

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 23.01.2025 18:12:28  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9

  
MIRBIS

**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 25.05.2023 протокол № 9

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.О.04 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Направление подготовки: **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) программы: **Управление проектами**  
Уровень: высшее образование - **магистратура**  
Форма обучения: **очная**

Москва 2023

## Содержание

Аннотация .....	3
1. Цели и задачи дисциплины.....	5
1.1.Цель дисциплины .....	5
1.2.Задачи освоения дисциплины.....	5
2.Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3.Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	6
5. Содержание учебной дисциплины.....	6
5.1 Разделы дисциплины и виды занятий .....	6
5.2. Содержание тем учебной дисциплины.....	7
5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины.....	8
5.4.Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса).....	8
5.5.Промежуточная аттестации.....	9
6.Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	9
6.1.Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов.....	9
6.2.Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	12
6.3.Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	12
6.4.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	12
6.5.Методические рекомендации преподавателям.....	14
6.6.Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	15
7.Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	29
7.1.Текущий контроль.....	29
7.2.Промежуточная аттестация.....	46
8.Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	47

**Аннотация**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**Б1.О.04 Современный стратегический анализ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Семестр(ы) изучения	1
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

**1. Цель и задачи дисциплины**

Цель изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» - сформировать современный образ мышления и образ действия руководителей и специалистов российских компаний в области современного стратегического анализа.

**Задачи освоения дисциплины:**

- Овладеть принципами и методами стратегического анализа в различных сферах деятельности (B2B, B2C, B2D).
- Сформировать понимание возможностей стратегического анализа для решения проблем доходности, роста и конкурентоспособности компании.
- Получить навыки в разработке программ стратегического планирования.

**2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:**

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК–1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними УК–1.2 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
	Знает методы и основные принципы критического анализа и оценки проблемных ситуаций на основе системного подхода Умеет анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи внутри; осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации; определяет стратегию достижения поставленной цели Владеет навыками критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода и определяет стратегию	

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

		действий для достижения поставленной цели	
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	О П К - 3 . 1 . Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК–3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность и социальную значимость, а также обеспечивает реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Знает подходы к управлению организациями и подразделениями на принципах стратегического анализа; количественные и качественные методы стратегического анализа Умеет использовать количественные и качественные методы для анализа внешней и внутренней среды субъекта рынка и управления бизнес-процессами; готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности при реализации корпоративной стратегии Владеет навыками подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» - сформировать современный образ мышления и образ действия руководителей и специалистов российских компаний в области современного стратегического анализа.

### 1.2. Задачи освоения дисциплины

- Овладеть принципами и методами стратегического анализа в различных сферах деятельности (B2B, B2C, B2D).
- Сформировать понимание возможностей стратегического анализа для решения проблем доходности, роста и конкурентоспособности компании.
- Получить навыки в разработке программ стратегического планирования.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.04.02 Менеджмент профиль Управление проектами и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК–1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними УК–1.2 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов	Знает методы и основные принципы критического анализа и оценки проблемных ситуаций на основе системного подхода Умеет анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи внутри; осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации; определяет стратегию достижения поставленной цели Владеет навыками	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

		критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода и определяет стратегию действий для достижения поставленной цели	
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	О П К - 3 . 1 . Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность и социальную значимость, а также обеспечивает реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Знает подходы к управлению организациями и подразделениями на принципах стратегического анализа; количественные и качественные методы стратегического анализа Умеет использовать количественные и качественные методы для анализа внешней и внутренней среды субъекта рынка и управления бизнес-процессами; готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности при реализации корпоративной стратегии Владеет навыками подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1			
Лекции (Л)	18	18			
Практические занятия (ПЗ) /Лабораторные работы (ЛР)	18	18			
Консультации	-	-			
Самостоятельная работа студентов (СРС)	45	45			
Контроль	27	27			
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>	<b>108</b>	<b>108</b>			

#### 5. Содержание учебной дисциплины

##### 5.1 Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Практические	Самостоятельная

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

			занятия	работа
Тема 1.	Место и роль стратегического анализа в цикле стратегического управления.	1	1	2
Тема 2.	Базовые понятия и подходы к проведению стратегического анализа.	1	1	3
Тема 3	Методы стратегического анализа внешней среды (макроокружения)	1	1	5
Тема 4	Методы анализа при определении стратегической модели роста компании.	2	2	5
Тема 5	Стратегия голубого океана.	2	2	5
Тема 6	Методы стратегического анализа непосредственного окружения (микросреды)	2	2	5
Тема 7	Методы анализа при выборе стратегии конкуренции.	2	2	5
Тема 8	Методы анализа внутренней среды.	2	2	5
Тема 9	SWOT-анализ	2	2	5
Тема 10	Методы анализа бизнес-портфеля.	2	2	5
	<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>45</b>

## **5.2. Содержание тем учебной дисциплины**

Тема 1. Место и роль стратегического анализа в цикле стратегического управления.

Базовые понятия стратегического управления. Цикл стратегического управления. Место и роль стратегического анализа в цикле стратегического управления

Тема 2. Базовые понятия и подходы к проведению стратегического анализа.

Схема и организация проведения стратегического анализа. Объекты стратегического анализа. Инструменты стратегического анализа. Информационная база для проведения стратегического анализа и способы получения информации. Окружающая среда бизнеса и основные методы ее анализа.

Тема 3. Методы стратегического анализа внешней среды (макроокружения)

Методика проведения PEST-анализа назначение, способ проведения, информационная база, использование результатов. Типовые факторы макросреды, рассматриваемые в рамках PEST-анализа.

Тема 4. Методы анализа при определении стратегической модели роста компании.

Стратегии роста. Органический рост, приобретения и диверсификация. Поглощения и слияния. Вертикальные и горизонтальные интеграционные процессы. Матрица Ансоффа. Матрица внешних приобретений. Новая матрица БКГ. Стратегические решения по матрицам. Стратегия голубого океана.

Тема 5. Стратегия голубого океана.

Инновация ценности как основа стратегии. Инструментарий: стратегическая канва, модель четырех действий. Алгоритм создания стратегии голубого океана. Критерии успешности стратегии. Как защитить голубой океан.

Тема 6. Методы стратегического анализа непосредственного окружения

(микросреды)

Понятия рынка и отрасли. Основные факторы, изучаемые при анализе непосредственного окружения. Модель «5 сил конкуренции М. Портера». Анализ конкурентных позиций. Модель стратегических групп. Факторы конкуренции отрасли. Движущие силы в отрасли. КФУ.

Тема 7. Методы анализа при выборе стратегии конкуренции.

Модель создания конкурентного преимущества М. Портера. Характеристики основных стратегий: лидерство в издержках, продуктивное лидерство, лидерство в нише. Ценностные дисциплины М. Трейси и Ф. Вирсема: лидерство по продукту, операционное совершенство, близость к клиенту. Стратегии конкурентной борьбы Ф. Котлера. Классификация конкурентных стратегий по А. Юданову. Анализ шагов конкурентов.

Тема 8. Методы анализа внутренней среды.

Факторы внутренней среды организации. Модель 7s МакКинзи. Метод VRIO-анализа ресурсов предприятия. Анализ цепочки создания стоимости М. Портера.

Тема 9. SWOT-анализ.

Исходные данные для анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды. Матрица SWOT: формулирование стратегических альтернатив. Анализ и оценка стратегических альтернатив. Выбор стратегии развития.

Тема 10. Методы анализа бизнес-портфеля.

Матрица БКГ. Многокритериальная матрица МакКинзи-Дженерал Электрик. Принятие стратегических решений по бизнес-портфелю на основании данных анализа.

### 5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины

Тема 1	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 2	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 3	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 4	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 5	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 6	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 7	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 8	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 9	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание
Тема 10	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание

### 5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)

Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине проводится в следующих видах: изучение теоретического материала, выполнения домашних

заданий в форме, определяемой преподавателем (письменные расчетно-аналитические работы, эссе, рефераты, доклады, кейсы).

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ для самостоятельной работы:

Задание 1. Разработать организационную структуру организации и подразделения для выполнения функций стратегического анализа

Задание 2. Разработайте типовой план проекта по проведению стратегического анализа и разработки стратегии, указав сроки, ответственных, ресурсы, результаты.

Задание 3. Для каждого типового фактора, анализируемого в рамках PEST-анализа, подберите наиболее подходящие источники информации для анализа, а также методы получения информации (прогнозирования)

Задание 4. Используя кейс Winnebago предложите компании возможную стратегию роста, отличную от той, что указана в кейсе. Обоснуйте свое предложение.

Задание 5. Самостоятельно изучите и проанализируйте стратегическую канву и инновацию ценности для цирка «Дю Солей».

Задание 6. Используя кейс «Отрасль деревянного домостроения в России» проанализируйте микроокружение компании по модели стратегических групп. По результатам анализа предложите компании рекомендации по стратегическим решениям.

Задание 7. Сравните классификации методов ведения конкурентной борьбы по Ф. Котлеру и А.Юданову. Составьте сравнительную таблицу. Подберите примеры известных вам компаний, демонстрирующих те или иные методы конкурентного поведения.

Задание 8. Используя материал кейса Winnebago проведите анализ внутренней среды по модели VRIO-анализ. По результатам анализа обоснуйте стратегические конкурентные преимущества компании и дайте рекомендации по стратегическим решениям.

Задание 9. Используя результаты выполнения аудиторного задания по кейсу Winnebago, оцените полученные стратегические альтернативы и выберите те, которые рекомендовали бы включить в стратегию. Обоснуйте свой выбор.

Задание 10. Сравните методики анализа портфеля продукции по матрицам БКГ и ИакКинзи-Дженерал Электрик. Обоснуйте, в каком случае предпочтительнее использовать ту или иную методику анализа.

### **5.5. Промежуточная аттестации**

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается:

ответы на вопросы к экзамену;

защита проекта, выполненного в составе мини-группы.

## **6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

### **6.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

№	<b>Нормативно-правовые акты</b>
1.	Конституция Российской Федерации - Основной закон Российской Федерации / Администрации Президента России: официальный сайт. – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://kremlin.ru/acts/constitution">http://kremlin.ru/acts/constitution</a> . Режим доступа: свободный доступ.
2.	Налоговый кодекс Российской Федерации / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
3.	Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 «О бухгалтерском учете» / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
	<b>Основная литература</b>
1.	Агеева, Н. Г. Современный стратегический анализ в условиях быстрого изменения внешней среды : учебное пособие / Н. Г. Агеева. — Москва : МАИ, 2021. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/256232">https://e.lanbook.com/book/256232</a> (дата обращения: 23.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2.	Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Е. Моисеева. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. — 90 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/147586">https://e.lanbook.com/book/147586</a> (дата обращения: 23.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
	<b>Дополнительная литература</b>
1.	Ополченова, Е. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие : [16+] / Е. В. Ополченова ; Российская международная академия туризма. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университетская книга, 2016. – 112 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575004">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575004</a> (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2.	Современный стратегический анализ : теория и практика использования в деятельности российских организаций / И. В. Соклакова, Д. А. Ермилина, Л. Н. Панкова [и др.] ; под науч. ред. И. В. Соклаковой ; Московский экономический институт. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 194 с. : схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698528">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698528</a> (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
	<b>Информационно-справочные системы</b>

1.	ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург: ООО «ЭБС Лань», 2011–2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей Института МИРБИС.
2.	ЭБС «Университетская библиотека online». – Москва: ООО Издательство «Директ-медиа», 2001–2022. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей, бесшовная авторизация из ЭИОС Института МИРБИС.
3.	Информационно-библиотечный центр (библиотека) Института МИРБИС. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 1988 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://mirbis.ru/eos/ibc/">https://mirbis.ru/eos/ibc/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Информационно-справочная система КонсультантПлюс. - ЗАО «Консультант Плюс», 1992-2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg">https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg</a> . Режим доступа: после авторизации.
5.	East View. Information Services: Универсальные базы данных периодических изданий – Москва: ООО «ИВИС» –2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dlib.eastview.com/basic/details/">https://dlib.eastview.com/basic/details/</a> . Режим доступа: после авторизации.
<b>Интернет ресурсы</b>	
1.	Вестник МИРБИС – международный научно-практический журнал / Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 2014 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://journal-mirbis.ru/">https://journal-mirbis.ru/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
2.	eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a> . Режим доступа: после авторизации.
3.	КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Официальный интернет-портал правовой информации. — 2005 — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://pravo.gov.ru">http://pravo.gov.ru</a> . Режим доступа: свободный доступ.
5.	Центральная Городская Деловая Библиотека. (ГБУК г. Москвы «ЦГДБ»). Одна из ведущих отраслевых библиотек г. Москвы с богатым фондом литературы по экономике, праву, юридическим наукам, психологии [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://www.mgdb.ru/">http://www.mgdb.ru/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
6.	Моифинансы.РФ. Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://моифинансы.рф/">https://моифинансы.рф/</a> . Режим доступа: свободный доступ.

### **6.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **6.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Институт МИРБИС располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).
- помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные

информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

• Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет» ЭИОС «МИРБИС» — <https://sdo.mirbis.ru/login/index.php>

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Операционная система Microsoft Windows 10 Pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 Home;
- Операционная система Microsoft Windows 7 Pro;
- Программное обеспечение Microsoft Office Standard 19;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security;
- Adobe Acrobat DC;
- ПО Webinar;
- 1С: Предприятие.

**Электронно-библиотечная система:**

ЭБС «Лань» — <https://e.lanbook.com>

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — <https://biblioclub.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

Электронная библиотека Grebennikon Издательский дом «Гребенников» <https://grebennikon.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

**Современные профессиональные базы данных:**

Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

Универсальная база данных периодических изданий «East View» — <https://dlib.eastview.com/browse/udb/12> индивидуальная покнижная подписка на электронные периодические издания из тематических баз данных.

East View «Индивидуальные издания».

East View «Периодические и серийные издания (реферативные журналы и библиографические указатели) ИНИОН РАН»: <https://dlib.eastview.com/browse/publication/128008/udb/4550>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в

Институте МИРБИС.

eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <https://elibrary.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации.

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет после регистрации/авторизации.

КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/> Режим доступа: свободный доступ.

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

#### **Информационные справочные системы:**

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>

Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

Моифинансы.РФ Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://моифинансы.рф/> Режим доступа: свободный доступ.

### **6.5. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;

5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, и промежуточного контроля знаний обучающихся.

## **6.6. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ**

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

### **РАБОТА НАД РЕФЕРАТОМ**

Реферат — краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ. В нем должны найти отражение уровень изученности темы, видение проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности (творческом потенциале) обучающегося.

Общие требования к реферату следующие:

- точность и объективность в передаче информации из литературного источника, основной мысли автора (не относить к автору собственные мысли);
- полнота раскрытия темы реферата;
- доступность и ясность изложения;
- возможность составить представление:
  - о мнении автора источника по рассматриваемой теме;
  - о мнении автора реферата по этому же вопросу.

Таким образом, реферат должен содержать и концепцию авторов литературных источников, и концепцию автора реферата.

Содержание реферата

- План
- Введение. Обоснование темы (актуальность, теоретическая и практическая значимость). Цель и задачи работы.
  - Обзор литературных источников с анализом и критической оценкой автора реферата (положительные стороны и спорные точки зрения авторов рассматриваемых произведений).
  - Формулирование собственного взгляда на рассматриваемую проблему.
  - Выводы и предложения.
  - Литература.
  - Оглавление.

В реферате могут быть приложения в виде анкет, схем, диаграмм и пр.

На усмотрение автора в реферате могут быть разработаны отдельные тематические главы, параграфы, в которых анализируется соответствующая литература. При этом каждая глава должна содержать область выводов и переходный (логический) мостик к следующей главе. А общие выводы в конце реферата являются суммой выводов отдельных глав.

Список литературы в реферате имеет важное значение: он отражает степень разработанности темы в литературе.

Список литературы составляют:

- 1) по алфавиту авторов или названий статей;
- 2) в хронологическом порядке;
- 3) по тематическому принципу.

Общие правила библиографического описания предусматривают необходимый минимум сведений, который позволяет безошибочно отыскать книгу или статью (обязательные элементы описания): фамилия автора, заглавие, подзаголовочные данные, выходные данные (место издания, наименование издающего органа, год издания, страницы).

Объем текста реферата определяется содержанием документа (количеством сведений, их научной ценностью и/или практическим значением), а также доступностью и языком реферируемого документа.

### **РАБОТА НАД ЭССЕ**

Эссе, как правило, имеет задание, посвященное решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины, общее проблемное поле, на основании чего студент сам формулирует тему.

При раскрытии темы он должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

При формулировании цели обратить внимание на следующие вопросы:

- почему выбрали эту тему?
- в чем состоит актуальность выбранной темы?
- какие другие примеры идей, подходов или практических решений известны в рамках данной темы?

• в чем состоит новизна предлагаемого подхода?

• конкретная задача в рамках темы, на решение которой направлено эссе?

Содержание эссе должно отражать:

- анализ актуального положения дел в выбранной области. Актуальные вопросы, задачи;

• анализ мер, предпринимаемых государством, властями, государственными учреждениями, частными лицами, для решения актуальных задач в выбранной области;

• плюсы и минусы;

• изложение собственного подхода / идеи;

• практические рекомендации;

• перспективы использования данного подхода / его разработки;

• плюсы и минусы предложенной идеи;

• другое.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый

рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

8. Проверьте правильность решения задания.

9. Произведите оценку реальности полученного решения.

10. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;

- какого рода требуется результат;

- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS Power Point. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуются не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MS Word или табличного процессора MS Excel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.

2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

### **ТРЕБОВАНИЯ К УСТНОМУ ДОКЛАДУ**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.
5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.
6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.
7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

### **7.1. Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль может проводиться:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий;
- во время самостоятельной работы обучающихся без присутствия преподавателя, с последующей проверкой результатов преподавателем;
- с использованием электронной информационно-образовательной среды.

**К формам текущего контроля относятся:**

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Письменный контроль – эссе/ доклад/ реферат	10
3. Выполнение домашнего задания	15
4. Письменный контроль – кейс/деловая игра	20
5. Письменный контроль – тест	10
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

### **ТИПОВАЯ ТЕМАТИКА ЭССЕ/ДОКЛАДОВ / РЕФЕРАТОВ**

1. Экспертные оценки в стратегическом анализе: методы получения, обработка, ограничения, применение.
2. Методики выявления корневых компетенций компании.
3. Стратегии ресурсного подхода к развитию организации.
4. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации.
5. Формирование стратегических целей организации.
6. Макросреда организации: основные направления стратегического анализа.
7. Мезосреда организации: основные направления стратегического анализа.
8. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.
9. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
10. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы.
11. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса.
12. Технологические стратегии.
13. Стратегия интернационализации.
14. Стратегия глобализации.
15. Стратегия кооперации.
16. Виды базовых стратегий и характеристика их выбора.

17. SWOT-анализ как управленческое исследование внутренних сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.
18. Методология стратегического анализа и уровни его проведения.
19. Методы выявления первичных источников информации.
20. Методы рыночного тестирования нового товара.

## **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ КЕЙСА/ДЕЛОВОЙ ИГРЫ**

### **Задание 1.**

А. Провести анализ внешнего окружения по методике PEST-анализ для ситуации, описанной в кейсе

Б. Обосновать стратегию роста по матрицам Ансоффа, внешних приобретений, Новая БКГ для ситуации, описанной в кейсе.

### **Кейс для анализа. Тетра Пак.**

#### **Рождение TetraPak**

Нашу повседневную жизнь в сегодняшнем мире невозможно представить без изобретения Рубена Раусинга–тетрапака. Для этого всего лишь стоит открыть холодильник и ... и вы увидите, например, пакет свежего молока, кефира, йогурта или сока. А ведь этот пакет и есть тот самый тетрапак! Это изобретение не далось ему просто – Рубен потратил почти четверть века упорного труда, прежде чем его идея воплотилась в жизнь и принесла ему известность, славу и огромный доход.

А началось все с того, что Рубен во время служебной командировки в США увидел супермаркет (магазин самообслуживания). Именно тогда он понял, что совсем скоро и Европа тоже будет захвачена этой формой магазинов. А это означало, что будет огромный спрос на расфасованные товары, которые покупатели сами берут с полки. И, соответственно, потребуется совершенно новая экономичная и гигиеничная упаковка для множества продуктов. Она должна быть удобной для перевозки и расстановки на полках магазинов, а также для хранения продуктов- более гигиеничный и практичный способ дистрибуции основных продуктов питания, чем принятая в то время в Европе продажа из-за прилавка товаров, завернутых в бумагу или разлитых в громоздкие стеклянные бутылки. Он увидел, что сможет иметь при условии реализации своей идеи, и очень захотел, чтобы это сбылось!

Рубен решил время не терять и после возвращения на родину сразу же занялся разработкой новой, экономичной, практичной тары для продуктов питания. Но, что характерно, кроме идеи и амбиций у него ничего за душой не было. Он решил занять денег на свою идею у крупных промышленников. Но они посчитали его идею неперспективной, либо очень рискованной. Пришлось Рубену полагаться только на свои силы.

В 1929 году совместно с промышленником Эриком Окерлундом он купил пришедшую в упадок фабрику по производству упаковки в Мальмё. Деньги в общее дело вложил Окерлунд. Раусинг вложил в дело свои идеи. «Окерлунд и Раусинг» (по фамилиям основателей) стала первой упаковочной компанией в Скандинавии, а впоследствии — крупнейшим производителем картонной упаковки для сухих пищевых продуктов. Однако первоначально она не была особенно прибыльной, и в 1933 году Окерлунд продал свою долю Раусингу, который стал единоличным

владельцем бизнеса.

Рубен набрал сотрудников и начал работу. Они создали несколько вариантов упаковки для муки и сахара и других сыпучих продуктов. Но вот с молоком и сливками пришлось повозиться... Необходимо было обеспечить сохранность продукта и его гигиеничность, а также эффективность дистрибуции, используя минимальное количество материала — в соответствии со ставшим впоследствии знаменитым принципом «упаковка должна экономить больше, чем она стоит». Новая упаковка должна была стать достаточно дешевой, чтобы конкурировать с разлитым молоком; это значило — минимум отходов при производстве и максимальная его эффективность.

Дела у молодого предпринимателя шли хуже некуда. Упаковочный бизнес был не просто нерентабельным, он был убыточным. Но ему помогло упорство. Он вместе с сотрудниками придумывал все новые и новые виды упаковки. И это дало свои результаты: один из сотрудников Раусинга – Эрик Валленберг сидел дома с высокой температурой и мастерил из бумаги макеты упаковок. Когда он задремал, ему приснилась гениальная идея: «идеальная форма – это **тетраэдр** – четырехгранная пирамида!» Ее легко склеить и наполнить содержимым. Она занимает мало места и очень удобна при транспортировке! Преодолев первоначальные сомнения, Раусинг осознал потенциал такой упаковки и 27 марта 1944 года подал заявку на выдачу патента.

*По поводу этой идеи великий датский физик Нильс Бор сказал следующие слова: «Еще ни разу в истории человечества математическая идея не находила столь удачного практического воплощения». В честь этого тетраэдра и была названа компания.*

Упаковка в виде пирамиды была придумана в 1944 году, но прошло еще несколько лет, прежде чем новую конструкцию удалось запустить в производство. Дело оказалось в том, что бумажную упаковку необходимо было еще и защитить от влаги. Было перепробовано множество типов пластиков, пока выбор не пал на картон, покрытый английским полиэтиленом. *Картон + пластик + алюминий = идеальная упаковка.* Вот какую формулу вывел, в конце концов, Раусинг.

### **Становление бизнеса**

Затем потребовалось разработать технологическую цепочку и сконструировать специальное оборудование. Это было реализовано в 1951 году (официальная дата рождения Tetra Pak). Еще пару лет ушло на промышленные испытания новой производственной линии. В 1952 году на местный молочный завод Лундаортенс поставили первый упаковочный автомат, предназначенный для фасовки сливок в пакеты тетраэдрической формы емкостью 100 мл.

Еще предстояло убедить соотечественников покупать молоко, расфасованное в бумажные пакетики! Ко всему новому нужно приспособливаться. Ситуацию спасло появление супермаркетов (вот оно: свершилось его видение!!!). Продукты в новых упаковках хорошо укладывались в корзину, их легко было размещать на прилавках.

В 1954 году молочный завод в Стокгольме закупил первую линию по фасовке молока в пакеты по 500 мл. В том же году первая машина отправилась в Гамбург (Германия), затем последовали Франция (1954), Италия (1956), Швейцария (1957), а

впоследствии — Советский Союз (1959) и Япония (1962).

Так началось триумфальное шествие «пирамидки» Tetra Pak по планете. Успех был ошеломляющим: европейские производители молока и других безалкогольных напитков быстро разглядели достоинства новой упаковки и к 1959 году годовой объем ее выпуска достиг миллиарда штук – для этого даже пришлось налаживать лицензионное производство в восьми странах. Асептическая версия Tetra Pak Classic появилась в 1961 году.

Асептическая технология упаковки — главное изобретение Tetra Pak. При асептической обработке продукт и упаковка стерилизуются по отдельности, после чего упаковка наполняется продуктом и запечатывается в стерильных условиях. Когда асептическую упаковку наполняют ультрапастеризованным содержимым (жидкостью вроде молока или сока, либо переработанными продуктами, такими как овощи и фрукты), она может храниться без охлаждения до года.

В 1963 году был представлен пакет в виде всем нам привычного параллелепипеда Tetra Brik, который позволяет долго сохранять продукты свежими без добавления консервантов, и который окончательно и бесповоротно прописал шведскую компанию среди глобальных лидеров. Рубен Раусинг был сполна вознагражден за свое упорство. За 10 лет компания с триумфом вышла на европейские и американские рынки и увеличила свои обороты на 30%.

В 1991 году Tetra Pak приобрела шведскую компанию Alfa-Laval AB — мирового лидера в производстве оборудования для различных отраслей промышленности, в том числе и пищевой. Эта сделка стала крупнейшим на тот момент поглощением, осуществленным в Швеции. Позволив Tetra Pak использовать технологии Alfa Laval в обработке пищевых продуктов, слияние компаний способствовало созданию комплексных решений по переработке и упаковке для заказчиков новой объединенной компании. Подразделение Alfa Laval, занимавшееся обработкой жидкостей, было поглощено Tetra Pak, а та часть компании, которая специализировалась на производстве оборудования для молочных ферм, была выделена в отдельную структуру под названием DeLaval (входит в концерн Tetra Laval), непрофильные активы были проданы. В 2001 году Tetra Laval приобрела французскую группу Sidel, занимающуюся производством пластиковой упаковки. Слияние было запрещено Европейской комиссией на тех основаниях, что и Tetra Pak, и Sidel занимали лидирующие позиции на рынке в своем секторе и при этом работали в смежных областях. Однако Европейский суд вынес решение в пользу Tetra Laval.

### **Tetra Pak сегодня**

В 2011 году годовой оборот компании составил 10,36 млрд евро. В отчете Tetra Laval за 2010/2011 финансовый год сообщается, что особенно бурный рост деятельности Tetra Pak происходил на рынках Китая, Юго-Восточной Азии, Восточной Европы, а также Центральной и Южной Америки. Повышение доходов населения на этих рынках способствует большему потреблению богатых белками продуктов, в частности — молочных, и руководство Tetra Pak объявило об увеличении инвестиций в развивающиеся рынки на 10 % до более чем 200 млн евро (2009). Направив почти 200 млн евро на создание новых упаковочных заводов в России (2007) и Китае (2008), в 2011 Tetra Pak анонсировала строительство

аналогичных предприятий в Индии и Пакистане, дабы удовлетворить растущий спрос. Предполагается, что новые заводы на Индийском полуострове также смогут обеспечить продукцией рынки Ближнего Востока, где наблюдается аналогичный рост. По данным газеты Financial Times, увеличение потребления молока на развивающихся рынках особенно коснулось ультрапастеризованного молока, которое легче поддается транспортировке и более безопасно; это благоприятно сказывается на бизнесе Tetra Pak, две трети продаж которой приходится на асептическую упаковку. Наиболее популярный продукт компании Tetra Pak — упаковка Tetra Brik Aseptic, являющаяся бестселлером с 1970-х годов.

Помимо различных упаковочных решений, Tetra Pak предоставляет технологическое оборудование, оборудование для дистрибуции, включая конвейеры, упаковщики в тару, упаковщики в пленку, ящики и контейнеры на колесах. Кроме того, компания предлагает автоматизированные производственные решения и техническое обслуживание.

### **Принципы защиты окружающей среды**

Tetra Pak декларирует, что исходит из необходимости рационального и ответственного природопользования; в компании утверждают, что постоянно работают над повышением эффективности работы как в своих интересах, так и в интересах заказчика. То, каким образом используются материалы и что происходит с отходами упаковки, является, как пишет Financial Times, действительно «серьезным вопросом» для компании.

В 2011 году руководство Tetra Pak опубликовало свои цели в сфере защиты окружающей среды, среди которых — поддержание существующего уровня выбросов углекислого газа до 2020 года и увеличение утилизации отходов за тот же период на 100 %. Поддержание нынешнего уровня выбросов углекислого газа до 2020 года будет означать относительное сокращение выбросов на 40 %, при том что средние темпы роста составляют 5 % в год. Кроме того, в Tetra Pak заявляют, что к 2020 году доведут использование сертифицированного картона до 100 % (фактически в 2010 году 40 %)

Постепенно производители тех продуктов питания, которые исторически упаковываются в стеклянную тару, к примеру, вино, начали присматриваться к картонным пакетам в качестве альтернативного упаковочного решения. Считается, что «углеродный след» картонной упаковки примерно в десять раз меньше, чем стеклянной бутылки

В Tetra Pak начали заниматься проблемой переработки отходов в середине 1980-х годов. По состоянию на 2011 год по всему миру перерабатывается 20 % использованных упаковок Tetra Pak, при этом в таких странах, как Бельгия, Германия, Испания и Норвегия объём утилизации превышает 50. Чтобы увеличить количество перерабатываемых отходов и добиться выполнения целевых показателей, Tetra Pak взяла на себя ведущую роль в организации процесса утилизации, в том числе содействует разработке схем сбора мусора, содействует внедрению новых технологий переработки и повышению информированности населения об утилизации отходов и разумном использовании ресурсов.

### **Социальные проекты**

Tetra Pak давно участвует в социальных проектах Бюро продовольственного развития: в течение 45 лет компания поддерживает программы «Школьное молоко» и «Школьное питание». Программа Бюро продовольственного развития была создана, чтобы улучшить питание и здоровье людей по всему миру и бороться с нищетой. Основное внимание в рамках этой программы уделяется питанию в школах и обеспечению школьников молоком, однако ресурсы выделяются и на усовершенствование методов ведения сельского хозяйства и обработки молочной продукции, в том числе — на обучение фермеров для увеличения эффективности их работы и безопасности производимых ими продуктов питания. Это полезно и для самой компании Tetra Pak, поскольку помогает выстраивать отношения и обеспечивать поставки на менее развитых рынках. Tetra Pak вплотную работает с местными правительствами и общественными организациями, чтобы следить за осуществлением и развитием подобных программ.

В Китае Tetra Pak способствовала укреплению продовольственной безопасности, а также внедрению современных методов в производстве молочной продукции после скандала с отравлениями меламином в 2008 году. Хотя Tetra Pak не имела отношения к скандалу, он пагубно отразился на рынке упакованного молока в Китае. Как пишет газета Financial Times, имела место не просто благотворительная инициатива, но и попытка обеспечить будущее этого рынка, позволившая отрасли стать более безопасной, более экологичной и более эффективной.

#### **Tetra Pak в Советском Союзе и в современной России**

В России продукция компании известна уже более полувека. В конце 1950-х годов правительство СССР подписало первый контракт с Tetra Pak на поставку оборудования для молочной промышленности, и вскоре несколько советских предприятий были оснащены линиями по упаковке жидких продуктов в Tetra Classic. В 1970-е годы с помощью Tetra Pak в Москве был построен Чертановский (впоследствии — Царицынский) молочный комбинат, на котором компания установила 20 упаковочных линий Tetra Brik. В конце 1980-х годов в числе первых зарубежных компаний Tetra Pak приняла решение о создании совместных предприятий в Советском Союзе. В Липецке компания участвовала в совместном предприятии по производству соков, а в Подольске открыла мощности по сборке оборудования и сервисный центр. В Киеве и Тимашёвске были созданы совместные предприятия по выпуску упаковочного материала.

Сейчас интересы компании в России представляет дочерняя компания ЗАО «Тетра Пак». У Tetra Pak в России действует завод по производству упаковочного материала в Лобне (Московская область), крупнейший в Восточной Европе. Всего на российских пищевых предприятиях установлено 520 линий Tetra Pak по розливу жидких пищевых продуктов.

*Рубен Раусинг умер 10 августа 1983 года, оставив после себя бизнес, не имеющий аналогов в истории. Своим сыновьям он завещал миллиарды и огромную промышленную империю, а всем начинающим бизнесменам – яркий пример того, чего можно добиться упорным трудом и искренней верой в свое дело. С начала 1950-х годов и до середины 1990-х компанию возглавляли двое сыновей Рубена Раусинга, Ханс и Гэд, которые из семейного бизнеса, в котором в 1954 году работали шесть*

*сотрудников, создали буквально транснациональную корпорацию.*

## **Задание 2.**

Построить стратегическую канву и обосновать стратегию Голубого океана для ситуации, описанной в кейсе

### **Кейс для анализа. Макдоналдс.**

#### **Инновация ценности в общественном питании**

Те, кто считает компанию McDonald's низкокзатратной и соответственно низкоценовой, глубоко ошибаются. Если бы McDonald's действительно шел по пути исключительно низких затрат, его рестораны находились бы где-то на окраинах города с неудобной транспортной инфраструктурой. На самом деле всем известно, что эти заведения находятся либо в центре города, либо возле транспортных развязок, либо же у станций метро. Такие места стоят недешево. С другой стороны, предложения McDonald's тоже нельзя назвать стратегией дифференциации и наивысшего качества в чистом виде. Выглядит так, что стратегия McDonald's — одновременно и то и другое. Или, как говорит Чан Ким, это «Инновация в ценности».

Поскольку отрасль общественного питания в целом неоднородна, построить среднеотраслевую стратегическую канву будет затруднительно, она получится «слишком средняя». Для анализа рекомендуется выделить два сегмента: «Дорогие рестораны» и «Дешевые рестораны» и построить стратегическую канву для каждого из них. Далее, используя «Модель четырех действий» определите, какие факторы Макдональдс:

- упразднил
- повысил
- понизил
- создал

чтобы создать свою стратегическую канву и не конкурировать ни с дорогими, ни с дешевыми ресторанами (создать Голубой океан).

Для этого:

1) Определите факторы, которые важны для потенциального потребителя, который думает, где ему покушать. Нанесите их как значения на ось абсцисс в предложенном шаблоне

2) Оцените каждый фактор по 10-балльной шкале для дорогих и дешевых ресторанов. Отметьте значение на графике

3) Соедините получившиеся отметки для получения стратегической канвы отдельно для дешевых ресторанов, отдельно для дорогих.

4) Проанализируйте получившийся график: стратегическая канва Макдоналдс должна проходить по «Голубому океану» (не пересекаться ни со стратегической канвой дорогих ресторанов, ни со и стратегической канвой дешевых ресторанов)

5) На основании графика, а также собственных знаний о ресторанах Макдональдс, определите какие факторы Макдональдс упразднил, повысил, понизил, создал

6) Нанесите на график получившиеся значения оценки факторов для

Макдональдс. Соедините отметки – получите стратегическую канву. Не забудьте про важные факторы, которые Макдональдс создал (они не встречаются больше ни у каких конкурентов)

7) Оцените, соответствует ли стратегия Макдоналдс критериям успешной стратегии, сформулированным Ким Чан и Рене Моборн (Фокус, Отличия, Девиз)

### **Задание 3.**

Провести анализ конкуренции по модели «5 сил конкуренции М.Портера» для ситуации, описанной в кейсе.

#### **Кейс для анализа. Отрасль деревянного домостроения в России**

##### **«Домик Нуф-Нуфа» - деревянные дома «под ключ»**

Компания «Домик Нуф-Нуфа» была зарегистрирована вчера. В планах компании заниматься строительством деревянных домов из клееного бруса для круглогодичного проживания. Имеющиеся в наличии ресурсы позволяют возводить в год до 20 домов в год площадью 200-400 м<sup>2</sup> каждый. Компания предполагает развивать активность в столичном регионе и прилегающих областях.

Клееный брус рассматривается в качестве основного материала по следующим причинам:

#### **Преимущества**

- Низкая теплоемкость и теплопроводность.
- Неограниченное число циклов "замораживание-размораживание".
- Клееный брус в отличие от других массивных материалов производится из высушенной древесины. Это исключает появление трещин (допускается появление продольных трещин, которые не снижают прочности конструкции) и сокращает сроки строительства: "колодец" дома из клееного бруса не дает усадки, поэтому дом можно строить в один этап.

- Стены из клееного бруса не требуют внешней отделки, что позволяет экономить на отделочных материалах.

- Дом из клееного бруса прочен и сейсмостоек. Прочность несущих клееных конструкций превосходит железобетон.

- Дом из клееного бруса практически не требует ремонта. Необходима обработка стен приблизительно 1 раз в 15-20 лет.

#### **Недостатки**

- Основным недостатком является высокая стоимость материалов: стоимость возведения коробки сравнима, а зачастую и выше стоимости кирпичной кладки.

В рамках проекта по разработке стратегии на ближайшие 5 лет руководство компании поставило задачу оценить конкуренцию в отрасли и выработать рекомендации по преодолению негативного влияния конкурентных сил и уточнению конкурентной позиции компании «Домик Нуф-Нуфа». В рамках предварительного исследования открытых источников информации были найдены нижеприведенные материалы.

#### **Деревянные дома: исследование рынка в России**

Подготовлено компанией Research.Techart 2010 год

### Общие сведения о деревянных домах

В деревянном домостроении различают три основные технологии строительства:

- дома из массивной древесины;
- каркасные дома;
- панельные дома (иногда называют каркасно-панельными, в том числе модульные).

**СПРАВКА:** Домостроение из массивной древесины подразумевает строительство из бревен и брусков. Существует несколько видов обработки древесины, влияющих на ее конечную стоимость: оцилиндрованное в заводских условиях бревно, рубленое бревно, цельный брус и клееный брус.

Разделение каркасной и панельной технологии является традиционным для российского рынка деревянного домостроения. Основное отличие каркасной технологии от панельной заключается в степени заводской готовности комплекта: по каркасной технологии каркас здания возводится непосредственно на месте строительства и там же обшивается плитами, в то время как панели собираются на заводе и требуют меньше времени на установку на месте строительства. В строительной лексике также встречается понятие "щитовые дома", которое является в большинстве случаев синонимом термина "каркасно-панельные дома".

Сравнительная стоимость м<sup>2</sup> коробки домов по разным технологиям (только древесина):

ручная рубка – 1800-3800 руб.	профилированный брус – 6700-12200 руб.	каркасные (без утеплителя) 3300-6500 руб.
оцилиндрованное бревно – 3500-5400 руб.	клееный брус - 11500-16800 руб.	SIP – 5000-8000 руб. сборная панель – 7200-16500 руб.

**Сравнение технологий деревянного домостроения** с технологиями, использующими другие материалы – кирпич, ячеистый бетон, пенополистирольная опалубка и др.

<p><b>Преимущества</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Деревянный дом обходится дешевле кирпичного. Во-первых, плотность древесины в 2-3.5 меньше кирпича, соответственно, деревянный дом гораздо легче и при его строительстве используют более простой и экономичный фундамент. Во-вторых, меньшие затраты на отделку, а иногда и ее отсутствие – до 2-х раз по сравнению с кирпичным домом.</li> <li>• Хорошая теплоизоляция и малая</li> </ul>	<p><b>Недостатки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главная проблема деревянных домов в России заключается в том, что в восприятии российских граждан дом из дерева (особенно построенный с использованием технологий быстрого строительства) – это холодная и малоустойчивая конструкция. Отсюда низкий, по сравнению с другими странами, спрос на технологии деревянного домостроения.</li> <li>• Малый срок эксплуатации из-за специфики свойств древесины. Правильно сложенный и хорошо ухоженный дом из массивной</li> </ul>
---	---

<p>теплопроводность.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая скорость возведения – строительство дома по любой технологии обычно укладывается в один строительный сезон.</li> <li>• Экологичность жилья, которая может быть нарушена из-за применения различных защитных покрытий.</li> </ul>	<p>древесины может прослужить 50-100 лет.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Горючесть. Пожароопасность деревянных конструкций закрывает им выход на рынок коммерческой недвижимости.</li> <li>• Требуется постоянный уход. Покраска, пропитка, косметический ремонт должны осуществляться не реже одного раза в 5 лет. В общем случае рекомендуется проводить осмотр дома ежегодно и устранять возникающие пороки.</li> </ul>
--	--

### **Рынок деревянных домов**

Мировой опыт показывает, что деревянное домостроение считается одной из наиболее удобных, экологичных и дешевых технологий строительства жилых домов. В России доля деревянного домостроения является весьма скромной, особенно для страны, обладающей четвертью мировых запасов древесины. Доля деревянных домов среди малоэтажного строительства составляет всего 18%, в коттеджных поселках – не более 30%.

В последние годы отрасль деревянного домостроения демонстрирует стабильный рост. По некоторым оценкам, за прошедшие 20 лет объемы строительства домов из древесины выросли в 5-7 раз.

По предварительным оценкам Research.Techart, в 2009 году в России было построено 7.1 млн. кв. м деревянных домов, что на 7% больше, чем в 2008 году. Увеличение объема рынка деревянных домов, несмотря на кризис, связано с перераспределением спроса: экономичные технологии стали более востребованными. Кроме того, цены на деревянные дома существенно снизились, что сделало их более доступными.

Можно также отметить, что, в отличие от столичных территорий, в регионах востребованы дома меньшей площади и деревянное строительство более массовое, то есть большее количество граждан улучшает свои жилищные условия.

На сегодняшний день наиболее популярными среди населения являются дома из массивной древесины, поскольку они воспринимаются потребителями как основательные сооружения, которые могут прослужить долго. Однако домостроение из древесного массива, в целом, отличается высокой стоимостью материалов и/или работ и ориентировано, прежде всего, на состоятельных покупателей.

Каркасные и панельные дома позиционируются на рынке как более доступное жилье. Кроме того, панельное домостроение с использованием SIP (Structural insulated panel - структурная теплоизоляционная панель, она же сэндвич-панель) рассматривается как одна из приоритетных технологий социального строительства. В связи с этим в настоящее время основной тенденцией российского рынка является увеличение объемов строительства домов на деревянном каркасе. Данный сегмент пока уступает по размерам сегменту массивного строительства, но растет опережающими темпами по сравнению с рынком деревянных домов в целом.

В среднесрочной перспективе до 2015 года среднегодовой темп роста рынка деревянных домов составит около 10%. В долгосрочной перспективе (до 2020 года)

можно ожидать увеличение темпов роста до 20-25%. Таким образом, согласно прогнозу Research.Techart, объем российского рынка деревянных домов к 2020 году превысит 30 млн. кв. м.

Рынок деревянных домов в России обладает значительной емкостью. Так, несмотря на низкую стоимость материалов по сравнению с другими странами, российский показатель использования древесины в строительстве очень мал и составляет 0.07 куб. м на одного человека в год. В развитых странах этот показатель достигает значения 0.7 куб. м, т.е. превышает российский в 10 раз.

В среднесрочной перспективе сегменты рынка деревянных домов будут развиваться неравномерно. Ежегодный прирост массивного домостроения, предположительно, составит 5-7% в год, в то время как спрос на деревянные дома, построенные по объединенной каркасно-панельной технологии, будет расти более быстрыми темпами. Как следствие, доля этих технологий строительства в общем объеме деревянного домостроения в 2015 году составит около 57%, в 2020 году – 64%

Рынок российского деревянного домостроения - 2013: итоги, цифры, тенденции. 31 декабря 2013.

<http://ddom.ru/stati/obzory/rynok-rossijskogo-derevyannogo-domostroeniya-2013-itogi-cifry-tendencii>

Краткие итоги 2013 года по версии аналитиков строительного портала ddom.ru. Сразу оговоримся, что ниже речь пойдет о продажах деревянных домов строительными компаниями частным заказчикам, включая строительные подряды, готовые дома на продажу и строящиеся коттеджные поселки. Госпрограммы и прочие госбюджетные варианты в данный обзор не попали.

#### Цифры

1. Количество Интернет-запросов по тематике деревянный дом возросло на 30% по сравнению с 2012 годом и составило около 6 млн. запросов, т.е. ~ 500 000 запросов в месяц. По-прежнему самым слабым по запросам месяцем является декабрь, самыми же пиковыми — март, апрель и май. Фактический спад продаж при этом приходится на традиционные февраль и ноябрь.

2. На 30% увеличилось число строительных компаний, предлагающих услугу строительства деревянного дома, впрочем, появления крупных новых игроков замечено не было.

3. Доля клееного бруса при заказе и строительстве деревянного дома резко увеличилась, прирост составил +50%. Редкая строительная компания в 2013 году не ввела клееный брус в свою продуктовую линейку.

4. Средняя площадь дома составила 200 кв.м., этот метраж отмечен экспертами и участниками рынка как самый популярный в 2013 году.

5. Ориентировочный объем продаж деревянных домов для постоянного проживания в 2013 году увеличился на 30% и составил в целом по РФ ~ 5 000 домов, что при средней площади в 200 кв.м. и средней цене предложения 20 000 за кв.м. дает цифру в 20 млрд.руб. Инженерия и отделка под ключ добавляет к цене кв.метра еще 20 000 руб и, соответственно, дополнительные 20 млрд.руб в общую копилку. Таким образом, мы можем с уверенностью сказать, что стоимость рынка частного деревянного домостроения в 2013 году составила ~ 1 млрд. евро.

### **Тенденции**

1. Самыми популярными материалами в 2013 году были оцилиндрованное бревно и клееный брус, причем доля последнего с каждым годом неумолимо растет. Каркасное домостроение также набирает обороты, увеличивается количество игроков и наблюдается рост продаж, правда пока в рамках своей небольшой доли рынка.

2. Практически всеми участниками рынка отмечено снижение строительство т.н. дач и напротив, увеличение доли строительства домов для постоянного проживания (т.н. зимних круглогодичных домов). При этом строительство деревянных домов на продажу проигрывает продаже строительных подрядов.

3. Клиенты и заказчики стали подходить к выбору подрядчика более внимательно, при этом они стали более требовательными и ответственными. Культура рынка растет, что не может не сказаться на его качестве в лучшую сторону.

4. По-прежнему сохраняют свою популярность профильные деревянные выставки в Москве и крупных российских региональных центрах, что подтверждает уникальность, популярность и успех рынка деревянного домостроения у населения.

5. Продолжается расширение географии присутствия крупных строительных компаний. Если небольшие компании продолжают довольствоваться 5-10 домами в год по месту своего нахождения, то ведущие холдинги смело открывают новые региональные представительства, уверенно расширяют список дилеров и активно увеличивают поставки домокомплектов в страны Европы и СНГ.

Крупнейшие игроки в 2013 году (GoodWood, HONKA, НЛК Домостроение, Ikihirsi, АПС ДСК) по примерным подсчетам занимают 40% доли рынка.

6. Нами отмечено повышение качества продуктовой линейки предложений для клиентов — практически у всех строительных компаний увеличилась доля готовых решений при одновременном улучшении качества предложения и снижении его цены. Скорость принятия решений и готовность идти навстречу заказчику также сказываются на росте и темпе продаж.

7. При индивидуальном проектировании деревянного дома в уходящем году желанными для клиента стали общая архитектурная привлекательность дома, его современность, уникальность и индивидуальность, а также продуманные просторные планировки и увеличение площади остекления.

Итого, рынок российского деревянного домостроения в 2013 сохранил темпы роста, стал более зрелым и качественным. Одновременно с этим он становится еще более конкурентным и требовательным, с ярко выраженными поклонниками, участниками и компаниями-лидерами.

**Узкоспециализированный информационный ресурс посвящен вопросам, связанным с постройкой из бруса <http://1brus.ru>.**

На сайте ресурса представлен каталог из 34 производителей. Согласно нему местоположение производителей клееного бруса сосредоточено в Подмоскowie.

### **Задание 4.**

А. Определите, какую из конкурентных стратегий согласно классификации М. Портера используют перечисленные компании.

Б. Среди примеров известных Вам компаний подберите примеры реализации

**различных конкурентных стратегий**

<b>Компания</b>	<b>Краткая характеристика стратегии</b>	<b>Конкурентная стратегия (по М. Портеру)</b>
Hugo Boss	Использование при пошиве одежды высокого качества материалов, авторский дизайн, бренд премиум-класса	
SouthWestAirlines	Вылет из провинциальных аэропортов, отказ от офисов продаж (продажи билетов только через интернет), отсутствие питания на борту	
Auchan	Закупки товаров в больших объемах, много товарных позиций на одной территории	
Farandol Dancewear	Одежда и обувь для балльных танцев, ателье танцевальных костюмов	
ПФ-АгроГрупп	Проектирование и строительство современных тепличных комбинатов	
Yingli Green Energy	Yingli (Китай) является одним из крупнейших в мире производителей кремниевых солнечных батарей, организовавших всю цепочку производства исключительно на своих фабриках. Полностью автоматизированное производство позволяет добиться жесткого контроля материалов и качества продукции. Централизованное производство исключает дополнительные издержки на транспортировку и упаковку, а также позволяет сократить выбросы углерода.	
		Стратегия лидерства по издержкам
		Стратегия дифференциации
		Нишевая стратегия лидерства по издержкам
		Нишевая стратегия дифференциации

**Задание 5.** Проведите SWOT-анализ для ситуации, описанной в кейсе

**Кейс для анализа. Winnebago**

По состоянию на начало 1970 г

**Winnebago Industries Inc.**, крупнейший производитель автомобилей для отдыха производит полную линейку моделей, но акцент делает на традиционные «дома на колёсах». Менеджмент компании в основном состоит из членов семьи владельца бизнеса. В распоряжении компании, расположенной в Форест Сити, Айова, США большой, современный, автоматизированный и эффективный завод, на котором производится большинство комплектующих для домов на колесах. Компания успела сформировать эффективную дилерскую сеть и поддерживает хорошие отношения с дилерами. В прошлом успех компании приносил высокий спрос на дома-дачи, у компании сформировался сильный узнаваемый бренд с хорошей репутацией, во многом благодаря хорошему обслуживанию и предоставляемым гарантиям, однако угрозы со стороны конкурентов вкупе с ростом цен на бензин могли оказать серьезное негативное влияние на результаты Winnebago. Покупатели в США и за рубежом начали предъявлять спрос на автомобили-дачи меньшего размера.

Несмотря на наличие значительных конкурентных преимуществ, Winnebago являлась уязвимой для внешнего окружения из-за специализации на одном продукте. Факторы внешнего окружения, в особенности топливный кризис, приведший к росту цен на бензин, а также начинавший снижаться спрос на автомобили для отдыха вкупе

с возросшей конкуренцией в отрасли, представляли серьёзную угрозу для Winnebago.

Диверсификация продукции в сторону оборудования для сельского хозяйства или железнодорожной техники, возможная с использованием ресурсов предприятия, могла бы нивелировать проблемы, связанные со снижением спроса на автомобили-дачи из-за сформировавшегося широкого вторичного рынка.

Неизбежное введение повышенных требований к безопасности автомобилей-дач могло создать дополнительные трудности для производителей в отрасли. Вместо того, чтобы подстраивать существующую продукцию под эти стандарты, Winnebago могла бы использовать свои широкие возможности в R&D для разработки более безопасных машин. Аналогично, использование дизельных двигателей в продукции Winnebago могло уменьшить расход топлива.

Хорошая репутация фирмы, широкая сеть сервисных центров, наличие специалистов R&D вкуче с обширными производственными мощностями – всё это могло быть эффективно использовано для производства компактных автомобилей-дач. Эти же сильные стороны могли облегчить доступ Winnebago на международные рынки, демонстрирующие высокий спрос. В конце концов, фирма могла бы использовать свои производственные возможности для диверсификации в сектор быстросборных домов, который демонстрирует быстрый рост в связи с развитием ипотечного кредитования и государственными субсидиями покупателям жилья) но здесь препятствием являлось отсутствие у компании знания механизмов функционирования рынка недвижимости.

**Задание 6.** Проведите портфельный анализ для ситуации, описанной в кейсе (матрицы БКГ и Многокритериальная матрица)

**Кейс для анализа. Десан**

Компания «Десан» является дистрибутором продуктов питания и оперирует в следующих сегментах:

- томатная пасты
- Консервы из овощей
- крупа
- Замороженные овощи

В рамках проекта по актуализации стратегии на следующие 5 лет руководство компании поставило задачу: провести стратегический анализ портфеля продуктов, оценив текущую ситуацию и перспективы развития каждого бренда. По результатам анализа разработать рекомендации по направлениям инвестиций ограниченных финансовых ресурсов в наиболее эффективные направления.

Аналитиками компании были подготовлены следующие данные:

**Таблица 1. Данные о продажах Десан**

Бренд	Объем продаж текущего года, тыс.руб	Объем продаж предыдущего года, тыс.руб
Помидорка	40 000	39 000
6 соток	20 000	17 000
Чистая крупа	7 000	5 000
Заморозка	1 000	990

**Таблица 2 . Данные по рынку**

Сегмент	Объем продаж текущего года, тыс.руб	Объем продаж предыдущего года, тыс.руб
---------	--	---

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

Томатная паста	100 000	97 000
Консервы из овощей	135 000	110 000
Крупы	140 000	125 000
Замороженные овощи	90 000	88 000

**Таблица 3 . Данные о продажах основного конкурента**

Сегмент	Объем продаж текущего года, тыс.руб
Томатная паста	25 000
Консервы из овощей	18 000
Крупы	9 000
Замороженные овощи	4 000

**Таблица 4. Качественные характеристики брендов Десан**

Бренд	Помидорка	6 соток	Чистая крупа	Заморозка
<b>Характеристика</b>				
<b>Качество продукции</b>	На высшем уровне	На высшем уровне	На высшем уровне	На уровне отраслевых стандартов
<b>Репутация марки</b>	Отличная	Хорошая	Хорошая	Мало известна покупателю
<b>Эффективность продвижения</b>	Эффективная дистрибуторская сеть	Эффективная дистрибуторская сеть	Использование дистрибуторской сети других брендов Десан	Затруднено использование дистрибуторской сети других брендов Десан (разные игроки)
<b>Эффективность производства</b>	Налажены эффективные контакты с производителями, позволяющие снизить затраты и повысить контроль качества производства	Высокая зависимость от качества с/х сырья	Эффективно на этапе фасовки Высокие затраты на этапе очистки	Высокая зависимость от качества с/х сырья
<b>Расходы подразделения</b>	Ниже среднеотраслевых за счет эффекта «Кривой опыта»	На уровне среднеотраслевых	На уровне среднеотраслевых	Значительная часть расходов на продвижение и особые условия хранения
<b>Эффективность НИОКР</b>	Затраты на разработки по улучшению рецептур окупаются за счет сокращения удельных затрат и снижения отходов	Ожидается, что затраты на разработки по улучшению рецептур окупятся в ближайшем будущем за счет увеличения объема продаж	Затраты на разработки технология по очистке крупы окупаются за счет более высокой наценки по сравнению с конкурентами из-за позиционирования продукта как премиум-класс	НИКР не ведутся

**Таблица 5. Качественные характеристики сегментов рынка**

Сегмент	Томатная паста	Консервы из овощей	Крупы	Замороженные овощи
<b>Характеристика</b>				
<b>Интенсивность конкуренции</b>	Высокая. «Помидорка» - лидер рынка	Высокая	Средняя	Высокая. Есть лидеры
<b>Технические и технологические требования</b>	Различается рецептура	Различается рецептура	Стандартные	Специфические требования к хранению готовой продукции
<b>Влияние сезонности на производство</b>	Практически отсутствует	Сильное	Слабое	Сильное
<b>Влияние сезонности на</b>	Практически отсутствует	Умеренное	Практически отсутствует	Сильное

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>продажи</b>				
<b>Возможность дифференциации</b>	Вкусовые качества Разнообразие упаковки Сила бренда	Вкусовые качества Сила бренда	Степень очистки Сила бренда	Качество исходного сырья Сила бренда
<b>Частные марки</b>	Малопопулярны	Малопопулярны	Очень популярны	Популярны

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

Тест 1. Исключите лишнее понятие:

- a) стратегия
- b) миссия
- c) видение
- d) ценности
- e) операции

Тест 2. Укажите верную последовательность шагов цикла стратегического управления:

- a) разработка стратегических альтернатив
- b) анализ внешней среды
- c) анализ внутренней среды
- d) оценка стратегических альтернатив
- e) SWOT-анализ
- f) анализ непосредственного окружения
- g) разработка финансового плана

Тест 3. Выберите верные утверждения:

- a) В настоящее время формальные методики и количественные методы анализа преобладают над творческими и качественными
- b) Предметом стратегического анализа является исключительно конкурентная среда
- c) При проведении стратегического анализа в рассмотрение попадают только существующие факторы или факторы, вероятность наступления которых близка к 100%
- d) SWOT-анализ является самой популярной методикой стратегического анализа
- e) Стратегический анализ необходим для разработки стратегий всех уровней
- f) Для стратегического анализа характерна субъективность толкований результатов

Тест 4. Выберите факторы, которые не относятся к внутренней среде компании:

- a) Законодательство в области обязательного лицензирования деятельности и сертификации продукции
- b) Стратегия компании
- c) Организационная структура
- d) Товары-заменители
- e) Валютные курсы

- f) Структура закупок
- g) Темп инфляции
- h) Доля рынка

## 7.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается: ответы на вопросы к экзамену и защита группового проекта.

### Типовые вопросы к экзамену.

1. Место стратегического анализа в цикле стратегического управления
2. Окружающая среда бизнеса. Основные методы анализа окружающей среды
3. PEST-анализ: назначение, способ проведения, информационная база, использование результатов
4. Стратегии роста по модели И. Ансоффа
5. Стратегии роста по модели «Матрица внешних приобретений»
6. Стратегии роста по модели «Новая матрица БКГ»
7. Метод разработки стратегии по модели «Создание голубого океана»
8. Метод анализа непосредственного окружения по модели «5 сил конкуренции М.Портера»
9. Метод анализа непосредственного окружения по модели «Стратегических групп»
10. Конкурентные стратегии по модели М.Портера
11. Стратегии конкурентной борьбы по модели Д.Котлера
12. Стратегии конкурентного поведения по модели Юданова-Раменского
13. Метод VRIO-анализа внутренней среды компании
14. Метод анализа «Анализ цепочки создания стоимости»
15. Метод SWOT-анализа: назначение, способ проведения, информационная база, использование результатов
16. Методы анализа бизнес-портфеля. Матрица БКГ
17. Методы анализа бизнес-портфеля. Матрица Мак-Кинзи (General Electric)

### Типовое экзаменационное задание - проект

Необходимо выбрать многопрофильную компанию. Провести для нее:

- Портфельный анализ и выявить стратегически значимые направления деятельности (матрица БКГ, Многокритериальная матрица Маккинзи);
- Для выделенных направлений (направления) предложить возможности роста (матрица Ансоффа, Матрица внешних приобретений);

- Провести анализ конкурентных угроз и конкурентного преимущества (модели и матрицы Портера);

- Провести SWOT-анализ для подтверждения (обоснования) предложенных стратегий роста (одной из расчетных методик)

Объект исследования выбирается студентами самостоятельно и согласуется с преподавателем. Исследовательский проект осуществляется в группах по 3-4 человека. Группы формируются студентами самостоятельно и согласуются с преподавателем.

### 8. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом или зачетом (выбрать необходимый вариант), оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40)

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	55
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>
<b>Промежуточная аттестация:</b>	<b>40</b>
<b>Итого по всем формам контроля:</b>	<b>100</b>

Оценка социальных характеристик обучающегося рассматривается как неотъемлемый элемент учебно-воспитательного процесса и проводится в целях повышения ответственности и организованности обучающихся, их мотивации глубокому и всестороннему усвоению необходимого объема знаний, привития навыков систематической работы.

В число обязательных параметров (критериев) оценки социальных характеристик обучающегося входят:

- уважительное, корректное общение с преподавателем
- уважительное, корректное общение с обучающимися;
- посещение занятий;
- активность на занятиях;
- соблюдение правил внутреннего учебного распорядка.

Шкала соответствия оценок:

<b>5-ти бальная система</b>	<b>Рейтинговая</b>	<b>Соответствие системе</b>
-----------------------------	--------------------	-----------------------------

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	<b>оценка</b>	<b>зачтено/не зачтено</b>
«Отлично»	86-100	Зачтено
«Хорошо»	80-85	
	71-79	
«Удовлетворительно»	65-70	
	56-64	
«Неудовлетворительно»	Менее 55	Не зачтено

Соответствие оценок балльно-рейтинговой системы Института МИРБИС:

<b>100- балльная оценка</b>	<b>Определение</b>
<b>86 - 100</b>	« <b>Отлично</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество их выполнения оценено числом баллов, близким <b>к максимальному</b> .
<b>80 - 85</b>	« <b>Очень хорошо</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>большинства</b> из них оценено числом баллов, близким <b>к максимальному</b> .
<b>71 - 79</b>	« <b>Хорошо</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, <b>некоторые</b> практические навыки работы с освоенным материалом сформированы <b>недостаточно</b> , <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>ни одного</b> из них <b>не оценено минимальным</b> числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с <b>ошибками</b> .
<b>65 - 70</b>	« <b>Удовлетворительно</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , но пробелы <b>не носят существенного</b> характера, <b>необходимые</b> практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>большинство</b> предусмотренных программой обучения учебных заданий <b>выполнены</b> , <b>некоторые</b> из выполненных заданий, возможно, содержат <b>ошибки</b> .
<b>56 - 64</b>	« <b>Посредственно</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , некоторые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>многие</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>не выполнены</b> , либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким <b>к минимальному</b> .
<b>0-55</b>	« <b>Безусловно неудовлетворительно</b> » - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>все</b> выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, <b>дополнительная самостоятельная</b> работа над материалом курса <b>не приведет</b> к какому-либо значимому <b>повышению качества</b> выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых дисциплина (модуль) или иной компонент образовательной программы является аттестованной, являются оценки «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Зачтено».

При повторной промежуточной аттестации из общего рейтинга обучающегося вычитается:

- за первую повторную промежуточную аттестацию (экзамен) – 10 баллов;

- за вторую повторную промежуточную аттестацию (экзамен)– 15 баллов;
- за первую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 5 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 10 баллов.