

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение 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: 09.07.2026 12:40:41  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
СФЕРЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Грабоздин Ю. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "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	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование у обучающихся системных знаний, аналитических умений и практических навыков в области организации и проведения экспертно-аналитической деятельности, необходимых для обоснования, принятия и реализации эффективных управленческих решений в профессиональной сфере на основе критического анализа научных исследований, современных концепций менеджмента и цифровых технологий.

Задачи изучения дисциплины:

- Освоить методологию сбора, анализа и синтеза информации о научных исследованиях в менеджменте и смежных областях, а также современные методы экспертной оценки (включая мозговой штурм, метод Дельфи, форсайт-сессии) для решения профессиональных задач управления.;
- Сформировать способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований, формулировать и формализовать профессиональные задачи с использованием инновационных подходов, а также применять аналитический инструментарий (в том числе цифровые технологии и системы искусственного интеллекта) для обработки числовой и нечисловой экономической информации.;
- Развить навыки самостоятельной разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, включая оценку их операционной и организационной эффективности, а также обеспечение экспертного сопровождения программ стратегического развития и бизнес-проектов в условиях сложной и динамичной среды..

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

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-3.1 Обеспечивает реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

*Знать:*

ОПК-3.1/Зн1 Особенности реализации управленческих решений в условиях сложной, динамичной и кросс-культурной среды, включая факторы неопределённости, временные ограничения и межкультурные различия;

*Уметь:*

ОПК-3.1/Ум1 Разрабатывать планы и дорожные карты реализации решений, предусматривая риски, альтернативные сценарии и механизмы оперативной корректировки; организовывать взаимодействие участников процесса реализации, распределять ресурсы и контролировать выполнение задач в условиях нестабильности и многокультурного окружения;

*Владеть:*

ОПК-3.1/Нв1 Навыками практической реализации организационно-управленческих решений, включая мониторинг исполнения, своевременное реагирование на отклонения и внесение изменений в ход работ

ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность и социальную значимость самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

*Знать:*

ОПК-3.2/Зн1 Систему критериев и показателей операционной (результативность, производительность, затраты) и организационной (адаптивность, гибкость, устойчивость) эффективности управленческих решений

*Уметь:*

ОПК-3.2/Ум1 Применять количественные и качественные методы оценки операционной и организационной эффективности принятых решений, адаптируя их к изменяющимся условиям; идентифицировать и измерять социальные эффекты управленческих решений, учитывая культурные, этические и социальные нормы различных групп стейкхолдеров

*Владеть:*

ОПК-3.2/Нв1 Навыками использования современных методик и инструментов (в том числе цифровых, экспертных систем, технологий искусственного интеллекта) для проведения оценки эффективности и социальной значимости

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;

ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа

*Знать:*

ОПК-2.1/Зн1 Современные техники и методики сбора данных, а также продвинутые методы их обработки и анализа, включая статистические, эконометрические и основанные на интеллектуальных информационно-аналитических системах подходы, применяемые при решении управленческих и исследовательских задач.

*Уметь:*

ОПК-2.1/Ум1 Обоснованно выбирать и применять соответствующие техники сбора данных и продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе с использованием интеллектуальных систем, для получения достоверных результатов в рамках поставленных управленческих и исследовательских целей.

*Владеть:*

ОПК-2.1/Нв1 Навыками практической реализации современных техник сбора, обработки и анализа данных с применением продвинутых методов и интеллектуальных информационно-аналитических систем для решения широкого круга управленческих и исследовательских задач.

ОПК-2.2 Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих и исследовательских задач

*Знать:*

ОПК-2.2/Зн1 Базовые принципы работы, архитектуру и функциональные возможности интеллектуальных информационно-аналитических систем, а также области их применимости для решения управленческих и исследовательских задач.

*Уметь:*

ОПК-2.2/Ум1 Обоснованно выбирать, настраивать и применять интеллектуальные информационно-аналитические системы (включая инструменты искусственного интеллекта) для обработки данных, прогнозирования, выявления закономерностей и поддержки принятия решений.

*Владеть:*

ОПК-2.2/Нв1 Навыками практической работы с интеллектуальными информационно-аналитическими системами — от загрузки и подготовки данных до интерпретации результатов и их использования в управленческой и исследовательской деятельности.

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-1.1 Применяет знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории и инновационные подходы для решения профессиональных задач

*Знать:*

ОПК-1.1/Зн1 Содержание экономической, организационной и управленческой теорий на продвинутом уровне, а также основные инновационные подходы к управлению, позволяющие корректно идентифицировать и структурировать профессиональные задачи.

*Уметь:*

ОПК-1.1/Ум1 Применять углублённые теоретические знания и инновационные подходы для анализа, постановки и формализации профессиональных задач в сфере менеджмента с учётом современных практик управления.

*Владеть:*

ОПК-1.1/Нв1 Навыками интеграции продвинутых теоретических конструкций и инновационных методов в процесс решения профессиональных задач, включая выбор адекватных инструментов и критическую оценку альтернатив.

ОПК-1.2 Обобщает и критически анализирует практики управления, обобщает управленческий опыт и обосновывает выбор методов решения профессиональных задач в условиях конкурентной среды

*Знать:*

ОПК-1.2/Зн1 Методы и критерии критического анализа управленческих практик, подходы к обобщению управленческого опыта, а также способы обоснования выбора методов решения профессиональных задач с учётом факторов конкурентной среды.

*Уметь:*

ОПК-1.2/Ум1 Систематизировать и критически оценивать управленческие практики, выявлять их сильные и слабые стороны, обобщать эмпирический опыт и на этой основе обоснованно выбирать наиболее эффективные методы решения профессиональных задач в условиях конкурентной среды.

*Владеть:*

ОПК-1.2/Нв1 Навыками проведения критического анализа практик управления, обобщения управленческого опыта и аргументированного обоснования выбора методов решения профессиональных задач с учётом специфики конкурентной среды.

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 2.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;		
ОПК-1.1 Применяет знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории и инновационные подходы для решения профессиональных задач	Современные проблемы менеджмента, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-1.2 Обобщает и критически анализирует практики управления, обобщает управленческий опыт и обосновывает выбор методов решения профессиональных задач в условиях конкурентной среды	Современные проблемы менеджмента, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-2 - Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;		
ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа	Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности, Современные концепции маркетинга, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности
ОПК-2.2 Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих и исследовательских задач	Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности, Современные концепции маркетинга, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности
ОПК-3 - Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;		
ОПК-3.1 Обеспечивает реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Современные концепции маркетинга, Учебная практика: научно-исследовательская работа	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Учебная практика: научно-исследовательская работа

ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность и социальную значимость самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Современные концепции маркетинга, Учебная практика: научно-исследовательская работа	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Учебная практика: научно-исследовательская работа
---	---	---

#### 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
Второй семестр	144	4	8	8	2	0,3	99,7	Экзамен
Всего	144	4	8	8	2	0,3	99,7	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
<b>Раздел 1. Организация и осуществление экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом</b>	<b>52</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Тема 1.1. Подготовка и проведение экономических и научных экспертиз.	26	2	24
Тема 1.2. Экспертное сопровождение программ стратегического развития разных уровней. Правила подбора экспертов.	26	2	24

<b>Раздел 2. Методики экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом</b>	<b>55,7</b>	<b>4</b>	<b>51,7</b>
Тема 2.1. Обработка и анализ числовой и нечисловой экономической информации, связанной с принятием и реализацией управленческих решений	26	2	24
Тема 2.2. Современные методы принятия экспертных решений (мозговой штурм, метод Дельфи, форсайт-сессии и др.)	29,7	2	27,7

### 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Организация и осуществление экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом	Тестирование	Экзамен
2	Методики экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом	Тестирование	Экзамен

### 6. Оценочные материалы текущего контроля

#### 1. Организация и осуществление экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один варианта ответа Какой из перечисленных методов экспертной оценки наиболее эффективен для достижения консенсуса в условиях высокой неопределённости и кросс-культурных различий? а) Мозговой штурм б) Метод Дельфи в) Метод сценариев г) Экспертная панель	б	ОПК-3
2	Выберите один варианта ответа Что из перечисленного является обязательным элементом оценки социальной значимости управленческого решения? а) Расчёт экономической добавленной стоимости б) Анализ влияния на различные группы стейкхолдеров и общественное благополучие в) Оценка рыночной доли компании г) Сравнение с конкурентами	б	

3	<p>Выберите один варианта ответа Какой этап экспертно-аналитического сопровождения непосредственно связан с обеспечением реализации принятого решения? а) Формулировка гипотез исследования б) Мониторинг исполнения и корректировка планов в) Выбор методов сбора данных г) Оформление экспертного заключения</p>	ОПК-3
Ответ:	б	
4	<p>Выберите один варианта ответа Организационная эффективность управленческого решения оценивается через: а) Рентабельность инвестиций б) Способность организации адаптироваться к изменениям и сохранять устойчивость в) Рост выручки г) Снижение издержек</p>	ОПК-3
Ответ:	б	
5	<p>Выберите один варианта ответа Для оценки социальной значимости решения в динамичной среде применяется: а) Анализ чувствительности б) Оценка воздействия на социальные группы с учётом временного горизонта в) Дисконтирование денежных потоков г) Бенчмаркинг</p>	ОПК-3
Ответ:	б	
6	<p>Установите соответствие Установите соответствие между методом экспертной оценки и его ключевой характеристикой. Методы: 1 Метод Дельфи 2 Мозговой штурм 3 Форсайт-сессия</p> <p>Характеристики: А. Коллективная генерация идей без немедленной критики для поиска нестандартных решений. Б. Анонимное многотуровое анкетирование с обратной связью, направленное на достижение консенсуса. В. Долгосрочное прогнозирование с участием экспертов и стейкхолдеров для определения стратегических направлений.</p>	ОПК-3
Ответ:	1–Б, 2–А, 3–В.	
7	<p>Установите соответствие Сопоставьте показатель оценки эффективности (левый столбец) с типом эффективности, который он характеризует (правый столбец):</p> <p>1 Соотношение затрат и полученных результатов, длительность выполнения процессов 2 Гибкость организации, скорость адаптации к изменениям внешней среды 3 Влияние решения на благополучие сотрудников, местных сообществ и другие социальные группы</p> <p>А. Операционная эффективность Б. Организационная эффективность В. Социальная значимость</p>	ОПК-3
Ответ:	1–А, 2–Б, 3–В.	
8	<p>Установите соответствие Сопоставьте методику экспертно-аналитической деятельности (левый столбец) с её применением при оценке или реализации решений (правый столбец):</p> <p>1 Анализ числовой экономической информации с применением статистических методов 2 Экспертное заключение по результатам опроса экспертов 3 Организация форсайт-сессии с участием международных экспертов</p> <p>А. Используется для количественной оценки операционной эффективности решения. Б. Служит основой для обоснования социальной значимости и организационной эффективности. В. Применяется для выработки долгосрочной стратегии реализации решения в кросс-культурной и динамичной среде.</p>	ОПК-3
Ответ:	1–А, 2–Б, 3–В.	
9	<p>Установите правильную последовательность Расположите этапы организации и проведения экспертизы для обеспечения реализации управленческого решения в правильной последовательности:</p> <p>1 Подготовка экспертного заключения и рекомендаций. 2 Разработка плана реализации решения с учётом экспертных выводов. 3 Определение целей и задач экспертизы, формирование экспертной группы. 4 Мониторинг реализации и корректировка действий по итогам обратной связи. 5 Сбор и анализ данных, проведение экспертных опросов.</p>	ОПК-3

	Ответ: 3 → 5 → 1 → 2 → 4	
10	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в логической последовательности действия руководителя по обеспечению реализации решения в условиях сложной и динамичной кросс-культурной среды:</p> <p>1 Разработка резервных сценариев и планов действий при отклонениях.  2 Мониторинг внешней среды и внутренних процессов, сбор обратной связи от исполнителей.  3 Анализ культурных особенностей стейкхолдеров и адаптация коммуникационных процедур.  4 Корректировка планов и распределение ресурсов на основе поступающей информации.  5 Запуск реализации решения с использованием гибких методов управления.</p>	ОПК-3
	Ответ: 3 → 1 → 5 → 2 → 4.	
11	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Какая методика экспертно-аналитической деятельности позволяет достичь согласованного прогноза путём многотурового анонимного опроса экспертов с обратной связью, что особенно эффективно при кросс-культурных различиях?</p>	ОПК-3
	Ответ: метод Дельфи.	
12	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Назовите основной показатель операционной эффективности организационно-управленческого решения, определяемый как соотношение достигнутых результатов к затраченным ресурсам.</p>	ОПК-3
	Ответ: производительность	
13	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Для оценки социальной значимости управленческого решения необходимо выявить его влияние на заинтересованные стороны. Как в теории менеджмента называется группа лиц, чьи интересы затрагиваются решением?</p>	ОПК-3
	Ответ: стейкхолдеры	
14	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Какой метод сбора экспертной информации предполагает групповую дискуссию с целью выработки долгосрочных стратегических сценариев развития в условиях неопределённости?</p>	ОПК-3
	Ответ: форсайт-сессия.	
15	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>В процессе мониторинга реализации решения выявлено значительное отклонение плановых показателей. Какое действие руководитель должен предпринять в первую очередь для обеспечения достижения целей?</p>	ОПК-3
	Ответ: провести анализ причин отклонения и скорректировать план	
16	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Какой метод сбора данных наиболее эффективен для изучения мнений и установок респондентов в условиях ограниченного времени и большого охвата аудитории?</p> <p>а) Глубинное интервью  б) Онлайн-анкетирование  в) Фокус-группа  г) Экспертный опрос</p>	ОПК-2
	Ответ: б	
17	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Интеллектуальные информационно-аналитические системы, позволяющие обрабатывать данные в реальном времени и предоставлять визуальные дашборды для управленческих решений, относятся к классу:</p> <p>а) OLTP-систем  б) BI-систем (Business Intelligence)  в) ERP-систем  г) CRM-систем</p>	ОПК-2
	Ответ: б	
18	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>При проведении экспертного опроса для сбора данных о перспективах развития отрасли наиболее целесообразно использовать:</p> <p>а) Сплошное анкетирование всех сотрудников  б) Метод Дельфи  в) Наблюдение за деятельностью экспертов  г) Эксперимент</p>	ОПК-2
	Ответ: б	
19	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Какой метод сбора данных используется для анализа содержания документов с целью выявления тенденций и частоты упоминания определённых понятий?</p> <p>а) Интервью  б) Контент-анализ  в) Анкетирование  г) Фокус-группа</p>	ОПК-2
	Ответ: б	

20	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Какой продвинутый метод обработки данных позволяет выявить скрытые закономерности и группировать объекты по схожим признакам без заданных классов?</p> <p>а) Регрессионный анализ б) Кластерный анализ в) Факторный анализ г) Дисперсионный анализ</p>	ОПК-2
Ответ:	б	
21	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между инструментом сбора/обработки данных (левый столбец) и его применением в экспертно-аналитической деятельности (правый столбец):</p> <p>1 Парсер (web-scrapet) 2 Пакет статистического анализа (SPSS, R) 3 OLAP-система</p> <p>А. Многомерный анализ и агрегация данных для оперативной отчётности. Б. Автоматизированный сбор информации из открытых интернет-источников. В. Проведение дисперсионного, регрессионного и других видов статистического анализа.</p>	ОПК-2
Ответ:	1–Б, 2–В, 3–А	
22	<p>Установите соответствие</p> <p>Сопоставьте тип интеллектуальной информационно-аналитической системы (левый столбец) с её функциональным назначением (правый столбец):</p> <p>1 BI-система (Business Intelligence) 2 Экспертная система 3 Нейронная сеть</p> <p>А. Принятие решений на основе правил и базы знаний, заложенных экспертами. Б. Обнаружение сложных нелинейных закономерностей и распознавание образов в больших данных. В. Визуализация бизнес-данных в виде интерактивных дашбордов для поддержки управленческих решений.</p>	ОПК-2
Ответ:	1–В, 2–А, 3–Б	
23	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между методом анализа данных (левый столбец) и его основным назначением (правый столбец):</p> <p>1 Регрессионный анализ 2 Кластерный анализ 3 Факторный анализ</p> <p>А. Группировка объектов по схожим признакам без предварительно заданных классов. Б. Оценка влияния одной или нескольких независимых переменных на зависимую переменную. В. Снижение размерности данных и выявление скрытых латентных факторов.</p>	ОПК-2
Ответ:	1–Б, 2–А, 3–В	
24	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильном порядке этапы применения технологии парсинга (web-scraping) для сбора данных из открытых источников в рамках экспертно-аналитической задачи:</p> <p>1 Написание скрипта/настройка парсера для извлечения нужных элементов страниц. 2 Очистка и нормализация собранных данных (удаление дубликатов, приведение форматов). 3 Определение целевых источников данных и структуры информации, которую необходимо собрать. 4 Запуск парсинга и сохранение полученных данных в структурированном виде (CSV, JSON). 5 Проверка соблюдения правовых и этических ограничений (robots.txt, политика сайта). 6 Загрузка данных в аналитическую платформу для дальнейшей обработки.</p>	ОПК-2
Ответ:	3 → 5 → 1 → 4 → 2 → 6	
25	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в логической последовательности этапы проведения экспертно-аналитического исследования с использованием метода Дельфи:</p> <p>1 Формирование экспертной группы (отбор специалистов). 2 Проведение нескольких туров анонимного опроса с обратной связью по результатам предыдущего тура. 3 Анализ достигнутой сходимости мнений и формирование итогового прогноза. 4 Определение цели экспертизы и разработка анкеты для первого тура. 5 Разработка плана обработки данных и выбор методов статистического анализа. 6 Предоставление экспертам обобщённых результатов после каждого тура.</p>	ОПК-2
Ответ:	4 → 1 → 5 → 2 → 6 → 3	

26	Ответьте на вопрос В ходе анализа данных выявлено, что переменные имеют высокую мультиколлинеарность. Для снижения размерности и устранения взаимозависимости между признаками применяется метод, преобразующий исходные переменные в небольшое число некоррелирующих компонент. Назовите этот метод.	ОПК-2
	Ответ: метод главных компонент	
27	Ответьте на вопрос В BI-системе для визуализации данных используется инструмент, позволяющий создавать интерактивные панели с графиками и таблицами, обновляемые в реальном времени. Как называется такой инструмент в составе BI-решений?	ОПК-2
	Ответ: дашборд (или информационная панель)	
28	Ответьте на вопрос Интеллектуальная система, которая на основе заложенных правил и базы знаний имитирует рассуждения эксперта для диагностики проблем и выдачи рекомендаций, называется ... . Впишите пропущенное словосочетание.	ОПК-2
	Ответ: экспертная система.	
29	Ответьте на вопрос В процессе анализа данных о продажах компании было выявлено, что между расходами на рекламу и выручкой существует сильная положительная связь (коэффициент корреляции $r = 0,92$ ). Какой метод анализа позволяет количественно оценить влияние изменения рекламного бюджета на прогнозируемую выручку при прочих равных условиях?	ОПК-2
	Ответ: регрессионный анализ	
30	Ответьте на вопрос При проведении опроса клиентов для оценки удовлетворённости услугой используется 5-балльная шкала Лайкерта. Как называется метод сбора данных, при котором респондент самостоятельно заполняет анкету в электронной форме без участия интервьюера?	ОПК-2
	Ответ: онлайн-анкетирование (или самоадминистрируемый опрос)	

## 2. Методики экспертно-аналитической деятельности в управлении бизнесом Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите правильный ответ Какой инновационный подход предполагает использование цифровых платформ для координации действий множества участников и создания сетевого эффекта? а) Аутсорсинг б) Платформенная экономика в) Кластерный подход г) Аутстаффинг	ОПК-1	
	Ответ: б		
2	Выберите правильный ответ Какая организационная теория рассматривает конфликт интересов как естественный элемент функционирования организации и источник её развития? а) Теория бюрократии б) Теория агентских отношений в) Школа человеческих отношений г) Теория организационной экологии	ОПК-1	
	Ответ: б		
3	Выберите правильный ответ Какой инновационный подход предполагает создание принципиально новых бизнес-моделей, изменяющих сложившиеся правила конкуренции на рынке? а) Стратегия «голубого океана» б) Диверсификация в) Вертикальная интеграция г) Франчайзинг	ОПК-1	
	Ответ: а		
4	Выберите правильный ответ Какая экономическая теория обосновывает необходимость государственного регулирования в условиях монополизации рынков и внешних эффектов? а) Неоклассическая теория б) Институциональная теория в) Теория общественного выбора г) Кейнсианская теория	ОПК-1	
	Ответ: г		

5	<p>Выберите правильный ответ Какой инновационный подход к управлению предполагает создание ценности для клиента путём постоянного совершенствования всех процессов и вовлечения персонала?</p> <p>а) Бенчмаркинг б) Бережливое производство (Lean) в) Реинжиниринг бизнес-процессов г) Аутсорсинг</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: б</p>	
6	<p>Установите соответствие Сопоставьте этап обобщения и критического анализа управленческого опыта (левый столбец) с его содержанием (правый столбец):</p> <p>1 Сбор и систематизация практик 2 Критическая оценка 3 Обоснование выбора метода</p> <p>А. Формулировка аргументированных рекомендаций по применению определённого подхода с учётом конкурентной среды. Б. Идентификация успешных и неудачных кейсов, их классификация по отраслям, масштабам и условиям. В. Выявление ограничений, рисков и контекстных факторов, влияющих на эффективность каждой практики.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 1–Б, 2–В, 3–А</p>	
7	<p>Установите соответствие Сопоставьте метод критического анализа практик управления (левый столбец) с его описанием (правый столбец):</p> <p>1 Бенчмаркинг 2 Проблемно-ориентированный анализ 3 SWOT-анализ</p> <p>А. Сравнение собственных процессов и показателей с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли. Б. Оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды. В. Выявление причинно-следственных связей в проблемной ситуации и определение ключевых факторов успеха.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 1–А, 2–В, 3–Б</p>	
8	<p>Установите соответствие Сопоставьте управленческую теорию (левый столбец) с её ключевой идеей, применимой для решения профессиональных задач (правый столбец):</p> <p>1 Теория систем 2 Теория агентских отношений 3 Кейнсианская теория</p> <p>А. Рассмотрение организации как целостности, взаимодействующей с внешней средой и обладающей эмерджентными свойствами. Б. Необходимость государственного регулирования для сглаживания циклических колебаний и стимулирования совокупного спроса. В. Конфликт интересов между принципалом и агентом как источник управленческих проблем и необходимость механизмов контроля.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 1–А, 2–В, 3–Б</p>	
9	<p>Установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке этапы обобщения и критического анализа управленческого опыта для формирования базы знаний организации:</p> <p>1 Документирование и систематизация обобщённого опыта в виде регламентов, методических рекомендаций. 2 Сбор эмпирических данных о реализованных управленческих решениях и их результатах. 3 Критическая оценка успешности и неудачных аспектов каждой практики с выявлением причин. 4 Определение целей и границ анализа (какие практики и за какой период рассматриваются). 5 Выявление устойчивых закономерностей и факторов, влияющих на эффективность решений.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 4 → 2 → 3 → 5 → 1</p>	

10	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в логической последовательности шаги по обоснованию выбора метода решения профессиональной задачи в условиях конкурентной среды:</p> <p>1 Оценка альтернативных методов с учётом их эффективности в аналогичных условиях.  2 Проведение бенчмаркинга для сравнения с лучшими практиками конкурентов.  3 Формулировка аргументированного обоснования выбранного метода для принятия решения.  4 Анализ внешней и внутренней конкурентной среды, выявление ключевых факторов успеха.  5 Определение перечня потенциальных методов решения задачи.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 4 → 5 → 2 → 1 → 3</p>	
11	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Для критической оценки практик управления используется метод, позволяющий выявить причинно-следственные связи в проблемной ситуации и определить наиболее значимые факторы, влияющие на результат. Напишите название этого метода.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: проблемно-ориентированный анализ</p>	
12	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Иновационный подход к управлению предполагает создание новых рыночных ниш путём одновременного снижения издержек и повышения ценности для потребителя, что позволяет уйти от прямой конкуренции. Напишите название этой стратегии.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: стратегия «голубого океана»</p>	
13	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>При обобщении управленческого опыта для формирования базы знаний организации необходимо выявить устойчивые закономерности между действиями и результатами. Для этого используется метод, позволяющий установить наличие и силу связи между переменными. Напишите название этого метода.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: корреляционный анализ.</p>	
14	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Для обоснования выбора метода решения профессиональной задачи необходимо оценить влияние внешних факторов. Один из инструментов стратегического анализа включает оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов. Как называется этот метод? Напишите аббревиатуру.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: PEST-анализ</p>	
15	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>При решении профессиональной задачи в условиях высокой неопределённости используется подход, предполагающий отказ от жёсткого долгосрочного планирования в пользу быстрой адаптации через короткие циклы «план – действие – проверка – корректировка». Как называется этот инновационный подход?</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: Agile (гибкая методология управления)</p>	

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Экзамен второй семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Опишите последовательность этапов организации и проведения экспертно-аналитического мероприятия в системе управления бизнесом. Какие задачи решаются на каждом из этапов?</p>	ОПК-2	
	<p>Ответ:</p> <p>Организация экспертно-аналитического мероприятия включает следующие этапы:</p> <p>Определение целей и задач экспертизы, формирование технического задания.</p> <p>Формирование экспертной группы — отбор специалистов по компетенциям, опыту, независимости.</p> <p>Разработка рабочего плана — определение сроков, этапов, ответственных, методов сбора и анализа данных.</p> <p>Сбор и подготовка данных — применение современных техник сбора (опросы, анкетирование, парсинг, работа с базами данных).</p> <p>Проведение экспертных процедур — реализация выбранных методик (метод Дельфи, мозговой штурм, форсайт-сессии и др.).</p> <p>Обработка и анализ полученной информации — использование продвинутых методов статистического и интеллектуального анализа.</p> <p>Подготовка экспертного заключения — формирование выводов и рекомендаций.</p> <p>Представление результатов заказчику и, при необходимости, мониторинг реализации предложенных решений.</p>		

2	<p>Ответьте на вопрос В чём суть метода Дельфи как инструмента экспертно-аналитической деятельности? Опишите его ключевые особенности, преимущества и ограничения.</p> <p>Ответ: Метод Дельфи — это итеративная процедура анонимного анкетного опроса экспертов, направленная на достижение согласованного группового мнения. Ключевые особенности:  Анонимность — исключает прямое влияние авторитетов.  Многоуровневость — проводится несколько туров опроса.  Обратная связь — после каждого тура экспертам сообщаются обобщённые результаты предыдущего тура, что позволяет корректировать оценки.  Статистическая обработка ответов для оценки сходимости мнений. Преимущества: позволяет получить консенсусную оценку в условиях высокой неопределённости, снижает влияние группового давления, эффективен при кросс-культурных различиях. Ограничения: трудоёмкость, длительность, зависимость от качества подбора экспертов и формулировки вопросов.</p>	ОПК-2
3	<p>Ответьте на вопрос Какие продвинутые методы обработки и анализа данных применяются в экспертно-аналитической деятельности? Приведите примеры и укажите цели их использования.</p> <p>Ответ: В экспертно-аналитической деятельности применяются следующие продвинутые методы:  Регрессионный анализ — для оценки влияния независимых переменных на зависимую переменную и построения прогнозных моделей.  Кластерный анализ — для группировки объектов (клиентов, регионов, проектов) по схожим признакам без заданных классов.  Факторный анализ — для снижения размерности данных и выявления скрытых латентных факторов.  Корреляционный анализ — для выявления силы и направления связей между показателями.  Дисперсионный анализ — для сравнения средних значений в нескольких группах.  Текст-майнинг (Text Mining) — для извлечения структурированной информации из неструктурированных текстов.  Метод главных компонент — для преобразования большого числа коррелирующих признаков в небольшое число независимых компонент.</p>	ОПК-2
4	<p>Ответьте на вопрос Опишите технологию проведения форсайт-сессии как метода экспертно-аналитической деятельности. Какие цели преследует форсайт и какие результаты даёт?</p> <p>Ответ: Форсайт-сессия — это метод стратегического прогнозирования, предполагающий коллективную работу экспертов для формирования долгосрочных сценариев развития. Технология проведения:  Определение временного горизонта и предметной области.  Формирование междисциплинарной экспертной группы.  Проведение серии сессий с использованием методов: дорожных карт, сценариев, Delphi, SWOT-анализа.  Выявление ключевых трендов, драйверов и барьеров развития.  Разработка альтернативных сценариев будущего.  Формулировка рекомендаций и дорожной карты действий. Результаты: стратегические сценарии, дорожные карты, перечень приоритетных направлений развития, риски и возможности.</p>	ОПК-2
5	<p>Ответьте на вопрос Какие современные цифровые инструменты и платформы могут быть использованы для сбора и обработки данных в экспертно-аналитической деятельности? Приведите примеры.</p>	ОПК-2

	<p>Ответ: Современные цифровые инструменты:</p> <p>Платформы для онлайн-опросов — Яндекс.Взгляд, SurveyMonkey, Google Forms.</p> <p>Инструменты веб-парсинга — Python (BeautifulSoup, Scrapy), Octoparse, ParseHub.</p> <p>Статистические пакеты — SPSS, R, Python (pandas, scikit-learn), Stata.</p> <p>BI-платформы — Tableau, Power BI, QlikView.</p> <p>Системы текст-майнинга — PolyAnalyst, Lexalytics, отечественные системы анализа тональности.</p> <p>Платформы для форсайт-сессий — Miro, Conceptboard, специализированные платформы для групповой работы.</p> <p>Интеллектуальные платформы — системы на основе ИИ для прогнозирования и выявления аномалий.</p>	
6	<p>Ответьте на вопрос В чём различие между качественными и количественными методами анализа в экспертно-аналитической деятельности? В каких ситуациях применяется каждый из них?</p> <p>Ответ: Качественные методы:</p> <p>Направлены на понимание сути явления, выявление причин, мотивов, контекста.</p> <p>Используются на этапе постановки проблемы, генерации гипотез, изучения сложных и слабоструктурированных ситуаций.</p> <p>Примеры: глубинные интервью, фокус-группы, кейс-стади, контент-анализ.</p> <p>Количественные методы:</p> <p>Направлены на измерение, численную оценку и статистический анализ.</p> <p>Используются для проверки гипотез, прогнозирования, оценки взаимосвязей.</p> <p>Примеры: опросы с большими выборками, регрессионный анализ, кластерный анализ, корреляционный анализ.</p> <p>Применение: качественные методы — на早期 этапах, при отсутствии данных; количественные — при наличии структурированных данных и необходимости точных расчётов.</p>	ОПК-2
7	<p>Ответьте на вопрос Что такое «экспертное заключение» и какие требования предъявляются к его структуре и содержанию?</p> <p>Ответ: Экспертное заключение — официальный документ, содержащий аргументированные выводы эксперта (или группы экспертов) по поставленным вопросам.</p> <p>Требования к структуре и содержанию:</p> <p>Вводная часть — основание для проведения экспертизы, цель, задачи, объект и предмет экспертизы.</p> <p>Характеристика исследовательской процедуры — методы сбора и анализа данных, состав экспертной группы, сроки.</p> <p>Результаты исследования — фактические данные, их анализ и интерпретация.</p> <p>Выводы (заключительная часть) — чёткие, аргументированные ответы на поставленные вопросы.</p> <p>Рекомендации (при необходимости) — предложения по принятию управленческих решений.</p> <p>Требования: объективность, обоснованность, полнота, непротиворечивость, ссылки на источники данных.</p>	ОПК-2
8	<p>Ответьте на вопрос Какие методы статистической обработки данных наиболее часто применяются при анализе результатов экспертных опросов?</p>	ОПК-2

	<p>Ответ: При анализе результатов экспертных опросов применяются:</p> <p>Расчёт средних значений (среднее арифметическое, медиана, мода) — для обобщения оценок экспертов.</p> <p>Расчёт показателей вариации (дисперсия, стандартное отклонение, размах) — для оценки степени согласованности экспертов.</p> <p>Коэффициент конкордации Кендалла — для оценки степени согласованности мнений группы экспертов.</p> <p>Ранговые корреляции (Спирмена, Кендалла) — для выявления связей между оценками.</p> <p>Кластерный анализ — для группировки экспертов по схожести оценок.</p> <p>Дисперсионный анализ — для проверки значимости различий между группами экспертов.</p> <p>Регрессионный анализ — для выявления факторов, влияющих на оценки.</p>	
9	<p>Ответьте на вопрос Опишите технологию проведения экспертного опроса. Какие виды экспертных опросов существуют?</p> <p>Ответ: Технология проведения экспертного опроса:</p> <p>Определение целей и задач опроса.</p> <p>Разработка опросного инструментария (анкеты, вопросов).</p> <p>Формирование экспертной группы (отбор, согласование участия).</p> <p>Проведение опроса (рассылка анкет, интервью, сессии).</p> <p>Сбор и обработка ответов.</p> <p>Анализ и интерпретация результатов.</p> <p>Подготовка отчёта.</p> <p>Виды экспертных опросов:</p> <p>Анкетный опрос — заочное заполнение структурированной анкеты.</p> <p>Интервью — очная или дистанционная беседа по заранее подготовленным вопросам.</p> <p>Метод Дельфи — многотуровый анонимный опрос с обратной связью.</p> <p>Мозговой штурм — групповая генерация идей.</p> <p>Форсайт-сессия — стратегическая сессия по долгосрочному прогнозированию.</p>	ОПК-2
10	<p>Ответьте на вопрос Какие риски и ограничения существуют при использовании экспертных методов в управлении бизнесом? Как их минимизировать?</p>	ОПК-2

	<p>Ответ:</p> <p>Риски и ограничения:</p> <p>Субъективизм экспертов — влияние личных предпочтений, стереотипов.</p> <p>Конформизм — давление группового мнения (преодолевается анонимностью в методе Дельфи).</p> <p>Недостаточная компетентность экспертов.</p> <p>Трудоёмкость и длительность — особенно для многотуровых методов.</p> <p>Сложность агрегации мнений при значительных расхождениях.</p> <p>Зависимость от качества формулировки вопросов.</p> <p>Способы минимизации:</p> <p>Тщательный отбор экспертов по компетенциям.</p> <p>Использование анонимных процедур (метод Дельфи).</p> <p>Применение статистических методов для оценки согласованности.</p> <p>Сочетание экспертных и количественных методов.</p> <p>Регулярное обновление состава экспертных групп.</p>	
11	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Опишите, как знание экономической теории (например, теории фирмы, теории отраслевых рынков) может быть использовано при проведении экспертно-аналитического исследования для обоснования управленческого решения.</p> <p>Ответ:</p> <p>Экономическая теория предоставляет фундаментальные концепции, которые позволяют эксперту правильно интерпретировать рыночные сигналы и поведение агентов. Теория фирмы помогает понять мотивацию менеджмента, структуру издержек и оптимизацию производства. Теория отраслевых рынков (структура – поведение – результат) даёт инструменты для анализа конкуренции, барьеров входа и рыночной власти. В экспертно-аналитической деятельности эти знания применяются:</p> <p>для обоснования прогнозов спроса и цен;</p> <p>для оценки эффективности слияний и поглощений;</p> <p>для анализа конкурентной среды и выбора рыночной стратегии;</p> <p>для разработки рекомендаций по ценообразованию, инвестициям и выходу на новые рынки.</p> <p>Эксперт, опираясь на теорию, строит гипотезы, интерпретирует эмпирические данные и формулирует обоснованные выводы, что повышает надёжность и убедительность его заключений.</p>	ОПК-1
12	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Каким образом управленческая теория (например, школа научного управления, школа человеческих отношений, процессный подход) может помочь эксперту в критическом анализе сложившейся практики управления конкретной организацией?</p> <p>Ответ:</p> <p>Управленческие теории дают эксперту эталонные модели и критерии для сравнения. Научное управление (Тейлор) акцентирует рационализацию труда, стандартизацию и контроль – эксперт может оценить уровень формализации и производительности. Школа человеческих отношений (Мэйо) подчёркивает роль социальных факторов, мотивации, групповой динамики – эксперт анализирует климат, текучесть и вовлечённость. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную цепочку функций (планирование, организация, мотивация, контроль) – эксперт оценивает логичность и полноту управленческих циклов. Критический анализ строится на сопоставлении реальной практики с теоретическими моделями: выявляются разрывы, несоответствия, упущенные возможности. Эксперт формулирует выводы о том, какие аспекты управления требуют перестройки, а какие являются сильными сторонами, обосновывая свои рекомендации ссылками на проверенные теоретические концепции.</p>	ОПК-1
13	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Опишите процедуру критического анализа практик управления при подготовке экспертного заключения. Назовите основные этапы и критерии оценки.</p>	ОПК-1

	<p>Ответ: Критический анализ практик управления включает:</p> <p>Сбор и систематизацию информации о действующих практиках (документы, интервью, наблюдения, финансовые данные).</p> <p>Выделение ключевых управленческих процессов и подсистем.</p> <p>Оценку эффективности практик по критериям: достижение целей, затраты ресурсов, время, качество, адаптивность.</p> <p>Сравнительный анализ с лучшими отраслевыми практиками (бенчмаркинг), с теоретическими моделями, с предыдущими периодами.</p> <p>Выявление сильных сторон (то, что даёт конкурентное преимущество) и слабых сторон (неэффективность, риски, упущенные выгоды).</p> <p>Анализ причин проблемных зон – структурные, культурные, ресурсные, внешние факторы.</p> <p>Формулировку выводов о необходимости изменений, их направлениях и приоритетах. Критерии оценки: результативность, экономичность, своевременность, гибкость, социальная приемлемость, соответствие стратегии.</p>	
14	<p>Ответьте на вопрос В условиях конкурентной среды выбор метода решения профессиональной задачи требует обоснования. Опишите алгоритм такого обоснования, который использует эксперт-аналитик.</p> <p>Ответ: Алгоритм обоснования выбора метода:</p> <p>Чёткая постановка задачи и желаемого результата.</p> <p>Анализ внешней и внутренней конкурентной среды (PEST-анализ, пять сил Портера, SWOT-анализ) для выявления угроз, возможностей и ограничений.</p> <p>Генерация альтернативных методов (экспертное обсуждение, мозговой штурм, изучение лучших практик).</p> <p>Разработка системы критериев для сравнения методов: стоимость, время, риски, сложность реализации, совместимость с существующими процессами, ожидаемый эффект, социальная приемлемость.</p> <p>Оценка каждой альтернативы по выбранным критериям (балльно-рейтинговая оценка, экспертные суждения).</p> <p>Сравнительный анализ и выбор метода с наилучшим соотношением затрат и выгод.</p> <p>Формулировка аргументации – письменное обоснование с цифрами, кейсами, ссылками на аналогии.</p> <p>Проверка чувствительности решения к изменению ключевых допущений. Это обеспечивает прозрачность, логичность и защищённость выбора от критики.</p>	ОПК-1
15	<p>Ответьте на вопрос Какие виды управленческого анализа (SWOT, PEST, анализ цепочки ценности и др.) эксперт использует для обобщения и критической оценки практик управления? Поясните роль каждого.</p> <p>Ответ: Эксперт применяет несколько аналитических инструментов:</p> <p>SWOT-анализ – позволяет систематизировать сильные/слабые стороны организации и внешние возможности/угрозы. Даёт целостную картину, служит основой для определения приоритетов.</p> <p>PEST-анализ – фокусируется на макросреде (политические, экономические, социальные, технологические факторы). Помогает оценить контекст, в котором функционирует организация, и прогнозировать изменения.</p> <p>Анализ цепочки ценности (по Портеру) – декомпозирует деятельность компании на первичные и вспомогательные процессы, позволяет выявить источники конкурентного преимущества и издержек.</p> <p>Бенчмаркинг – сравнивает практики организации с эталонными, выявляет отставания и инновации.</p> <p>GAP-анализ – оценивает разрыв между текущим и желаемым состоянием. Каждый инструмент даёт эксперту разные срезы данных, а интеграция их результатов обеспечивает многогранность и глубину критического анализа.</p>	ОПК-1

16	<p>Ответьте на вопрос Приведите примеры применения инновационных подходов (не менее трёх) в экспертно-аналитической деятельности и объясните, как они повышают качество экспертных заключений.</p> <p>Ответ:      Примеры:</p> <p>Data-Driven подход – эксперт опирается на большие данные и интеллектуальные системы, что повышает объективность, снижает субъективизм, позволяет выявлять скрытые корреляции.</p> <p>Дизайн-мышление – применяется на этапе постановки проблемы и поиска решений. Фокус на пользователях (стейкхолдерах) помогает формулировать более релевантные вопросы и предлагать решения, учитывающие человеческий фактор.</p> <p>Адаптивное управление и Agile – экспертиза разбивается на короткие циклы с промежуточными отчётами, что позволяет оперативно корректировать гипотезы и рекомендации по мере поступления новых данных. Эти подходы делают экспертные заключения более гибкими, обоснованными, привязанными к реальным данным и потребностям, что повышает их практическую ценность и доверие заказчика.</p>	ОПК-1
17	<p>Ответьте на вопрос Как эксперт-аналитик может использовать знания стратегического менеджмента (например, модели конкурентных сил Портера, теории ресурсов и компетенций) при оценке эффективности действующей практики управления компании?</p> <p>Ответ:      Стратегический менеджмент предоставляет инструменты для внешнего и внутреннего анализа:</p> <p>Модель пяти сил Портера помогает эксперту оценить интенсивность конкуренции, угрозу новых игроков и товаров-заменителей, переговорную силу поставщиков и покупателей. Это позволяет понять, насколько текущая практика управления соответствует вызовам среды.</p> <p>Ресурсная теория (RBV) фокусируется на внутренних ресурсах и компетенциях – экспертиза выявляет, являются ли они ценными, редкими, трудноимитируемыми и хорошо организованными (VRIO-анализ). Если компания не использует свои ключевые ресурсы, практика управления оценивается как недостаточная.</p> <p>Теория динамических способностей помогает оценить, насколько организация способна обновлять свои компетенции в ответ на изменения. Интегрируя эти концепции, эксперт даёт разностороннюю оценку: где позиции сильны, где уязвимы, и какие направления требуют изменений.</p>	ОПК-1
18	<p>Ответьте на вопрос Объясните, как эксперт-аналитик должен критически оценивать управленческий опыт, заимствованный из других организаций или отраслей. Приведите критерии.</p> <p>Ответ:      При заимствовании чужого опыта эксперт обязан:</p> <p>Определить контекст (размер, отрасль, культура, регулирование) исходной организации и сравнить с целевой.</p> <p>Выделить ключевые факторы успеха и оценить, воспроизводимы ли они в целевых условиях.</p> <p>Учесть временной лаг – практика, успешная 5 лет назад, может устареть.</p> <p>Оценить сложность имплементации – требует ли она значительных инвестиций, времени, изменений в культуре.</p> <p>Проверить наличие объективных доказательств эффективности (количественные данные, независимые исследования).</p> <p>Идентифицировать риски и побочные эффекты. Критерии: релевантность, адаптируемость, ресурсоёмкость, ожидаемая отдача, совместимость с текущей стратегией и культурой. Только взвешенный анализ позволяет обоснованно рекомендовать или отвергать чужой опыт.</p>	ОПК-1
19	<p>Ответьте на вопрос Как эксперт-аналитик учитывает кросс-культурные и динамические аспекты среды при обосновании выбора метода решения управленческой задачи? Приведите примеры.</p>	ОПК-1

	<p>Ответ: Динамическая и кросс-культурная среда требует учёта:</p> <p>Быстроты изменений (технологических, рыночных, регуляторных) – методы должны быть гибкими, допускать корректировки, быть устойчивыми к неопределённости (например, сценарное планирование).</p> <p>Культурных различий (восприятие власти, индивидуализм/коллективизм, отношение к риску, стиль коммуникации) – методы должны адаптироваться к менталитету, использовать соответствующие форматы (анонимные опросы в иерархичных культурах, групповые обсуждения – в коллективистских).</p> <p>Степени неопределённости – при высокой неопределённости предпочтительны качественные, итеративные методы (Дельфи, форсайт), а не жёсткие количественные модели.</p> <p>Пример: при выборе метода мотивации персонала в международной компании эксперт предложит дифференцированный подход, учитывающий культурные предпочтения и динамику рынка труда.</p>	
20	<p>Ответьте на вопрос Приведите пример критического анализа конкретной практики управления (например, система KPI или бюджетирование) с позиций экспертно-аналитического подхода: как строится аргументация?</p> <p>Ответ: Рассмотрим практику бюджетирования. Экспертный критический анализ:</p> <p>Описание практики – ежегодное бюджетирование «сверху вниз» жёстко фиксирует расходы.</p> <p>Теоретический фундамент – сравнение с концепцией гибкого бюджетирования, Activity-Based Budgeting.</p> <p>Оценка эффективности – данные показывают, что отклонения факта от плана достигают 20%, время на корректировку – 3 месяца.</p> <p>Анализ причин – внешняя нестабильность, низкая вовлечённость подразделений, потеря гибкости.</p> <p>Сравнение с бенчмарком – в лидирующих компаниях переход на rolling-прогнозы раз в квартал, что сокращает отклонения до 5%.</p> <p>Риски текущей практики – потеря рыночных возможностей, демотивация менеджеров.</p> <p>Рекомендация – внедрить скользящее бюджетирование с ответственностью центров финансовой ответственности.</p> <p>Аргументация строится на данных, теории и примерах, что делает критику обоснованной и конструктивной.</p>	ОПК-1
21	<p>Ответьте на вопрос Опишите пошаговый алгоритм организации экспертно-аналитического сопровождения управленческого решения на этапе его реализации. Какие ключевые действия должен предпринять руководитель?</p> <p>Ответ: Алгоритм организации экспертно-аналитического сопровождения включает:</p> <p>Формирование рабочей группы по реализации решения с чётким распределением ответственности.</p> <p>Разработка детального плана-графика реализации с указанием этапов, сроков, ресурсов и контрольных точек.</p> <p>Проведение разъяснительной работы с исполнителями и стейкхолдерами (особенно в кросс-культурной среде с учётом языковых и культурных особенностей).</p> <p>Организация мониторинга выполнения этапов (сбор обратной связи, фиксация отклонений).</p> <p>Оперативная корректировка плана при возникновении отклонений или изменений внешней среды.</p> <p>Промежуточные отчёты о ходе реализации для заинтересованных сторон.</p> <p>Завершающий анализ достигнутых результатов и подготовка итогового отчёта.</p>	ОПК-3
22	<p>Ответьте на вопрос В чём отличие организационной эффективности от операционной? Приведите примеры показателей для каждого вида эффективности в контексте экспертно-аналитической деятельности.</p>	ОПК-3

	<p>Ответ: Операционная эффективность — это эффективность конкретных процессов, операций, использования ресурсов для достижения поставленных целей. Примеры: производительность труда, коэффициент загрузки оборудования, время выполнения заказа, себестоимость единицы продукции.</p> <p>Организационная эффективность — это способность организации в целом адаптироваться, развиваться, сохранять устойчивость и достигать стратегических целей. Примеры: доля рынка, рост выручки, индекс удовлетворённости персонала, скорость внедрения инноваций, способность к изменениям, репутация и лояльность клиентов.</p> <p>В экспертно-аналитической деятельности операционная эффективность чаще оценивается на микроуровне (процессы), а организационная — на макроуровне (бизнес-система в целом). Оба аспекта важны для комплексной оценки управленческих решений.</p>	
23	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Опишите методику организации мониторинга реализации управленческого решения в условиях высокой неопределённости внешней среды.</p> <p>Ответ: Методика мониторинга включает:</p> <p>Определение ключевых индикаторов (KPI), наиболее чувствительных к изменениям среды.</p> <p>Разработка плана мониторинга — периодичность, точки сбора данных, ответственные.</p> <p>Создание системы раннего предупреждения — пороговые значения, при превышении которых запускаются корректирующие процедуры.</p> <p>Использование цифровых инструментов — дашборды, BI-системы, системы автоматического сбора данных.</p> <p>Регулярные оперативные совещания для анализа текущей ситуации и быстрой реакции.</p> <p>Гибкость в методах — если среда меняется, пересмотр плана мониторинга и корректировка индикаторов.</p> <p>Документирование отклонений и принятых корректирующих мер для последующего анализа.</p>	ОПК-3
24	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Какова роль экспертно-аналитической деятельности в обеспечении реализации стратегических решений в крупных компаниях?</p> <p>Ответ: Роль экспертно-аналитической деятельности:</p> <p>Прогнозирование последствий — анализ возможных сценариев реализации решения.</p> <p>Выявление рисков и разработка мер по их смягчению (риск-менеджмент).</p> <p>Мониторинг исполнения — отслеживание достижения плановых показателей с помощью KPI и дашбордов.</p> <p>Оценка эффективности — операционной, организационной и социальной значимости на промежуточных этапах.</p> <p>Корректировка стратегии — на основе аналитических данных корректируются цели, ресурсы и сроки.</p> <p>Поддержка принятия решений в неопределённых ситуациях — экспертные заключения помогают топ-менеджменту действовать обоснованно.</p> <p>Без экспертно-аналитического сопровождения стратегические решения рискуют остаться нереализованными или привести к негативным последствиям.</p>	ОПК-3
25	<p>Ответьте на вопрос</p> <p>Опишите, как эксперт-аналитик может оценить организационную эффективность после внедрения управленческого решения. Какие методы при этом используются?</p>	ОПК-3

	<p>Ответ: Для оценки организационной эффективности эксперт использует:</p> <p>Сравнительный анализ — сравнение ключевых показателей организации до и после внедрения решения (выручка, прибыль, доля рынка, производительность).</p> <p>Бенчмаркинг — сопоставление результатов с конкурентами и отраслевыми лидерами.</p> <p>Опросы стейкхолдеров — оценка удовлетворённости клиентов, сотрудников, партнёров.</p> <p>Анализ организационной структуры — оценка скорости принятия решений, гибкости, уровня бюрократии.</p> <p>Оценка инновационного потенциала — количество запущенных проектов, скорость вывода продуктов.</p> <p>Анализ ресурсной эффективности — использование активов, капитала, человеческих ресурсов.</p> <p>Экспертные оценки — привлечение независимых экспертов для качественной оценки изменений.</p> <p>Результаты систематизируются в отчёте с выводами о том, достигнуты ли запланированные организационные улучшения.</p>	
26	<p>Ответьте на вопрос Как вы будете определять и измерять социальную значимость решения для разных групп стейкхолдеров (например, сотрудники, клиенты, общество)?</p> <p>Ответ: Алгоритм:</p> <p>Идентификация групп стейкхолдеров — составление карты заинтересованных сторон.</p> <p>Оценка влияния для каждой группы — прямое/косвенное, краткосрочное/долгосрочное, позитивное/негативное.</p> <p>Разработка системы показателей для каждой группы:</p> <p>Для сотрудников: удовлетворённость, текучесть, безопасность, возможности развития.</p> <p>Для клиентов: качество, доступность, лояльность, удовлетворённость.</p> <p>Для общества: экологическая нагрузка, вклад в развитие территорий, налоговые поступления.</p> <p>Сбор данных — опросы, интервью, анализ статистики, экспертные оценки.</p> <p>Интегральная оценка — взвешенное суммирование показателей с учётом приоритетов.</p> <p>Анализ восприятия — как каждая группа воспринимает решение (культурные и ценностные аспекты).</p> <p>Результат — многофакторная оценка социальной значимости с возможностью сравнения вариантов.</p>	ОПК-3
27	<p>Ответьте на вопрос Какие типичные ошибки допускаются при оценке эффективности реализованных управленческих решений и как их избежать?</p>	ОПК-3

	<p>Ответ: Типичные ошибки:</p> <p>Оценка только краткосрочных эффектов — упускаются долгосрочные последствия. Избежать: добавить долгосрочные индикаторы.</p> <p>Игнорирование контекста — не учитываются изменения внешней среды. Избежать: использовать сценарное моделирование.</p> <p>Субъективизм и предвзятость — оценивают те, кто принял решение. Избежать: привлекать независимых экспертов.</p> <p>Оценка по ограниченному набору показателей — не видно всей картины. Избежать: формировать сбалансированную систему KPI (финансовые, клиентские, процессные, кадровые).</p> <p>Недостаток данных — малая выборка, нерепрезентативные данные. Избежать: использовать методы статистического контроля, собирать данные систематически.</p> <p>Несвоевременность оценки — оценка слишком поздно или рано. Избежать: чётко определить временные рамки оценки (сразу по завершении и через некоторое время). Эксперт должен быть критичным, использовать объективные методы и перекрёстную проверку.</p>	
28	<p>Ответьте на вопрос Какие инструменты и методики используются для оценки организационной эффективности и социальной значимости в экспертно-аналитической деятельности?</p> <p>Ответ: Инструменты и методики:</p> <p>Сбалансированная система показателей (BSC) — охватывает финансы, клиентов, внутренние процессы, обучение и развитие.</p> <p>Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) — комплексная оценка по критериям: лидерство, стратегия, персонал, процессы, результаты.</p> <p>SWOT-анализ — для оценки текущего состояния организации.</p> <p>Метод экспертных оценок — оценка социальной значимости, удовлетворённости, репутации.</p> <p>Социальные опросы и интервью — позволяют получить качественные данные о восприятии решения.</p> <p>Индекс Net Promoter Score (NPS) — измерение лояльности клиентов.</p> <p>Анализ корпоративной культуры — с помощью специальных методик (модель Cameron-Quinn, OCAI).</p> <p>Экологический и социальный аудит — оценка воздействия на общество и природу. Интеграция этих инструментов даёт достоверную и многомерную оценку.</p>	ОПК-3
29	<p>Ответьте на вопрос Какие особенности учёта кросс-культурного фактора возникают при оценке эффективности и социальной значимости управленческих решений в международных компаниях?</p> <p>Ответ: Особенности:</p> <p>Восприятие эффективности — в разных культурах разное отношение к срокам, качеству, результатам. Например, в некоторых культурах важнее процесс и отношения, чем формальные показатели.</p> <p>Значимость социальных эффектов — то, что считается важным в одной стране (экология, благотворительность), может быть менее актуальным в другой.</p> <p>Методы оценки — анонимные опросы более приемлемы в индивидуалистских культурах, а коллективистских — групповые обсуждения.</p> <p>Коммуникация результатов — прямая и открытая критика может быть неприемлемой в культурах с высокой властной дистанцией.</p> <p>Интерпретация данных — цифры могут восприниматься по-разному, необходима культурно-чувствительная интерпретация.</p> <p>Рекомендации: адаптировать оценочные методики, привлекать местных экспертов, разрабатывать универсальные (глобальные) и локальные индикаторы, проводить обучение оценщиков кросс-культурной компетентности.</p>	ОПК-3

30	<p>Ответьте на вопрос В чём заключается вклад экспертно-аналитической деятельности в повышение обоснованности и эффективности управленческих решений?</p>		ОПК-3
	<p>Ответ:</p>	<p>Вклад проявляется в:</p> <p>Объективации — решения опираются на факты, а не интуицию.</p> <p>Снижении рисков — предварительный анализ помогает избежать ошибок и непредвиденных последствий.</p> <p>Оптимизации ресурсов — анализ альтернатив позволяет выбрать наиболее эффективный вариант.</p> <p>Оценке последствий — предвидение операционных, организационных и социальных результатов.</p> <p>Создании базы знаний — накопление информации и опыта для будущего.</p> <p>Повышении прозрачности — обоснованные решения легче объяснить и защитить.</p> <p>Обеспечении адаптивности — мониторинг и корректировка в реальном времени. В итоге экспертно-аналитическая деятельность повышает качество, скорость и устойчивость управленческих решений, что критично в условиях сложной и динамичной среды.</p>	

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-3.1 Обеспечивает реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.*

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: ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность и социальную значимость самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.*

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: ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа.*

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: ОПК-2.2 Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих и исследовательских задач.*

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: ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.1 Применяет знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории и инновационные подходы для решения профессиональных задач.*

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: ОПК-1.2 Обобщает и критически анализирует практики управления, обобщает управленческий опыт и обосновывает выбор методов решения профессиональных задач в условиях конкурентной среды.*

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. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - Москва: Юрайт, 2026. - 246 с - 978-5-534-21610-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582593> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 268 с - 978-5-534-17032-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588642> (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*

1. <https://ac.hse.ru/> - Аналитический центр Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)
2. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
3. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
4. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

#### *Ресурсы «Интернет»*

Не используются.

### **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. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
2. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;

#### *Перечень информационно-справочных систем*

(обновление выполняется еженедельно)

1. справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

#### 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 СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения