

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Косенок Сергей Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 18.09.2026 08:36:52
Уникальный программный ключ:
e3a68f3eaa1e62674b54f4998099d3d6bdfcf836

Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

Бизнес-стратегирование в управлении технологическими изменениями, 3 семестр

Код, направление подготовки	38.04.05 Бизнес-информатика
Направленность (профиль)	Управление технологическими изменениями
Форма обучения	очная
Кафедра-разработчик	Менеджмента и бизнеса
Выпускающая кафедра	Менеджмента и бизнеса

Типовое задание на контрольную работу

Кейс: стратегия трансформации розничной сети «Горизонт»

Легенда: компания «Горизонт» - федеральная сеть магазинов товаров для дома (500 точек). Текущая ИТ-инфраструктура устарела: используется локальная база данных на каждом магазине, обмен данными происходит раз в сутки. Конкуренты активно внедряют онлайн-продажи, системы лояльности на базе ИИ и автоматизированные склады. Руководство осознает угрозу потери доли рынка и ставит задачу разработать стратегию технологических изменений на ближайшие 3 года.

Вам, как ведущему бизнес-аналитику / стратегу, поручено подготовить предварительный отчет.

1. Аудит и анализ разрывов

Задание 1. Оценка текущего состояния: опираясь на описание кейса, проведите краткий аудит цифровой зрелости компании «Горизонт».

- **вопрос:** назовите не менее **трех критических уязвимостей** текущей архитектуры информационных систем, которые мешают конкуренции в современной рознице. Обоснуйте каждую из них с точки зрения бизнеса (например, потеря выручки, низкая скорость принятия решений).

Задание 2. Анализ драйверов:

- **вопрос:** проведите краткий PESTEL-анализ внешней среды для российского ритейла. Выделите **два наиболее значимых фактора**, которые делают трансформацию «Горизонта» неизбежной прямо сейчас (например, изменения в законодательстве о маркировке или рост ожиданий клиентов от скорости доставки).

2. Формулирование целей и целевого состояния

Задание 3. Дерево целей: генеральный директор поставил общую цель: «*Стать омниканальным лидером к 2028 году*».

Задача: декомпозируйте эту цель на три конкретные подцели второго уровня (для блоков: клиентский опыт, операционная эффективность, ИТ-инфраструктура), используя критерии SMART. (Пример структуры ответа: цель - KPI - срок). (Оценивается умение переводить абстрактное видение в измеримые показатели).

Задание 4. Моделирование процесса:

- **вопрос:** в текущем состоянии процесс оформления возврата товара клиентом занимает до 3 дней (проверка чека вручную, запрос в архив). Опишите **целевой процесс** оформления возврата через мобильное приложение магазина с использованием сканирования QR-кода чека. *Требование:* опишите последовательность шагов клиента и системы (не более 5 шагов), указав, какие данные используются для мгновенного решения.

3. Разработка дорожной карты и обоснование

Задание 5. Выбор подхода к трансформации: для запуска интернет-магазина у компании есть два варианта:

- **вариант А (эволюционный):** доработать текущий самописный складской модуль (дешевле

сейчас, но долго и риск ошибок).

- **вариант Б (революционный):** купить готовое облачное решение (SaaS) и интегрировать его (дороже сразу, но быстрее запуск и масштабируемость).

Задача: выберите один вариант. Составьте таблицу аргументов «За» и «Против» Вашего выбора, учитывая риски технического долга (Legacy) и требования к скорости выхода на рынок

Задание 6. Финансовое обоснование (кратко):

Задача: для выбранного вами Варианта (А или Б) назовите **две статьи затрат** (CAPEX и OPEX) и **один источник выгоды** (Benefit), который пойдет в Business Case для финансового директора. (Пример, CAPEX - покупка серверов; OPEX - подписка на лицензии; выгода - снижение потерь от краж на складе на 10%).

Задание 7. Управление сопротивлением:

Ситуация: заведующие магазинами саботируют внедрение новой системы отчетности, так как привыкли заполнять таблицы в Excel вручную и боятся сокращения штата.

- **вопрос:** предложите **конкретную меру** в рамках управления изменениями, которая поможет преодолеть это сопротивление на старте проекта.

Типовые вопросы к экзамену:

1. Понятие технологического изменения. Классификация: инкрементальные и прорывные технологии. Примеры влияния на отрасли.
2. Влияние цифровизации на эволюцию бизнес-моделей: переход от продажи продукта к модели и платформенным экосистемам.
3. PESTEL-анализ как инструмент выявления внешних драйверов технологических изменений. Приведите примеры политических и правовых факторов для российского ИТ-рынка.
4. Анализ конкурентной среды по М. Портеру в контексте технологических изменений.
5. Концепция «цифрового разрыва» и технологической сингулярности. Риски опоздания с началом трансформации.
6. Методика проведения аудита цифровой зрелости организации.
7. Стратегический анализ разрывов: алгоритм перехода от текущего состояния к целевому состоянию.
8. Управление требованиями заинтересованных лиц при планировании трансформации. Техники выявления скрытых потребностей и разрешения конфликтов интересов между бизнесом и ИТ.
9. Формулирование видения и миссии технологического развития. Построение дерева целей и определение ключевых показателей эффективности для контроля стратегии.
10. Оценка рисков при постановке амбициозных технологических целей. Критерии достижимости целей по методологии SMART.
11. Подходы к трансформации: эволюционный (рефакторинг процессов), революционный и гибридный. Сравнительный анализ затрат, сроков и рисков.
12. Выбор архитектурного паттерна (монолит, модульная система, микросервисы, платформенное решение) исходя из выбранной бизнес-стратегии.
13. Моделирование целевых бизнес-процессов. Роль инструментов класса «архитектура предприятия» в описании будущей операционной модели.
14. Финансовое обоснование проекта трансформации. Расчет совокупной стоимости владения и возврата инвестиций для инфраструктурных проектов.
15. Дорожная карта технологических изменений. Горизонты планирования (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный) и приоритизация инициатив.
16. Преодоление сопротивления изменениям. Модель Курта Левина («Разморозить - Изменить - Заморозить») и модель ADKAR в управлении персоналом.
17. Построение кросс-функциональных команд. Механизмы синхронизации работы бизнеса, разработки и эксплуатации (DevOps-культура) для достижения общих стратегических целей.
18. Система мониторинга реализации стратегии. Применение Сбалансированной системы показателей для перевода финансовых целей в операционные метрики.
19. Корпоративная культура как барьер или катализатор технологических изменений. Инструменты формирования культуры инноваций.
20. Трансфер результатов НИР в практику через призму бизнес-стратегии.