Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 23.09.2023 16:59:42
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ П.А. Аркатов
«31» августа 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Форсайт менеджмент»

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа

«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная, очно-заочная

Москва, 2021

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 элективных учебных дисциплин базового цикла (Б1) образовательной программы бакалавриата.

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

В основной части базового цикла (Б1):

- Корпоративный менеджмент*;*
- Стратегический менеджмент.

В вариативной части (Б1.3):

- 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:

Шифр	Наименование	Профстандарт	ОТФ	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-5	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	08.037 «Бизнес-аналитик»	Обеспечение изменений в организации	ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и

				проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; ПК-5.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений.

4. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет: по очной форме - **3** зачетных единиц, т.е. **108** академических часов (из них 54 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на третьем курсе.

Шестой семестр: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

по очно-заочной форме - **3** зачетных единиц, т.е. **108** академических часов (из них 72 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина изучается на третьем курсе.

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

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

Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Форсайт как метод анализа и проектирования будущего

Понятие форсайта. Объект и предмет форсайта. Особенности форсайта по отношению к плану.

Тема 2 Отличие форсайта от прогнозирования

Отличие форсайта от прогнозирования. Ключевые особенности форсайта и прогнозирования. Особенности экспертных мнений в прогнозировании и форсайте.

Тема 3 Основные элементы форсайта

Горизонт и субъекты форсайта. Сценарии и дорожные карты. Ситуационный и концептуальный подходы.

Тема 4 Мосты между ситуациями и концепциями

Первый, второй и третий мосты между ситуациями и концепциями. Бенчмаркинг как способ интеграции ситуационного и концептуального подходов. Вариант дорожной карты и набор проектов.

Тема 5 Технологический форсайт

Особенности технологического форсайта. Новые технологии, применяемые в форсайтах. Оригинальная система классификации технологий. Национальные особенности технологического форсайта.

Тема 6 Система классификации технологий

Последовательность технологического форсайта. Экономика как совокупность промышленных агрегатов. Основные признаки и особенности промышленных агрегатов.

Тема 7 Инструментарий форсайта

Подбор экспертов. Условия проведения экспертных опросов. Учет разнообразия экспертных мнений.

Тема 8 Методики форсайта

Метод Дельфи. Семантический дифференциал и методика Ва-Вестендорпа. Метод иерархий Саати и TURF-анализ.

Тема 9 Обработка результатов экспертного опроса

Методы обработки экспертных оценок и суждений. Принципы и этапы контент-анализа. Формулировка выводов и рекомендаций.

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.

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

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают темы докладов, устный опрос, зачет.

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Предусмотрено использование разделов ЭОР «Форсайт-менеджмент» (https://online.mospolytech.ru/enrol/index.php?id=10961).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах

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-5	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений

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.

ПК-5. Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнеес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации,	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.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: принципов целеполагания, видов, методов, принципов, инструменты научно-технического прогнозирования и планирования, особенностей организации прогнозирования и планирования на предприятии, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: принципов целеполагания, видов, методов, принципов, инструменты научно-технического прогнозирования и планирования, особенностей организации прогнозирования и планирования на предприятии, свободно оперирует приобретенными знаниями.
ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по	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.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления инновационными процессами. Умения освоены, но допускаются незначительные	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления инновационным и процессами.

их минимизации;			ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
ПК-5.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений.	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.	Обучающийся частично владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления инновационных программ; - методами и инструментами прогнозирования и планирования инновационного развития. Навыками прогнозирования навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления инновационных программ; - методами и инструментами прогнозирования и планирования инновационного развития, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: **экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена 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: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие самостоятельную работу в виде научного отчета, активно участвующие в деловой игре по дисциплине «Управление развитием организации».

Шкала оценивания	*Описание*

Отлично	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, активное участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенные 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.*
Хорошо	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, активное участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.*
Удовлетворительно	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.*
Неудовлетворительно	*Выполнена самостоятельная работа в виде научного отчета, не в полной мере участие в аудиторной работе, предусмотренной 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..*

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

2. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование : учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519713

б) дополнительная литература:

Машунин, Ю. К. Прогнозирование и планирование социально-экономических систем : учебник для вузов / Ю. К. Машунин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14698-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519737

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

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

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 PP. 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 видеофрагментов. 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 (заголовок), 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 читаем;
- 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.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров **38.03.02 «Менеджмент».**

Структура и содержание дисциплины «Форсайт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Образовательная программа: «Управление бизнес-процессами» (бакалавр) очная форма

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	РЗЗ	Р	ДС	Т	Э	З
1	Тема 1 Форсайт как метод анализа и проектирования будущего	6	1	2	4		6					+			
2	Тема 2 Отличие форсайта от прогнозирования	6	2	2	4		6					+			
3	Тема 3 Основные элементы форсайта	6	3	2	4		6					+			
4	Тема 4 Мосты между ситуациями и концепциями	6	4	2	4		6					+			
5	Тема 5 Технологический форсайт	6	5	2	4		6			+		+			
6	Тема 6 Система классификации технологий	6	6	2	4		6			+		+			
7	Тема 7 Инструментарий форсайта	6	7	2	4		6			+		+			
8	Тема 8 Методики форсайта	6	8	2	4		6			+		+			
9	Тема 9 Обработка результатов экспертного опроса	6	9	2	4		6			+			+		
	Форма аттестации									1		1	1		Э
	Всего часов по дисциплине в восьмом семестре			18	36		54								

Структура и содержание дисциплины «Форсайт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Образовательная программа: «Управление бизнес-процессами» очно-заочная форма

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	РЗЗ	Р	ДС	Т	Э	З
1	Тема 1 Форсайт как метод анализа и проектирования будущего	6	1	2	2		8					+			
2	Тема 2 Отличие форсайта от прогнозирования	6	2	2	2		8					+			
3	Тема 3 Основные элементы форсайта	6	3	2	2		8					+			
4	Тема 4 Мосты между ситуациями и концепциями	6	4	2	2		8					+			
5	Тема 5 Технологический форсайт	6	5	2	2		8			+		+			
6	Тема 6 Система классификации технологий	6	6	2	2		8			+		+			
7	Тема 7 Инструментарий форсайта	6	7	2	2		8			+		+			
8	Тема 8 Методики форсайта	6	8	2	2		8			+		+			
9	Тема 9 Обработка результатов экспертного опроса	6	9	2	2		8			+			+		
	Форма аттестации									1		1	1		З
	Всего часов по дисциплине в восьмом семестре			18	18		72								

Приложение 1 к
рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
ОП (образовательная программа): «Управление организацией»
Форма обучения: очная, очно-заочная, 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. Аленина Е.Э.

Москва, 2021 г.

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Форсайт-менеджмент					
ФГОС ВО **38.03.02 Менеджмент**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующую **компетенцию**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
ПК-5	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	ПК-5.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, ПК-5.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; ПК-5.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению измененийоснове знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, Т, РЗЗ экзамен	**Базовый уровень** - знание базовых теоретических данных о методологии форсайта и способах его применения. **Повышенный уровень** - владение методами и навыками экономического прогнозирования; - умение применять комплекс методик форсайта.

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

Приложение 2
к рабочей программе

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, позволяющиеоценивать 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 публичноевыступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
4	Экзамен	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Вопросы к экзамену

Примерные вопросы к экзамену

по дисциплине «Форсайт-менеджмент»
формирование компетенции ПК-5

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.

Форма экзаменационного билета

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

Факультет экономики и управления _____ Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина : Форсайт-менеджмент
Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
Курс: __, группа _____, форма обучения: очная , очно-заочная

БИЛЕТ № 1.

1. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-5.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-5

Утверждено на заседании кафедры «_2» сентября 2021 г., протокол № 1.

Зав. кафедрой «Менеджмент» _____ /Алёнина Е.Э./

Тест по дисциплине «Форсайт-менеджмент»
формирование компетенции ПК-5

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 форсат-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 форсат-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-5)

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 приоритезации 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 рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть 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-5)

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:

Эксперты	Скорость	Прочность	Перегрузка	Устойчивость	Металлоемкость	Мощность
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					
	скорости	прочности	перегрузки	устойчивости	металлоемкости	мощности
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	Б 1. Совершенствование менеджмента 2. Увеличение конкурентного преимущества	Б 1. Предложение о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей 2. Изменение рекламных технологий	ИР 1. Развитие информационной отрасли
Средняя	Б 1. Снижение налогов и пошлин 2. Улучшение уровня жизни 3. Неудачное поведение конкурентов	ИР 1. Разорение(уход) продавцов 2. Снижение цен на товар	Н
Низкая	ИР 1. Появление новых поставщиков	Н	Н

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	НУ 1. Рост налогов и пошлин. 2. Сбои в поставках товара	НУ	ПК 1. Рост безработицы 2. Ужесточение законов
Средняя	НУ 1. Снижение уровня жизни	ПК 1. Появление новых конкурентов 2. Изменение уровня цен	ВП 1. Ухудшение политической обстановки 2. Усиление конкуренции
Низкая	ПК 1. Рост темпов инфляции	ВП 1. Изменение правил ввоза товара 2. Скачки курсов валют	ВП 1. Изменение покупательских предпочтений

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:

	Возможности 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. Предложение о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	Угрозы 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
Сильные стороны 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	«Сила и возможности» - увеличение конкурентного преимущества, привлечение новых поставщиков позволит расширить рынок сбыта	«Сила и угрозы» - широкий ассортимент позволит снизить влияние цен и мнений покупателей на определенный товар
Слабые стороны 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	«Слабость и возможность» - неучастие персонала в принятии УР затрудняет развитие эффективной системы управления	«Слабость и угрозы» - 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-age 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 низкодоходные 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, рассредоточенны х 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 усовершенствова ние технологии, снижения издержек по производству, улучшения внешнего вида упаковки, более широкой представленност 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 представленност ь в сетях гипермаркетов и на оптовых рынках. Продукция среднего ценового сегмента, к которой относятся овощные консервы, распространяемо й компанией 1, в основном продаются 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 разноуровниевых 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.