

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кировский филиал**

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала  
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Менеджмент организации  
(направленность (профиль))

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная  
(форма (ы) обучения)

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	36
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	40
	6.1. Основная литература	40
	6.2. Дополнительная литература	40
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	41
	6.4. Нормативные правовые документы	41
	6.5. Интернет-ресурсы	41
	6.6. Иные источники	42
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	42

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	ОПК ОС-2.3 (очная форма обучения) ОПК ОС-2.4 (очно-заочная форма обучения)	Имеет представление о современных методиках маркетинга и о сфере их применения
ПКо ОС- 2	Способен оценить и учитывать факторы внешней среды бизнес для повышения конкурентоспособности организации.	ПКо ОС– 2.1 (очная, очно-заочная формы обучения)	Формирование навыка выделения факторов внешней среды бизнеса и анализа их влияния на компанию для повышения конкурентоспособности организации.

**1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков (А/01.6); подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов (А/02.6); консультирование клиента по оформлению сделок с поставщиком финансовой услуги (кроме операционной деятельности) (А/03.6);	ОПК ОС-2.3 (очная форма обучения) ОПК ОС-2.4 (очно-заочная форма обучения) ПКо ОС– 2.1 (очная, очно-заочная формы обучения)	на уровне знаний: - сформированы знания о составе внешней среды организации, ее элементах и их характеристиках; об оценке воздействия факторов внешней среды на организацию; о сложности и возрастающей скорости изменчивости внешней среды; о лучших мировых бизнес-практиках; о существующих мега-трендах и их влиянии на деятельность организации; об экономических циклах и их фазах; о генезисе сценарного планирования и его

<p>технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга (А):</p> <p>подготовка к проведению маркетингового исследования (А/01.6)</p> <p>проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга (А/02.6)</p>	<p>применимости в организации; о специфике форсайт-технологий и проблеме «черных лебедей»</p> <p><i>на уровне умений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор и критический анализ информации о внешней среде организации и ее влиянии на деятельность компании; умение формировать вывод о состоянии внешней среды организации; анализировать влияние существующих мега-трендов на деятельность организации; умение определять сферы бизнеса, в которых применимо сценарное планирование.</li> </ul> <p><i>на уровне навыков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение комплексного PESTEL-анализа внешней среды бизнеса, разработки сценариев развития организации; владения основами поиска, выявления и внедрения лучших практик; навыками анализа возможностей и угроз, открывающихся перед компаниями; навыками формулирования возможных мер и рекомендации по преодолению возникающих трудностей и использованию вероятных преимуществ.</li> </ul>
--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Дисциплина Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса» относится к обязательной части ОП ВО.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 34 часа (25,5 астр.ч.) (лекционных занятий 16 ч. (12 астр.ч.), практических занятий 16 ч. (12 астр.ч.), 2 часа (1,5 астр.ч.) консультация перед экзаменом) на очной форме обучения, 18 часов (13,5 астр.ч.) на очно-заочной форме обучения (лекционных занятий 8 ч. (6 астр.ч.) , практических занятий 8 ч. (6 астр.ч.), консультации – 2 ч. (1,5 астр.ч.)). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 38 (28,5 астр.ч.) и 54 (40,5 астр.ч) часа на очной и очно-заочной форме соответственно.

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса» изучается в 3 семестре очной формы обучения, на 2 курсе очно-заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области определенной совокупности общенаучных и прикладных методов и приемов исследования; категорий и основных этапов развития менеджмента, а также на

приобретенные ранее умения и навыки использования теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.06 «Экономическая теория» (Б1.О.06.01 «Микроэкономика», Б1.О.06.02 «Макроэкономика») (1, 2 семестры);

Б1.О.08 Общий менеджмент (2 семестр);

Б1.В.03 «Логистика» (2 семестр).

Освоение дисциплины «Внешняя среда бизнеса» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.О.10 «Маркетинг» (5 семестр);

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (7 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.06 «Экономическая теория» (Б1.О.06.01 «Микроэкономика», Б1.О.06.02 «Макроэкономика») (1, 2 курсы);

Б1.О.08 Общий менеджмент (1 курс);

Б1.В.03 «Логистика» (1 курс).

Освоение дисциплины «Внешняя среда бизнеса» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.О.10 «Маркетинг» (3 курс);

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (4 курс).

Формой промежуточной аттестации на очной форме обучения является: экзамен в 3 семестре; на очно-заочной форме экзамен на 2 курсе.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### *Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР О	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ		
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	8	2		2	4	Т, СЗ
Тема 2	Модель PESTLE	10	2		2	6	ПЗ
Тема 3	Выявление трендов как основа стратегической адаптации	10	2		2	6	Д
Тема 4	Использование лучших практик	10	2		2	6	КЗ
Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	8	2		2	4	Д
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	8	2		2	4	ПЗ, Д, Т
Тема 7	Сценарное планирование	8	2		2	4	О
Тема 8	Форсайт технологии и	8	2		2	4	Т

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				СР О	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ		
	черные лебеди						
Промежуточная аттестация		36					Экз
Консультации		2					
Всего:		108	16		16	38	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

\* – формы заданий текущего контроля успеваемости: (контрольные работы (К), коллоквиум (Кол).

\*\* - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР О	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ		
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	8	1		1	6	Т, СЗ
Тема 2	Модель PESTLE	10	1		1	8	ПЗ
Тема 3	Выявление трендов как основа стратегической адаптации	8	1		1	6	Д
Тема 4	Использование лучших практик	8	1		1	6	КЗ
Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	10	1		1	8	Д
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	8	1		1	6	ПЗ, Д, Т

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР О	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ		
Тема 7	Сценарное планирование	8	1		1	6	О
Тема 8	Форсайт технологии и черные лебеди	10	1		1	8	Т
Промежуточная аттестация		36					Экз
Консультация		2					
Всего:		108	8		8	54	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

\*формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), ситуационные задачи (СЗ), практическое задание (ПЗ), тренинг (ТЗ), дискуссия (Д), кейс-задание (КЗ).

формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение

Элементы внешней среды бизнеса, их характеристики, среда прямого и косвенного действия. Макроэкономическая и институциональная среда. Основные факторы макроэкономической среды бизнеса.

Ключевое значение внешней среды и ее постоянных изменений как источника угроз и возможностей для бизнеса. Примеры изменений, приведших к возникновению или исчезновению крупнейших мировых компаний.

### Тема 2. Модель PESTLE

Стейкхолдеры, их виды, взаимное влияние бизнеса и заинтересованных лиц.

Модель PESTLE и ее варианты как матрица систематического анализа влияния окружающей среды на текущую деятельность и стратегические решения бизнеса.

### Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации

Выявление трендов и его использование в применении к различным отраслям и размерам бизнеса.

#### **Тема 4. Использование лучших практик**

Источники лучших практик. Бенчмаркинг. Технологии поиска, выявления и внедрения лучших практик. Ограничения использования выявления трендов и лучших практик и типичные ошибки.

#### **Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде**

Наиболее значимые мега-тренды, влияющие на развитие бизнеса. IT трансформация, искусственный интеллект, Uber-like платформы, автоматизация бизнес процессов, технологии анализа данных, блок чейн технологии, роботизация, технологии 3D печати, старение населения в развитых странах, новый средний класс в Китае, Индии и других развивающихся странах. Мега-тренды и их последствия в XX и XXI вв.

#### **Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике**

Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.

Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.

#### **Тема 7. Сценарное планирование**

Основы и история сценарного планирования. Наиболее известные кейсы успешного использования сценарного планирования. Область применимости и типичные ошибки сценарного планирования

#### **Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди**

Анализ современных технологий совместного (коллаборативного) экспертного прогнозирования будущего. Понятие «черных лебедей» и вопрос о предсказуемости трендов.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение	Тестирование, ситуационные задачи
Тема 2. Модель PESTLE	Практическое задание
Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации	Дискуссия
Тема 4. Использование лучших практик	Кейс-задание
Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде	Дискуссия
Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике	Практическое задание, дискуссия, тестирование
Тема 7. Сценарное планирование	Опрос



Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди	Тренинг
<b>Заочная форма</b>	
Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение	Тестирование, ситуационные задачи
Тема 2 Модель PESTLE	Практическое задание
Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации	Дискуссия
Тема 4. Использование лучших практик	Кейс-задание
Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде	Дискуссия
Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике	Практическое задание, дискуссия, тестирование
Тема 7. Сценарное планирование	Опрос
Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди	Тренинг

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Типовые оценочные материалы по теме 1

*Средство оценивания - тестирование.*

#### **Типовые тестовые задания**

#### **1. Основными факторами микросреды являются (выберите несколько вариантов):**

- А) торговые посредники;
- Б) клиентура;
- В) конкуренты;
- Г) контактные аудитории;
- Д) демографическая среда;
- Е) экономическая среда;
- Ж) природная среда;
- З) научно-техническая среда;
- И) политическая среда;
- К) культурная среда.

#### **2. Основными факторами макросреды являются (выберите несколько вариантов):**

- А) торговые посредники;
- Б) клиентура;
- В) конкуренты;
- Г) контактные аудитории;
- Д) демографическая среда;
- Е) экономическая среда;
- Ж) природная среда;
- З) научно-техническая среда;
- И) политическая среда;
- К) культурная среда.

#### **3. Макросредой маркетинга называют факторы:**

- А) контролируемые фирмой в процессе её деятельности;
- Б) международного окружения;
- В) прямого влияния на фирму;
- Г) косвенного влияния на фирму.

**4. Агентства по оказанию маркетинговых услуг помогают (выберите несколько вариантов):**

- 1). выбрать целевой рынок;
- 2). складировать и перемещать товары от производителя к потребителю;
- 3). финансировать сделки и страховать от рисков;
- 4). разрабатывать кампании продвижения товара на рынок;
- 5). обеспечить для фирмы каналы распространения.

**5. Контактными аудиториями общественных организаций являются (выберите несколько вариантов):**

- 1). конфедерация обществ защиты прав потребителей;
- 2). всемирный фонд дикой природы;
- 3). средства массовой информации;
- 4). инвестиционные компании;
- 5). жители окрестных районов.

1	2	3	4	5
АБВГ	ДЕЖЗИК	АБВГ	Г	АБ

*Средство оценивания - ситуационная задача.*

**Типовой вариант ситуационной задачи**

Рассмотрите любое хорошо знакомое вам предприятие – то, в котором работают знакомые или вы проходили практику. Определите для выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками; б) маркетинговыми посредниками; в) конкурентами; г) клиентами; д) контактными аудиториями.

В каждой категории участников микросреды выбранного вами предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений вашей фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной группе представителей микросреды.

**Типовые оценочные материалы по теме 2**

*Средство оценивания – практическое задание.*

Пример вопросов для подготовки презентации к семинарскому занятию по теме «PESTEL-анализ компании»

1. Сформулируйте цель проведения PESTEL-анализа для выбранной компании
2. При помощи интернет-ресурсов, а также дополнительных источников проведите сбор информации о состоянии внешней среды исследуемой компании.
3. Выделите не менее 5 факторов внешней среды компании по группам: политические (political), экономические (economic), социальные (social), технологические (technological), экологические (environmental) и юридические (legal). При необходимости воспользуйтесь предложенным списком возможных факторов внешней среды компании, который вы можете расширить.

Примеры факторов влияния политической среды на исследуемую компанию

Устойчивость политической власти и существующего правительства  
Бюрократизация и уровень коррупции  
Налоговая политика (тарифы и льготы)  
Свобода информации и независимость СМИ

Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли  
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика  
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли  
Вероятность развития военных действий в стране  
наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экономической среды на исследуемую компанию

Темпы роста экономики  
Уровень инфляции и процентные ставки  
Курсы основных валют  
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда  
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды  
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны  
Уровень располагаемых доходов населения  
Степень глобализации и открытости экономики  
наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния социально-культурной среды на исследуемую компанию

Уровень здравоохранения и образования  
Отношение к импортным товарам и услугам  
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию  
Требования к качеству продукции и уровню сервиса  
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе  
Образ жизни и привычки потребления  
Развитие религии и прочих верований  
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам  
Темпы роста населения  
Уровень миграции и иммиграционные настроения  
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни  
Социальная стратификация в обществе, меньшинства  
Размер и структура семьи  
наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния технологической среды на исследуемую компанию

развитие новых технологий;  
финансирование НИОКР;  
связанные/зависимые технологии;  
замещающие технологии/решения;  
зрелость технологий;  
адаптация новых технологий;  
производственная емкость, уровень оснащения строительства;  
информация и коммуникации;  
развитие связанных технологий (сфера обслуживания и поддержки);  
износоустойчивость конструкций  
доступность, лицензирование, патенты;  
трансфер технологий  
наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экологической среды на исследуемую компанию

экологичность применяемых технологий в отрасли  
экологическая ситуация региона;  
экологичность материалов, предлагаемых поставщиками;  
экологичность производства у конкурентов в отрасли  
тренды, связанные с погодой и климатом

влияние климатических изменений на операции вашей фирмы и предпочтения покупателей.

наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния юридической среды на исследуемую компанию

тренды в законодательной деятельности, влияющие на операции фирмы и принимаемые там решения,

изменения в трудовом законодательстве, относящиеся к найму персонала, созданию среды, обеспечивающей сохранение здоровья и безопасность труда, изменения в вопросах защиты прав потребителей

Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве

Антимонопольное законодательство

Законодательство по охране окружающей среды

Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли

наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

4. Проанализируйте выбранные факторы. Оцените силу воздействия каждого выбранного фактора по шкале от 1 до 3 (методом экспертной оценки).

5. Оцените вес каждого фактора.

6. Оцените вероятности изменения факторов в будущем по шкале от 1 до 5 (методом экспертной оценки).

7. Определите влияние факторов с учетом их веса и вероятности их изменений.

8. Сформулируйте вывод проведенного PESTEL-анализа, определив возможные последствия наступления или изменения каждого фактора. Предложите меры по снижению негативного влияния возможных изменений или использованию возможных новых преимуществ для исследуемой компании.

9. Взгляд назад: определите преимущества и недостатки проведенного PESTEL-анализа. Что бы вы скорректировали в своей работе?

### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

*Средство оценивания - дискуссия.*

Темы для дискуссий:

1. Используя примеры из реальной жизни, опишите ключевые проблемы адаптации, стоящие перед компаниями в современных условиях.
2. Стратегия адаптации отрасли в регионе к изменяющимся условиям хозяйствования.

### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

*Средство оценивания –кейс-задание.*

#### **Кейс «Strida»**

Вы замечали, как с каждым годом растет количество велосипедистов на наших улицах? Стремление к здоровому образу жизни и активному отдыху, транспортные проблемы, городская субкультура превращают все больше людей в поклонников этого вида транспорта. Велоспорт и велотуризм в России становятся все более популярными.

По оценкам BusinesStat, в 2012 г. численность потребителей велосипедов составила 31,5 млн чел. В 2013—2017 гг. рост происходил со средним темпом 1,3% в год и составил 33,6 млн чел. в 2017 г.

В 2012 г. натуральный объем продаж велосипедов в России вырос на 1,1% и достиг 4,3 млн штук. В 2013—2017 гг. наблюдался стабильный рост продаж велосипедов до 5,4 млн штук в 2017 г.

В 2012 г. наибольшую долю натурального объема продаж занимали спортивные велосипеды — 27%. За последние 5 лет натуральный объем продаж спортивных и транспортных велосипедов вырос на 25 и 16% соответственно, а натуральный объем продаж детских двухколесных и трехколесных и прочих велосипедов сократился на 18 и 10% соответственно.

Но для роста числа велосипедистов на улицах нашего города существует много препятствий. Их можно обобщить одним словосочетанием — «неразвитость велоинфраструктуры». В первую очередь приходят на ум опасности передвижения на велосипеде в плотном потоке машин в отсутствие велодорожек. Проблемы вызывает и малочисленность мест возможной парковки велосипедов. Нельзя не упомянуть и трудности хранения велосипедов: в стандартных многоквартирных домах достаточно остро стоит вопрос компактности хранения вещей. Маленькие лифты и небольшая площадь жилых квартир являются серьезным препятствием для покупки крупного спортивного инвентаря.

Неспособность стандартных моделей велосипедов решить эти проблемы приводит на российский рынок иные модели велосипедов, которые способны сочетать в себе основные требуемые характеристики: компактность и эргономичность, а также необычный дизайн.

Такой необычной моделью, все чаще мелькающей на улицах российских городов, является складной велосипед Strida. Он обеспечивает комфортное перемещение в городской среде. Оригинальная система позволяет любому, даже новичку, сложить и снова собрать велосипед меньше чем за 10 секунд.

Его можно провозить в метро и наземном транспорте. В сложенном виде его можно катить перед собой, как тележку, а не тащить в руках. Можно переносить велосипед и в специальном чехле.

Strida занимает минимум пространства в сложенном состоянии. Strida легко умещается в багажник автомобиля. Можно взять велосипед с собой в супермаркет, чтобы не оставлять его без присмотра. Не нужна велопарковка и рядом с офисом: сложенная Strida может лежать под столом или в гардеробе.

Вместо цепи на велосипеде установлен приводной ремень, который не требует смазки, не пачкает одежду и очень надежен. Благодаря отсутствию цепи велосипед можно мыть целиком в ванне, не боясь ржавчины.

Производство велосипедов марки Strida осуществляется на фабрике Ming Cycle в Тайване. Конструкторы уделяли пристальное внимание не только надежности и дизайну, но и эргономике велосипеда. Strida в своей основе имеет одну из наиболее прочных в природе форму — треугольник. Конструкция велосипеда позволяет велосипедисту сидеть прямо и без труда охватывать взглядом обстановку вокруг себя, сохраняя при этом контроль над велосипедом.

Strida легкая, с ней управится даже хрупкая девушка. Вес велосипеда всего 9,8 кг. Велосипед достаточно быстрый для города, средняя скорость 20 км/ч.

Благодаря стильному необычному дизайну велосипед Strida невозможно не заметить на улице. Strida выпускается в широкой цветовой гамме, включающей красный, оранжевый, белый и другие цвета.

Отличия в дизайне и способе применения велосипеда позволяют его владельцам выделиться, привлечь на себя внимание — и даже говорить о «жизни в стиле Strida». Всероссийский клуб владельцев «Стриды», базирующийся в Санкт-Петербурге, образовался одновременно с появлением в нашей стране первой партии велосипедов Strida — было это в 2008 г. Целью клуба является объединение всех тех, для кого «Стрида» стала неотъемлемой частью жизни, а значит, для того, чтобы стать членом

клуба, необходимо всего лишь приобрести одну из моделей «Стриды» и полюбить ее всеми фибрами своей души.

В 2012 г. в Санкт-Петербурге начали появляться заведения, на двери которых (или где-то рядом с дверью) висит значок «Сюда пускают с велосипедом Strida». Кроме того, что вы действительно можете беспрепятственно пронести внутрь «Стриду» в сложенном состоянии, это значит, что вы, вероятно, встретите внутри людей, которые, скорее всего, очень близко знакомы с велосипедами Strida и, может быть, даже сами на них катаются.

Целевым сегментом покупателей велосипедов Strida являются молодые люди (65%) и девушки (35%) от 15 до 35 лет, компанейские, общительные, которым важна социальная активность, бодрые, активные, но не экстремалы. Они интересуются гаджетами, новинками, ценят свое время и хотят передвигаться по городу вне зависимости от пробок.

Для продвижения товаров такой целевой аудитории достаточно результативным и низкочастотным может быть использование социальных сетей. Это особенно верно в случае продвижения интернет-магазинов, которые не просто выступают интернет-выставкой склада каких-либо товаров, а продвигают свой стиль жизни, формируют новые тренды и находятся на гребне моды.

Несмотря на то, что складные велосипеды являются актуальным, модным товаром, развитие их розничных продаж представляет собой непростую задачу. Политика российского дистрибьютора велосипедов Strida заключается в запрете ценовой конкуренции, поэтому магазин может полагаться только на неценовые методы привлечения покупателей.

Велосипеды являются сезонным товаром: катание в большинстве российских регионов возможно с апреля-мая по октябрь, продажи нового сезона начинаются с марта. Поэтому узкий ассортимент не может обеспечить круглогодичную выручку.

Заказ велосипедов на новый сезон необходимо делать заблаговременно, осенью, когда неизвестны ни курс валют, ни покупательная способность клиентов, ни объемы заказов конкурентов, ни перемены капризной моды на велорынке. Велосипеды Strida недешевы: цены на них начинаются от 35 тыс. руб.

Очень непростым является и вопрос стратегического развития розничного бизнеса. Как спрогнозировать продажи будущего сезона, чтобы сделать предварительный заказ на велосипеды? Можно ли сосредоточиться на продвижении одной марки велосипедов, или необходимо расширять ассортимент? Можно ли обойтись только интернет-магазином, или продажи через интернет должны быть обязательно поддержаны оффлайн-магазином? Как не остаться в проигрыше, если жизненный цикл этого необычного товара окажется коротким?

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Какие виды конкурентов должны быть включены в конкурентный анализ для бренда Strida? Какую информацию следует собирать о конкурентах? Каким образом?
2. Какие конкурентные преимущества велосипедов Strida целесообразно использовать в рекламных материалах?
3. Как бенчмаркинг-исследования могут применяться для повышения эффективности продвижения интернет-магазина в социальных сетях? Для продвижения в оффлайне?
4. На какие источники информации следует ориентироваться, чтобы спрогнозировать долгосрочные тенденции развития спроса на велосипеды в конкретном городе? Какие факторы могут благоприятно сказываться на росте продаж велосипедов Strida?
5. Может ли бенчмаркинг способствовать поиску идей для дальнейшего стратегического развития бизнеса?

6. Какие еще хозяйственные процессы розничного и интернет-магазина могут стать объектом бенчмаркинга? Каких бенчмаркинговых партнеров целесообразно привлечь?

### **Кейс «Интернет маркетинг на спортивном рынке»**

Континентальная хоккейная лига (КХЛ) — международная лига, созданная в 2008 г. для развития хоккея на территории России и других стран Европы и Азии. По итогам регулярного Чемпионата КХЛ определяется обладатель Кубка Континента. По итогам плей-офф определяется чемпион России, которым становится лучший российский клуб, а также обладатель Кубка Гагарина.

В восьмом чемпионате, проходившем в 2015—2016 гг., приняли участие 28 клубов из России, Белоруссии, Казахстана, Латвии, Словакии, Финляндии и Хорватии.

За годы существования КХЛ сыграно 629 матчей. Игры Кубка Гагарина посетили почти 5 млн зрителей, в среднем — 7700 чел. в расчете на один матч. Намного шире телевизионная и интернет-аудитория каждого матча.

Иностранные клубы стремятся играть в КХЛ, поскольку в этом чемпионате они имеют возможность состязаться с сильными командами. КХЛ дает игрокам своих хоккейных клубов более высокие доходы и возможности дальнейшей карьеры. Но вступление в КХЛ означает и появление новых зрителей — в первую очередь, российских болельщиков — и, возможно, новых спонсоров. Поэтому зарубежным клубам необходимо наладить взаимодействие с новыми целевыми аудиториями.

Они имеют возможность повысить свои доходы, в том числе за счет популяризации своей команды на российском рынке и продажи билетов на домашние матчи и фанатской атрибутики новым болельщикам. В современных условиях эти задачи могут решаться, в первую очередь, в интернете. Разумеется, для этого необходимо адаптировать свой сайт, интернет-магазин и группы в социальных сетях к привычкам и запросам российской аудитории.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Выберите иностранный хоккейный клуб, играющий в КХЛ. Насколько его сайт и интернет-магазин учитывают наличие российской аудитории? В каких социальных сетях созданы группы болельщиков этого клуба? Созданы ли в них условия для включения российских болельщиков?
2. Повлияла ли на ваш анализ история выбранного вами иностранного хоккейного клуба: некоторые из них существуют уже длительное время, а некоторые были созданы специально для игры в КХЛ?
3. Какие сайты / интернет-магазины / группы в социальных сетях российских хоккейных клубов могут служить образцом для бенчмаркингового исследования? Составьте список критериев, по которым следует проводить сравнение интернет-магазинов фанатской атрибутики; групп болельщиков в социальных сетях.
4. Какой «лучший опыт» российских клубов по интернет-взаимодействию с болельщиками может быть использован выбранным вами иностранным хоккейным клубом?
5. Какие маркетинговые мероприятия, успешно применявшиеся клубами НХЛ (спортивной организации, объединяющей хоккейные клубы США и Канады), могут быть использованы в КХЛ?

### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

*Средство оценивания - дискуссия.*

Вопросы для обсуждения

1. Наиболее значимые мега-тренды, влияющие на развитие бизнеса: IT трансформация, искусственный интеллект, Uber-like платформы, автоматизация бизнес процессов, технологии анализа данных, блок чейн технологии, роботизация, технологии 3D печати, старение населения в развитых странах, новый средний класс в Китае, Индии и других развивающихся странах. Привести примеры.
2. Мега-тренды и их последствия в XX и XXI вв.
3. Между бизнесом и государством: семь глобальных трендов в социальной сфере.
4. Управление изменениями для успеха компании в глобальной конкурентной среде.

### Типовые оценочные материалы по теме 6

*Средство оценивания – практическое задание.*

#### Задание 1

Запишите слово, пропущенное в схеме.



Ответ: импорт

#### Задание 2

Ниже приведен перечень терминов. Все они, за исключением двух, характеризуют понятие «экономический цикл».

- 1) подъем
- 2) спад
- 3) пик
- 4) прибыль
- 5) дно
- 6) спрос

Найдите два термина, «выпадающих» из общего ряда, и запишите в ответ цифры, под которыми они указаны.

Ответ: 45

#### Задание 3

Установите соответствие между причинами экономических циклов и видами причин. К каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца.

#### ПРИЧИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦИКЛОВ

- А) войны
- Б) сокращение производства из-за низкого спроса на товары
- В) изменение соотношения совокупного спроса и предложения
- Г) денежная политика
- Д) природные причины (землетрясения и т.д.)

#### ВИДЫ ПРИЧИН

- 1) внешние



## 2) внутренние

### Задание 4

Выберите верные суждения, характеризующие спад как фазу экономического цикла и запишите цифры, под которыми они указаны

- 1) Экономика, достигнув дна, топчется на месте.
- 2) Для спада характерны процессы массового открытия новых предприятий, увеличение количества рабочих мест.
- 3) Спад характеризуется минимальным значением ВВП, высоким уровнем инфляции.
- 4) Спад - это низшая точка деловой активности, характеризующаяся максимальной безработицей.
- 5) Циклическая безработица одно из наиболее распространенных последствий кризиса в экономике.

Ответ: 45

### Задание 5

Назовите три любые фазы экономического цикла и для каждой из них укажите соответствующие показатели.

Ответ: 1) Кризис. Его показателями являются падение доходов, рост процентных ставок по кредитам. 2) Депрессия. Наблюдаются прекращение падения производства, массовая безработица, низкий уровень заработной платы. 3) Оживление: создание новых предприятий, сокращение безработицы, рост цен, рост процентных ставок.

*Средство оценивания – дискуссия.*

*Вопросы для дискуссии:*

1. Как теория реального экономического цикла характеризует экономические последствия увеличения государственных закупок?
2. Как теория реального экономического цикла объясняет причины колебаний уровня занятости?
3. В чём состоит суть политических бизнес-циклов?

*Средство оценивания – решение теста.*

1. Первоначальные признаки наступления экономического кризиса проявляются в сфере:

1. производственной;
2. научно-исследовательской;
3. социальной;
4. обращения;
5. меновых отношений.

2. Циклический характер развития экономики проявляется:

1. в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер;
2. в периодических спадах деловой активности;
3. в падении процентной ставки;
4. все ответы неверны.

3. Экономический цикл характеризуется:

1. неизменностью экономических показателей;

2. неустойчивостью экономических процессов;
3. изменением характеристик экономического роста;
4. прохождением определенных фаз в своем развитии экономикой.

4. Показатели, которые могут быть использованы для характеристики экономического цикла:

1. объем производства, продаж и товарных запасов;
2. объем издержек общественного производства;
3. курс ценных бумаг, ставки процента;
4. дефицит бюджета.

5. Цикличность экономического развития выражает:

1. характер государственного регулирования национальной экономики;
2. движение экономической системы в рамках перехода от депрессии к оживлению и обратно;
3. периодичность повторяющихся нарушений макроэкономического равновесия;
4. последовательность смены фаз цикла.

6. Циклические колебания национального хозяйства НЕ сопровождаются:

1. колебаниями деловой активности и рыночной конъюнктуры;
2. изменением отраслевой структуры народного хозяйства;
3. нарастанием, обострением и разрешением внутренних противоречий общественного производства;
4. ослаблением государственного регулирования.

7. Фазе традиционного экономического кризиса НЕ соответствует:

1. сокращение производства;
2. сокращение капитальных вложений;
3. сокращение налоговых поступлений;
4. рост рыночных цен.

8. Фазе экономического кризиса, сопровождающегося стагфляционным процессом, соответствует:

1. рост курса акций;
2. сокращение объема выплат пособий по безработице;
3. падение процентной ставки;
4. инфляция;
5. рост цен.

9. Антициклическое регулирование экономики направлено:

1. на сокращение кризисного падения производства;
2. на ускорение экономического роста;
3. на стабилизацию экономического развития;
4. на повышение совокупного спроса.

10. Согласно кейнсианской экономической теории основными инструментами государственной антикризисной политики являются:

1. учетная ставка;
2. законодательные инструменты;
3. налоги и государственные расходы;
4. операции с ценными бумагами.

11. Для стимулирования экономики, находящейся в кризисе, целесообразна государственная политика в форме:
1. кредитной экспансии;
  2. политики «дорогих денег»;
  3. кредитной рестрикции;
  4. дисконтирования.
12. Рост безработицы относится к фазе:
1. подъем;
  2. депрессия;
  3. кризис;
  4. оживление.
13. Основоположник теории «длинных циклов экономической конъюнктуры»:
1. К. Маркс;
  2. Н.Д. Кондратьев;
  3. А. Курно;
  4. Д. Рикардо.
14. В период кризисного падения производства наблюдается:
1. рост безработицы;
  2. сокращение безработицы;
  3. занятость остается неизменной;
  4. сокращение инфляции.
15. Циклический характер экономического развития характерен для:
1. рыночной экономики;
  2. традиционной экономики;
  3. командно-административной экономики;
  4. все ответы неверны.
16. Какие из перечисленных явлений не соответствует периоду экономического спада:
1. уменьшение пособий по безработице;
  2. падение курса акций, более низкий спрос на труд;
  3. сокращение налоговых поступлений;
  4. снижение инвестиций в оборудование с длительным сроком службы.
17. К внешним (экзогенным) причинам циклического развития не относятся:
1. природно-климатические явления;
  2. колебания инвестиционного спроса;
  3. политические явления;
  4. все ответы неверны.
18. В период рецессии более всего сокращаются:
1. расходы потребителей на покупку лекарств;
  2. уровень заработной платы;
  3. величина предпринимательской прибыли;
  4. государственные закупки товаров и услуг;
  5. все предыдущее верно.
19. Экономический цикл связан с:

1. действием только внешних факторов;
2. действием только внутренних факторов;
3. факторами, преимущественно влияющими на динамику совокупного спроса;
4. факторами, преимущественно влияющими на динамику предложения;
5. исключительно случайными политическими факторами.

20. Через один-два года после окончания спада наблюдается:

1. сокращение уровня занятости;
2. сокращение затрат потребителей на покупку товаров длительного пользования;
3. стабильность или падение уровня прибыли;
4. все предыдущее неверно.

## **Типовые оценочные материалы по теме 7**

*Средство оценивания – опрос.*

*Вопросы для опроса:*

1. Основные задачи и методы работы на определенных этапах сценарного планирования
2. Установление целей, задание основных параметров, идентификация ключевых вопросов
3. Выделение ключевых и неопределенных факторов со стороны внешнего окружения
4. Создание базовой логики сценариев
5. Наполнение и очищение грубых сценариев
6. Выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии, работающей во всех сценариях
7. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации
8. Исследования в области сценарного планирования
9. Современные подходы к проведению и этапы сценарного планирования
10. Сценарное моделирование: Методика из восьми шагов

## **Типовые оценочные материалы по теме 8**

*Средство оценивания – тренинг.*

### **Тренинг «Чёрные лебеди» могут иметь судьбоносные последствия для тех, кто слеп к ним**

Эффект «чёрного лебедя» не одинаков для всех. Некоторые могут серьёзно пострадать от него, а другие его даже не заметят. Важен доступ к соответствующей информации: чем меньше вы знаете, тем больше риск стать жертвой «чёрного лебедя».

Пример. Представьте, что на скачках вы поставили на любимую лошадь по кличке Ракета. Из-за телосложения лошади, её списка наград, мастерства жокея и вялой конкуренции вы ставите все деньги на её победу. А теперь представьте своё удивление, когда Ракета не только не побежала после старта, но предпочла просто лечь. Это «чёрный лебедь». Учитывая имеющуюся информацию, Ракета должна была выиграть, но почему-то вы потеряли все деньги. Напротив, владелец Ракеты разбогател, поставив против неё. В отличие от вас, он знал, что Ракета объявит забастовку в знак протеста против жестокого обращения с животными. Это знание спасло его от «чёрного лебедя».

Влияние «чёрных лебедей» может затрагивать не только отдельных людей, но и целые общества. В таких случаях «чёрный лебедь» может изменить мир, воздействуя, например, на философию, теологию и физику.

Пример. Коперник предположил, что Земля не является центром Вселенной, и последствия оказались колоссальными: открытие ставило под сомнение как авторитет правящих католиков, так и самой Библии.

Впоследствии этот «чёрный лебедь» положил начало нового европейского общества.

### **Нас очень легко запутать даже элементарными логическими ошибками**

Люди часто ошибаются, делая прогноз на основе того, что знают о прошлом. Считая, что будущее является отражением прошлого, мы заблуждаемся, потому что много неизвестных факторов идёт вразрез с нашими предположениями.

Пример. Представьте, что вы индейка на ферме. На протяжении многих лет фермер кормил вас, холил и лелеял. Ориентируясь на прошлое, нет никаких оснований ожидать изменений. Увы, на День благодарения вас обезглавили, зажарили и съели.

Делая прогнозы на основе прошлого, мы ошибаемся, и это приводит к серьёзным последствиям. Подобным заблуждением является когнитивное искажение, когда мы ищем доказательства только уже существующих убеждений.

Мы не принимаем информацию, противоречащую тому, во что мы уже верим, и вряд ли будем проводить дальнейшее исследование. Но если решим разобраться, то будем искать источники, оспаривающие данную информацию.

Пример. Если вы твёрдо уверены, что «изменение климата» - это тайный сговор, а потом увидите документальный фильм под названием «Неоспоримые доказательства изменения климата», вполне вероятно, вы очень расстроитесь. И если вы станете искать информацию в Интернете, в условиях поиска вы укажете «изменение климата - обман», а не «доказательства за и против изменения климата».

То есть мы невольно делаем неправильные выводы: это заложено в нашей природе.

## **Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости**

### **Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе**

<b>Оценка в баллах (в соответствии с БРС)</b>	<b>Оценка (по 5-балльной шкале)</b>	<b>Перечень компетенций</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Показатели оценивания</b>
<b>5</b>	<b>«5»</b>	ОПК ОС-2 ПКО ОС-2	<input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной

			<p>последовательности;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> точно используется терминология;</p> <p><input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p><input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p>литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</p> <p><input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
4	«4»	ОПК ОС-2 ПКо ОС-2	<p><input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание</p> <p><input type="checkbox"/> программного материала, основной и</p> <p><input type="checkbox"/> дополнительной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская</p>

			<p>усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input type="checkbox"/> а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input type="checkbox"/> б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3	«3»	ОПК ОС-2 ПКО ОС-2	<p>неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная</p>	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>

			сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; продемонстрировано усвоение основной литературы	
0	«2»	ОПК ОС-2 ПКО ОС-2	не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. не сформированы компетенции, умения и навыки.	обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

### Оценочная шкала тренинга презентации в группе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны быстро и без ошибок с помощью ПВО. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания	15	5 «отлично»



<p>внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке презентации группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.</p>		
<p>Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны своевременно и в основном без ошибок. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, хороший уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.</p>	10	4 «хорошо»
<p>Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия и подготовку к началу занятия. Не все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны, но допущены ошибки в расчетах и построении график и таблиц. Группа провела анализ целевой аудитории не полностью, не раскрыла в полном объеме конкурентные преимущества товара/продукта; показала умение критически анализировать информацию, в целом сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и сделала выводы. Студенты демонстрируют недостаточную уверенность в себе, средний уровень культуры речи при</p>	5	3 «удовлетворительно»

проведении презентации, недостаточно используют вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают слабую обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают не на все вопросы по теме результатов исследования, допускают грубые ошибки..		
Результаты и выводы не соответствуют поставленной цели. Задание не выполнено, не сформированы навыки и умения представлять себя, свой товар, услугу, информировать и убеждать в качестве товара.	0	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: дискуссии**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся показывает полное понимание темы, полностью владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры; способен к критике своей и чужой точек зрения; может убедительно обосновать свои суждения.	5	5 «отлично»
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	4	4 «хорошо»
Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.	3	3 «удовлетворительно»
Обучающийся демонстрирует незнание большей части темы или совсем не	0	2 «неудовлетворительно»

ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы и замечания по теме.		
---	--	--

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: кейс-задания**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Кейс-задание выполнено правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.	15	5 «отлично»
Кейс-задание выполнено правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.	10	4 «хорошо»
Кейс-задание выполнено правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.	5	3 «удовлетворительно»
Кейс-задание выполнено неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.	0	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: ситуационной задачи**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, обосновал решение точной ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	10	5 «отлично»
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление.	8	4 «хорошо»
Обучающийся изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	6	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	2	2 «неудовлетворительно»

Примечание:

*При решении ситуационных задач разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	10	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	8	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	6	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2	2 «неудовлетворительно»

Примечание:

К *грубым* ошибкам относятся незнание студентом основных понятий, теорий и неумение их применять, незнание приемов использования теоретического материала.

К *негрубым* ошибкам относятся ошибки, которые являются опiskeй.

К *недочетам* относятся нерациональное решение, описки, недостаточность или отсутствие пояснений, обоснований в решении задания.

## 5. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

### 5.1. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств):

При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в 3 семестре на очной форме обучения, на втором курсе очно-заочной формы обучения в письменной форме (тестирование, защита проекта).

### Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Компонент компетенции	Промежуточный/ ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-2.1 (очная, очно-заочная формы обучения) Имеет представление о современных методиках маркетинга и о сфере их применения	демонстрирует знания технологий проведения маркетингового исследования	знает технологии проведения маркетингового исследования
ПКО ОС– 2.1 (очная, очно-заочная формы обучения) Формирование навыка выделения факторов внешней среды бизнеса и анализа их влияния на компанию для повышения конкурентоспособности организации.	способен выделить и оценить факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации.	<p>может перечислить основные виды и группы факторов внешней среды бизнеса</p> <p>способен провести анализ текущего состояния внешней среды компании с использованием таких инструментов PESTEL-анализа и дать рекомендации для повышения конкурентоспособности организации</p> <p>может назвать ключевые мега-тренды глобальной среды и раскрыть их содержание</p> <p>способен назвать основные этапы экономических циклов и дать им характеристику</p> <p>может определить, что представляет собой процесс сценарного планирования и его применимость</p> <p>способен дать</p>

		характеристику форсайт-технологий и назвать сферу их применения может назвать примеры «черных лебедей»
--	--	---

### **Типовые оценочные средства материалы промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине – экзамен, который проводится в форме письменного тестирования, защиты проекта.

Тест включает в себя 25 вопросов, охватывающих весь пройденный материал. Вопросы могут носить теоретический и практический характер.

### **Пример вопросов типового итогового теста по дисциплине**

1. Что такое форсайт?

- А) линейный экономический прогноз
- Б) этап развития экономики, характеризующийся высокой степенью неопределенности
- В) инновационная технология моделирования будущего
- Г) труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики

2. Цель форсайта – это:

- А) разрешение проблемы «черных лебедей»
- Б) разработка стратегии
- В) определение внешней среды бизнеса
- Г) получение достоверной «карты будущего», описывающей основные возможные события, которые будут влиять на отрасль / территорию / организацию в описываемом горизонте

3. Труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики – это:

- А) «Черный лебедь»
- Б) форсайт
- В) мега-тренд
- Г) кризис

4. Совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение – это:

- А) экономические факторы среды
- Б) внешняя среда бизнеса
- В) элементы внешней среды бизнеса
- Г) система оценки внешней среды

5. Внешняя среда подразделяется на:

- А) среду прямого и косвенного воздействия
- Б) организацию и ее потребителей

- В) форсайты и «черных лебедей»
- Г) она неделима

6. Фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках (несколько правильных ответов)

- А) элемент внешней среды бизнеса
- Б) элемент внутренней среды бизнеса
- В) конкуренты
- Г) поставщики
- Д) «черные лебеди»

7. Среда прямого воздействия НЕ включает в себя (несколько правильных ответов):

- А) поставщики
- Б) акционеры
- В) рабочая сила
- Г) уровень НТП
- Д) появление новых технологий в отрасли
- Е) потребители
- Ж) конкуренты

8. Модель PESTEL включает в себя следующие факторы (несколько правильных ответов):

- А) Экономические факторы
- Б) политические факторы
- В) сильные стороны компании
- Г) угрозы для компании
- Д) возможности для компании
- Е) социокультурные факторы
- Ж) все перечисленные факторы

9. Что из перечисленного не является мега-трендом:

- А) Повышение экологичности производства
- Б) Ограниченность природных ресурсов
- В) переход к закрытому типу экономик отдельных государств
- Г) Глобализация бизнеса

10. Инструмент бизнес - анализа, который рассматривает политические, экономические социокультурные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на бизнес – это:

- А) сценарное планирование
- Б) PESTEL-анализ
- В) SWOT-анализ
- Г) анализ 5 сил Портера

**Итоговая работа проводится в виде защиты проекта**

Проект должен быть подготовлен в составе мини-групп из 3-4 студентов. В рамках проекта команда должна выбрать компанию и провести анализ ее внешней среды, используя знания, умения и навыки, полученные в процессе освоения курса.

Проект должен содержать в себе ответы по следующим опорным пунктам:

- (1) PESTEL-анализ исследуемой компании
- (2) Влияние ключевых мега-трендов на исследуемую компанию:

Какие мега-тренды вам известны? Какие мега-тренды оказывают наибольшее влияние на исследуемую компанию? В чем это проявляется? Какие меры предпринимаются или могут быть предложены для ответа на новые вызовы?

(3) Применение бенчмаркинга в исследуемой компании: приведите примеры или предложите те аспекты деятельности компании, где может быть использован этот инструмент. Какие компании могут служить примером лучших практик для исследуемой организации?

(4) Что такое сценарное планирование? Назовите аспекты деятельности исследуемой компании, где может быть использован этот инструмент; аргументируйте свой ответ.

(5) Что такое форсайт-технологии? Приведите примеры «черных лебедей».

### **Шкала оценивания.**

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на промежуточной аттестации (40 баллов). Для удобства расчетов по дисциплине «Внешняя среда бизнеса» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на промежуточной аттестации из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

### **Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля**

<b>№ п/п</b>	<b>Вид учебной деятельности</b>	<b>Баллы</b>
1.	Дискуссия	3*5=15
2.	Практическое задание	2*10=20
3.	Кейс-задание	15
4.	Тестирование по теме	2*10=20
5.	Ситуационные задачи	10
6.	Тренинг	15
7.	Опрос	5
Всего за семестр		100

### **Значения рейтинговых баллов для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы при прохождении промежуточной аттестации (экзамена)**

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий, защиты проекта

<b>Показатели</b>	<b>Баллы/оценка</b>
-------------------	---------------------



<b>Тестирование</b>		
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	70	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	60	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	50	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	0	2 «неудовлетворительно»
<b>Защита проекта</b>		
Задание выполнено правильно, дано развернутое пояснение и обоснование проведенного PESTEL-анализа компании. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При защите проекта проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса. Творческий подход, графическая информация, дизайн презентации проекта соответствует требованиям.	30	5 «отлично»
Задание выполнено правильно, дано пояснение и обоснование проведенного PESTEL-анализа компании. При защите проекта демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией. Творческий подход, графическая информация, дизайн презентации проекта соответствует требованиям.	20	4 «хорошо»
Задание выполнено правильно, пояснение и обоснование проведенного PESTEL-анализа компании было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии. Творческий подход, графическая информация, дизайн презентации проекта не соответствует требованиям.	10	3 «удовлетворительно»
Задание выполнено неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному обоснованию проведенного PESTEL-анализа компании. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет	0	2 «неудовлетворительно»

слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. Творческий подход, графическая информация, дизайн презентации проекта не соответствует требованиям.		
<b>Итого</b>	до 100	Средняя оценка

#### Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	«не зачтено»
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	

## 6. Методические материалы

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования в СДО или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 20 минут.
- 2) Защита проекта. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной

аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### **Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости**

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Дисциплина Б1.Б.11 «Внешняя среда бизнеса» нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о внешней среде организации, ее состава и характеристики, методах анализа внешней среды, а также об основных тенденциях изменений внешней среды компании. Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Подготовить ответ на вопросы на заданную тему, выполнить задание по теме.
4. Составить план ответа (доклада, презентации).
5. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
6. Указать авторство использованных материалов и ссылки на источники, использованные при подготовке ответа
7. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
8. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
9. При работе в малых группах (например, при подготовке проекта) в начале работы четко распределить обязанности.
10. В течение семестра систематически заниматься самостоятельным изучением дисциплины.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине Б1.Б.11 «Внешняя среда бизнеса» являются:

повторение лекционного материала и материала учебников;  
чтение основной и дополнительной литературы  
самостоятельное изучение разделов курса  
подготовка к практическим занятиям;  
разбор и решение кейсовых заданий;  
подготовка к промежуточной и итоговой аттестации;  
подготовка проекта.

### **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты

достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

### **Рекомендации по решению ситуационной задачи**

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

#### **1. Понимание задачи:**

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;  
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 ситуационных задач:**

просмотрите 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 ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

#### **3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:**

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

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

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, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

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;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

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. Оформление и сдача решения.

### **Методические рекомендации по решению кейс-задания**

Этапы выполнения кейс-задания

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап — знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап — выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап –выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап –генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап –оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап –принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап–презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап-подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Рекомендации по осуществлению анализа кейс-задания

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов.

Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами;

При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация результатов анализа кейсов

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода.

При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе.

Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения.

Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость.

Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде.

Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

Задание 1. Повторить материалы лекции «Элементы внешней среды бизнеса и их значение». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 2. Повторить материалы лекции «Модель PESTEL». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции. Изучить инструкцию по проведению PESTEL-анализа. Провести анализ выбранной компании. Подготовить презентацию.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 3. Повторить материалы лекции «Выявление трендов как основа стратегической адаптации». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 4. Повторить материалы лекции «Использование лучших практик». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 5. Повторить материалы лекции «Ключевые мега-тренды в глобальной среде». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 6. Повторить материалы лекции «Циклы в глобальной и национальной экономике». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 7. Повторить материалы лекции «Сценарное планирование». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 8. Повторить материалы лекции «Форсайт технологии и черные лебеди». Ответить на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 9. Повторить материалы лекций и семинарских занятий курса. Подготовиться к итоговому тестированию.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

Задание 10. Повторить материалы лекций и семинарских занятий курса. Ознакомиться с вопросами для подготовки проекта. Подготовиться к защите проекта в составе мини-группы.

Источник: Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1 Основная литература**

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>.

2. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477432> (дата обращения: 07.09.2021).

3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 128 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08500-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473895> (дата обращения: 07.09.2021).

### **7.2 Дополнительная литература**

1. И. Адизес. Управляя изменениями – М., МИФ, 2014. <https://docplayer.ru/38379119-Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html>

2. Р. Киган, Л. Лейхи. Неприятие перемен – М., МИФ, 2017 <http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/nepriyatie-peremen.pdf>

3. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана (9-е издание) – М., МИФ, 2019. <https://avidreaders.ru/book/strategiya-golubogo-okeana-kak-nayti-ili.html>

4. Д. Коллинз, М. Хансен. Великие по собственному выбору – М., МИФ, 2017 <https://avidreaders.ru/book/velikie-po-sobstvennomu-vyboru.html>

5. Г. Чесбро. Открытые инновации — М., Поколение, 2007. <https://kniga-free.ru/2010/otkrytye-innovacii-sozдание-pribylnyx-technologij-genri-chesbro.html>

6. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471817> (дата обращения: 07.09.2021)



### **7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: [http://www.consultant.ru/popular/cons/1\\_1.html](http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html).

2. О рекламе: федер. закон № 38-ФЗ от 13.03.2006 г. (ред. от 28.07.2012 г.) [Принят Гос. Думой] // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online>

3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: федер. закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ (в ред. от 28.07.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. - N 31 (ч. I). - Ст. 3448.

4. О защите прав потребителей: закон Рос. Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 // Рос. газ. – 1992. – 8 февраля.

### **7.4 Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. <http://www.12manage.com>
2. <https://hbr.org/>
3. <http://www.tlainc.com/>
4. <http://www.skyrme.com/>
5. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
6. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://fags48.ru/ellibrary>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
8. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);
9. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
10. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);
11. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
12. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
13. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;
15. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

### **7.5 Иные источники**

1. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
2. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
3. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
4. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
5. <http://www.garant.ru/> - Гарант
6. <https://www.e-xecutive.ru/> - краудсорсинговый проект, сообщество менеджеров-практиков

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Реализация учебной дисциплины Б1.Б.11 «Внешняя среда бизнеса» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для

презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

<b>Наименование программного обеспечения</b>	<b>Назначение и тип лицензии программного обеспечения</b>
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия
Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1»	Предназначена для высших учебных заведений экономического профиля, курсов подготовки и переподготовки управленческих кадров, а также – для самообразования лиц разных категорий. Содержит учебный материал по широкому кругу вопросов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью предприятий: бухгалтерский учет, финансовая, управленческая и налоговая отчетность, отчетность по МСФО, финансовый менеджмент (анализ финансовых показателей, операционный анализ, анализ капитала, инвестиционный анализ) и др.

б) информационные справочные системы:

<b>Наименование информационной справочной системы</b>	<b>Ссылка на ресурс</b>
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>