

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 13.07.2026 14:41:05
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

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

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономическая оценка и управление активами, недвижимостью и инвестициями

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

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: "Специалист в оценочной деятельности", утвержден приказом Минтруда России от 26.11.2018 № 742н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

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-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Основные типы стратегий действий в проблемных ситуациях (адаптивная, превентивная, реактивная, трансформационная). Методы выработки стратегии: дерево целей, сценарный анализ, SWOT-анализ, матрица решений, методы многокритериальной оценки.

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Формулировать альтернативные стратегии действий на основе системного анализа проблемной ситуации. Оценивать риски и ресурсные ограничения каждой стратегии с учётом цифровой экономики (скорость изменений, доступность данных). Выбирать и обосновывать рациональную стратегию реструктуризации предприятия.

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Навыками построения сценариев развития проблемной ситуации и выбора стратегии действий. Навыками оформления стратегических решений в виде дорожной карты реструктуризации с указанием этапов, сроков и ключевых показателей.

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

УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта

Знать:

УК-2.1/Зн1 Состав и содержание этапов жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, мониторинг, завершение). Особенности каждого этапа применительно к проектам реструктуризации в цифровой экономике (например, на этапе инициации — оценка цифровой зрелости, на этапе планирования — выбор гибридной модели управления).

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Определять границы этапов и ключевые результаты каждого этапа для конкретного проекта реструктуризации. Анализировать риски и необходимые ресурсы на каждом этапе жизненного цикла проекта. Выявлять типовые отклонения (отставания, перерасход бюджета, падение качества) на разных этапах и предлагать корректирующие действия.

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Навыками составления дорожной карты проекта с выделением этапов и контрольных точек. Навыками применения цифровых инструментов для мониторинга прохождения этапов (диаграммы Ганта, дашборды освоенного объёма).

ПК-1 Способен организовывать и контролировать разработку и реализацию инвестиционного проекта на всех этапах его жизненного цикла

ПК-1.1 Организует разработку инвестиционного проекта

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Этапы жизненного цикла инвестиционного проекта (прединвестиционный, инвестиционный, эксплуатационный, ликвидационный) и их содержание. Методы организации разработки инвестиционного проекта: формирование проектной команды, распределение ролей, разработка устава и технико-экономического обоснования (ТЭО). Нормативно-правовая база и требования к инвестиционным проектам в условиях цифровой экономики (цифровые платформы, автоматизация расчётов).

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Формировать структуру и план разработки инвестиционного проекта, включая календарный график, бюджет и систему контроля. Определять состав необходимой документации (бизнес-план, ТЭО, инвестиционная модель) и организовывать её подготовку. Применять цифровые инструменты для моделирования денежных потоков и оценки эффективности проекта (NPV, IRR, PP).

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Навыками организации работы проектной группы на этапе разработки инвестиционного проекта. Навыками использования специализированного программного обеспечения (Excel с финансовыми моделями, Project Expert, альтернативные BI-решения) для расчёта и визуализации показателей. Навыками подготовки инвестиционной документации и презентации проекта стейкхолдерам.

ПК-2 Способен осуществлять идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по управлению рисками с использованием современных аналитических методов и программных инструментов для обеспечения устойчивости инвестиционного проекта и достижения его целевых показателей

ПК-2.1 Осуществляет идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Виды и классификация рисков инвестиционного проекта (рыночные, финансовые, операционные, цифровые, регуляторные). Методы идентификации рисков (мозговой штурм, метод Дельфи, анализ аналогий, контрольные списки, SWOT-анализ). Инструменты качественного и количественного анализа рисков (матрица вероятности и последствий, диаграмма Исикавы, анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло). Требования к документированию рисков (реестр рисков, карта рисков, паспорт риска).

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Проводить идентификацию рисков инвестиционного проекта на всех этапах его жизненного цикла с учётом цифровой экономики (киберугрозы, сбои цифровых платформ). Выполнять качественную и количественную оценку выявленных рисков (вероятность, влияние, ожидаемые потери). Документировать результаты анализа в установленных формах (реестр рисков, тепловая карта).

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Навыками применения программных инструментов для анализа рисков (Excel (надстройки), SPSS, @RISK, Project Expert с модулем рисков, специализированные BI-решения). Навыками построения карты рисков и интерпретации результатов оценки для принятия управленческих решений. Навыками формирования отчётной документации по рискам инвестиционного проекта для различных групп стейкхолдеров.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Реструктуризация бизнеса 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-1 - Способен организовывать и контролировать разработку и реализацию инвестиционного проекта на всех этапах его жизненного цикла		
ПК-1.1 Организует разработку инвестиционного проекта	Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: преддипломная, Процессы и цифровые инструменты в управлении инвестиционными проектами, Учебная практика: ознакомительная практика
ПК-2 - Способен осуществлять идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по управлению рисками с использованием современных аналитических методов и программных инструментов для обеспечения устойчивости инвестиционного проекта и достижения его целевых показателей		
ПК-2.1 Осуществляет идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта	Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Технологии оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и анализ бизнес-процессов, Учебная практика: ознакомительная практика

УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях	Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Учебная практика: ознакомительная практика	Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Учебная практика: ознакомительная практика
УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта	Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика

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	8	8	2	0,3	135,7	Экзамен
Всего	180	5	8	8	2	0,3	135,7	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	74	4	70

Тема 1.1. Анализ цифровых факторов реструктуризации	42	2	40
Тема 1.2. Цифровые бизнес-модели как инструмент реструктуризации	32	2	30
Раздел 2. Процесс реструктуризации предприятий в условиях цифровой экономики	72	4	65,7
Тема 2.1. Построение цифровой карты реструктуризации	44,3	2	40
Тема 2.2. Реструктуризация оргструктуры под цифровую экономику	27,7	2	25,7

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 (IoT, 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 фиксирует брак, но не устранит 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:	в	
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:	в	
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–в, 2–б, 3–а, 4–г.	

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: а) каскадная (waterfall) модель с жёстким пофазным планированием б) гибридная модель (каскад для финансовых рамок + agile для цифровых модулей) с) спонтанное управление без формального планирования д) передача полного управления проектом аутсорсинговой компании без контроля	УК-2
	Ответ: б	
15	Выберите правильный ответ На этапе инициации проекта реструктуризации предприятия с внедрением цифровых инструментов (ERP, BI, RPA) в первую очередь необходимо: а) разработать детальный календарный план работ на 12 месяцев б) выбрать поставщика программного обеспечения и заключить договор с) оценить цифровую зрелость предприятия и готовность персонала к изменениям д) утвердить итоговый бюджет проекта у генерального директора	УК-2
	Ответ: с	
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		Компетен ция
		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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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-1
	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 незавершённого 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-1
	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 отчётности перед инвесторами	ПК-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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 проведённых тендеров в месяц г) Количество поставщиков в системе	ПК-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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-2
	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 системный анализ проблемной ситуации на этапе инициации проекта реструктуризации влияет на выбор ключевых экономических показателей и последующее управление бизнес-процессами с помощью цифровых инструментов?	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2

	Ответ: Системный анализ позволяет выделить корневые причины неэффективности, а не их симптомы. На этой основе определяются целевые показатели (например, оборачиваемость запасов, а не просто снижение складских затрат). Цифровые инструменты (ERP, BI) настраиваются на сбор данных именно по этим показателям. В результате проект реструктуризации получает измеримые цели, а управление бизнес-процессами становится прозрачным и управляемым по факту.	
2	ответьте на вопрос Какие действия руководителя проекта на этапе планирования обеспечивают последующий контроль ключевых экономических показателей в условиях цифровой трансформации? Ответ: На этапе планирования необходимо: 1. Определить перечень KPI, привязанных к бизнес-процессам (сроки, затраты, качество). 2. Установить базовые и целевые значения каждого показателя. 3. Выбрать цифровые инструменты сбора данных (датчики, системы учёта, BI-дашборды). 4. Разработать регламент мониторинга (периодичность, ответственные, пороги срабатывания). Это позволяет в ходе реализации оперативно выявлять отклонения и корректировать процесс.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
3	ответьте на вопрос Приведите пример, когда рост одного экономического показателя (например, производительности труда) приводит к ухудшению другого (например, доли брака). Как системный подход помогает выработать стратегию действий? Ответ: Пример: ускорение производственной линии без контроля качества увеличивает выпуск, но растёт брак. Системный подход рассматривает процесс как целое: выявляется конфликт целей. Стратегия действий: внедрение цифровых систем контроля качества в реальном времени, балансировка KPI (например, показатель «годная продукция в час» вместо просто «штук в час»). Проект корректирует настройки оборудования и обучает персонал.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
4	ответьте на вопрос Как на этапе реализации проекта реструктуризации с помощью информационных технологий отслеживать влияние изменений бизнес-процессов на ключевые экономические показатели? Ответ: Используются цифровые дашборды, агрегирующие данные из ERP, MES, CRM. Настраивается сравнение «план-факт» по KPI с разбивкой по процессам. Применяются инструменты «освоенного объёма» (EVM) и анализ трендов. При отклонении система автоматически уведомляет руководителя. Это позволяет не ждать месячного отчёта, а видеть эффект изменений ежедневно или еженедельно и оперативно корректировать процесс.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
5	ответьте на вопрос Опишите типовую проблемную ситуацию при реструктуризации: автоматизация закупок привела к снижению цен, но к росту дефицита материалов. Какая стратегия действий должна быть выработана на основе системного анализа? Ответ: Проблема: фокус только на цене закупки без учёта надёжности поставок. Стратегия: перейти к управлению совокупной стоимостью владения (ТСО), включив показатели «доля своевременных поставок» и «простои из-за дефицита». Проект пересматривает алгоритмы выбора поставщиков (цифровая платформа сравнивает не только цену, но и сроки, качество). Внедряются страховые запасы по критическим позициям. Мониторинг ведётся по трём KPI одновременно.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
6	ответьте на вопрос Какие этапы жизненного цикла проекта наиболее критичны для внедрения цифрового мониторинга ключевых экономических показателей и почему? Ответ: Наиболее критичны этапы планирования (закладка требований к цифровым инструментам и выбору KPI) и завершения (передача работающих дашбордов в эксплуатацию). На этапе планирования без чётких KPI невозможно настроить ИТ-системы. На этапе завершения, если не оставить заказчику цифровую модель мониторинга, достигнутые показатели быстро деградируют после закрытия проекта. Также важен этап реализации — здесь данные позволяют корректировать ход работ.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
7	ответьте на вопрос Как при управлении проектом реструктуризации учесть риск «эффекта измерения» (когда после внедрения учёта показатели искусственно ухудшаются)? Приведите стратегию действий. Ответ: Риск в том, что ранее неучтённые потери (простои, брак) становятся видимыми, что может быть ошибочно принято за ухудшение. Стратегия: на этапе инициации провести аудит существующей отчётности и определить «теневые» зоны. Ввести переходные KPI, фиксирующие полноту учёта. Сравнивать не только текущие показатели с прошлыми, но и абсолютные величины потерь. Использовать пилотный период, когда данные собираются параллельно без принятия управленческих решений на их основе.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
8	ответьте на вопрос Почему при реструктуризации в цифровой экономике недостаточно использовать только традиционное каскадное планирование проекта? Какой подход к управлению жизненным циклом предпочтительнее?	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2

	Ответ: Цифровая экономика отличается высокой неопределённостью требований, быстрым изменением технологий и необходимостью частых итераций. Каскадная модель жёстко фиксирует цели на старте, что ведёт к провалу. Предпочтительнее гибридный подход: каскад для финансовых рамок и сроков, а для цифровых модулей — agile с короткими спринтами, регулярной обратной связью и корректировкой KPI по ходу проекта. Это позволяет адаптироваться к изменениям без потери контроля над бюджетом.	
9	ответьте на вопрос Как на этапе завершения проекта реструктуризации обеспечить передачу ответственности за бизнес-процессы и их экономические показатели операционному персоналу? Ответ: Разрабатывается регламент постпроектного мониторинга, включающий: 1. Обучающие материалы и проведение тренингов для сотрудников по работе с цифровыми дашбордами. 2. Назначение владельцев процессов, ответственных за достижение KPI. 3. Автоматическую ежемесячную рассылку отчётов о динамике показателей. 4. Периодические аудиты (например, раз в квартал) для сравнения текущих значений с проектными. Передаётся не только документация, но и настроенная BI-система с правами доступа.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2
10	ответьте на вопрос В ходе реструктуризации процесса «Управление дебиторской задолженностью» был внедрён цифровой скоринг клиентов. Через месяц средний DSO вырос с 45 до 52 дней. Какую стратегию действий вы выработаете на основе критического анализа? Ответ: Критический анализ предполагает проверку гипотез: 1. Возможно, система скоринга выявила рискованных клиентов, и им ужесточили условия, что временно увеличило DSO. 2. Или произошёл сбой в автоматическом выставлении счетов. 3. Или изменилась структура платежей сезонно. Стратегия: изучить детальные данные (по клиентам, причинам задержек), сравнить с аналогичным периодом прошлого года. Если причина в ужесточении политики – это оправданно, DSO снизится позже. Если сбой – устранить. Ввести дополнительный KPI «доля просрочки более 60 дней». Не торопиться откатывать изменения без анализа.	ПК-1, ПК-2, УК-1, УК-2

7.1. Уровни овладения

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

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

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.

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-1 Способен организовывать и контролировать разработку и реализацию инвестиционного проекта на всех этапах его жизненного цикла.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Организует разработку инвестиционного проекта.

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-2 Способен осуществлять идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по управлению рисками с использованием современных аналитических методов и программных инструментов для обеспечения устойчивости инвестиционного проекта и достижения его целевых показателей.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Осуществляет идентификацию, документирование, анализ и оценку рисков инвестиционного проекта.

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. 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 СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения