

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)

Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте

Н.Д. Корягин, Л.Н. Воропаева

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины,
проведению практических занятий
и выполнению курсовой работы

*для студентов
направления 25.03.03
всех форм обучения*

Москва
ИД Академии Жуковского
2018

УДК 33(07)
ББК 338
К70

Рецензент:

Большедворская Л.Г. – д-р техн. наук, доц.

К70 **Корягин Н.Д.**

Бизнес-анализ [Текст] : учебно-методическое пособие по изучению дисциплины, проведению практических занятий и выполнению курсовой работы / Н.Д. Корягин, Л.Н. Воропаева. – М.: ИД Академии Жуковского, 2018. – 44 с.

Данное учебно-методическое пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Бизнес-анализ» по учебному плану для студентов направления 25.03.03 всех форм обучения.

Учебно-методическое пособие «Бизнес-анализ» направлено на формирование у студентов, обучающихся по профилю подготовки бакалавров «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте» направления подготовки 25.03.03 «Аэронавигация», компетенций в сфере системного анализа деятельности предприятий в интересах реализации проектов внедрения процессных инноваций.

В учебно-методическом пособии представлены методические указания и рекомендации для самостоятельной работы студентов по изучению теоретической части учебной дисциплины, подготовки к практическим занятиям, выполнению курсовой работы и подготовки к экзамену по дисциплине «Бизнес-анализ».

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 24.05.2018 г. и методического совета 24.05.2018 г.

УДК 33(07)
ББК 338

Содержание

1 Место дисциплины в учебном процессе.....	3
2 Методические указания по изучению дисциплины.....	3
2.1 Рекомендации по ведению конспекта лекций.....	3
2.2 Рекомендации по работе с литературой и интернет-ресурсами.....	3
2.3 Рекомендации по изучению теоретической части дисциплины.....	4
2.4 Рекомендации по подготовке к практическим занятиям.....	9
3 Методические указания по выполнению курсовой работы.....	11
3.1 Структура курсовой работы и порядок ее защиты.....	11
3.2 Исходные данные для выполнения курсовой работы.....	13
3.3 Технологии выполнения практических заданий курсовой работы.....	23
3.3.1 Технология выполнения задания № 1.....	23
3.3.2 Технология выполнения задания № 2.....	27
3.3.3 Технология выполнения задания № 3.....	29
3.4 Требования к оформлению курсовой работы.....	31
4 Методические указания по подготовке к экзамену.....	35
4.1 Вопросы для подготовки к экзамену.....	35
4.2 Организация проведения экзамена и критерии оценивания.....	36
5 Рекомендуемая литература.....	37
6 Рекомендуемые Интернет-ресурсы.....	37
Приложение 1. Образец оформления титульного листа курсовой работы.....	39

1 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Дисциплина «Бизнес-анализ» относится к обязательным учебным дисциплинам вариативной части профессионального цикла образовательной программы. Она является системообразующей для подготовки бакалавров по профилю «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте», базируется на теоретических положениях, рассмотренных в курсах «Теория процессного управления» и «Авиатранспортный менеджмент», тесно связана с курсами «Информационный менеджмент авиапредприятий», «Архитектура авиапредприятий», «Организация бизнес-процессов маркетинга авиапредприятий» и создает основу для успешного изучения других учебных дисциплин вариативной части профессионального цикла.

По дисциплине предусмотрены лекционные и практические занятия, а также выполнение курсовой работы.

Промежуточный контроль проводится в виде экзамена.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Рекомендации по ведению конспекта лекций

Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое конспектирование приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями важно, хорошо запомнить и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

2.2 Рекомендации по работе с литературой и интернет-ресурсами

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса.

В силу новизны предметной области бизнес-анализа в настоящее время учебная литература по этой тематике представлена весьма ограниченным перечнем изданий. Поэтому большую часть информации, дополнительной к лекционному материалу, можно получить, активно изучая материалы, выложенные на тематических интернет-ресурсах.

2.3 Рекомендации по изучению теоретической части дисциплины

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-анализ» предусматривает изучение восьми тем.

Тема 1. Сущность бизнес-анализа

Понятие бизнес-анализа, цели бизнес-анализа. Бизнес-анализ как совокупность механизмов и путей выявления проблем и поиска их решений. Структура руководства ВАВОК v3. Основные термины бизнес-анализа. Структура концептуальной модели ВАССМ (Business Analysis Core Concept Model). Области знаний в бизнес-анализе. Требования к профессиональным компетенциям бизнес-аналитиков. Особенности профессии бизнес-аналитиков. Возможные специализации бизнес-аналитиков. Уровни профессиональной сертификации бизнес-аналитиков Международной ассоциации бизнес-аналитиков (ИВА). Условия членства в ИВА. Функции бизнес-анализа в профессиональных стандартах «Бизнес-аналитик», «Системный аналитик» и «Специалист по процессному управлению».

Литература: [1, 2]

Интернет ресурсы:

- <https://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-3/>;
- <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56633255/>;
- http://classdoc.ru/profstandart/06_it/professionalstandarts_233/;
- <http://abmp.org.ru/wp-content/uploads/2015/12/%D0%9F%D0%A1-2016-12-26.pdf>.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: бизнес-анализ; бизнес-аналитик; объект и предмет деятельности бизнес-аналитика; бизнес-цель; бизнес-правило; ограничение; верификация требований; валидация требований; проблема; контекст; решение; стейкхолдеры; ценность; бизнес-требование; дизайн; риск.

Вопросы для самоконтроля:

1. Решение каких задач в сфере менеджмента обеспечивает бизнес-анализ?
2. Какая информация консолидируется бизнес-анализом в интересах разработки эффективной стратегии компании?
3. Решение каких задач в сфере информационных технологий обеспечивает бизнес-анализ?
4. Какова структура стандарта ВАВОК?
5. Какие области знаний выделяет стандарт ВАВОК?
6. Какова структура центральной концептуальной модели ВАССМ?
7. Какие требования предъявляются к профессиональным компетенциям бизнес-аналитиков?
8. Каковы возможные специализации бизнес-аналитиков и соответствующие им решаемые задачи?
9. Каковы основные трудовые функции бизнес-аналитиков, определяемые профессиональными стандартами?

10. Какие существуют уровни профессиональной сертификации бизнес-аналитиков и соответствующие им сертификационные требования?

Тема 2. Организация обследования предприятия

Цель и задачи обследования предприятия. Возможные варианты организации комплексного обследования и диагностики предприятия. Вопросы, рассматриваемые в ходе обследования предприятия. Этапы процесса обследования предприятия. Методы сбора данных о бизнес-процессах предприятия. Организация сбора данных о бизнес-процессах предприятия. Структура обобщающего отчета о результатах обследования предприятия. Формы документирования информации о бизнес-процессах по результатам обследования предприятия.

Литература: [1]

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: организационные подходы к обследованию предприятия; процесс обследования; методы сбора данных; активный сбор данных; пассивный сбор данных; запросные формы; обследование общих закономерностей функционирования организации; обобщающий отчет; детальное обследование бизнес-процессов; Положение о выполнении бизнес-процессов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы сбора данных о бизнес-процессах могут быть использованы бизнес-аналитиком?
2. В каких случаях целесообразно наблюдение за процессом в реальном времени?
3. Каковы возможные формы наблюдения и условия их применения?
4. Каковы возможные активные методы сбора данных и условия их применения?
5. Каковы возможные пассивные методы сбора данных и условия их применения?
6. Какие требования предъявляются к анкетам и опросникам, используемым для сбора данных?
7. Почему для получения достоверной информации о бизнес-процессах не достаточно только изучения внутренней организационно-распорядительной документации?
8. Какие этапы включает процесс обследования предприятия?
9. Получение каких данных должны обеспечивать запросные формы о деятельности подразделений и о выполнении бизнес-процессов?
10. Какова структура Положения о выполнении бизнес-процессов?

Тема 3. Основы системного анализа деятельности организации

Современные методологические подходы к управлению. Понятие открытой системы. Характерные свойства любой системы. Сущность, ключевые элементы и принципы системного подхода. Понятие, принципы и механизмы осуществления системного анализа. Классификация проблем с точки зрения системного анализа. Возможные подходы к системному анализу в зависимости от рассматриваемых аспектов деятельности системы. Этапы системного анализа и используемые аналитические инструменты. Понятие модели организации как объекта структурного анализа. Виды структур системы, выделяемые при структурном анализе организации. Этапы процесса структурного анализа. Виды моделей, используемые при моделировании систем для целей структурного анализа.

Литература: [1,4]

Интернет-ресурсы:

<http://www.betec.ru/>

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: система; открытая система; системный подход к управлению; системный анализ; структуризация проблемы; этапы процесса системного анализа; инструменты системного

анализа; структурный анализ; объект; связь; модель; виды структур; этапы процесса структурного анализа.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под термином «система» и каковы характерные свойства любой системы?
2. В чем заключается сущность понятия «открытая система»?
3. В чем заключается сущность системного подхода к управлению?
4. Каковы ключевые элементы системного подхода?
5. Каковы важнейшие принципы системного подхода?
6. Какие управленческие задачи должны решаться на основе системного подхода?
7. Каковы важнейшие принципы системного анализа?
8. Какие подходы к системному анализу могут использоваться в зависимости от рассматриваемых аспектов деятельности системы?
9. Каковы этапы процесса системного анализа и используемые аналитические инструменты?
10. Какие виды структур системы выделяют при структурном анализе организации?

Тема 4. Методы стратегического анализа внешней среды

Анализ сегментации. PEST-анализ. Классификация методов прогнозирования. Статистические методы прогнозирования. Сценарный анализ. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ на основе модели пяти конкурентных сил М.Портера. PIMS-анализ. Источники информации о внешней среде. Конкурентная разведка.

Литература: [1, 5]

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: критерии сегментации; макросреда; микросреда; экстраполяция; регрессия; виды прогнозов; сценарные драйверы; экономические характеристики отрасли; конкурентные силы (угрозы); элементы декомпозиции конкурентного давления; конкурентный бенчмаркинг.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему сегментация является начальным этапом стратегического анализа?
2. Какие методы могут быть использованы для прогнозирования состояния внешней среды бизнеса?
3. Какие факторы являются объектом стратегического анализа внешней среды?
4. Для какого временного горизонта возможно получение достоверных количественных оценок о факторах макросреды на основе статистических методов прогнозирования?
5. В чем заключается сущность сценарного анализа?
6. Какие факторы и параметры анализируются в рамках отраслевого анализа?
7. Какие элементы декомпозиции рассматриваются для получения интегральных количественных оценок при использовании модели пяти конкурентных сил М.Портера?
8. Какова технология учета вклада каждого элемента декомпозиции в интегральную оценку конкурентной силы (угрозы)?
9. Каковы возможные информационные источники данных о внешней микросреде?
10. Каковы возможные информационные источники данных о макросреде?

Тема 5. Методы стратегического анализа внутренней среды

Анализ жизненного цикла организации. GAP-анализ. Портфельный анализ на основе стратегических матриц BCG, GE/McKinsey, ADL-LC, Hofer/Schendel, Shell/DPM. Анализ цепочки создания ценности. Бенчмаркинг. Ключевые факторы успеха. Анализ информационных ресурсов. Анализ человеческих ресурсов. Анализ финансового состояния. Анализ организационной культуры. Анализ «слепых зон». Анализ «7S». LOTS-анализ. Источники информации о внутренней среде авиапредприятия.

Литература: [1, 5]

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: объекты анализа внутренней среды; функциональные области управления; жизненный цикл организации; портфельный анализ; стратегическая матрица; сбалансированный стратегический портфель; цепочка создания ценности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие проблемы могут быть выявлены в рамках бизнес-анализа на основе модели жизненного цикла организации?
2. Какие управленческие решения могут быть приняты на основе проведения GAP-анализа?
3. На какие вопросы дает ответ портфельный анализ?
4. Какие портфельные матрицы получили наиболее широкое распространение в практике стратегического анализа?
5. Как определяются количественные значения параметров, обозначающих оси координат матрицы BCG?
6. Какой бизнес-портфель считается сбалансированным?
7. Какие управленческие решения могут быть приняты на основе результатов анализа цепочки создания ценности?
8. Какие элементы организационной культуры оцениваются количественно при использовании модели Д. Денисона?
9. Какая методика позволяет проанализировать возможные риски, связанные с национальными особенностями организационной культуры?
10. Какова технология анализа «7S»?

Тема 6. Сводный стратегический анализ и выбор стратегии

Понятие и цель сводного анализа. Предварительный SWOT-анализ. Технология корреляционного SWOT-анализа. Ситуационные решения принимаемые на основе корреляционного SWOT-анализа. Интегральные характеристики, применяемые в SPACE-анализе, и их декомпозиция. Технология SPACE-анализа. Стратегические ситуации, рассматриваемые в SPACE-анализе. Корпоративные стратегии интенсивного роста, интеграции, диверсификации и сокращения. Стратегии международного развития. Бизнес-стратегии ценового лидерства, дифференциации, фокусирования на цене и фокусирования на дифференциации. Функциональные стратегии. Условия применения стратегий. Выбор стратегий на основе портфельных стратегических матриц.

Литература: [1,3,5]

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: сводный анализ; предварительный SWOT-анализ; корреляционный SWOT-анализ; SPACE-анализ; стратегическая позиция; управленческие решения; корпоративные стратегии; стратегии бизнеса.

Вопросы для самоконтроля:

1. На какие вопросы дает ответ SWOT-анализ?
2. Какое количество ситуаций должно быть проанализировано, если в результате предварительного SWOT-анализа выявлено по пять сильных и слабых сторон, возможностей и угроз?
3. На основе каких критериев определяется степень важности каждого логического сочетания в SWOT-матрице?
4. Какие интегральные параметры определяют систему координат при использовании метода SPACE?
5. Какие типы стратегических позиций могут быть определены в результате выполнения SPACE-анализа?
6. Какие стратегии может применять компания, стремящаяся развиваться с опорой только на собственные ресурсы?

7. Какие стратегии могут обеспечить компании снижение себестоимости продукции в результате объединения усилий с другими компаниями?
8. Каковы возможные разновидности связанной диверсификации?
9. Каковы возможные мотивы несвязанной диверсификации?
10. Каковы возможные стратегии обеспечения конкурентных преимуществ?

Тема 7. Принятие и оценка решений

Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Этапы разработки управленческих решений. Понятие проектного анализа. Задачи, решаемые в рамках стратегического, технического, институционального, коммерческого, финансово-экономического анализа проекта и анализа его рисков. Разработка решений в условиях неопределенности и риска. Методы экспертного анализа. Методические приемы, применяемые при экспертном анализе.

Литература: [1]

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: проект; стратегический анализ проекта; анализ технической реализуемости проекта; институциональный анализ проекта; коммерческий анализ проекта; финансово-экономический анализ проекта; анализ рисков; прямые экспертные оценки; экспертные оценки с обратной связью; дедукция; индукция; метод «Дельфи».

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы отличительные свойства проекта как формы действий по устранению проблем?
2. Для чего проводится стратегический и коммерческий анализ проекта?
3. На основе использования каких показателей осуществляется финансово-экономический анализ проектов процессных инноваций?
4. Какой проект считается финансово устойчивым?
5. В каких случаях для оценки решений применяются методы экспертного анализа?
6. Как классифицируются экспертные методы?
7. Какие процедуры обработки полученных ответов экспертов применяются при экспертном опросе?
8. Какие творческие методические приемы могут использоваться при экспертном анализе?
9. В чем заключается сущность метода «Дельфи»?
10. Какие процедуры поиска решения могут использоваться при экспертных оценках с обратной связью?

Тема 8. Прикладное программное обеспечение бизнес-анализа

Понятие бизнес-аналитики. Типовые функциональные возможности BI-систем по информационной поддержке решения задач бизнес-анализа. Отраслевые применения BI-систем. Основные программные средства BI-систем. Задачи бизнес-анализа, решаемые с помощью технологии OLAP. Задачи бизнес-анализа, решаемые с помощью технологий Data Mining. Методы обработки данных, реализуемые в Data Mining. Полнофункциональные BI-системы, представленные на рынке. Функциональные возможности российской BI-системы Deductor. Понятие Big data. Возможности специализированных информационно-аналитических систем по поддержке решения задач бизнес-аналитики.

Литература: [1,4]

Интернет ресурсы:

- <http://www.sap.com/cis/index.epx>;
- <http://www.oracle.com/ru/products/applications/index.html>;
- <http://www.ibm.com/ru/ru/>;
- <http://www.expert-systems.com/financial/>.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: бизнес-аналитика; BI-системы; технология OLAP; технологии Data Mining; технологии Big data; специализированные информационно-аналитические системы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под термином BI (Business Intelligence)?
2. Поддержку решения каких задач бизнес-анализа обеспечивают BI-системы?
3. Каковы возможные отраслевые применения BI-систем?
4. Для поддержки решения каких задач бизнес-анализа может применяться технология OLAP?
5. Для поддержки решения каких задач бизнес-анализа могут применяться технологии Data Mining?
6. Какие полнофункциональные BI-системы наиболее популярны на рынке?
7. Поддержку решения каких задач бизнес-анализа обеспечивают функциональные возможности системы Deductor?
8. В чем заключается основное отличие методов и инструментов Big data от BI-систем?
9. Каковы возможные источники возникновения «больших данных»?
10. Какие специализированные аналитические системы могут применяться для поддержки решения задач бизнес-анализа наряду с полнофункциональными BI-системами?

2.4 Рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Изучение дисциплины «Бизнес-анализ» предусматривает проведение восьми практических занятий:

Практическое занятие № 1. Разработка перечня компетенций бизнес-аналитика авиапредприятия.

В рамках этого практического занятия на основе анализа содержания трудовых функций, описанных в профессиональных стандартах, а также с учетом специфики деятельности различных типов авиапредприятий, студенты формируют обобщенный набор компетенций, которыми должны обладать бизнес-аналитики авиапредприятий.

Практическое занятие № 2. Разработка запросных форм для обследования бизнес-процессов и Положения о выполнении бизнес-процессов предприятия (на примере МГТУ ГА).

В рамках этого практического занятия на основе анализа организационной структуры управления МГТУ ГА, с учетом специфики бизнес-процессов, выполняемых его структурными подразделениями и на основе требований к запросным формам, изученных на лекциях по теме 2, студенты разрабатывают запросные формы, на основании которых может быть получена исчерпывающая информация для формирования Положения о выполнении бизнес-процессов.

Практическое занятие № 3. Разработка структур предприятия (на примере МГТУ ГА) в интересах структурного анализа.

В рамках этого практического занятия на основе анализа внутренней документации МГТУ ГА, студенты, разделившись на подгруппы, разрабатывают такие типы структур университета, как: функциональная структура; информационная структура; организационная структура; структура выходов университета; структура входов университета; юридическая структура; финансово-экономическая структура; штатная структура; социальная структура; территориальная структура.

Практическое занятие № 4. Стратегический анализ внешней среды предприятия.

В рамках этого практического занятия на основе кейсов, предоставляемых преподавателем, и на основе теоретических знаний по технологии применения методов стратегического анализа внешней среды, полученных на лекциях по теме 4, студенты выполняют практические задания, реализующие конкурентный анализ на основе модели конкурентных сил М. Портера и сценарный анализ. Данное практическое занятие обеспечивает формирование навыков, необходимых для успешного выполнения курсовой работы.

Практическое занятие № 5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия.

В рамках этого практического занятия на основе кейсов, предоставляемых преподавателем, и на основе теоретических знаний по технологии применения методов стратегического анализа внутренней среды, полученных на лекциях по теме 5, студенты выполняют практические задания, реализующие портфельный анализ на основе модели конкурентных сил М. Портера и анализ организационной культуры на основе модели Д. Денисона. Данное практическое занятие обеспечивает формирование навыков, необходимых для успешного выполнения курсовой работы.

Практическое занятие № 6. Сводный стратегический анализ на основе методов SWOT и SPACE.

В рамках этого практического занятия на основе кейсов, предоставляемых преподавателем, и на основе теоретических знаний по технологии применения методов сводного стратегического анализа, полученных на лекциях по теме 6, студенты выполняют практические задания, реализующие корреляционный SWOT-анализ и ситуационный SPACE-анализ. При этом студенты получают навыки проведения SWOT-анализа на основе программной системы «Бизнес-инженер». Данное практическое занятие обеспечивает формирование навыков, необходимых для успешного выполнения курсовой работы.

Практическое занятие № 7. Оценка управленческих решений.

В рамках этого практического занятия студентами осуществляется оценка решений, разработанных ими в результате проведения сводного анализа на практическом занятии № 6. При этом студенты приобретают навыки применения методов экспертной оценки и экспертного анализа, метода «Дельфи» и творческих методических приемов.

Практическое занятие № 8. Изучение BI-системы Deductor.

В рамках этого практического занятия студенты знакомятся с интерфейсом системы бизнес-аналитики Deductor, ее возможностями по обработке данных и визуализации полученной аналитической информации.

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с описанием практического занятия в данном учебно-методическом пособии. В процессе подготовки к практическим занятиям студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

3.1 Структура курсовой работы, порядок ее защиты и критерии оценивания

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 (для студентов очной формы обучения – с помощью программной системы Бизнес-инженер»), при допущении, что вероятность реализации факторов внешней среды равна 0,8.

Каждому студенту для выполнения практических заданий назначаются персональные наборы исходных данных, представленные в таблицах 1 - 6, номера которых соответствуют номерам студентов по списку в журнале учебной группы.

Структура работы должны включать следующие элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- разделы, описывающие выполнение практических заданий №№ 1 - 3);
- заключение;
- список использованной литературы и Интернет источников.

Результаты анализа должны быть представлены в форме последовательности расчетов и аналитических умозаключений, позволяющих оценить степень понимания студентом технологии применения методов стратегического анализа, использованных при выполнении практических заданий.

В день защиты КР студент представляет разработанные материалы в электронной и бумажной формах. При отсутствии хотя бы одной из форм представления КР (электронной или бумажной) курсовая работа к защите не принимается.

В процессе защиты студенту задаются вопросы по технологии выполнения курсовой работы и теоретическим аспектам дисциплины «Бизнес-анализ». Оценка за КР (отлично, хорошо, удовлетворительно) выставляется по итогам защиты курсовой работы с учетом корректности ее оформления.

ОТЛИЧНО выставляется за КР, в которой получены корректные решения каждой из задач, оформление КР соответствует требованиям, изложенным в Учебно-методическом пособии, а автор КР свободно ориентируется в технологии применения каждого из методов стратегического анализа, на основе которых решались задачи.

ХОРОШО выставляется за КР, в которой получены корректные решения не менее 80% задач, оформление КР соответствует требованиям, изложенным в Учебно-методическом пособии, а автор КР способен дать корректные пояснения по технологии применения каждого из методов стратегического анализа, на основе которых решались задачи.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО выставляется за КР, в которой получены корректные решения менее, чем в 80%, но не менее, чем в 50% задач, в оформлении КР имеются отдельные нарушения требований, изложенных в Учебно-методическом пособии, а автор КР способен дать корректные пояснения по технологии применения каждого из методов стратегического анализа, на основе которых решались задачи.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО выставляется за КР, в которой получены корректные решения менее, чем в 50% задач, в оформлении КР имеются грубые нарушения требований, изложенных в Учебно-методическом пособии, а автор КР не способен дать корректные пояснения по технологии применения каждого из методов стратегического анализа, на основе которых решались задачи.

Пересдача полученной в ходе защиты оценки на более высокую возможна в порядке исключения только при наличии разрешения ректора университета. В этом случае выполняется новый вариант курсовой работы.

Неявка студента без уважительной причины на защиту КР в день ее проведения, означает неудовлетворительную оценку и процесс последующей защиты приравнивается к пересдаче.

3.2 Исходные данные для выполнения курсовой работы

Исходные данные для выполнения задания №1

Т а б л и ц а 1 - Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды	
№	Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды
ЭД	
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 переклечения 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

Т а б л и ц а 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	3/4	4/4	3/5	3/5	4/4	5/3	3/4	5/5	5/3	5/3	5/3	4/4	5/3	4/4	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	2/3	2/4	2/4	4/2	3/2	4/2	3/2	3/2	3/1	3/1	3/1	3/2	3/2	4/2	4/2	2/5	2/4	1/4	
3	5/3	4/3	4/2	5/4	4/4	5/3	4/2	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	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	4/4	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	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	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	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	3/3	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	4/5	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	4/4	3/3	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	2/2	2/2	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	2/2	3/3	2/2	3/3	2/2	3/3	3/3	2/2	3/3	2/2	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	4/4	3/3	4/4	3/3	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4	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	1/1	2/2	2/2	1/1	1/1	1/1	2/2	1/1	1/1	1/1	2/2	1/1	
19	3/3	4/5	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	4/4	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	2/3	2/3	2/4	2/4	4/2	3/2	4/2	3/2	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	4/2	4/4	4/4
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	3/3	4/4	3/3	3/3	3/3	4/4	4/4

Исходные данные для выполнения задания № 2

Т а б л и ц а 3 – 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	100	75	110	150	125	70	90	45	40	90	50	70	130	150	80	110	75	75	135	135	150	50	60	55	50
	105	100	155	200	135	120	130	45	70	105	95	80	135	180	120	155	115	145	165	185	180	95	70	70	95
2	150	90	95	110	150	130	80	80	65	130	40	90	150	65	130	75	100	110	100	165	65	75	35	60	
	180	105	130	135	180	155	125	130	75	180	40	160	200	80	135	105	105	135	160	200	80	85	75	95	70
3	50	130	135	75	120	160	115	95	90	60	110	75	110	70	85	50	150	110	75	70	70	95	50	70	75
	70	180	165	115	160	210	135	120	130	70	135	75	135	80	85	95	180	180	145	80	80	145	95	95	75
4	75	60	150	100	65	100	150	135	60	75	110	90	110	105	90	40	130	150	75	90	90	90	75	35	40
	75	70	180	105	115	160	180	185	120	75	180	120	180	115	140	40	155	180	105	160	160	120	85	75	70
5	90	75	50	150	100	75	120	165	135	90	90	50	90	140	80	140	160	130	105	80	135	50	65	60	65
	115	75	95	180	135	145	165	200	145	120	120	150	140	175	130	175	210	165	125	120	185	150	75	90	75
6	80	90	85	65	140	110	75	130	150	120	50	120	80	65	90	50	100	75	80	130	50	75	70	65	50
	120	120	85	80	190	135	135	150	180	160	150	165	130	80	130	110	160	135	120	180	95	100	80	80	95
7	130	50	90	70	50	110	105	75	130	65	75	75	130	70	80	75	100	50	130	60	40	110	65	40	75
	135	150	140	80	95	180	115	105	165	115	100	135	145	80	125	135	105	95	135	70	40	155	80	65	85
8	150	100	80	90	40	50	140	105	75	100	90	110	110	115	60	90	150	60	130	75	110	120	45	70	65
	200	140	130	160	40	95	175	125	135	135	105	180	155	135	70	105	180	70	180	75	155	160	90	80	80
9	110	150	130	80	60	75	50	150	100	130	100	50	95	75	75	130	50	75	60	45	95	65	50	65	40
	155	200	145	120	85	110	190	190	125	155	135	95	130	75	75	180	95	75	70	45	130	115	80	80	90
10	75	120	150	130	80	95	75	50	150	65	140	75	135	90	90	60	85	90	75	80	135	100	35	50	80
	105	140	190	135	140	145	135	80	180	80	190	85	165	115	120	70	85	120	75	130	165	135	85	95	95

Т а б л и ц а 4 – Доля рынка, %, контролируемая в целевом сегменте компаний / ее наиболее крупным конкурентом
 Вариант исходных данных

№ СБЕ	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	60	20	20	20	40	15	40	15	15	10	40	60	5	15	10	15	15	10	10	25	10	30	60	15	40
2	25	15	25	25	20	40	40	40	15	40	60	25	20	15	40	10	15	5	30	15	25	25	25	40	60
3	25	40	15	15	25	25	25	15	40	60	25	25	25	40	20	15	15	40	20	10	40	25	25	15	25
4	30	15	15	10	15	25	25	10	40	25	25	30	15	40	15	10	20	15	25	15	15	10	30	10	25
5	10	10	15	40	10	30	10	15	25	25	30	10	10	25	40	5	15	10	15	40	60	15	10	25	30
6	15	5	40	60	40	10	15	20	20	20	15	40	20	15	15	25	40	15	40	15	15	15	40	15	20
7	40	20	40	25	60	15	40	15	25	15	10	20	30	45	25	10	20	5	25	45	5	25	25	10	30
8	15	25	25	25	25	40	15	40	15	40	5	25	15	25	40	15	20	15	25	15	40	15	25	5	15
9	10	15	25	30	25	15	10	15	10	15	20	15	10	25	40	40	25	40	25	10	30	15	25	20	10
10	15	10	30	10	30	60	10	10	40	10	25	10	40	30	25	15	15	40	10	5	5	10	30	25	40
45	45	15	60	15	60	15	15	30	25	30	50	15	25	60	35	60	5	20	15	25	25	35	60	50	25

Исходные данные для выполнения задания № 3

Т а б л и ц а 5 - 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 его 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 пененонного 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.	Недостаточное внимание 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 работа 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.	Изыточное 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 компаний
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 нефинансовых 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

Т а б л и ц а 6 – 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

3.3 Технология выполнения практических заданий курсовой работы

3.3.1 Технология выполнения задания № 1

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 7 представлен пример количественной оценки давления на компанию со стороны покупателей.

Таблица 7 - 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 (рис.1).

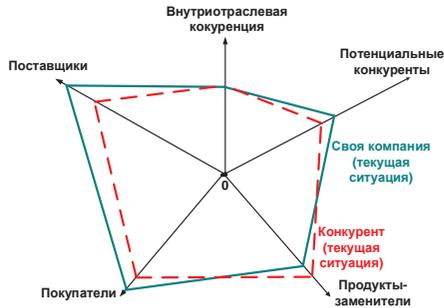


Рис.1. Лепестковая диаграмма конкурентного бенчмаркинга

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.

3.3.2 Технология выполнения задания № 2

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 удается 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).

3.3.3 Технология выполнения задания № 3

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 ($Y_{OK} = 1 \dots 5$);
- степень значимости k -той возможности для развития бизнеса;
- вероятности возникновения m -той угрозы ($Y_{TM} = 1 \dots 5$);
- степени тяжести возможных последствий при реализации m -той угрозы.

В таблице 8 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 8 - SWOT-матрица (пример)

		Возможности (О)				Угрозы (Т)	
		Выход на новый рынок	Получение доступа к новой технологии	Получение выгодного кредита	Увеличение доли рынка	Падение спроса	Повышение налогов
Сильные стороны (S)	Наличие подготовленного кадрового резерва	S ₁ O ₁ (5;4;4)	S ₁ O ₂ (3;2;4)	S ₁ O ₃ (2;3;5)	S ₁ O ₄ (4;5;2)	S ₁ T ₁ (2; 3;3)	S ₁ T ₂ (2;1;5)

	Широкая корпоративная культура	$S_2 O_1$ (4;4;4)	$S_2 O_2$ (5;2;4)	$S_2 O_3$ (4;3;5)	$S_2 O_4$ (3;5;2)	$S_2 T_1$ (4;3;3)	$S_2 T_2$ (4;1;5)
	Опыт в оптимизации издержек	$S_3 O_1$ (3;4;4)	$S_3 O_2$ (2;2;4)	$S_3 O_3$ (2;3;5)	$S_3 O_3$ (5;5;2)	$S_3 T_1$ (2;3;3)	$S_3 T_2$ (5;1;5)
Слабые стороны (W)	Низкая эффективность коммуникаций	$W_1 O_1$ (5;4;4)	$W_1 O_2$ (4;2;4)	$W_1 O_3$ (3;3;5)	$W_1 O_4$ (4;5;2)	$W_1 T_1$ (5;3;3)	$W_1 T_2$ (2;1;5)
	Бюрократизм при принятии решений	$W_2 O_1$ (4;4;4)	$W_2 O_2$ (5;2;4)	$W_2 O_3$ (2;3;5)	$W_2 O_4$ (1;5;2)	$W_2 T_1$ (5;3;3)	$W_2 T_2$ (1;1;5)

Например, для квадранта $S_1 O_1$ 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.

3.4 Требования к оформлению курсовой работы

Общие требования

Оформление КР должно быть выполнено в строгом соответствии с ГОСТ 2.105-95 «ЕСКД. Общие требования к текстовым документам».

КР оформляется на стандартных листах бумаги формата А4. Отдельные таблицы, иллюстрации, распечатки могут быть выполнены на формате А3.

Текст следует печатать через 1,5 межстрочный интервал, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта – 14 кегль.

Абзацный отступ должен быть одинаковым во всем тексте работы и составлять 1,25 см.

Размеры полей страницы: левое - 30 мм; правое - 10 мм; верхнее и нижнее - 20 мм. Текст необходимо выравнивать по ширине.

Каждый раздел КР, посвященный выполнению конкретного практического задания, должен начинаться с новой страницы.

Заголовок (название) каждого раздела в тексте КР следует писать полужирным 16 кегль шрифтом, а название каждого параграфа (в случае необходимости их выделения) - полужирным 14 кегль шрифтом.

Заголовки следует печатать с прописной (заглавной) буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Подчеркивание заголовков не допускается.

Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно 3 интервалам (двум 1,5 межстрочным интервалам).

В тексте КР, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, используются вводимые авторами аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. После первого упоминания полного наименования аббревиатура указывается в круглых скобках, например: информационная система (ИС), - и в дальнейшем употребляется в тексте без расшифровки.

Нумерация элементов текста КР

Все листы КР должны быть пронумерованы. Все страницы текста имеют сквозную нумерацию.

Титульный лист включается в общую нумерацию, но номер на этой странице не проставляют. Нумерация проставляется с листа содержания вверху страницы с выравниванием номера страницы по центру.

Пример оформления титульного листа представлен в Приложении 1.

Нумеруют разделы, параграфы, пункты основной части текста арабскими цифрами. После номера раздела, параграфа, пункта точку не ставят. Разделы имеют сквозную нумерацию в пределах всей работы. Параграфы имеют сквозную нумерацию в пределах раздела. Номер параграфа состоит из номера раздела и номера параграфа внутри этого раздела, разделенных между собой точкой. Так, например, второй параграф третьего раздела должен иметь номер 3.2.

Пункты имеют сквозную нумерацию внутри параграфа. Например, пятый пункт первого параграфа второго раздела должен иметь номер 2.1.5.

Таблицы и рисунки должны иметь названия и сквозную порядковую нумерацию (например, таблица 1, рис. 1) по всему тексту КР.

Формулы имеют самостоятельную, независимую друг от друга, сквозную в пределах данного раздела нумерацию. Так, например: вторая формула первого раздела обозначается (1.2).

Внутри раздела, при переходе от одного параграфа к другому, эту нумерацию не прерывают.

Приложения нумеруют последовательно арабскими цифрами. Внутри приложения таблицы, рисунки, формулы нумеруют так же, как и внутри глав.

Оформление таблиц

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и кратким. Слова в названии, в заголовках граф и столбцов таблицы переносить и сокращать нельзя.

Название таблицы помещается над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с её обозначением (через тире) и выполняется строчными буквами (первая буква — прописная). Слово «Таблица» пишется вразрядку (Т а б л и ц а).

При переносе части таблицы на другую страницу название помещается только над первой частью таблицы. Слово «Таблица» указывается один раз слева над первой частью

таблицы, над другими частями пишутся слова «Продолжение таблицы» (курсивом по левому краю таблицы) с указанием номера таблицы. Заголовок таблицы не повторяется. При этом обозначение единицы измерения помещается над каждой ее частью.

Таблицу или рисунок размещают в зависимости от их размера:

- в тексте после первой ссылки;
- в тексте на следующей странице после первого упоминания;
- при необходимости - в приложении к КР.

При необходимости таблица может быть развернута на 90 градусов по отношению к расположению основного текста. При этом верхом таблицы является левая кромка лицевой стороны листа.

Размерность табличных данных можно указывать в названии таблицы, в названии граф, в соответствующих строках или выносить в самостоятельную графу.

Не допускают пропуски в графах таблицы. Если данные отсутствуют, то в соответствующей ячейке таблицы проставляется знак «-», если они не имеют смыслового содержания - знак «х».

Если повторяющийся в графе таблицы текст состоит из одного слова, его можно заменять кавычками, если из двух или более слов, то при первом повторении его заменяют словами «то же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, символов, знаков нельзя.

Таблицы могут сопровождать справочные, поясняющие или уточняющие данные. Их надо давать в виде примечаний. Если примечаний несколько, то после слова «Примечание» ставят двоеточие, а затем дают тексты примечаний под соответствующими номерами. Если примечание одно, то его не нумеруют и после слова «Примечание» ставят точку.

Оформление рисунков и формул

Порядковый номер рисунка и его название проставляются под ним в одну строку с выравниванием по центру. Название пишут с прописной буквы без точки в конце. Под рисунком помещают условные обозначения и другие необходимые пояснения. Рисунки помещают сразу же после первого упоминания о них или в начале следующей страницы. На графиках обязательно должны быть обозначены оси координат.

Каждая формула должна обязательно сопровождаться экспликацией (расшифровкой символов, входящих в нее), которая приводится вслед за формулой после слова «где». Символ от его расшифровки отделяют при помощи тире. После каждой расшифровки ставят точку с запятой, а после последней - точку. Символы расшифровывают в той же последовательности, в которой они записаны в формуле. Численный расчет дают сразу после приведения формулы и без каких-либо промежуточных вычислений приводят результат. Указание единиц измерения в расчетах обязательно. Типовые расчеты делают один раз, а общие результаты остальных вычислений приводят в таблице или в тексте.

Оформление ссылок

По ходу изложения материала студент должен использовать библиографические ссылки, которые представляют собой библиографическое описание источников цитат. Библиографические ссылки рекомендуют делать: при цитировании, при заимствовании положений, формул, таблиц, иллюстраций и т. п., где данный материал изложен более полно.

В случае использования точной выдержки из источника информации для подтверждения своей мысли по определенному вопросу необходимо делать подробную или краткую ссылку на первоисточник. Подробная ссылка указывается под чертой внизу той страницы, где заканчивается цитата или изложение чужой мысли. При подробной ссылке указываются фамилия, инициалы автора, название работы, издательство, место и год издания, страница. Например,

¹ Ильин А.И. Стратегический Бизнес-анализ: Учеб. пособие. – М.: Новое знание,

2010. – С. 18.

При краткой ссылке она делается сразу в тексте в квадратных скобках с указанием номера источника из списка литературы и страницы (например, [6, 18] – шестой источник в списке используемой литературы, на странице 18).

При ссылках на материалы собственной работы в тексте делаются ссылки типа:

«Как было показано в главе 2 настоящей работы»; «Из таблицы 3 следует...» и т. п.

После окончания предложения в круглых скобках может быть указано: «см. рис. 5»; «см. таблицу на стр.24» и т. п.

Оформление содержания

Наименования заголовков глав, параграфов и других частей работы в тексте и в содержании должны полностью совпадать. Все нумеруемые главы и параграфы даются с их номерами. Против каждого наименования указывают номер страницы, на которой оно расположено.

Оформление библиографического списка

Сведения об источниках, использованных при выполнении ВКР, приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

В список включаются в определенном порядке все источники по теме, с которыми студент ознакомился при написании работы. В начале списка указываются нормативно-правовые акты, затем монографии, учебники и учебные пособия, периодические издания, электронные ресурсы, а в конце списка - литература на иностранных языках, образуя дополнительный алфавитный ряд.

Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Пример оформления списка использованной литературы:

Нормативно-правовые акты

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» (от 10 июля 1992 года №3266-1). [Электронный ресурс]: сайт Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://mon.gov.ru/dok/fz/obr/3986/>

Учебники и учебные пособия

2. Бузин В.Н., Бузина Т.С. Медиапланирование. Теория и практика. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 496 с.

Периодические издания

3. Бодрова Е.В. Высшее образование для XXI века // Alma-mater. Вестник высшей школы, №3, 2009. – С. 25-29.

Электронные ресурсы

4. Клячин А. Алгоритм маркетингового исследования (на примере изучения рынка образовательных услуг), 2009 // Портал Бизнес-анализ журнал [Электронный ресурс]: сайт о Бизнес-анализе: <http://www.4p.ru/main/theory/2507>

5. Информационно-аналитический портал компании РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]: www.rbc.ru

Литература на иностранном языке

6. Lester A. Digman, Strategic Management: Concepts, Processes, Decisions. - 5th edition, Dame Publications INC, 2009. – 256 p.

Оформление перечислений

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перечисления могут быть представлены в виде нумерованных или маркированных списков.

При использовании нумерованного списка после номера элемента перечисления ставится точка, после которой текст начинается с прописной (заглавной) буквы, а в конце текста ставится точка. Например:

Основными функциями менеджмента являются:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Мотивация.
4. Контроль.

Если после номера элемента перечисления ставится скобка, то текст начинается со строчной буквы и заканчивается точкой с запятой, за исключением последнего элемента перечисления, после которого ставится точка. Например:

Основными функциями менеджмента являются:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) мотивация;
- 4) контроль.

В случае использования маркированного списка после знака маркера текст начинается со строчной буквы и заканчивается точкой с запятой, за исключением последнего элемента перечисления, после которого ставится точка. Например:

Основными функциями менеджмента являются:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

При необходимости использования составных перечней, включающих 2 и более уровней, элементы перечисления более низкого уровня иерархии обозначаются другими маркерами и смещаются вправо на 0,5см. Например:

Основными функциями менеджмента являются:

- планирование:
 - стратегический анализ;
 - определение миссии и целей;
 - выбор стратегии;
 - разработка тактических и оперативно-календарных планов;
- организация:
 - определение функциональных направлений;
 - определение количества уровней иерархии управления;
 - разработка организационной структуры управления;
 - разработка системы коммуникаций;
- мотивация:
 - определение ключевых потребностей сотрудников;
 - разработка системы материального и нематериального стимулирования;
- контроль:
 - определение диапазона допустимых отклонений;
 - измерение достигнутых значений.

Каждый пункт перечисления верхнего уровня иерархии записывают с абзацного отступа, равного 1,25 см.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

4.1 Вопросы для подготовки к экзамену

1. Элементы внешней и внутренней среды авиапредприятия, являющиеся предметом исследования бизнес-аналитика.
2. Трудовые действия, необходимые компетенции бизнес-аналитика в соответствии с профессиональным стандартом.
3. Возможные специализации бизнес-аналитиков и соответствующие им решаемые задачи.
4. Структура центральной концептуальной модели бизнес-анализа (ВАССМ) в соответствии с ВАВОК.
5. Преимущества, недостатки, риски и стоимость при использовании различных подходов к организации обследования предприятия.
6. Этапы процесса обследования предприятия.
7. Классификация методов сбора данных о бизнес-процессах предприятия.
8. Возможные формы наблюдения за бизнес-процессами и условия их применения.
9. Возможные активные методы сбора данных и условия их применения.
10. Возможные пассивные методы сбора данных и условия их применения.
11. Требования предъявляемые к анкетам и опросникам, используемым для сбора данных.
12. Этапы процесса обследования предприятия.
13. Данные, получение которых должны обеспечивать запросные формы о деятельности подразделений и о выполнении бизнес-процессов.
14. Структура Положения о выполнении бизнес-процессов.
15. Сущность системного подхода к управлению.
16. Ключевые элементы и важнейшие принципы системного подхода.
17. Подходы к системному анализу, используемые в зависимости от рассматриваемых аспектов деятельности системы.
18. Этапы процесса системного анализа и используемые аналитические инструменты.
19. Виды структур, выделяемых при проведении структурного анализа.
20. Этапы процесса структурного анализа.
21. PEST-анализ макросреды фирмы.
22. Методы прогнозирования состояния внешней среды бизнеса.
23. Технология сценарного анализа (моделирования).
24. Технология конкурентного анализа на основе модели пяти конкурентных сил М. Портера.
25. Модели, применяемые для анализа жизненного цикла организации.
26. Технология анализа цепочки создания ценности.
27. Технология портфельного анализа.
28. Технология анализа организационной культуры.
29. Технология анализа «7S».
30. Технология корреляционного SWOT-анализа.
31. Технология SPACE-анализа.
32. Содержание и условия применения корпоративных стратегий интенсивного роста.
33. Содержание и условия применения корпоративных стратегий интеграции.
34. Содержание и условия применения корпоративных стратегий диверсификации.
35. Содержание и условия применения бизнес-стратегий ценового лидерства, дифференциации и фокусирования.
36. Задачи финансово-экономического анализа управленческого решения.
37. Классификация экспертных методов оценки управленческих решений.

38. Технология экспертной оценки методом «Дельфи».
39. Задачи бизнес-анализа, решаемые полнофункциональными системами бизнес-аналитики.
40. Задачи бизнес-анализа, решаемые с помощью специализированных аналитических систем.

4.2 Организация проведения экзамена и критерии оценивания

Студент может быть допущен к сдаче экзамена по дисциплине, если он в результате текущего контроля в течение семестра по данной дисциплине защитил отчеты по всем практическим занятиям и курсовую работу.

Экзамен проводится устно. Оценка, выставляемая по результатам экзамена, определяется на основе следующих критериев:

ОТЛИЧНО - студент владеет знаниями по дисциплине «Бизнес-анализ» в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, подчеркивая при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, свободно решает ситуационные задачи повышенной сложности; хорошо знаком с основной литературой; увязывает теоретические аспекты дисциплины «Бизнес-анализ» с прикладными задачами бизнес-анализа.

ХОРОШО - студент владеет знаниями дисциплины «Бизнес-анализ» почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчетливы при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней тяжести ситуационные задачи.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО - студент владеет основным объемом знаний по дисциплине «Бизнес-анализ»; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие прикладные задачи.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО - студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины «Бизнес-анализ», затрудняется отвечать на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

Неявка студента без уважительной причины на экзамен в день его проведения по расписанию, означает неудовлетворительную оценку и процесс последующей сдачи приравнивается к пересдаче.

При определении преподавателем оценки по дисциплине также учитываются: посещаемость студентом аудиторных занятий по дисциплине «Бизнес-анализ», его деловая активность на занятиях, выступления на студенческих конференциях с докладами по тематике бизнес-анализа, а также результаты защиты отчетов по практическим занятиям.

5 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

а) основная литература:

1. Корягин Н.Д. Бизнес-анализ. Учебное пособие. - М.: МГТУ ГА, 2017.
2. Корягин Н.Д. Бизнес-анализ. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по профилю подготовки бакалавров «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте». - М.: МГТУ ГА, 2018.

б) дополнительная литература:

3. Корягин Н.Д., Сухоруков А.И., Большедворская Л.Г. Процессное управление на основе программной системы Бизнес-инженер. Учебно-методическое пособие по проведению компьютерного практикума. – М.: МГТУ ГА, 2016.

4. Корягин Н.Д., Сухоруков А.И., Медведев А.В. Реализация современных методологических подходов к менеджменту в информационных системах управления. Монография. — М.: МГТУ ГА, 2015.

5. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009 (ЭБС МГТУ ГА).

6 РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

- <https://iiba.ru/> - База знаний по бизнес-анализу;
- <https://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-3/> - Руководство по бизнес-анализу ВАВОК;
- <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56633255/> - проект профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»;
- http://classdoc.ru/profstandart/06_it/professionalstandarts_233/ - профессиональный стандарт «Системный аналитик»;
- <http://abpmp.org.ru/wp-content/uploads/2015/12/%D0%9F%D0%A1-2016-12-26.pdf> - проект профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению»;
- <https://basegroup.ru/deductor> - сайт компании Basegroup Labs (описание BI-системы Deductor);
- <http://www.sap.com/cis/index.epx> - сайт компании SAP (обзор прикладного программного обеспечения бизнес-анализа);
- <http://www.oracle.com/ru/products/applications/index.html> - сайт компании Oracle (обзор прикладного программного обеспечения бизнес-анализа);
- <http://www.softwareag.com> - сайт компании Software AG (обзор прикладного программного обеспечения моделирования и анализа бизнес-процессов);
- <http://www.ibm.com/ru/ru/> - сайт компании IBM (обзор прикладного программного обеспечения бизнес-анализа);
- <http://www.expert-systems.com/financial/> - сайт компании «Эксперт Системс» (описание аналитического прикладного программного обеспечения: Project Expert, Business Plan Expert, Audit Expert, Prime Expert, Sales Expert);
- <http://www.betec.ru/> - сайт компании БИТЕК (обзор прикладного программного обеспечения моделирования и анализа бизнес-процессов).
- <http://www.businessstudio.ru/> - система бизнес-моделирования Business Studio;
- <http://www.iteam.ru/publications/it/> - портал «Технологии корпоративного управления», раздел «Информационные технологии»;
- <http://iteam.ru/publications/project/> - технологии корпоративного управления (раздел «Управление проектами»);
- <http://www.mstuca.ru> - официальный сайт МГТУ ГА;
- <http://www.mintrans.ru> – официальный сайт Минтранспорта РФ;
- <http://www.favt.ru/>- Федеральное агентство воздушного транспорта;
- <http://www.avia.ru> – новостной портал по гражданской авиации;
- <http://secretmag.ru/> (Секрет фирмы, электронный журнал о бизнесе).

Приложение 1

(Образец титульного листа курсовой работы)

Федеральное агентство воздушного транспорта

**Московский государственный технический университет
гражданской авиации (МГТУ ГА)**

Курсовая работа

по дисциплине «Бизнес-анализ»

Выполнил: Студент группы ЭКб-3-1
Иванов А.Н.

Проверил: профессор Корягин Н.Д.

Москва 2018

Для заметок

Для заметок

Н.Д. Корягин, Л.Н. Воропаева

Бизнес-анализ

Учебно-методическое пособие

В авторской редакции

Подписано в печать 27.06.2018 г.
Формат 60x84/16 Печ. л. 2,75 Усл. печ. л. 2,56
Заказ № 338/0604-УМП01 Тираж 40 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Издательский дом Академии имени Н. Е. Жуковского
125167, Москва, 8-го Марта 4-я ул., д. 6А
Тел.: (495) 973-45-68
E-mail: zakaz@itsbook.ru