

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юдина Светлана Валентиновна

Должность: Директор АФ КНИТУ-КАИ

Дата подписания: 17.05.2021 14:48:01

Уникальный идентификатор:

ee380433c1f82e02d4d5ce32f117158c7c34ed0ff4b3835650075f51c9c70790

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

Альметьевский филиал
Кафедра Экономики машиностроения

Н.В. СЕРИКОВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «БИЗНЕС-АНАЛИТИКА»

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика

Профиль подготовки: Информационные системы в цифровой экономике

Альметьевск 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Цель и задачи курсовой работы	3
2	Требования к структуре и объему курсовой работы	3
3	Методические рекомендации к выполнению отдельных разделов работы	4
4	Требования к оформлению курсовой работы	14
5	Система оценки качества выполнения курсовой работы	22
5.1	Требования к защите курсовой работы	22
5.2	Шкала баллов и порядок оценки компетенций, формируемых в ходе выполнения и защиты курсовой работы	23

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Целью выполнения курсовой работы по учебной дисциплине «Бизнес-аналитика» является углубление теоретических знаний в соответствии с заданной темой; закрепление и развитие теоретических знаний, полученных обучающимися в процессе изучения курса «Бизнес-аналитика»; изучение обучающимися теоретических и организационно-методических основ бизнес-анализа; изучение обучающимися технологии применения инструментальных средств бизнес-анализа; получение практических навыков бизнес-анализа с использованием программных средств; подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы.

В результате выполнения курсовой работы обучающиеся должны научиться самостоятельно решать задачи своей профессиональной деятельности с учетом современного уровня развития информационных технологий, управленческой и экономической наук и практики деятельности субъектов хозяйствования, грамотно излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения. Целью курсовой работы является также подготовка к публичному обсуждению и защите полученных выводов и обобщений.

Задачи курсовой работы:

- углубление уровня и расширение объема профессионально значимых знаний, умений и навыков бизнес-аналитики;
- формирование умений и навыков самостоятельной организации учебно-исследовательской работы;
- формирование умения работать с нормативными правовыми актами, с учебной и научной литературой, с современными исследованиями в области проектного менеджмента как российских, так и зарубежных ученых;
- овладение современными методами поиска, обработки и использования информации;
- формирование умений применять теоретические знания при решении практических задач бизнес-аналитики;
- подготовка к практической профессиональной деятельности.

2. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И ОБЪЕМУ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объем курсовой работы 35-40 страниц машинописного текста стандартного формата (14 шрифтом Times New Roman с полуторным интервалом между строк) без учета списка литературы и приложений.

Курсовая работа должна включать следующие разделы:

1. титульный лист;
2. содержание (*оглавление*);
3. разделы, описывающие выполнение практических заданий №№ 1 - 3;
4. заключение;

5. список использованных источников;
6. приложения.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ РАБОТЫ

Структура курсовой работы подразумевает выполнение трех практических заданий:

Задание № 1. Выполнить конкурентный бенчмаркинг на основе модели пяти конкурентных сил для своей компании и компании-конкурента, аргументированно определив весовые коэффициенты для каждого из элементов декомпозиции (ЭД) и учитывая характер воздействия каждого из элементов на результирующую количественную оценку конкурентной силы.

Задание № 2. Выполнить анализ портфеля стратегических бизнес-единиц (СБЕ) с помощью стратегической матрицы BCG.

Задание № 3. Выполнить корреляционный SWOT-анализ, при допущении, что вероятность реализации факторов внешней среды равна 0,8.

Каждому обучающемуся для выполнения практических заданий назначаются персональные наборы исходных данных, представленные в приложении, варианты соответствуют номерам обучающихся по списку в журнале учебной группы.

Титульный лист является первой страницей и оформляется по строго определенному стандарту.

В «**Содержании**» последовательно перечисляются заголовки всех разделов и подразделов, пронумерованные согласно их размещению в работе. Содержание должно включать все заголовки, имеющиеся в работе, с обязательным указанием номеров страниц, с которых они начинаются. Заголовки содержания должны точно повторять названия разделов и подразделов в тексте работы. Сокращение или представление их в другой формулировке, последовательности или соподчиненности по сравнению с заголовками в тексте не допускаются. Названием раздела служит слово «СОДЕРЖАНИЕ», записанное в отдельной строке заглавными буквами без кавычек и без точки.

Первая глава «конкурентный бенчмаркинг»

Конкурентная ситуация определяется на основе использования модели пяти факторов конкуренции, включающей:

- конкурентное давление со стороны существующих конкурентов;
- угрозу появления на рынке новых конкурентов;
- угрозу появления на рынке товаров-заменителей (субститутов);
- давление со стороны поставщиков;
- давление со стороны клиентов (потребителей).

Каждый из этих факторов представляет собой угрозу, которая затем должна быть учтена при проведении сводного анализа.

Для количественной оценки конкурентной ситуации каждая из угроз (конкурентных сил) должна быть декомпозирована на элементарные составляющие (причинные факторы), которые затем оцениваются методом экспертных оценок с учетом значимости каждого элемента декомпозиции путем весовых коэффициентов.

Различные элементы декомпозиции по-разному влияют на результирующую оценку конкретной конкурентной силы - одни из них увеличивают ее, а другие уменьшают.

Содержание и степень значимости элементов декомпозиции меняется в зависимости от характера бизнеса, для которого осуществляется конкурентный анализ.

Вместе с тем, может быть использован некоторый базовый состав элементов декомпозиции для каждой конкурентной силы.

В качестве элементов декомпозиции конкурентного давления со стороны существующих конкурентов могут быть рассмотрены:

- темп роста рынка;
- нацеленность конкурирующих компаний на достижение эффектов масштаба; величина барьеров для выхода из отрасли;
- стоимость переключения клиентов на другие товары (услуги);
- степень диверсификации бизнесов компаний, работающих в отрасли.

Угроза появления на рынке новых конкурентов, определяется структурой и величиной барьеров вхождения на рынок, таких, как:

- цена, сдерживающая вход - минимальная цена, по которой может предлагать свою продукцию ценовой лидер отрасли;
- ответные действия уже состоящих в отрасли фирм;
- величина капитала, требуемого для входа в отрасль;
- степень выраженности эффектов масштаба у компаний, уже работающих в отрасли;
- доступ уже работающих в отрасли компаний к финансовым, материальным и другим ресурсам на более выгодных условиях;
- дифференциация (разнообразие) товарного ассортимента компаний, уже работающих в отрасли;
- доступность каналов сбыта в отрасли для новых компаний: чем недоступнее каналы сбыта;
- протекционизм государства в отношении компаний, уже работающих в отрасли;
- стоимость переключения клиентов на другие товары (услуги).

Угроза появления на рынке товаров-заменителей (субститутов) оценивается на основе таких элементов декомпозиции, как:

- соотношение цена/качество для товаров (услуг) компаний, уже работающих в отрасли;
- стоимость переключения клиентов на другие товары (услуги);

- уровень доходности продавца товара-заменителя или услуги-субститута.

Давление со стороны поставщиков проявляется в способности поставщиков влиять на стоимость, доступность и качество вводимых материалов для фирм в данной отрасли. Для оценки давления на компанию со стороны поставщиков могут быть использованы такие элементы декомпозиции, как:

- степень дифференциации товаров поставщика;
- количество товаров на рынке, способных заменить товары, получаемые компанией от своего поставщика;
- доля компании в объеме продаж поставщика;
- степень координации деятельности поставщиков;
- стоимость переключения компании на других поставщиков.

Давление со стороны клиентов (потребителей) может быть оценено по совокупности таких причинных факторов, как:

- степень дифференциации товаров компании;
- доля покупателя в объеме продаж компании;
- доля товаров (услуг) компании в структуре покупок клиента;
- уровень доходов потребителей целевого сегмента;
- качество товаров (услуг) компании;
- степень доступности информации о товарах (услугах) и отрасли для клиентов (потребителей).

Для получения количественной оценки по каждой из конкурентных сил проводят опрос экспертов, в результате которого получают информацию о степени выраженности каждого из элементов декомпозиции (причинных факторов) и степени их значимости для соответствующих результирующих оценок. Оценки, выставленные экспертами, могут обрабатываться с помощью различных подходов. В простейшем случае берется среднее арифметическое.

Характер воздействия причинных факторов на величину результирующей оценки (повышает или понижает ее высокое значение причинного фактора) учитывается следующим образом:

- при повышающем характере воздействия причинного фактора ему присваивается значение осредненной оценки, выставленной экспертами;
- при понижающем характере воздействия причинного фактора ему присваивается значение, равное разности максимального значения шкалы, по которой эксперты проводят оценку всех причинных факторов, и осредненной оценки, выставленной экспертами.

Например, если оценка всех причинных факторов осуществляется по 5-балльной шкале, эксперты оценили степень выраженности этого фактора на 4 балла, а высокая оценка этого фактора уменьшает величину результирующей оценки, то при расчете значения результирующей оценки конкурентной силы (угрозы) этому причинному фактору присваивается оценка, равная 1 баллу ($5-4=1$).

Если же экспертами на 4 балла оценена выраженность фактора, высокая оценка которого повышает величину результирующей оценки, то при расчете значения результирующей оценки конкурентной силы (угрозы) этому причинному фактору присваивается оценка 4.

Степень значимости элементов причинных факторов выражается в величине весовых коэффициентов, представляющих собой дробные числа, сумма которых по каждой результирующей оценке должна быть равна единице.

Полученные результаты учитывают в выражении для определения результирующей оценки:

$$Y1 = W_{11} * X_{11} + W_{12} * X_{12} + \dots + W_{1k} * X_{1k}$$

$$Y2 = W_{21} * X_{21} + W_{22} * X_{22} + \dots + W_{2l} * X_{2l}$$

$$Y3 = W_{31} * X_{31} + W_{32} * X_{32} + \dots + W_{3m} * X_{3m}$$

$$Y4 = W_{41} * X_{41} + W_{42} * X_{42} + \dots + W_{5n} * X_{2n}$$

$$Y5 = W_{51} * X_{51} + W_{52} * X_{52} + \dots + W_{5p} * X_{2p},$$

где Y_i - результирующие оценки конкурентных сил (угроз);

i ($i=1...5$) - номер - конкурентной силы (угрозы);

W_{ij} - величины весовых коэффициентов j -х элементов декомпозиции i -х конкурентных сил (угроз);

X_{ij} - величины оценок j -х элементов декомпозиции i -х конкурентных сил (угроз);

k, l, m, n, p - количества элементов декомпозиции результирующих оценок конкурентных сил (угроз)

Аналогичным образом может быть выполнена количественная оценка конкурентных сил (угроз) для ближайшего конкурента, что позволит провести конкурентный бенчмаркинг (рис.1).

Результаты расчетов целесообразно представлять в табличном виде. В таблице 1 представлен пример количественной оценки давления на компанию со стороны покупателей.

Таблица 1

Количественная оценка давления на компанию со стороны покупателей
(пример)

j	Причинные факторы	Влияние фактора на результирующую оценку	Вес фактора (W)	Средняя оценка фактора экспертами	Оценка с учетом характера влияния фактора (X)	$W * X$
1	Степень дифференциации товаров компании	-	0,15	3	$5-3=2$	0,3
2	Доля покупателя в объеме продаж компании	+	0,2	4	4	0,8
3	Доля товаров компании в структуре покупок клиента	-	0,1	4	$5-4=1$	0,1
4	Уровень доходов покупателя	+	0,25	5	5	1,25

5	Качество товара продавца	-	0,1	2	5-2=3	0,3
6	Доступ покупателя к информации об отрасли	+	0,05	2	2	0,1
7	Стоимость переключения на другие товары	-	0,15	4	5-4=1	0,15
Результирующая оценка силы давления на компанию со стороны покупателей						3,0

После выполнения расчетов результирующих оценок по всем пяти конкурентным силам (угрозам) результаты визуализируются в виде лепестковой диаграммы. На основе анализа лепестковой диаграммы студентом должны быть сделаны выводы о том:

- в чем компания сильнее конкурента;
- в чем компания уступает конкуренту, и каковы наиболее значимые причины более слабых конкурентных позиций;
- какие практические действия нужно предпринять для достижения конкурентного превосходства

Вторая глава «анализ портфеля стратегических бизнес-единиц»

Портфелем в теории стратегического управления называют совокупность стратегических подразделений (стратегических бизнес-единиц - СБЕ), каждое из которых отвечает за обслуживание одного или нескольких потребительских сегментов.

При решении задачи выделения СБЕ обычно исходят из того, что:

- СБЕ имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- СБЕ самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность СБЕ оценивается на основе учета прибылей и убытков. Стратегические подразделения, входящие в портфель корпорации, можно разделить на:
 - перспективные, требующие инвестиционных вложений;
 - бесперспективные, но прибыльные, необходимые для обеспечения финансовой стабильности;
 - бесперспективные и неприбыльные, от которых необходимо избавиться.

Главная задача портфельного анализа состоит в оценке финансового вклада каждого вида СБЕ в общий результат и стратегическом балансировании финансовых потоков, позволяющем оптимально распределить имеющиеся ресурсы между ними, то есть, в определении того, у каких СБЕ ресурсы можно изъять и кому их отдать.

Другими задачами портфельного анализа являются:

- сопоставление СБЕ в портфеле и сравнение выпускаемых ими продуктов с конкурентными;
- их оценка с точки зрения внешних факторов (привлекательности отрасли) и внутренних параметров (конкурентной позиции на рынке);

- согласование бизнес-стратегий отдельных подразделений;
- управление движением финансовых потоков и распределением доходов;
- выявление подразделений, имеющих наибольшие возможности развития новых видов бизнеса и создания продуктов, а поэтому нуждающихся в финансировании, так и бесперспективных, от которых следует полностью отказаться;
- определение того, какие возможности можно создать за счет интеграции и координации СБЕ и пр.

Для портфельного анализа используются стратегические матрицы, одной из наиболее распространенных среди которых является матрица Boston Consulting Group (BCG), по осям координат которой, откладываются значения двух параметров - темпа роста рынка (ТРР) и относительной доли рынка (ОДР).

Темп роста рынка определяется как отношение приращения валового дохода рассматриваемого бизнеса (стратегической бизнес-единицы) в текущем году (по сравнению с прошлым годом) к валовому доходу прошлого года, выраженное в процентах. Например, если валовый доход СБЕ в текущем году составил 125 млн. руб., а в прошлом году 100 млн. руб., то темп роста рынка составляет 25%: $(125 - 100) / 100$.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса в целевом сегменте на долю рынка крупнейшего конкурента в этом же сегменте. Например, если СБЕ контролирует в своем целевом сегменте 10 % рынка, а самый крупный конкурент владеет долей 20 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20). Разбиение матрицы BCG на 4 квадранта осуществляется по вертикальной линии, которая проводится через значение ОДР, равное 1, и по горизонтальной линии, которая проводится через значение ТРР, равное 10%.

Для учета значимости каждой СБЕ их положение в матрице BCG отображается кругами, радиусы которых зависят от вклада объема продаж СБЕ в совокупный валовый доход корпорации. При этом радиус круга, символизирующего вклад СБЕ, имеющей наименьший объем продаж, принимается за единицу, его геометрическая величина выбирается, исходя из геометрического размера рабочего поля матрицы BCG, а величины радиусов кругов, символизирующих вклады других СБЕ, увеличиваются пропорционально отношению их вкладов к вкладу наименее продуктивной СБЕ.

СБЕ, расположенные в квадранте «Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но и требуют значительных затрат, связанных с финансированием продолжающегося роста. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача состоит в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях

растущей конкуренции.

СБЕ, расположенные в квадранте «Дойные коровы», занимают ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт (подразделение) приносит прибыли больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Такое положение СБЕ следует поддерживать как можно дольше.

СБЕ, расположенные в квадранте «Трудные дети», характеризуется с одной стороны низкой относительной рыночной долей, с другой – перспективной отраслью. Для них возможны две стратегические альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке, требующая существенного финансирования, или уход с него.

СБЕ, расположенные в квадранте «Собаки», характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, собаки бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительный интерес с точки зрения текущего момента, т.к. приносят незначительные прибыли. Для них возможны две стратегические альтернативы - радикальная модификация продуктов, требующая существенного финансирования, или уход с рынка.

При формировании стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «трудные дети» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «трудные дети», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «трудные дети» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

В идеале сбалансированный портфель предприятия должен включать 2–3 «коровы», 1–2 - «звезды», несколько «трудных детей» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число «собак». Избыток «собак» указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток «трудных детей» может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле можно выделить следующие сценарии развития:

- инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

- средства от «дойных коров» инвестируются в СБЕ «трудный ребенок» для превращения его в «звезду».

- вследствие недостаточного инвестирования товар–звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «трудным ребенком».

- СБЕ «трудный ребенок» не удастся увеличить свою долю рынка, и она переходит в состояние «собака».

Определив положение каждой СБЕ в матрице BCG, студент должен сделать выводы

о том:

- насколько сбалансированным является портфель СБЕ и, если он не сбалансирован, то что нужно предпринять для достижения его сбалансированности;

- какие СБЕ являются наиболее приоритетными с точки зрения необходимости их финансирования;

- какие СБЕ могут рассматриваться в качестве источников финансирования развития других СБЕ;

- от каких СБЕ необходимо избавляться и каким образом (с учетом их вклада в совокупный валовой доход корпорации).

Третья глава «корреляционный SWOT-анализ»

Процесс SWOT-анализа предусматривает:

1. Составление перечней потенциальных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации (предварительный SWOT-анализ).

2. Определение вероятности реализации каждой возможности и угрозы на основании использования методов прогнозирования и (или) сценарного анализа.

3. Ранжирование возможностей и угроз по степени влияния на организацию.

4. Определение степени значимости каждой из:

- сильных сторон организации с точки зрения использования потенциальных возможностей и парирования негативных последствий потенциальных угроз;

- слабых сторон организации с точки зрения степени ее влияния на перспективы использования каждой возможности и усугубления возможных последствий реализации каждой угрозы.

На основе использования численных оценок указанных выше параметров проводится попарное сопоставление каждой сильной и каждой слабой стороны с каждой из возможностей и угроз. Для наглядности

характеристики бизнес-среды сводятся в матрицу размерности $(i + j) \times (k + m)$, где:

i и j – количество выявленных сильных и слабых сторон организации, соответственно;

k и m – количество потенциальных возможностей и угроз, соответственно.

Для уменьшения размерности массива логических сочетаний, по которым необходимо принимать управленческие решения, определяется рейтинг каждого логического сочетания. Для этого методом экспертных оценок по 5-балльной шкале определяются оценки:

- степени значимости i -той сильной стороны для использования k -той возможности;
- степени значимости i -той сильной стороны для противодействия m -той угрозе;
- степени влияния j -той слабой стороны на перспективы использования k -той возможности;
- степени влияния j -той слабой стороны на усугубление возможных последствий реализации m -той угрозы;
- вероятности возникновения k -той возможности ($YOK = 1 \dots 5$);
- степень значимости k -той возможности для развития бизнеса;
- вероятности возникновения m -той угрозы ($YTM = 1 \dots 5$);
- степени тяжести возможных последствий при реализации m -той угрозы.

В таблице 2 представлен пример SWOT-матрицы для случая, когда в результате анализа выявлены: 3 сильные стороны, 2 слабых стороны, 4 возможности и 2 угрозы.

Т а б л и ц а 2

SWOT-матрица (пример)

		Возможности (O)				Угрозы (T)	
		Выход на новый рынок	Получение доступа новой технологии	Получение выгоды кредита	Увеличение доли рынка	Падение спроса	Повышение налогов
Сильные стороны (S)	Наличие подготовленного кадрового резерва	S1 O1 (5;4;4)	S1 O2 (3;2;4)	S1 O3 (2;3;5)	S1 O4 (4;5;2)	S1 T1 (2; 3;3)	S1 T2 (2;1;5)
	Широкая корпоративная культура	S2 O1 (4;4;4)	S2 O2 (5;2;4)	S2 O3 (4;3;5)	S2 O4 (3;5;2)	S2 T1 (4;3;3)	S2 T2 (4;1;5)

	Опыт в оптимизации издержек	S3 O1 (3;4;4)	S3 O2 (2;2;4)	S3 O3 (2;3;5)	S3 O3 (5;5;2)	S3 T1 (2;3;3)	S3 T2 (5;1;5)
Слабые стороны (W)	Низкая эффективность коммуникаций	W1 O1 (5;4;4)	W1 O2 (4;2;4)	W1 O3 (3;3;5)	W1 O4 (4;5;2)	W1 T1 (5;3;3)	W1 T2 (2;1;5)
	Бюрократизм при принятии решений	W2O1 (4;4;4)	W2 O2 (5;2;4)	W2 O3 (2;3;5)	W2 O4 (1;5;2)	W2 T1 (5;3;3)	W2 T2 (1;1;5)

Например, для квадранта S₁ O₁ указанные в скобках оценки 5;4;4 означают, что:

- наличие подготовленного кадрового резерва является важной сильной стороной компании (оценка - 5 баллов) с точки зрения опоры на нее при реализации возможности выхода на новый рынок;
- вероятность того, что перед компанией откроется возможность выхода на новый рынок, достаточно высока (оценка - 4 балла, что соответствует вероятности 0,8);
- в случае если компания успешно выйдет на новый рынок, это будет иметь достаточно важные (оценка - 4 балла) позитивные последствия для ее эффективности.

После определения описанных выше оценок для каждого логического сочетания, определяют наиболее значимые из них для формирования управленческих решений.

Приоритетными с точки зрения стратегического управления являются квадранты матрицы, характеризующиеся комбинациями высших оценок.

Комбинация сильных сторон и возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от использования возможностей.

Комбинация слабых сторон и возможностей нацеливает стратегию на использование преодоления существующих недостатков, препятствующих эффективному использованию благоприятной ситуации.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая бы позволила организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ должно логично завершать проведенное исследование и синтезировать наиболее значимые его результаты. Рекомендуется определить, какие задачи были решены, определить пути внедрения решений и направления дальнейшего совершенствования.

Выводы по главам представляют собой описание конкретных результатов, полученных при работе над конкретным материалом исследования. Этот же принцип используется и в рамках написания каждого параграфа главы.

Список использованных источников должен включать не менее 15 наименований литературных источников и быть оформлен в соответствии с установленными требованиями. В библиографический список необходимо включить только те источники, которые непосредственно использовались обучающимся в работе.

Приложения должны содержать основные источники информации (формы бухгалтерской и иной отчетности и другие документы, подтверждающие реальность данных по объекту и предмету исследования). Кроме того, в приложениях можно представлять вспомогательный материал, который с целью сокращения объема курсовой работы не вошел в основную часть. В тексте работы необходимо делать соответствующие ссылки на приложения, а сами приложения располагать в порядке появления ссылок на них. Объем приложений не регламентируется, что позволяет варьировать объемом основной части курсовой работы.

4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Основной стандарт, регламентирующий оформление любого текстового документа, в том числе и составление курсовой — ГОСТ 7.32–2017. Его утвердило Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, выпустив приказ от 24 октября 2017 г. № 1494-ст. И с 1 июля 2018 г. межгосударственный стандарт ГОСТ 7.32—2017 используют в качестве национального стандарта Российской Федерации вместо ГОСТ 7.32—2001. Кроме него применяют стандарт ГОСТ 2.105–2019.

Исходя из выше перечисленных ГОСТов разработаны общие требованиями по оформлению курсовой работы.

Общими требованиями к курсовой работе являются:

- изложение рассматриваемых вопросов на высоком теоретическом уровне;
- научная новизна и практическая значимость;
- логическая последовательность изложения материала;
- достоверность и взаимная увязка данных между собой;
- обоснованность выводов и рекомендаций.

Очень серьезное внимание при написании курсовой работы должно быть уделено ее языку и стилю, которые свидетельствуют об общем уровне профессиональной культуры автора.

Характерными особенностями учебно-исследовательской работы должны быть смысловая законченность, целостность, логичность и связность, достигаемые использованием формально-логического стиля изложения материала.

Практикой выработан ряд основных правил построения устойчивых речевых, грамматических и стилистических оборотов в работах научно - и учебно-исследовательского характера, соблюдение которых позволяет обеспечить соответствующий требованиям уровень изложения материала. Важнейшими из них являются:

1. применение специальных функционально-синтаксических средств связи, указывающих на последовательность (логику) развития мысли (прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, в последствии и др.), противоречивые отношения (однако, тем не менее, несмотря на ..., в то время как ... и др.), причинно-следственные отношения (благодаря чему, следовательно, поэтому, по причине того что, вследствие чего и др.), переход от одной мысли к другой (необходимо оценить, перейдем к ..., следует остановиться на ...), итог или вывод (таким образом, следует отметить, итак, в итоге, в заключение следует сказать ... и др.), объект или предмет (данный, этот, следующий, указанный, названный, отмеченный и др.);

2. использование характерных для научной речи оборотов, раскрывающих свойства предметов и явлений, а также степень развития процессов. Например, не принято употреблять сравнительные прилагательные или наречия, образованные с помощью приставки «по» (повыше, помедленнее и др.), суффиксов «-еньк-», «-иньк-», «-айш-», «-ейш-», (маленький, крупнейший, высочайший). Как правило, при характеристике свойств предметов или явлений для образования превосходной степени используются слова «наиболее», «наименее», «максимально» в сочетании с прилагательными (наиболее высокий максимально результативный), а для описания развития процессов - причастия, образованные от прилагательных с помощью суффиксов «-ущ-», «-ющ-» (растущий, доминирующий);

3. применение указательных местоимений (этот, тот, такой), не конкретизирующих предмет, а выражающих связи между частями высказывания (например: «на основании анализа значений этих показателей можно дать оценку ...»). В то же время неопределенные местоимения (что - то, кое - что и др.) в научной речи использовать не принято;

4. использование специальных вводных слов или словосочетаний (по сообщению ..., согласно мнению ..., по данным ...), указывающих на источник данных и обеспечивающих объективность изложения материала;

5. избегание экспрессивных языковых элементов, придающих ненужную эмоциональную окраску излагаемому материалу;

6. применение специальных терминов, позволяющих в краткой форме давать развернутые характеристики установленных фактов, понятий, явлений, процессов;

7. использование местоимения «мы», формально подчеркивающего, что излагаемая точка зрения отражает мнение группы людей, принадлежащих к определенному научному течению (научной школе). В то же время в научно - и учебно-исследовательских работах практически не используется личное местоимение «я».

Соблюдение этих правил позволяет избежать ряда наиболее часто совершаемых обучающимися ошибок при изложении материала курсовой работы.

Требования к оформлению печатного текста работы:

Страницы текста должны соответствовать формату А 4 (210×297 мм).

Текст работы должен быть выполнен машинописным способом через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным, Times New Roman 14. Выделение курсивом, жирным, подчеркиванием запрещается по всей работе. Только в таблицах шрифт Times New Roman 10, 11, 12. Интервал 1.

Выравнивание текста по ширине. Выравнивание названия глав и параграфов по центру. Отступ (красная строка) 1,25. Интервал 1,5. Редактировать текст лучше через «Абзац» на панели инструментов.

Размер полей вокруг текста: левое - 30 мм; верхнее, нижнее - 20 мм; правое - 10 мм. При выполнении необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В ней должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного изображения машинописным способом или от руки черными чернилами.

Наименования структурных элементов работы «Содержание», «Введение», разделы и подразделы теоретической и основной части, «Заключение», «Библиографический список», «Приложения» служат заголовками структурных элементов работы, выполняются заглавными буквами.

Разделы, подразделы, пункты, подпункты следует нумеровать арабскими цифрами с точкой и записывать с абзацного отступа (например, 1., 2., 3. и т.д.).

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста основной части работы, за исключением приложений.

Пункты должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого раздела и подраздела. Номер пункта включает номер раздела и порядковый номер подраздела или пункта, разделенные точкой, например, 1.1. , 1.2. , 1.3. или 1.1.1. , 1.1.2., 1.1.3. и т.д.

Номер подпункта включает номер раздела, подраздела, пункта и порядковый номер подпункта, разделенные точкой, например, 1.1.1.1. , 1.1.1.2. , 1.1.1.3. и т.д.

Если раздел или подраздел имеет только один подпункт, то нумеровать его не следует.

Разделы, подразделы основной части работы должны иметь заголовки, четко и кратко отражающие их содержание.

Заголовки подразделов и пунктов следует начинать с абзацного отступа и печатать с прописной буквы, без точки в конце, не подчеркивая. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовками структурных элементов работы и разделов основной части и текстом должно быть не менее 3 интервалов (т.е. следует пропустить одну строку).

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки в конце.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц работы, но номер страницы на нем не проставляется.

Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц работы.

Иллюстрации (графики, схемы, диаграммы) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть и цветные, но в компьютерном исполнении.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы за исключением иллюстраций приложений или нумерацией, указывающей на раздел работы.

Иллюстрации должны иметь название, которое помещают под иллюстрацией после слова «Рисунок», например, «Рисунок 1. Состав и структура основных средств». При необходимости под иллюстрацией помещают пояснительные данные (подрисуночный текст), тогда слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных.

Цифровой материал должен оформляться в виде таблиц.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей, без абзацного отступа, на другой строке после номера таблицы. Пример оформления таблицы приведен на рисунке 1.1.

Таблица 1.1

(название таблицы)

Рисунок 1.1. Пример оформления таблицы

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице.

На все таблицы должны быть ссылки в работе. При ссылке следует писать слово «Таблица» с указанием ее номера (например, таблица 1.1).

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу), при этом на странице, где она начинается, после шапки таблицы вставляют строку с нумерацией граф, а на следующей странице таблицу начинают со строки номеров граф и над таблицей слева помещают надпись «Продолжение таблицы» с указанием ее номера без названия и точки в конце.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной (заглавной) буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставятся.

Не рекомендуется включать в таблицу отдельную графу «Единицы измерения». Если все показатели таблицы имеют одинаковую единицу измерения, то ее сокращенное наименование помещают над таблицей в конце заголовка, отделив от него запятой. Единица измерения, общая для всех показателей графы (строки), указывается в заголовке соответствующей графы (строки) после их наименования и также отделяется запятой.

Если цифровые данные в какой-либо строке или клетке таблицы не приводятся, то в ней ставится прочерк. Символ «х» в клетке таблицы означает, что соответствующий показатель здесь не может быть представлен в принципе (например, не может быть рассчитан темп роста в процентах для показателей рентабельности, также представленных в процентах). Цифры в графах таблиц располагают так, чтобы классы и разряды чисел находились строго один под другим. Числовые величины в одной графе должны иметь одинаковое количество десятичных знаков (показатели процентов указываются с точностью до двух знаков после запятой). Таблицы справа, слева и снизу, как правило, ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Располагать таблицы и иллюстрации следует так, чтобы они читались без поворота курсовой работы или с поворотом по часовой стрелке.

Сокращения слов при оформлении таблиц, глав, параграфов и т.д. за исключением общепринятых (г. – год, ч – час, чел.-ч - человеко-часы, га – гектар, чел.-дни – человеко-дни, руб. – рубли, тыс. (млн.) руб. – тысячи (миллионы) рублей, м – метры, кв. м – квадратные метры, т – тонны, км – километры, т-км – тонно-километры, ц/га – урожайность с 1 га в центнерах и

др.) не допускаются. Результаты сравнения процентов называются процентными пунктами и обозначаются символом «п.п.» (например, ...удельный вес статьи возрос с 15,5% до 16,2%, т.е. на 0,7 п.п.»

Могут применяться и узкоспециализированные сокращения с детальной их расшифровкой после первого упоминания, которая приводится в круглых скобках, например: АО (акционерное общество).

Оформление таблиц в работе должно соответствовать ГОСТ 7.32 и ГОСТ 2.105.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Если уравнение не умещается в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «х».

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Расшифровка значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должна быть приведена с новой строки в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Первую строку расшифровки начинают со слова «где» без двоеточия после него. Слово «где» пишется без абзацного отступа.

Например, производительность труда одного работника определяется по формуле:

$$ПТ=В/Чр , \quad (1)$$

где В – выручка организации за рассматриваемый период времени, руб.;

Чр – среднесписочная численность работников за тот же период, чел.

В работе допускается выполнение формул и уравнений рукописным способом черными чернилами.

Ссылки являются обязательным элементом работы. Они сообщают точные сведения о заимствованных автором источниках. Необходимо сопровождать ссылками не только цитаты, но любое позаимствованное из литературы положение или цифровой материал. Наличие ссылок на источники свидетельствует о проделанной обучающимся работе по углубленному изучению вопросов и его научной добросовестности.

Ссылки на использованные источники следует указывать порядковым номером по их расположению в библиографическом списке и приводить в квадратных скобках. Например:

“А.А.Евстигнеев [13] и В.Е.Гусев [12] сравнивают ...”

Если ссылаются на определенные страницы первоисточника, ссылку оформляют следующим образом:

“В.А.Барсов [8, С.29] пишет ...”

При ссылке на многотомное издание указывают также и номер тома, например, [18, Т.1, С.75].

Если ссылаются на несколько работ одного автора или на работы нескольких авторов, то в квадратных скобках через запятую указываются номера этих работ, например:

“Ряд авторов [5, 11, 17] считают ...”

Выдержки из литературных источников могут цитироваться полностью или с пропусками отдельных слов, которые обозначаются многоточием. В начале и в конце таких выдержек ставятся кавычки.

Ссылки на разделы, подразделы, пункты, подпункты, иллюстрации, таблицы, формулы, уравнения, перечисления, приложения работы следует указывать их порядковым номером, например: «... в разд.4», «... по п.3.3.4», «...по формуле (3)», «... в уравнении (2)», «... на рис. 8», «... в приложении б».

Приложения следует оформлять как продолжение работы на его последующих страницах, располагая приложения в порядке появления на них ссылок в тексте работы.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием наверху в центре страницы слова «Приложение», после которого следует арабская цифра, обозначающая его последовательность, например, «Приложение 1».

Приложение должно иметь заголовок, который записывают отдельной строкой.

Если приложений в работе более одного, их следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

Если в качестве приложения в работе используется документ, имеющий самостоятельное значение и оформляемый согласно требованиям к документу данного вида, его вкладывают в работу без изменения в оригинале. На титульном листе документа наверху посередине страницы печатают слово «Приложение» и проставляют его номер, а страницы, на которых размещен документ, включают в общую нумерацию страниц работы.

В приложения следует включать вспомогательный материал, который при включении в основную часть отчета загромождает текст.

К вспомогательному материалу относятся: таблицы вспомогательных цифровых данных; протоколы опросов; инструкции (превышающие по объему один-два абзаца), методики и т.п.; иллюстрации вспомогательного характера и т.п. В приложения лучше выносить таблицы с теми данными, которые только лишь дополняют основные результаты. Таблицы с данными, занимающими центральное место в используемых вами доказательствах, надо поместить в основном тексте.

В список использованных источников включаются все источники, использованные в работе, в следующей последовательности:

1. Конституция РФ;
2. Федеральные конституционные законы;
3. Кодексы;

4. Федеральные законы;
5. Указы и распоряжения Президента РФ;
6. Приказы и постановления Правительства РФ и ее субъектов;
7. Законы субъекта РФ;
8. Монографии, учебники, учебные пособия, справочная литература, публикации в профессиональных периодических изданиях (*в алфавитном порядке по фамилии автора или названию источника – см. ниже*);
9. Литература на иностранном языке;
10. Интернет-источники.

Источники, включаемые в библиографический список, нумеруются последовательно арабскими цифрами с точкой. Ниже приведены примеры библиографического описания различных произведений печати.

Книги одного, двух или более авторов (однотомные и многотомные издания)

Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 378 с.

Финансовый менеджмент : учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина ; под ред. К.В. Екимовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 184 с.

Экономическая оценка инвестиций: учебник / под общей ред. Римера М.И. – Спб.: Питер, 2014. – 432с.

Паламарчук, А. С. Экономика предприятия : учебник / А.С. Паламарчук. — Москва : ИНФРА-М, 2018.— 458 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/929666> (дата обращения: 01.06.2021)

Раздорожный, А. А. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А. А. Раздорожный. - Москва : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 95 с. - (ВО: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/document?id=352670> (дата обращения: 01.06.2021)

Статьи из газет, журналов

Электронный журнал «Auto.vercity». «Продажи новых автомобилей в России за 2021 год». Режим доступа: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/europe/2021/russia/> свободный (дата обращения 06.06.2021)

Электронный журнал «Universeofcars». «АЕВ Статистика продаж автомобилей в РФ. Апрель 2021». Режим доступа: <https://universeofcars.ru/aeb-statistika-prodazh-novyh-avtomobilej-v-rf-aprel-2021/> свободный (дата обращения 06.06.2021)

Электронные ресурсы

Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» «Рынок легковых автомобилей в январе – апреле 2021 года. ТОП-10 регионов РФ». Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/48438/> свободный (дата обращения 06.06.2021)

Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» «ТОП-30 регионов РФ по объему рынка легковых автомобилей с пробегом в 2020 году». Режим доступа:

<https://www.autostat.ru/press-releases/47248/> свободный (дата обращения 06.06.2021)

«Бизнес газета». «В Казани отечественные авто с пробегом подорожали на 20%». Режим доступа: <https://business--gazeta-ru.turbopages.org/business-gazeta.ru/s/news/511352> свободный (дата обращения 06.06.2021)

Официальный сайт профессионального сообщества «Автомаркетолог». «Передовой опыт продаж автомобилей с пробегом». Режим доступа: <https://automarketolog.ru/peredovoj-opyt-prodazh-avtomobilej-s-probegom/> свободный (дата обращения 05.06.2021)

5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

5.1. Требования к защите курсовой работы

Защита курсовой работы является промежуточной аттестацией.

Выполненная курсовая работа должна быть сдана на проверку руководителю в установленный срок. Соблюдение данного срока необходимо в связи с тем, что работа должна быть проверена и защищена до начала экзаменационной сессии. Обучающийся сдает выполненную работу на кафедру. Научный руководитель оформляет результаты проверки в виде рецензии, в которой характеризуются положительные и отрицательные стороны работы и дается ее предварительная оценка. В случае обнаружения существенных недостатков курсовая работа может быть возвращена обучающемуся для доработки. При положительной рецензии она допускается к защите и назначается срок ее проведения. Защита проходит в форме открытой защиты обучающегося перед комиссией, в состав которой включаются высококвалифицированные преподаватели кафедры. Для защиты обучающийся готовит доклад по своей работе на 5-7 минут, в котором отражаются главные результаты исследования, иллюстративный (раздаточный) материал и/или мультимедийную презентацию.

При подготовке к защите обучающемуся необходимо выполнить все указания, данные в рецензии, учесть замечания в тексте работы и предварительно ответить на заданные вопросы.

Разумеется, при подготовке к защите автор должен иметь копию текста работы.

Обязательными моментами, требующими хотя бы краткого освещения в докладе, являются следующие:

1. Цель и задачи исследования.
2. Объект и предмет исследования.
3. Приемы и методы исследования.
4. Процедура исследования (в общих чертах).

5. Основные результаты исследования. Лучше этот раздел структурировать в соответствии с последовательностью задач вашего исследования, а не с использованными способами обработки данных.

6. Выводы результатов исследования. Это важнейшая часть выступления, она требует тщательного продумывания.

Желательно вслух проговорить выступление заранее и отметить затраченное время, чтобы скорректировать объем доклада.

Типичными ошибками выступающего являются:

1. Выступающий обстоятельно доказывает актуальность исследования. Лучше исходить из того, что ваше выступление слушают и оценивают специалисты. Специалистам актуальность и новизна работы достаточно понятны без длительных объяснений.

2. Выступающий пространно характеризует современное состояние обсуждаемой проблемы. Достаточно оценить состояние обсуждаемой проблемы, не переходя к развернутому анализу. При небольшом времени доклада обзор неизбежно получается фрагментарным.

3. В докладе отсутствуют выводы или изложены излишне кратко.

Выше уже было сказано о значении выводов. По сути, это то, для чего и проводилась работа. Если их нет, преподаватель вправе полагать, что поставленная в исследовании цель не достигнута.

Во время защиты автор должен быть готов за 5-7 минут устно изложить результаты проведенного исследования и ответить на вопросы членов комиссии. Умение отвечать на вопросы емко и четко является очевидным достоинством любого обучающегося, претендующего на высокую оценку.

Окончательная оценка выставляется обучающемуся по результатам защиты работы в соответствии с количеством набранных баллов.

5.2. Шкала баллов и порядок оценки компетенций, формируемых в ходе выполнения и защиты курсовой работы

Оценка выполнения курсовой работы является формой промежуточного контроля качества знаний обучающихся в ходе освоения дисциплины

Основные критерии оценки курсовой работы вытекают из предъявляемых к ней требований. Такими критериями являются следующие:

1) Соблюдение структуры работы (наличие всех необходимых структурных компонентов работы).

2) Авторская самостоятельность, творческий подход к рассматриваемой проблеме.

3) Умение пользоваться информационными источниками.

4) Глубина анализа, умение разобраться в затронутых проблемах.

5) Использование практического материала организации.

6) Исследовательский характер.

7) Грамотность, логичность в изложении материала.

8) Качество оформления.

9) Умение отвечать на вопросы по теме курсовой работы

10) Умение качественно (логично, оптимально по размеру, профессиональным языком) отразить результаты исследования в докладе.

11) Соблюдение регламента доклада.

12) Умение наглядно продемонстрировать иллюстративный материал.

13) Правильно и профессионально отвечать на задаваемые вопросы.

Примерная шкала баллов по курсовой работе

№ п/п	Критерии оценки курсовой работы	Сумма баллов от-до (за выполнение одного задания, работы)
1 этап. Общие критерии оценки выполнения курсовой работы		
1.1	Соблюдение структуры работы	4-6
1.2	Авторская самостоятельность, творческий подход к рассматриваемой проблеме	4-6
1.3	Умение пользоваться информационными источниками	6-8
1.4	Глубина анализа, умение разобраться в затронутых проблемах	8-10
1.5	Использование практического материала организации	6-8
1.6	Исследовательский характер	6-8
1.7	Грамотность, логичность в изложении материала	6-8
1.8	Качество оформления	4-6
1.9	Умение отвечать на вопросы по теме курсовой работы	7-10
Итого по 1 этапу		51-70
2 этап. Защита курсовой работы		
2.1	Умение качественно (логично, оптимально по размеру, профессиональным языком) отразить результаты исследования в докладе	4-8
2.2	Соблюдение регламента доклада	3-6
2.3	Умение наглядно продемонстрировать иллюстративный материал	3-6
2.4	Правильно и профессионально отвечать на задаваемые вопросы	5-10
Итого по 2 этапу		15-30
ИТОГО:		100

Шкала перевода баллов в оценку

Описание оценки в требованиях к уровню и объему компетенций	Выражение в баллах	Словесное выражение
Освоен превосходный уровень усвоения компетенций	от 86 до 100	Отлично

Освоен продвинутый уровень усвоения компетенций	от 71 до 85	Хорошо
Освоен пороговый уровень усвоения компетенций	от 51 до 70	Удовлетворительно
Не освоен пороговый уровень усвоения компетенций	до 51	Неудовлетворительно

Исходные данные для выполнения задания №1. Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды

№ ЭД	Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды
1	Степень дифференциации товаров продавца
2	Доля покупателя в объеме продаж компании
3	Доля товаров продавца в структуре покупок клиента
4	Уровень доходов потребителей целевого сегмента
5	Качество товара продавца
6	Доступ покупателя к информации о товаре и отрасли
7	Потенциал роста рынка
8	Величина барьеров выхода компании из отрасли
9	Стоимость переключения потребителей целевого сегмента на другие товары
10	Нацеленность компаний отрасли на эффект «кривой опыта»
11	Степень диверсификации бизнеса компаний, работающих в отрасли
12	Цены, сдерживающие вход в отрасль
13	Активность ответных действий компаний, уже работающих в отрасли, на попытки проникновения на рынок новых компаний
14	Уровень начальных капиталовложений, необходимых для входа компании в отрасль
15	Степень приверженности потребителей целевого сегмента к торговым маркам
16	Степень доступности каналов сбыта отрасли для новых компаний
17	Степень государственной поддержки компаний, уже работающих в отрасли
18	Количество на рынке товаров, способных заменить товары, получаемые компанией от своего поставщика
19	Степень дифференциации товаров поставщика
20	Значимость для поставщиков объема закупок клиента
21	Степень координации деятельности поставщиков
22	Относительный уровень соотношения цена/качество для товара-заменителя
23	Доходность продавца товара-заменителя

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Данные оценивания экспертами элементов декомпозиции факторов конкурентной среды
по 5-балльной шкале (1 балл – элемент выражен очень слабо; 5 баллов - элемент выражен очень сильно)

№ ЭД	Вариант оценки (компания/конкурент)																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3/4	3/5	4/3	5/5	3/5	3/5	3/4	4/4	3/5	3/5	4/4	5/3	3/4	5/5	5/3	5/3	4/3	4/4	5/3	5/3	4/4	5/2	1/3	4/5	2/5
2	1/2	2/4	2/3	2/4	2/3	1/3	1/3	1/3	2/3	2/4	2/4	4/2	3/2	4/2	3/2	3/1	3/1	3/1	3/2	4/2	4/2	4/2	2/5	2/4	1/4
3	5/3	4/3	4/2	5/4	4/4	5/3	4/3	4/2	5/4	4/4	4/3	3/4	2/4	4/5	4/4	3/5	3/4	2/4	4/5	4/4	3/4	1/4	4/3	4/2	4/2
4	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	4/4	5/5	3/5	5/5
5	5/4	4/4	5/3	5/5	4/5	5/4	4/3	5/3	4/3	4/4	5/4	4/4	3/5	5/5	5/4	4/5	3/4	3/5	3/4	4/4	4/5	2/4	3/1	1/5	3/5
6	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3
7	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2
8	4/4	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	4/4	4/4	3/3	3/3	2/2
9	5/3	5/5	4/5	5/4	4/3	5/4	4/4	5/3	4/3	4/4	5/4	5/5	5/4	4/5	3/4	4/5	4/4	3/5	3/4	4/4	4/5	4/3	5/2	4/5	4/4
10	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	3/3
11	2/2	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	3/3	2/2	3/3
12	3/3	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	4/4
13	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	2/2	3/3	3/3
14	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4	4/4	3/3	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4
15	4/5	3/5	3/4	2/4	3/5	4/4	4/3	3/4	3/5	3/4	4/5	5/3	4/3	4/2	5/3	4/4	3/4	4/3	5/3	3/4	5/4	3/5	1/4	2/5	5/3
16	4/4	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	3/3	3/3	4/4	4/4	3/3	3/3	2/2
17	1/1	2/2	2/2	2/2	1/1	2/2	2/2	1/1	2/2	2/2	1/1	2/2	2/2	2/2	1/1	2/2	2/2	1/1	2/2	2/2	1/1	1/1	2/2	1/1	2/2
18	1/1	1/1	1/1	2/2	2/2	2/2	1/1	1/1	2/2	1/1	1/1	1/1	1/1	2/2	2/2	2/2	1/1	1/1	2/2	1/1	1/1	1/1	1/1	2/2	1/1
19	3/3	4/3	4/2	5/4	4/4	5/3	4/3	4/2	5/4	4/4	4/3	3/4	2/4	4/5	4/4	3/5	3/4	2/4	4/5	4/4	3/4	3/3	1/5	4/2	2/4
20	3/4	3/5	4/3	5/5	3/5	3/5	3/4	4/4	3/5	3/5	4/4	5/3	3/4	5/5	5/3	5/3	4/3	4/4	5/3	5/3	4/4	5/3	4/3	3/5	3/5
21	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	4/4	3/3	3/3	4/4

22	1/2	2/4	2/3	2/4	2/3	1/3	1/3	1/3	2/3	2/4	2/4	4/2	3/2	4/2	3/2	3/1	3/1	3/1	3/2	4/2	4/2	1/2	5/3	4/2	4/2
23	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	3/3	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	4/4

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Исходные данные для выполнения задания № 2

Объем продаж, \$ тыс., по стратегическим бизнес-единицам (в прошлом году / в текущем году)

№ СБЕ	Вариант исходных данных																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	$\frac{100}{105}$	$\frac{75}{100}$	$\frac{110}{155}$	$\frac{150}{200}$	$\frac{125}{135}$	$\frac{70}{120}$	$\frac{90}{130}$	$\frac{45}{45}$	$\frac{40}{70}$	$\frac{90}{105}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{130}{135}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{80}{120}$	$\frac{110}{155}$	$\frac{75}{115}$	$\frac{75}{145}$	$\frac{135}{165}$	$\frac{135}{185}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{55}{70}$	$\frac{50}{95}$
2	$\frac{150}{180}$	$\frac{90}{105}$	$\frac{95}{130}$	$\frac{110}{135}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{130}{155}$	$\frac{80}{125}$	$\frac{80}{130}$	$\frac{65}{75}$	$\frac{130}{180}$	$\frac{40}{40}$	$\frac{90}{160}$	$\frac{150}{200}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{130}{135}$	$\frac{75}{105}$	$\frac{100}{105}$	$\frac{110}{135}$	$\frac{100}{160}$	$\frac{165}{200}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{75}{85}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{35}{95}$	$\frac{60}{70}$
3	$\frac{50}{70}$	$\frac{130}{180}$	$\frac{135}{165}$	$\frac{75}{115}$	$\frac{120}{160}$	$\frac{160}{210}$	$\frac{115}{135}$	$\frac{95}{120}$	$\frac{90}{130}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{110}{135}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{110}{135}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{85}{85}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{110}{180}$	$\frac{75}{145}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{95}{145}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{70}{95}$	$\frac{75}{75}$
4	$\frac{75}{75}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{100}{105}$	$\frac{65}{115}$	$\frac{100}{160}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{135}{185}$	$\frac{60}{120}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{110}{180}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{110}{180}$	$\frac{105}{115}$	$\frac{90}{140}$	$\frac{40}{40}$	$\frac{130}{155}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{75}{105}$	$\frac{90}{160}$	$\frac{90}{160}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{75}{85}$	$\frac{35}{75}$	$\frac{40}{70}$
5	$\frac{90}{115}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{100}{135}$	$\frac{75}{145}$	$\frac{120}{165}$	$\frac{165}{200}$	$\frac{135}{145}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{50}{150}$	$\frac{90}{140}$	$\frac{140}{175}$	$\frac{80}{130}$	$\frac{140}{175}$	$\frac{160}{210}$	$\frac{130}{165}$	$\frac{105}{125}$	$\frac{80}{120}$	$\frac{135}{185}$	$\frac{50}{150}$	$\frac{65}{75}$	$\frac{60}{90}$	$\frac{65}{75}$
6	$\frac{80}{120}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{85}{85}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{140}{190}$	$\frac{110}{135}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{130}{150}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{120}{160}$	$\frac{50}{150}$	$\frac{120}{165}$	$\frac{80}{130}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{90}{130}$	$\frac{50}{110}$	$\frac{100}{160}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{80}{120}$	$\frac{130}{180}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{75}{100}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{50}{95}$
7	$\frac{130}{135}$	$\frac{50}{150}$	$\frac{90}{140}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{110}{180}$	$\frac{105}{115}$	$\frac{75}{105}$	$\frac{130}{165}$	$\frac{65}{115}$	$\frac{75}{100}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{130}{145}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{80}{125}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{100}{105}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{130}{135}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{40}{40}$	$\frac{110}{155}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{40}{65}$	$\frac{75}{85}$
8	$\frac{150}{200}$	$\frac{100}{140}$	$\frac{80}{130}$	$\frac{90}{160}$	$\frac{40}{40}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{140}{175}$	$\frac{105}{125}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{100}{135}$	$\frac{90}{105}$	$\frac{110}{180}$	$\frac{110}{155}$	$\frac{115}{135}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{90}{105}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{130}{180}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{110}{155}$	$\frac{120}{160}$	$\frac{45}{90}$	$\frac{70}{80}$	$\frac{65}{80}$
9	$\frac{110}{155}$	$\frac{150}{200}$	$\frac{130}{145}$	$\frac{80}{120}$	$\frac{60}{120}$	$\frac{75}{85}$	$\frac{50}{110}$	$\frac{150}{190}$	$\frac{100}{125}$	$\frac{130}{155}$	$\frac{100}{135}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{95}{130}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{130}{180}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{45}{45}$	$\frac{95}{130}$	$\frac{65}{115}$	$\frac{50}{80}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{40}{90}$
10	$\frac{75}{105}$	$\frac{120}{140}$	$\frac{150}{190}$	$\frac{130}{135}$	$\frac{80}{140}$	$\frac{95}{145}$	$\frac{75}{135}$	$\frac{50}{80}$	$\frac{150}{180}$	$\frac{65}{80}$	$\frac{140}{190}$	$\frac{75}{85}$	$\frac{135}{165}$	$\frac{90}{115}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{60}{70}$	$\frac{85}{85}$	$\frac{90}{120}$	$\frac{75}{75}$	$\frac{80}{130}$	$\frac{135}{165}$	$\frac{100}{135}$	$\frac{35}{85}$	$\frac{50}{95}$	$\frac{80}{95}$

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Доля рынка, %, контролируемая в целевом сегменте компанией / ее наиболее крупным конкурентом

№ СВЕ	Вариант исходных данных																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	$\frac{60}{15}$	$\frac{20}{20}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{40}{25}$
2	$\frac{25}{35}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$
3	$\frac{25}{15}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{20}{20}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{25}{35}$
4	$\frac{30}{60}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{25}{10}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{20}{20}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{25}{15}$
5	$\frac{10}{15}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{30}{60}$
6	$\frac{15}{25}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{20}{20}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{20}{20}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{25}{10}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{20}{30}$
7	$\frac{40}{25}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{25}{50}$
8	$\frac{15}{60}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{25}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{15}{5}$
9	$\frac{10}{10}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{25}{10}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{10}{10}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{15}{10}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{25}{17}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{25}{10}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{15}{45}$	$\frac{25}{10}$	$\frac{20}{30}$	$\frac{10}{15}$
10	$\frac{15}{45}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{60}{15}$	$\frac{25}{15}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{40}{25}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{25}{35}$	$\frac{15}{60}$	$\frac{15}{5}$	$\frac{40}{20}$	$\frac{10}{15}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{5}{25}$	$\frac{10}{35}$	$\frac{30}{60}$	$\frac{25}{50}$	$\frac{40}{25}$

Исходные данные для выполнения задания № 3
Факторы бизнес-среды

№	Наименования факторов бизнес-среды
1.	Усиление лоббирования интересов конкурентов в органах государственной власти
2.	Усиление ориентированности внутренней политики правительства на повышение уровня жизни населения
3.	Возрастание степени общественного недовольства
4.	Изменения во внешней политике, направленные на защиту интересов отечественного бизнеса
5.	Изменения в торговой политике иностранных правительств, обеспечивающие протекционизм своим национальным компаниям
6.	Существенное снижение интереса в обществе к прозападной оппозиции
7.	Нестабильная политика правительства в отношении развития различных отраслей экономики и регионов страны
8.	Изменения в законодательстве, открывающие новые возможности для развития бизнеса
9.	Изменения в политике Центрального банка, повышающие доступность кредитов для бизнеса
10.	Повышение действенности правовой системы
11.	Низкая степень правовой защищенности бизнеса
12.	Повышение эффективности общественного контроля за деятельностью органов государственного и муниципального управления
13.	Низкая степень соблюдения правовых норм местными органами власти
14.	Реализация реальных мер по борьбе с коррупцией в органах власти
15.	Неотвратимость применения санкций к организации в случае нарушения ею правовой нормы
16.	Повышение темпа роста валового национального продукта
17.	Возрастание инфляции
18.	Снижение уровня безработицы
19.	Возрастание процентной ставки по кредитам
20.	Стабильность норм налогообложения
21.	Снижение уровня образованности населения
22.	Возрастание уровня экономического развития страны
23.	Повышение зависимости от зарубежной высокотехнологичной продукции
24.	Возрастание в структуре ВВП доли готовых высокотехнологичных продуктов
25.	Возрастание ввозных таможенных пошлин на зарубежных рынках
26.	Стабилизация обменных курсов валют
27.	Низкая покупательная способность населения
28.	Снижение стоимости потребительской корзины
29.	Снижение общего уровня спроса
30.	Активизация развития фондового рынка
31.	Возрастание национальных ввозных таможенных пошлин на товары, значимые для развития бизнеса
32.	Повышение мобильности человеческих ресурсов
33.	Снижение покупательной способности населения
34.	Рост численности населения за счет коренных национальностей
35.	Увеличение доли населения пенсионного возраста в демографической структуре общества

36.	Ориентация большей части общества на традиционные патриотические ценности
37.	Нарастающее воздействие на основы морали общества популистских и либеральных лозунгов
38.	Повышение готовности людей больше и лучше работать для повышения качества жизни
39.	Достижение уровня технологического развития, обеспечивающего возможность производства новой отечественной продукции
40.	Успешный перенос новых технологий из лабораторий в высокотехнологичные отрасли
41.	Появление новых производственных технологий
42.	Появление новых информационных технологий, повышающих эффективность управления бизнесом
43.	Увеличение емкости рынка
44.	Возрастание степени насыщенности рынка
45.	Увеличение темпа роста рынка
46.	Уменьшение доли сегмента, занимаемой товарами предприятия
47.	Возможность расширения продаж в каждом или в некоторых из сегментов
48.	Снижение темпа роста рынка
49.	Возможность диверсификации деятельности
50.	Невозможность вертикальной/горизонтальной интеграции
51.	Возможность обслуживания новых потребителей и выхода на новые рынки
52.	Возможность преодоления торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках
53.	Возможность достижения договоренностей с конкурирующими фирмами
54.	Возможность быстрого роста за счет резкого увеличения спроса на рынке
55.	Повышение социальной мобильности потребителей, снижающее стабильность состава обслуживаемых сегментов
56.	Повышение лояльности потребителей к продукту компании
57.	Повышение чувствительности потребителей к цене
58.	Повышение стоимости перехода потребителя к другим продавцам
59.	Повышение частоты изменения запросов и предпочтений потребителей
60.	Повышение качества продукции, получаемой от поставщиков
61.	Возрастание цен на продукцию, получаемую от поставщиков
62.	Предоставление поставщиками более благоприятных условий поставки товаров
63.	Снижение пунктуальности поставщиков и обязательности выполнения условий поставки товара
64.	Повышение поставщиком скидки за объем закупаемой партии товара
65.	Отказ поставщиков от продления действия эксклюзивных договоров
66.	Повышение агрессивности конкурентов в конкурентной борьбе
67.	Увеличение доли конкурентов на рынке/сегментах
68.	Получение конкурентами доступа к новым источникам сырья
69.	Повышение величины барьеров выхода с рынка
70.	Усиление влияния компании в координации каналов сбыта
71.	Уменьшение величины барьеров входа на рынок новых компаний
72.	Появление иностранных конкурентов с более низкими ценами
73.	Появление новых технологий, позволяющих производить товары-заменители
74.	Повышение активности контроля бизнеса со стороны государственных органов (ФАС, налоговая, пожарная инспекция и пр.)
75.	Активизация использования конкурентами средств массовой информации в целях конкурентной борьбы
76.	Активизация деятельности общественных организаций потребителей
77.	Увеличение дефицита квалифицированных кадров на рынке труда
78.	Активизация деятельности профсоюзов
79.	Возрастание стоимости рабочей силы
80.	Наличие у компании ключевых компетенций, обеспечивающих формирование устойчивого конкурентного преимущества

81.	Несоответствие производственного и сбытового потенциала компании тенденциям изменения рынка
82.	Наличие у компании доступа к важнейшим ресурсам
83.	Недостаточный опыт работы компании на рынке
84.	Позитивный имидж компании/товара у потребителей
85.	Неспособность компании защититься от сильного конкурентного давления
86.	Низкая себестоимость продукции компании
87.	Широкий товарный ассортимент
88.	Преобладание в товарном ассортименте продуктов, находящихся на этапе спада жизненного цикла товара
89.	Высокий уровень конкурентоспособности продукции
90.	Несбалансированность товарного ассортимента
91.	Высокая рентабельность выпускаемой на рынок продукции
92.	Недостаточность внимания топ-менеджмента компании к разработке новой продукции
93.	Полное соответствие качества продукции требованиям заказчика
94.	Несоответствие качества продукции требованиям мирового рынка
95.	Высокий уровень качества послепродажного обслуживания продукции
96.	Отсутствие у руководства компании корректной стратегии развития продукта
97.	Устойчивая позитивная репутация компании и ее продукции
98.	Малая доля рынка, контролируемая компанией
99.	Высокий уровень клиентоориентированности организации
100.	Негибкая ценовая политика компании
101.	Высокая эффективность применения рекламы и методов продвижения
102.	Недостаточность внимания топ-менеджмента компании к сбору необходимой информации о рынке
103.	Эффективная работа персонала компании в каналах сбыта
104.	Недостаточность внимания топ-менеджмента компании к изучению возможности выхода на новые рынки
105.	Эффективная работа маркетологов компании по управлению торговыми марками
106.	Недостаточность внимания топ-менеджмента компании к позиционированию своей продукции
107.	Высокие темпы роста производства
108.	Ориентированность производства на выпуск только массовой, стандартизированной продукции
109.	Ориентированность производства на гибкие технологии, обеспечивающие соответствие меняющимся требованиям потребителей
110.	Низкий уровень автоматизации производства
111.	Высокий уровень технологического оснащения
112.	Высокий уровень брака в производстве
113.	Низкие производственные издержки
114.	Неэффективная система контроля запасов
115.	Высокий уровень экономии от масштаба производства
116.	Нестабильность степени загрузки производственных мощностей
117.	Эффективный контроль качества изготовления продукции
118.	Высокая себестоимость производства
119.	Наличие современного высокотехнологичного производственного оборудования
120.	Высокий уровень морального и физического износа основных производственных фондов
121.	Высокое качество используемых в производственном цикле материалов
122.	Высокая цена используемых в производственном цикле материалов
123.	Четкое взаимодействие отделов закупок и продаж
124.	Низкий уровень автоматизации процедуры обработки поступающих заказов
125.	Знание персоналом отдела продаж потребностей покупателей

126.	Применение неэффективных методов определения предполагаемых объемов продаж
127.	Эффективная работы компании с дистрибьюторами
128.	Низкий уровень организации сервиса
129.	Наличие у компании собственных складов
130.	Недостаточные размеры имеющихся у компании складов
131.	Рациональное размещение товара на складах, обеспечивающее оперативное выполнение заказов клиентов
132.	Нерациональное размещение складских помещений
133.	Наличие эффективной системы сбора текущей информации о состоянии фирмы
134.	Отсутствие системы управления бизнес-процессами компании
135.	Эффективное управление взаимоотношениями с клиентами на основе применения современных информационных технологий
136.	Недостаточность внимания топ-менеджмента компании к автоматизации управленческого труда
137.	Понятные всему персоналу формулировки долговременных целей и стратегий компании
138.	Несоответствие организационной структуры и формализованных стратегий компании
139.	Эффективность оперативного управления на всех уровнях менеджмента компании
140.	Нерациональное распределение прав и ответственности сотрудников компании
141.	Регулярность анализа менеджерами трудовых операций
142.	Отсутствие долговременных программ развития
143.	Четкая увязка программ развития с системой стратегических целей компании
144.	Отсутствие в компании подразделения, отвечающего за анализ перспектив развития и стратегическое планирование
145.	Наличие у топ-менеджмента компании стратегического видения
146.	Непоследовательность решений, принимаемых топ-менеджментом по реализации стратегии
147.	Использование систематизированных процедур и техник в процессе принятия решений
148.	Неэффективная система коммуникаций компании
149.	Наличие в компании системы корректно организованной стратегического планирования
150.	Избыточное количество уровней иерархии в системе управления компанией
151.	Эффективное делегирование полномочий менеджерами всех уровней
152.	Ориентация менеджеров всех уровней на форму власти, основанную на формальных полномочиях
153.	Четкая регламентация норм, правил и процедур, используемых в управлении компанией
154.	Отсутствие неформальных коммуникаций менеджеров и исполнителей
155.	Наличие Корпоративного кодекса компании, содержащего формализованное описание базовых принципов корпоративной культуры
156.	Неблагоприятный морально-психологический климат в компании
157.	Работа всего трудового коллектива компании как единой слаженной команды
158.	Негативная оценка персоналом деятельности руководства компании
159.	Высокий уровень квалификации руководства компании
160.	Низкий уровень квалификации рядового персонала компании
161.	Большой творческий потенциал персонала компании
162.	Сугубо монетарная мотивация сотрудников
163.	Эффективная система профессиональной подготовки сотрудников компании
164.	Недостаточность численности и уровня квалификации персонала целям компании
165.	Объективная оценка результатов деятельности персонала на основе комплексного применения современных методик
166.	Неэффективная система вознаграждений, не учитывающая реальный вклад каждого сотрудника в достижение целей компании
167.	Высокий уровень содержательности работы, обеспечивающий не только монетарную мотивацию сотрудников
168.	Применение неэффективных процедур привлечения и отбора персонала, не обеспечивающих требуемое качество персонала
169.	Эффективная система управления карьерой персонала, обеспечивающая высокий уровень мотивации
170.	Высокий уровень текучести персонала

171.	Высокий процент сотрудников, являющихся сертифицированными специалистами в профессиональных сферах деятельности
172.	Низкий уровень компетенций персонала в сфере применения современных информационных технологий
173.	Высокая рентабельность капитала компании
174.	Низкий уровень ликвидности активов компании
175.	Высокая финансовая устойчивость компании
176.	Низкая рентабельность инвестиций компании
177.	Высокая инвестиционная привлекательность компании
178.	Низкая рыночная стоимость акций
179.	Низкий уровень дебиторской задолженности
180.	Недостаточность имеющихся финансовых ресурсов потребностям хозяйственной деятельности компании
181.	Возможность привлечения долгосрочного капитала
182.	Неэффективный контроль за издержками

Варианты состояния среды

Номер варианта	Номера факторов среды (таблица 5)
1.	1, 2, 16, 19, 32, 33, 39, 44, 80, 81, 87, 88, 97, 98, 100, 133
2.	3, 4, 5, 17, 20, 34, 35, 46, 82, 83, 99, 102, 111, 124, 137, 138
3.	7, 22, 36, 50, 56, 61, 70, 73, 84, 90, 103, 112, 123, 140, 155, 160
4.	8, 21, 38, 51, 56, 57, 60, 66, 85, 86, 105, 110, 139, 142, 158, 161
5.	6, 23, 40, 43, 54, 59, 62, 71, 89, 104, 109, 126, 135, 144, 157, 162
6.	10, 25, 41, 52, 63, 67, 72, 74, 91, 95, 106, 113, 134, 151, 164, 181
7.	9, 26, 37, 45, 53, 65, 75, 77, 93, 101, 108, 115, 127, 129, 150, 170
8.	12, 27, 42, 47, 48, 49, 58, 69, 92, 114, 125, 136, 148, 156, 165, 172
9.	1, 2, 16, 19, 56, 61, 70, 73, 96, 116, 128, 152, 166, 171, 177, 179
10.	7, 22, 32, 33, 36, 39, 44, 50, 94, 118, 146, 149, 154, 163, 168, 175
11.	3, 4, 5, 17, 30, 56, 57, 76, 79, 120, 121, 132, 143, 145, 178, 180
12.	8, 21, 38, 51, 20, 34, 35, 46, 91, 95, 106, 113, 139, 142, 158, 161
13.	6, 23, 40, 43, 48, 49, 58, 69, 89, 97, 98, 100, 104, 109, 126, 133
14.	10, 25, 41, 52, 54, 59, 62, 71, 80, 81, 87, 88, 123, 140, 155, 160
15.	9, 26, 37, 45, 63, 67, 72, 74, 82, 83, 99, 102, 135, 144, 157, 162
16.	12, 27, 42, 47, 53, 65, 75, 77, 84, 90, 103, 112, 134, 151, 164, 181
17.	1, 4, 36, 51, 54, 67, 69, 75, 80, 83, 90, 105, 126, 129, 134, 165
18.	3, 22, 38, 43, 58, 63, 65, 73, 94, 106, 120, 123, 144, 151, 165, 181
19.	2, 5, 21, 50, 56, 59, 72, 77, 92, 116, 121, 146, 154, 168, 175, 179
20.	7, 16, 20, 32, 40, 52, 61, 74, 82, 95, 104, 115, 136, 149, 155, 161
21.	8, 23, 41, 49, 53, 61, 70, 79, 81, 91, 102, 113, 126, 144, 168, 182
22.	6, 25, 37, 48, 57, 69, 74, 77, 89, 95, 108, 125, 132, 145, 158, 164
23.	10, 26, 33, 42, 56, 62, 71, 76, 83, 90, 105, 123, 136, 154, 168, 179
24.	9, 19, 27, 36, 44, 58, 63, 75, 82, 95, 106, 112, 126, 151, 165, 171
25.	12, 19, 25, 37, 43, 61, 71, 78, 87, 94, 109, 123, 139, 156, 162, 166