

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Максимов Алексей Борисович

Должность: директор департамента по образовательной политике

Дата подписания: 23.09.2023 15:32:19

Уникальный программный ключ:

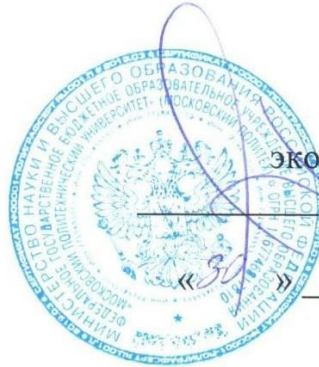
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
/ МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ /

УТВЕРЖДАЮ



Декан факультета  
экономики и управления  
/ А.А. Ефремов /

\_\_\_\_\_ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Форсайт-менеджмент**

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Образовательная программа:

**Управление организацией**

Квалификация (степень) выпускника

**Бакалавр**

Форма обучения

**Очная, заочная**

Москва 2019 г.

## 1. Цели освоения дисциплины

К **основной цели** освоения дисциплины «Форсайт-менеджмент» следует отнести:

- формирование у студентов знаний и навыков в области форсайт-технологий.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Форсайт-менеджмент» следует отнести:

- Освоение теории методологии и технологий Форсайта.
- Ознакомление с отечественным и зарубежным опытом применения форсайт-технологий.
- Оценка целесообразности применения Форсайта.
- 

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Форсайт-менеджмент» относится к числу учебных дисциплин вариативной части (Б.1.2) образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Форсайт-менеджмент» взаимосвязана со следующими дисциплинами и практиками ОП:

*В основной части базового цикла (Б.1.1):*

- Основы менеджмента;
- Стратегический менеджмент.

*В вариативной части (Б1.1.2):*

- Управление организационными изменениями.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируется следующая компетенция и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,	<p><b>знать:</b> современный отечественный и зарубежный опыт применения форсайт-технологий.</p> <p><b>уметь:</b> формулировать цели, задачи и комплекс мероприятий для применения</p>

	направленной на обеспечение конкурентоспособности	технологии форсайт. <b>владеть:</b> методами и подходами выявления причин применения форсайт-технологий; навыками прогнозирования.
--	---	---

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетных единиц, т.е. **144** академических часов (из них 90 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на четвертом курсе.

**Седьмой семестр:** лекции – 18 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – зачет.

##### Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетных единиц, т.е. **144** академических часов (из них 128 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на четвертом курсе.

**Восьмой семестр:** лекции – 6 часов, семинарские занятия – 10 часов, форма контроля – зачет.

Структура и содержание дисциплины «Форсайт-менеджмент» по срокам и видам работы отражены в Приложении.

#### Содержание разделов дисциплины

##### Тема 1. Становление и развитие форсайт-технологии.

Определение форсайта. История возникновения термина Форсайт. Научно-техническое прогнозирование в СССР. Опыт Великобритании. «программы Форсайт 1,2,3» Опыт США. Концепция «критических технологий». «Форсайт-Флот» в РФ. Концепция «Дорожные карты».

**Семинар 1.** Понятие и сущность прогнозирования. Прогнозирование в структуре научного предвидения, требования к процессу его реализации. Понятийный аппарат и методологическая база прогнозирования.

**Семинар 2.** Взаимосвязь социального, экономического, политического, демографического, технологического и экологического прогнозирования. Нормативное и поисковое прогнозирование.

## **Тема 2. Система методов и технологий Форсайта**

Система методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития. Наиболее используемые технологии: обратное сценарирование, библиографический анализ, мозговые штурмы, общественные панели, анализ взаимных воздействий, метод дельфи, сканирование источников, испытания, экспертные панели, разработка будущего, игры, выделение ключевых технологий, обзор источников, анализ глобальных трендов, моделирование и симуляции, мультикритериальный анализ, сценарирование, картирование стейкхолдеров, SWOT-анализ, картирование технологий, экстраполяция трендов.

### **Семинар 3. Основные категории стратегического планирования.**

Определение основных категорий стратегического планирования: политика, стратегия, прогноз, цели и целеполагание, концепция. Виды политик, их взаимосвязь. Направления политики. Разработка долгосрочной перспективы.

**Семинар 4.** Прогноз научно-технического и инновационного развития и учет результатов прогнозирования при разработке долгосрочной перспективы. Роль целевой стадии стратегического планирования.

## **Тема 3. Область использования инструментария форсайта (SCOPE)**

Технология проведения Форсайт исследования: комбинация «продукта» (прогнозы, сценарии, приоритеты) и «процесса» (установление связей между всеми заинтересованными сторонами). Треугольник методов Форсайта. Ромб методов Форсайта. Этапы форсайт-исследования. Правила формирования форсайта. Горизонт форсайта. Фокус форсайта. Разновидности Форсайта.

**Семинар 5.** Инновационная политика в системе стратегических решений; Концепция долгосрочного стратегического планирования. Пределы управляемости. Целевой и ресурсный аспекты стратегического планирования. Выявление и анализ проблем обозримой перспективы.

**Семинар 6.** Понятие альтернативы развития. Полнота альтернатив. Неопределенность. Неопределенность функционирования и неопределенность взаимодействия. Область неопределенности. Факторы определенности:

стабильность, инерционность, управляемость. Выбор альтернатив. Проблемы сравнения. Формирование и выбор вариантов долгосрочного научно-технического, инновационного и социально-экономического развития.

#### **Тема 4. Практика Форсайта в странах западной Европы**

Цели Форсайт-прогнозов. Приоритетные научно-технические направления: энергетика, экономика знаний и пр. перечень организаций занимающихся прогностической деятельностью.

**Семинар 7.** Системный подход к прогнозированию инновационного развития. Моделирование процессов создания и диффузии инноваций. НИС. как система моделей. Понятие национальной, региональной и отраслевой инновационных систем, их взаимодействие. Применение оптимальных моделей для прогнозирования инновационного развития.

**Семинар 8.** Типы национальных систем - по критерию выбор доминирующего элемента, и драйверов инновационного развития. Особенности НИУ в условиях экономики знаний

#### **Тема 5. Качественное прогнозирование экономических процессов**

Принципы и инструменты качественного прогнозирования. Статистические методы сбора информации и ее обработки. Экспертные методы сбора информации (интервью, анкетирование, групповые методы анализа). Сценарный подход к прогнозированию. Активный прогноз. Дорожное картирование (roadmapping). Когнитивные карты. Форсайт как форма качественного прогноза. Имитационное моделирование и прогноз. Рефлексивное управление и прогнозирование

**Семинар 9.** Принципы и инструменты качественного прогнозирования.

Статистические методы сбора информации и ее обработки. Экспертные методы сбора информации (интервью, анкетирование, групповые методы анализа).

**Семинар 10.** Сценарный подход к прогнозированию. Активный прогноз. Дорожное картирование (roadmapping). Когнитивные карты. Форсайт как форма качественного прогноза. Имитационное моделирование и прогноз.

**Тема 6. Интеллектуальный анализ данных. Эконометрика как аппарат экономического прогнозирования.**

Факторные регрессионные модели. Значимость факторов и степень влияния. Лаговые модели.

**Семинар 11.** Авторегрессионные модели и прогнозирование.

Направленность времени. Рост на ожиданиях. Кластерный анализ.

**Семинар 12.** Методы теории катастроф, прогнозирование катастроф.

**Тема 7. Организационное обеспечение применения технологии форсайта.**

История возникновения «псевдофорсайта». Причины появления. Применение классических методик (SWOT) при проведении форсайта. Построение древа целей и применение морфологического анализа. Фиксация интересов заинтересованных сторон.

**Семинар 13.** Оценка вклада информационного производства в экономический рост макросистем. Авторегрессионные модели стоимостных объемов величин типа фонда и типа потока.

**Семинар 14.** Прогнозирование и оптимизация уровня госрасходов на НИОКР. Задачи отраслевого прогнозирования развития наукоемких отраслей.

**Тема 8. Форсайт в государственном и муниципальном управлении**

Российские форсайт-проекты: Форсайт развития российских информационных технологий, Промышленно-энергетический Форсайт, Форсайт-проект Курчатовского научного центра, Научно-технологический Форсайт Министерства образования и науки РФ, Региональные Форсайты в России.

**Семинар 15.** Принципы ценообразования информационных продуктов.

Непараметрические модели цены (ориентация на издержки, на спрос, на конкуренцию).

**Семинар 16.** Параметрические модели цены (ориентация на потребительские свойства). Однопараметрический метод. Многопараметрический метод.

**Тема 9.** Интеллектуальная собственность в Российской Федерации: правовая охрана и коммерческое использование

**Семинар 17.** Методы ценообразования информационных продуктов. Метод весовых коэффициентов. Балловый метод.

**Семинар 18.** Регрессионные методы ценообразования информационных продуктов.

## **5. Образовательные технологии.**

Методика преподавания дисциплины «Форсайт-менеджмент» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- тестирование;
- обсуждение докладов;
- решение разноуровневых задач и заданий.

Предусмотрено использование разделов дисциплины в ЭОР «Формайт- менеджмент» (<https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10961>)

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

### **6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины формируются следующая компетенция:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

В процессе освоения образовательной программы данная компетенция, в том числе её отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

### 6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенции на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине.

Показатель	Критерии оценивания	
	Не зачтено	Зачтено
<b>знать:</b> современный отечественный и зарубежный опыт применения форсайт-технологий.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: принципов целеполагания, видов, методов, принципов, инструменты научно-технического прогнозирования и планирования, особенностей организации прогнозирования и планирования на предприятии.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: принципов целеполагания, видов, методов, принципов, инструменты научно-технического прогнозирования и планирования, особенностей организации прогнозирования и планирования на предприятии.. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.
<b>уметь:</b> формулировать цели, задачи и комплекс мероприятий для применения технологии форсайт.	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления инновационными процессами.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления инновационными процессами.
<b>владеть:</b> методами и подходами выявления причин применения форсайт-технологий, навыками прогнозирования	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления инновационных программ; - методами и инструментами прогнозирования и планирования инновационного развития.	Обучающийся владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления инновационных программ; - методами и инструментами прогнозирования и планирования инновационного развития. Навыками прогнозирования, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.



### **Форма промежуточной аттестации: зачет.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачета проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено», «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Форсайт-Менеджмент» (тест, доклад, решение разноуровневых задач и заданий).

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Описание</b>
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

**Фонды оценочных средств представлены в приложении 1 к рабочей программе.**

### **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.**

#### **а) основная литература:**

1. *Литвак, Б. Г.* Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 17.09.2023).

**б) дополнительная литература:**

1. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512830> (дата обращения: 17.09.2023).

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы****Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

- <http://www.gov.ru> Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
- <http://www.mos.ru> Официальный сервер Правительства Москвы.
- <http://www.garant.ru> ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
- <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики.
- <http://www.rg.ru> Российская газета.
- <http://www.rbc.ru> РБК (РосБизнесКонсалтинг).
- <http://www.mevriz.ru> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
- <http://minpromtorg.gov.ru/> Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

**8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.**

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

**9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции**

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых

источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

### **Методические указания для обучающихся при работе на семинаре**

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

### **Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **10. Методические рекомендации для преподавателя (Методические рекомендации по составлению презентаций)**

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением РР. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть

советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеослайдов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовки), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читается;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;

- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Направление подготовки: 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Форма обучения: очная, заочная

Вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская

Кафедра: «Менеджмент»

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Форсайт-менеджмент**

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

тесты, темы докладов, примеры разноуровневых задач и заданий, вопросы к экзамену

#### **Составитель:**

зав. каф., к.э.н., доц. Алена Е.Э.

доцент, к.э.н. Редин Д.В.

Москва, 2019 г.



**ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

<b>Форсайт-менеджмент</b>					
<b>ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент</b>					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующую компетенцию:					
<b>КОМПЕТЕНЦИИ</b>		<b>Перечень компонентов</b>	<b>Технология формирования компетенций</b>	<b>Форма оценочного средства**</b>	<b>Степени уровней освоения компетенций</b>
<b>ИНДЕКС</b>	<b>ФОРМУЛИРОВКА</b>				
<b>ПК-3</b>	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p><b>знать:</b> современный отечественный и зарубежный опыт применения форсайт-технологий.</p> <p><b>уметь:</b> формулировать цели, задачи и комплекс мероприятий для применения технологии форсайт.</p> <p><b>владеть:</b> методами и подходами выявления причин применения форсайт-технологий, навыками прогнозирования.</p>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, Т, РЗЗ экзамен	<p><b>Базовый уровень</b></p> <p>- знание базовых теоретических данных о методологии форсайта и способах его применения.</p> <p><b>Повышенный уровень</b></p> <p>- владение методами и навыками экономического прогнозирования;</p> <p>- умение применять комплекс методик форсайта.</p>

\*\* - Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

## Перечень оценочных средств по дисциплине «Форсайт-менеджмент»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
2	Разноуровневые задачи и задания (РЗЗ)	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно- следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач и заданий
3	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
4	Зачет	Форма проверки знаний и навыков студентов, полученных на семинарских и практических занятиях, производственной практике, а также их обязательных самостоятельных работ.	Вопросы к зачету

## Вопросы к зачету

### по дисциплине «Форсайт-менеджмент» формирование компетенции ПК-3

1. Сущность и идеология Форсайта.
2. Исторические, политические и экономические предпосылки формирования технологического прогнозирования
3. Исторические, политические и экономические условия формирования концепций технологического прогнозирования
4. Современный этап развития исследований будущего.
5. Что такое Форсайт.
6. Исторические, культурные и социальные корни Форсайта
7. Истоки появления и становления Форсайта
8. Три поколения Форсайта
9. Современный зарубежный опыт применения Форсайт- исследований
10. Римский клуб и его роль в исследовании проблематики будущего
11. История возникновения и развития концепции «технологического прогнозирования» в России
12. Что понимается под горизонтом Форсайта?
13. Что понимается под фокусом Форсайта?
14. Разновидности Форсайта. Краткие характеристики.
15. Форсайт – как основа исследования перспектив развития
16. Форсайт – как основа принятия стратегических решений
17. Роль, функции и формы Форсайта.
18. Форсайт-исследования как путь объединения интеллектуального потенциала власти, бизнеса, гражданского общества и науки.
19. Основные характеристики наиболее используемых технологий Форсайта.
20. Понятийный аппарат и методологическая база прогнозирования.
21. Взаимосвязь социального, экономического, политического, демографического, технологического и экологического прогнозирования.
22. Прогнозирование и предвидение – общее и различия.
23. Средства и формы инструментария проектирования.
24. Структура процесса проектирования. Этапы проектирования.
25. Технология проведения Форсайт исследований
26. Треугольник методов Форсайта. Ромб методов Форсайта.
27. Этапы форсайт – исследования. Правила формирования форсайта.

28. Практика применения Форсайта для разработки национальных стратегий развития.
29. Практика применения Форсайта для разработки региональных стратегий развития
30. Принципы и инструменты качественного прогнозирования.
31. Статистические методы сбора информации и ее обработки.
32. Экспертные методы сбора информации (интервью, анкетирование, групповые методы анализа).
33. Нормативное и поисковое прогнозирование.
34. Методы форсайта – Дельфи.
35. Методы форсайта - Критические технологии.
36. Метод форсайта - Экспертные оценки.
37. Методы форсайта - Дорожное картирование
38. Сценарный подход к прогнозированию.
39. Факторные модели.
40. Регрессионные модели в прогнозировании.
41. Методология проектирования. Виды проектирования.

### **Тест по дисциплине «Форсайт-менеджмент» формирование компетенции ПК-3**

1. Технологический форсайт:
  - А) позволяет оказывать поддержку всему новому;
  - Б) стимулирует и оказывает помощь предприятиям в области технологического управления и передачи технологии;
  - В) приводит к повышению конкурентоспособности и росту;
  - Г) все ответы верны.**
  
2. На нынешнем этапе развития предпочтение при организации форсайт-исследований отдается:
  - А) научно-технологическим прогнозам;**
  - Б) прогнозам в социальной области;
  - В) прогнозам в рамках понятий общества знаний;
  - Г) исследованиям, посвященным условиям труда и промышленным отношениям.
  
3. Особенностью новых Форсайтов в развитых странах, начиная с 2000-х годов, является учет таких тенденций и проблем современного развития, как:
  - А) Глобализация и развитие экономики знаний,
  - Б) формирование и консолидация информационного общества,
  - В) управление экологическими ресурсами, преобразование здравоохранения, рост региональных различий
  - Г) все ответы верны.**

4. Отметьте международные организации, занимающиеся развитием форсайт-исследований:

- А) ЮНИДО;
- Б) НАСА;
- В) ЮНИСЕФ;
- Г) ОЭСР.

5. Основной объем средств на финансирование конкретных форсайт-проектов предоставляют:

- А) научные организации;
- Б) неправительственные организации;
- В) правительства (федеральные и региональные);**
- Г) частная промышленность.

6. Форсайт как технология предвидения (не элемент программы) появился:

- а) на рубеже XIX-XX веков;
- б) в первой половине XX века;
- в) в 50-е годы XX века;
- г) **в конце XX века.**

7. Хронологическая последовательность распространения методологии форсайта в мире:

- А) СССР, Япония, Германия, Китай
- Б) США, Япония, Германия, ЕС**
- В) ЕС, Великобритания, СССР, Япония
- Г) США, Канада, Бразилия, Китай

8. Основными принципами инструментария Форсайта являются:

- а) согласованность действий науки, власти и гражданского общества;
- б) согласованность действий властей и бизнеса;
- в) инициатива властей по разработке плана социального и экономического развития территории;
- г) **вовлеченность общественных сил, коммуникации участников, концентрация на долговременном периоде, координация с имеющимися достижениями в социально-экономической сфере, согласие бизнеса, науки, власти и гражданского общества.**

9. По мнению специалистов, в России применение методологии форсайта начинается:

- А) В 40-х годах XX-го века;
- Б) В 70-х годах XX-го века;
- В) В 90-х годах XX-го века;
- Г) **В начале XXI-го века.**

10. Каковы истоки Форсайта?

- а) пассивное прогнозирование;
- б) плановая система, применявшаяся в СССР;
- в) футурология и прогностика;
- г) **прогностика, планирование, футурология.**

Критерии оценки:

Отлично - от 90% до 100% правильных ответов;

Хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;

Удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;

Неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.

### **Темы докладов по дисциплине «Форсайт-менеджмент» (формирование компетенции ПК-3)**

1. Методологические основы организации и проведения Форсайт-исследований
2. Дайте определение объекта для проведения Форсайт-исследования.
3. Каким образом осуществляется выявление вызовов и угроз при подготовке Форсайта?
4. Область применения Форсайта (SCOPE).
5. Выработка предложений по участникам Форсайт-исследования.
6. Информационное обеспечение Форсайт-исследования.
7. Организационное обеспечение Форсайта.
8. Возможные роли в организации Форсайта.
9. Методика подбора и формирования экспертных групп для проведения Форсайт-исследований.
10. Методологический подход и процесс экспертного оценивания при проведении Форсайта.
11. Использование метода Дельфи в Форсайт-программах
12. Миссия Дельфи в программах технологического Форсайта экономики знаний
13. Цели применения и инструментарий Дельфи-опроса в Форсайт-программах
14. Необходимость осуществления исследований культурных и социальных аспектов методом Дельфи
15. Обработка результатов опроса и проведение первого этапа приоритизации технологий
16. Сценарий как инструмент для упорядочения представлений об альтернативах развития внешней среды
17. Ключевые требования к сценариям. Множественность видов и типов сценариев; количественные и качественные характеристики тенденций и состояния системы на перспективу

18. Сценарии как механизм формирования адаптивной стратегии и адаптивной политики
19. Отличие сценарного подхода от других методов Форсайта
20. Этапы эволюции сценарного подхода
21. Подходы к построению альтернативных сценариев. Преимущества и недостатки в разработке и применении сценариев
22. Сценарии в программах технологического Форсайта
23. Формирование сценарной группы. Методика написания и обсуждения сценариев
24. Исходная информация для построения сценариев. Этапы разработки сценариев. Формирование сценарных альтернатив. Технология построения качественных исследовательских сценариев
25. Разработка скелета сценариев. Последовательность шагов при построении скелета исследовательских сценариев
26. Разработка технологических дорожных карт и метод анализа последовательности разработки технологий
27. Панели экспертов и экспертные группы в программах Форсайта
28. Сканирование и мониторинг - этап в исследовании, предшествующий иным методам Форсайта
29. Дерево целей и морфологический анализ — как методы нормативного прогнозирования
30. SWOT-анализ как методика аналитического этапа разработки Форсайт-программ
31. Бенчмаркинг - инструмент выявления слабых сторон в собственной деятельности
32. Бенчмаркинг-процесс и бенч-маркинг результатов – общие черты и различия
33. Использование метода мозгового штурма в различных методах Форсайта
34. Анализ влияния на тренды – методология по преодолению иных методов прогнозирования
35. Конструирование матрицы взаимного влияния событий
36. Метод Монте-Карло. Его содержание и значение в Форсайт-исследованиях
37. Имитационная динамическая модель взаимных влияний
38. Метод критических технологий и его применение в форсайте

#### Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть	Содержание не в полной мере	Содержание не в полной мере	Содержание не отражает суть

		рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

### **Примеры разноуровневых задач и заданий по дисциплине «Форсайт-менеджмент» (формирование компетенции ПК-3)**

#### Задача №1

Рейтинг девяти банков был оценен тремя экспертами. С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена найти пары экспертов, оценки которых наиболее близко соответствуют друг другу. Оценить значимость различий в оценке рейтинга банков экспертами. Данные о рейтингах приведены в следующей таблице.

Эксперт	Номер банка								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	2	1	4	5	6	7	8	9
2	2	3	1	4	7	9	8	5	6
3	1	2	5	3	4	6	9	7	8

#### Задача №2

Для пяти проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей приведены в таблице. Группа экспертов проранжировала по важности критерии, по которым предполагается рассмотреть представленную подборку. Определите согласованность работы экспертов. Найдите относительный вес каждого критерия, проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию. Оценка экспертами:



Экспер-ты	Ско-рость	Проч-ность	Пере-грузка	Устой-чивость	Металло-емкость	Мощ-ность
1	2	1	3	6	5	4
2	1	2	4	5	6	3
3	2	1	3	6	5	4
4	1	4	2	6	5	3
5	1	4	2	6	5	3

Частные критерии:

Варианты транспортных устройств	Относительные единичные показатели					
	ско-рости	прочно-сти	пере-грузки	устой-чивости	металло-емкости	мощно-сти
I	1,000	0,798	0,920	1,000	1,000	0,770
II	1,000	1,000	0,650	0,920	0,940	0,920
III	1,000	0,930	0,924	1,000	0,980	0,950
IV	0,870	0,960	0,910	0,915	0,990	0,850
V	0,850	0,970	1,000	0,900	0,700	0,820

Задача №3

Рассчитайте коэффициент конкордации и сделайте выводы, если сводный опросный лист экспертов выглядит следующим образом:

Эксперты/риски	1	2	3	4
1	3	2	3	1
2	2	2	2	2
3	3	1	1	1

Задача №4

Результаты ранжирования шести управленческих решений (объектов оценки) пятью экспертами представлены в таблице. Результаты ранжирования:

Решение (объект) / эксперты	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
Y1	1	2,5	1,5	2,5	3
Y2	2,5	1,5	1,5	3	2,5
Y3	2,5	2,5	3	2,5	1,5
Y4	4	3	4,5	4	4
Y5	5	4	4,5	2,5	5,5
Y6	6	5,5	6	2,5	3

Требуется оценить согласованность мнений экспертов.

Задание №5

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

#### Задание №6

Используя представленные в таблицах результаты проведения SWOT-анализа предприятия, оценить влияние возможностей и угроз на деятельность данного предприятия и перспективы его развития. Матрица влияния возможностей:

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<p>Б</p> <p>1. Совершенствование менеджмента</p> <p>2. Увеличение конкурентного преимущества</p>	<p>Б</p> <p>1. Предложение о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей</p> <p>2. Изменение рекламных технологий</p>	<p>ИР</p> <p>1. Развитие информационной отрасли</p>
Средняя	<p>Б</p> <p>1. Снижение налогов и пошлин</p> <p>2. Улучшение уровня жизни</p> <p>3. Неудачное поведение конкурентов</p>	<p>ИР</p> <p>1. Разорение(уход) продавцов</p> <p>2. Снижение цен на товар</p>	<p>Н</p>
Низкая	<p>ИР</p> <p>1. Появление новых поставщиков</p>	<p>Н</p>	<p>Н</p>

Б – возможности имеют большее значение для предприятия, их надо использовать;

ИР – использовать возможности, если есть ресурсы;

Н – возможности, НЕ заслуживающие внимания предприятия.

Матрица влияния угроз:

Вероятность реализации угрозы	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<p><b>НУ</b></p> <p>1. Рост налогов и пошлин.</p> <p>2. Сбои в поставках товара</p>	<p><b>НУ</b></p>	<p><b>ПК</b></p> <p>1. Рост безработицы</p> <p>2. Ужесточение законов</p>
Средняя	<p><b>НУ</b></p> <p>1. Снижение уровня жизни</p>	<p><b>ПК</b></p> <p>1. Появление новых конкурентов</p> <p>2. Изменение уровня цен</p>	<p><b>ВП</b></p> <p>1. Ухудшение политической обстановки</p> <p>2. Усиление конкуренции</p>
Низкая	<p><b>ПК</b></p> <p>1. Рост темпов инфляции</p>	<p><b>ВП</b></p> <p>1. Изменение правил ввоза товара</p> <p>2. Скачки курсов валют</p>	<p><b>ВП</b></p> <p>1. Изменение покупательских предпочтений</p>

НУ – угрозы, представляющие большую опасность и требующие немедленного устранения;

ПК – угрозы, которые необходимо постоянно контролировать и устранять в первостепенном порядке;

ВП – угрозы требующие внимательного подхода, но не требующие первостепенного устранения.

## Матрица SWOT-анализа:

	<b>Возможности</b> 1. Снижение налогов и пошлин 2. Совершенствование менеджмента 3. Улучшение уровня жизни 4. Увеличение конкурентного преимущества 5. Снижение цен на товары 6. Неудачное поведение конкурентов 7. Разорение (уход) продавцов 8. Изменение рекламных технологий 9. Появление новых поставщиков 10. Развитие информационной отрасли 11. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	<b>Угрозы</b> 1. Рост налогов и пошлин 2. Снижение уровня жизни 3. Сбои в поставках 4. Рост темпов инфляции 5. Появление новых конкурентов 6. Ужесточение законов 7. Скачки курсов валют 8. Изменение уровня цен 9. Ухудшение политической обстановки 10. Изменение покупательских предпочтений 11. Изменение правил ввоза товара 12. Рост безработицы 13. Усиление конкуренции
<b>Сильные стороны</b> 1. Достаточная известность 2. Хорошая репутация у покупателей 3. Широкий ассортимент продукции 4. Хорошая мотивация персонала 5. Возможность расширения торговой деятельности. 6. Удобное географическое положение фирмы 7. Возможность снижения цены на товар (скидки) 8. Бесплатная доставка товара в пределах области 9. Хорошая реклама	<b>«Сила и возможности»</b> - увеличение конкурентного преимущества, привлечение новых поставщиков позволит расширить рынок сбыта	<b>«Сила и угрозы»</b> - широкий ассортимент позволит снизить влияние цен и мнений покупателей на определенный товар
<b>Слабые стороны</b> 1. Отсутствие стратегического плана развития 2. Сбои в поставках 3. Недостаточное знание рынка 4. Низкие маркетинговые способности. 5. Почти полное отсутствие розничной торговли 6. Неучастие персонала в принятии УР 7. Высокая кредиторская задолженность 8. Низкая квалификация персонала	<b>«Слабость и возможность»</b> - неучастие персонала в принятии УР затрудняет развитие эффективной системы управления	<b>«Слабость и угрозы»</b> - появление новых конкурентов, отсутствие стратегического плана ухудшит конкурентную позицию

## Задание №7

Исходные данные:

Группа услуг	Темпы роста рынка	Доля рынка компании по группе услуг (в масштабе города)
Услуги парикмахера	10%	15%
Услуги маникюра и педикюра	15%	40%
Косметологические процедуры	20%	25%
Услуги массажного кабинета	15%	20%
Услуги солярия	5%	3%
Услуги фитнеса (индивидуальные тренировки)	25%	5%
Тренажерный зал	5%	10%
Занятия танцами	10%	30%
Занятий йогой	20%	10%
Бассейн	10%	25%

Описание ситуации. Сеть центров красоты (компания 2) присутствует на рынке крупного города в течение 5 лет. За это время сеть выросла с 2 точек в ключевых местах

города до 8 точек, захватив все ключевые районы. Изначально центры красоты включали комплекс услуг фитнес-центров, однако, идя навстречу пожеланиям потребителей, стали расширять перечень услуг комплексом услуг салонов красоты, что позволяет создать дополнительный источник дохода для бизнеса, а также максимально полно удовлетворить потребности постоянных клиентов. В то же время это усложнило маркетинговую деятельность компании, поскольку теперь выстраивать стратегию и тактику маркетинга необходимо с учетом ситуаций на двух рынках. Общий уровень цен компании 2 – средний.

Конкурентная обстановка.

Помимо сети компании 2 в городе также представлено еще одна сеть салонов красоты: направленный на элитный сегмент, в комплекс услуг включены эксклюзивные предложения по косметологии, обслуживание ведется с использованием элитных видов косметики, средств по уходу за лицом и телом, помимо обычных услуг салона сеть конкурента предлагает некоторые услуги из спектра клиники (анти-аге процедуры). Сеть имеет постоянный круг клиентов и ведет активную маркетинговую политику на расширение доли за счет среднего сегмента клиентов, предлагая более дешевый пакет услуг с целью привлечения клиентов. Остальные конкуренты в сегменте салонов красоты – это отдельно стоящие салоны, привязанные к конкретным районам. В некоторых районах это очень серьезные конкуренты, работающие в аналогичном ценовом сегменте и по числу клиентов района превышают долю компании 2, в некоторых районах представлены обычные парикмахерские дешевого ценового сегмента, обслуживающие преимущественно низкодходные группы населения в окрестных домах.

Конкурент 2 – сеть фитнес-центров, удобно расположенных в районах наибольшей офисной застройки. У конкурента есть хороший бренд, завоевавший признание многих постоянных клиентов. Уникальным предложением конкурента 2 является гибкая система абонементов, позволяющая выбрать удобный и выгодный режим занятий практически для любого клиента. Также конкурент имеет очень популярную школу по занятиям йогой – как для взрослых, так и для детей, в школе представлены сильные преподаватели, сформирован клуб постоянных клиентов. Отдельными конкурентами для компании 2 являются: 3 городских бассейна, расположенных при дворцах спорта или отдельно стоящих, в различных районах города. Множество тренажерных залов, от крупных до совсем небольших, рассредоточенных по городу, множество студий загара, расположенных практически в каждом районе, несколько маникюрных салонов, от низкого до высокого ценового сегмента, массажных кабинетов в поликлиниках, а также отдельных специалистов-массажистов, выезжающих на дом к клиенткам.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?
2. Проанализируйте портфель продуктов компании 2 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.
3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.
4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру для компании.
5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)
6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.
7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?
8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению.

Задание №8

Исходные данные:

Группа товаров	Темпы роста рынка	Доля рынка компании по группе товаров
Торты-медовики	4%	35%
Замороженные кондитерские изделия	13%	Менее 1%
Овощные консервы	10%	5%
Сгущенное молоко для промышленных потребителей	2%	16%
Снеки	20% в зависимости от подсегмента	3%
Морепродукты, элитный сегмент продукции	15%	20%

Описание положения компании. Компания 1 занимается производством и оптовой торговлей продуктами питания. У компании есть собственный цех по изготовлению кондитерских изделий, компания является эксклюзивным дистрибьютором тайландского производителя и поставщиком в Россию морепродуктов элитного сегмента (консервы, некоторые виды снеков). Также компания поставляет на регулярной основе овощные консервы нескольких венгерских поставщиков по различным розничным каналам г. Москвы. В настоящий момент компания вышла на рынок с новым видом продукта: замороженные кондитерские изделия. Этот сегмент рынка выглядит очень привлекательным, и компания планирует увеличить свою долю на этом рынке в течение первого года работы.

На рынке кондитерских изделий конкурентами компании 1 являются два крупнейших российских комбината по производству кондитерских изделий: Черемушки (27%) и Бабаевский (32%). В числе их продукции находятся торты-медовики, и они постоянно борются за доли рынка, добиваясь признания потребителей через усовершенствование технологии, снижения издержек по производству, улучшения внешнего вида упаковки, более широкой представленности и в рознице. Также производители участвуют в отраслевых выставках и получают награды за качество продукта.

На рынке овощных консервов представлено большое количество поставщиков и производителей продукции, основная борьба идет за представленность в сетях гипермаркетов и на оптовых рынках. Продукция среднего ценового сегмента, к которой относятся овощные консервы, распространяемая компанией 1, в основном продается в магазинах уровня «Перекресток».

С самого начала своей деятельности компания 1 поставляла сгущенное молоко для нескольких заводов по производству кондитерских изделий (в том числе для того, чтобы обеспечить качество поставок для собственного производства). Это направление стабильно работает в течение нескольких лет, рынок достаточно традиционен, покупатели промышленной сгущенки, как правило, определились со своими поставщиками и не стремятся менять партнеров.

На рынке морепродуктов представлено немного компаний, эта продукция, в основном, продается в элитных магазинах или отделах, но в последнее время мода на морепродукты захватывает и более низкие ценовые сегменты. Конкуренты сосредоточены на предоставлении замороженных морепродуктов, в то время как компания 1 традиционно лидирует в сегменте консервов.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?

2. Проанализируйте портфель продуктов компании 1 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.
3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.
4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру.
5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)
6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.
7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?
8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению.

### **Критерии оценки разноуровневых заданий**

- Оценка **«отлично»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями.

- Оценка **«хорошо»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала).

- Оценка **«удовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях.

- Оценка **«неудовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений.