическая отчётность, а также регулярный пересмотр целевых значений показателей (бенчмаркинг). Только так сохраняется результат.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
6	Ответьте на вопрос В чём проявляется противоречие между «бережливым» подходом к бизнес-процессам (снижение запасов) и обеспечением надёжности производства (отсутствие дефицита)? Как разрешить это противоречие с помощью цифровых инструментов? Ответ: Системный анализ фиксирует противоречие: низкие запасы снижают издержки, но повышают риск дефицита. Проект должен найти баланс. Цифровые инструменты — системы прогнозирования на основе ИИ, автоматическое пополнение запасов — позволяют снизить страховые запасы без роста дефицита. Управление показателями вводит два индикатора вместе: «уровень сервиса» и «оборачиваемость запасов».	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
7	Ответьте на вопрос Каким образом применение цифровых информационных технологий изменяет подход к управлению проектами реструктуризации на этапе мониторинга? Ответ: ИТ позволяют перейти от ежемесячного отчёта к мониторингу в реальном времени (дашборды, анализ освоенного объёма). Это усиливает критический анализ за счёт оперативного выявления отклонений и их причин. Управление бизнес-процессами получает возможность отслеживать динамику ключевых показателей ежедневно, что сокращает время реакции и повышает успешность проекта.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
8	Ответьте на вопрос Почему при цифровой реструктуризации предприятия недостаточно использовать только традиционные финансовые показатели (рентабельность, ликвидность) без учёта показателей, характеризующих сам бизнес-процесс? Ответ: Финансовые показатели — запаздывающие индикаторы. Критический анализ показывает, что проблемы в процессе (рост брака, простои) проявляются в финансах лишь через несколько месяцев. Проектное управление требует раннего выявления отклонений. ИТ позволяют собирать операционные данные (время цикла, дефекты), а управление процессом должно сочетать опережающие и запаздывающие показатели.	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
9	Ответьте на вопрос Как управление жизненным циклом проекта реструктуризации связано с необходимостью критического анализа бизнес-процессов для обоснования изменений в системе ключевых экономических показателей с использованием информационных технологий?	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2

	Ответ: На начальных этапах проекта системный анализ выявляет «узкие места» в бизнес-процессах. Затем при планировании определяются целевые показатели и выбираются ИТ-инструменты (ERP, BI) для их мониторинга. Без критического анализа проект может опираться на ложные гипотезы, а без ИТ — невозможно оперативно отслеживать показатели.	
10	Ответьте на вопрос Какие типовые ошибки системного анализа проблемной ситуации на этапе инициации проекта реструктуризации приводят к некорректному выбору ключевых экономических показателей и последующему провалу цифровой трансформации?	ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2
	Ответ: Подмена причин следствиями, игнорирование обратных связей в системе, учёт только финансовых показателей без операционных и цифровых (например, уровня цифровой зрелости). Как результат — выбираются показатели, не отражающие истинные проблемы (например, рост выручки при падении качества), проект планируется под ложные цели, и цифровые инструменты не дают эффекта.	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.1 Осуществляет системный подход и рассматривает проблемную ситуацию, на основе анализа и синтеза информации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Анализирует проблемную ситуацию как систему, использует логико-методологический инструментарий для разработки стратегии развития предприятия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта с учетом специфики предприятия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-3 Способен управлять ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Применяет информационные технологии для принятия управленческих решений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-4 Способен управлять бизнес-процессами и ключевыми экономическими показателями деятельности предприятия.

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Поводит оценку эффективности проектов и бизнес-процессов по ключевым экономическим показателям.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Тертышник, М. И. Экономика организации: учебник и практикум для вузов / М. И. Тертышник. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 509 с - 978-5-534-16540-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/587020> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Тертышник, М. И. Экономика организации: учебник и практикум для спо / М. И. Тертышник. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 509 с - 978-5-534-16541-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/587024> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Экономика организации. Практикум: учебник для вузов / Л. А. Чалдаева, Л. Г. Ахметшина, Ю. М. Грузина [и др.]; Л. А. Чалдаева [и др.] ; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой.. - Москва: Юрайт, 2026. - 299 с - 978-5-534-00524-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584386> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Инжиниринг бизнес-процессов и проектная деятельность в условиях цифровизации: учебное пособие / А. Ю. Вишнякова, А. А. Тарасьев, Е. А. Зафиров, В. С. Караваев, под редакцией В. М. Лаптева. - Инжиниринг бизнес-процессов и проектная деятельность в условиях цифровизации - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2024. - 180 с. - 978-5-7996-3892-4. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/157204.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом: учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва: Юрайт, 2026. - 102 с - 978-5-534-16875-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589312> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
2. <https://национальныепроекты.рф> - Национальные проекты России
3. <https://www.economy.gov.ru/> - Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России)

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. МойОфис;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";
2. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения