

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Минцаев Магомед Шавалович

Должность: Ректор

Дата подписания: 25.11.2019 14:38:02

Уникальный программный ключ:

236bcc35c296f119d6aafdc22836b24db52dbc07971a86865a582569fa4304cc

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»
ФГБОУ ВО «УГНТУ»

Филиал ФГБОУ ВО УГНТУ в г. Салавате

Кафедра «Электрооборудование и автоматика промышленных предприятий»

Проектное обучение технологическому предпринимательству

**Учебно-методическое пособие
по выполнению курсовой работы**

Салават
2019

^

Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы предназначено для магистров заочного отделения направления подготовки: 09.04.01 Информатика и вычислительная техника. Магистерская программа: Информационные технологии и системы в нефтегазовом бизнесе.

Материал содержит задания для выполнения курсовой работы по Дисциплине «Проектное обучение технологическому предпринимательству». Учебно-методическое пособие способствует приобретению студентами навыков разработки стратегии развития бизнеса на основе выбора оптимальной бизнес-модели развития предпринимательства на основе управления проектами.

Публикуется в авторской редакции.

Составитель Кочеткова С.Ф., доц. канд. экон. наук

Рецензенты: Лунева Н.Н., доц., канд. экон. наук
Левина Т.М., доц., канд. техн. наук

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ | 4 |
| 1.1 Цель и задачи курсового проектирования..... | 4 |
| 1.2 Результаты курсового проектирования | 4 |
| 2 ТЕМА, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА | 6 |
| 2.1 Тема курсового проекта | 6 |
| 2 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ И ПРЕЗЕНТАЦИИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА | 36 |
| 3.1 Общие положения..... | 36 |
| 3.2 Общие правила оформления текста пояснительной записки..... | 36 |
| 3.3 Структурные элементы пояснительной записки | 37 |
| 3.4 Нумерация разделов и подразделов. Перечисления и сноски | 38 |
| 3.5 Нумерация страниц..... | 39 |
| 3.6 Иллюстрирующие материалы | 40 |
| 3.7 Таблицы | 41 |
| 3.8 Формулы | 42 |
| 3.9 Требования к оформлению списка использованных источников..... | 44 |
| 3.10 Приложения..... | 46 |
| 3.11 Презентация к пояснительной записке..... | 46 |
| 3.12 Рекомендации по самопроверке оформления курсового проекта | 47 |
| 4 ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА КУРСОВОГО ПРОЕКТА | 48 |
| 4.1 Руководство, консультирование и рецензирование | 48 |
| 4.2 Подготовка к защите..... | 50 |
| 4.3 Защита курсового проекта | 51 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 53 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 55 |

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач подготовки магистров по направлению подготовки «Информационные технологии и системы в нефтегазовом бизнесе» является формирование у них способностей: обобщать, критически оценивать и выявлять перспективные направления развития предприятий и организаций на основе прогнозов основных социально-экономических показателей их деятельности; осуществлять подготовку проектных заданий, разрабатывать варианты управленческих решений обосновывать их выбор и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности; готовить аналитические материалы для оценки мероприятий экономической политики и принятия стратегических решений; руководить экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций; действовать в нестандартных ситуациях, принимать организационно-управленческие решения в области инновационного развития фирмы и нести за них ответственность.

В настоящих рекомендациях изложен методический подход к разработке корпоративной экономической стратегии различной предпринимательской направленности. Основными практическими результатами проектирования являются разработка бизнес-модели фирмы, адекватной рыночной конъюнктуре, а также инструментов для выбора экономической стратегии, способствующих снижению неопределенности в процессе принятия управленческих решений.

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Цель и задачи курсового проектирования

Цель курсового проекта: Разработка и обоснование проекта развития фирмы на отраслевом рынке, а также инструментов поддержки принятия решений.

Основными задачами курсового проекта являются разработка обучающимся:

– новой бизнес-модели фирмы на основе данных о конъюнктуре рынка и оценки внутреннего потенциала компании;

– проекта развития фирмы на отраслевом рынке с обоснованием календарной увязки всех мероприятий и ресурсов, а также с финансово-экономическим обоснованием проекта, основанного на решениях, сформулированных в бизнес-модели (базовый уровень формирования компетенций);

– инструментов поддержки принятия решений при реализации проекта развития фирмы на отраслевом рынке, а в частности: алгоритма реализации основных мероприятий проекта развития фирмы (базовый уровень формирования компетенций) или матричной модели принятия решений при выборе варианта развития фирмы на отраслевом рынке с методикой по ее применению (повышенный уровень формирования компетенций).

Содержание указанных задач курсового проекта подробно изложено в *описании структуры и содержания основной части пояснительной записки* (см. раздел 2.2 настоящих методических рекомендаций).

Исходными данными для курсового проектирования являются: результаты анализа внешней и внутренней среды организации, в частности: конъюнктуры рынка, портрета потребителя, уровня конкуренции, тенденций развития отраслей, результаты анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности компании, а также результаты выполнения предшествующих курсовых работ, научно-исследовательских работ, всех видов практик и других видов учебных мероприятий.

1.2 Результаты курсового проектирования

Практические результаты проектирования¹ должны соответствовать заданию на выполнение курсового проекта:

I Бизнес-модель фирмы.

1.1 Сформулированная идея бизнеса.

1.2 Разработанное дерево целей фирмы.

1.3 Описанные качественные характеристики бизнес-модели.

¹ Конкретный состав разрабатываемых моделей в курсовом проекте определяется по согласованию с научным руководителем магистранта.

1.4 Описанные ключевые бизнес-процессы в модели фирмы.

II Проект развития фирмы на отраслевом рынке.

2.1 Программа мероприятий по достижению целей фирмы.

2.2 Календарный план проекта развития фирмы на отраслевом рынке.

2.3 Организационный план проекта развития фирмы на отраслевом рынке с обоснованием потребности в ресурсах.

2.4 Диаграмма Ганта для выбора оптимального по срокам варианта проекта развития фирмы на отраслевом рынке.

2.5 Финансовый план проекта развития фирмы на отраслевом рынке.

III Инструменты поддержки принятия решений при реализации проекта развития фирмы на отраслевом рынке.

3.1 Алгоритм реализации основных мероприятий проекта развития фирмы на отраслевом рынке (или описание в нотациях² *ARIS* и *IDEF* одного из ключевых бизнес-процессов).

или

3.1 Матричная модель принятия решений при выборе варианта развития фирмы на отраслевом рынке и методика по ее применению.

² Нотации – это правила или стандарты описания бизнес-модели, блок-схемы или алгоритма. В простейшем случае могут быть выполнены стандартными средствами рисования *Microsoft Word* без использования лицензионного ПО. Все необходимые нотации см. Приложение 2.

2 ТЕМА, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

2.1 Тема курсового проекта

Тема курсового проекта: Проект развития фирмы на отраслевом рынке.

2.2 Структура и содержание пояснительной записки

Пояснительная записка курсового проекта имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- задание на выполнение курсового проекта;
- рецензию
- содержание;
- введение;
- проектная часть,
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Презентация (иллюстративные материалы) является также обязательной структурной единицей документации курсового проекта, наряду с пояснительной запиской.

Содержание заголовков разделов и подразделов курсового проекта должно отражать основные этапы решения задач и достижения цели курсового проекта.

Во введении должны быть отражены следующие основные элементы:

- актуальность проекта развития фирмы на отраслевом рынке;
- объект и предмет анализа;
- цель и задачи проекта;
- концепции, методы и инструменты, применяемые для разработки проекта развития фирмы на отраслевом рынке;
- информационная база проекта (нормативные документы, экономико-статистические материалы, организационная документация);
- предложения и выводы по результатам разработки проекта развития фирмы на отраслевом рынке;
- практическая значимость (результаты) курсового проекта;

- структура пояснительной записки курсового проекта;
- декларация о соблюдении норм профессиональной этики.

Актуальность проекта развития фирмы на отраслевом рынке предопределяет необходимость разрешения определенной, конкретной социально-экономической, финансовой или хозяйственной проблемы фирмы. Выявление и постановка проблемы, таким образом, является начальным этапом проекта и результатом описания актуальности. В широком смысле проблема – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения. На практике социально-экономическая, финансовая или хозяйственная проблема проявляется в несоответствии фактических показателей, характеризующих состояние фирмы и ее заявленных целей, а также в несоответствии условий внешней и внутренней среды компании и целей компании, стратегий и тактики хозяйствования.

Проблемы в целом формулируются обучающимся по результатам предшествующего анализа внешней и внутренней среды фирмы, анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, выполнения предшествующих курсовых работ, научно-исследовательских работ, всех видов практик и других видов учебных мероприятий.

Объект анализа – экономические и финансовые аспекты функционирования конкретной фирмы. В объекте выявляются свойства, процессы и явления, которые служат предметом анализа.

Цель курсового проекта должна быть связана с решением выявленных проблем и соответствовать теме проекта – развитию фирмы на отраслевом рынке.

Задачи курсового проекта должны представлять логически взаимосвязанную последовательность действий и формулироваться таким образом, чтобы обеспечить пошаговое достижение поставленной цели. Формулировка задач должна быть четкой, ясной и однозначной, а описание их решения должно составлять содержание проектного раздела курсового проекта и быть соответствующим образом отражено в заголовках проектного раздела и его подразделов. Основные задачи курсового проекта формулируются в задании на курсовое проектирование.

Рекомендуемые методы анализа проблем, постановки и декомпозиции целей: карта проблемного поля, критерии качества

целей SMART, диаграмма Исикавы («рыбий скелет»), методики пяти вопросов («пять почему» или «5х5»), причинно-следственные диаграммы, дерево проблем, дерево целей, дерево решений, системное моделирование, экспертное оценивание и др. Конкретные методы в курсовом проекте определяются по согласованию с научным руководителем магистранта.

Другие разделы введения являются кратким изложением содержания и основных результатов работы.

Объем введения – 2-3 страницы.

Проектная часть курсового проекта раскрывает концептуальные подходы к формированию его основных результатов, содержит выполнение работ и расчетов, выполненных по типовым методикам, а также элементы научной новизны и практических результатов, в части разработки бизнес-модели фирмы, проекта развития фирмы на отраслевом рынке, а также инструментов поддержки принятия решений.

1. Первый раздел проектной части посвящен проектированию бизнес-модели фирмы и формулировке на ее основе целей развития компании на отраслевом рынке. В данном разделе следует кратко отразить:

1) характеристику фирмы:

- текущие виды деятельности, дерево целей, существующую структуру и механизм управления, основные бизнес-процессы;
- портрет ключевых потребителей;
- текущую бизнес-идею (при ее наличии);

2) основные проблемы, выявленные в ходе анализа текущего состояния фирмы и возможные перспективы ее развития:

- сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы рынка; ключевые факторы успеха (КФУ);
- анализ лучших практик в отрасли (бенчмаркинг);
- финансовое состояние фирмы;
- наиболее перспективные варианты развития фирмы;

3) обоснованные предложения для проектирования бизнес-модели фирмы и, в частности:

- обновленную идею бизнеса;

- экономические и финансовые цели развития фирмы, а также цели по отношению к потребителям и ключевым партнерам;
- качественные характеристики бизнес-модели и их связь с установленными целями фирмы;
- ключевые бизнес-процессы в модели фирмы (один из ключевых бизнес-процессов описать до четвертого уровня декомпозиции).

Рекомендуемые методы: сравнительный анализ, бенчмаркинг, технология «форсайт», экспертное оценивание, фокус-группы, диаграмма Исикавы («рыбий скелет»), методики пяти вопросов («пять почему» или «5х5»), причинно-следственные диаграммы, дерево проблем, дерево целей, дерево решений, системное моделирование, бизнес-моделирование, структурные и функциональные модели, инструментальные средства и др.

Результаты по первому разделу проектной части представляются в табличной и графической формах.

1) Разработка бизнес-модели.

Краткое содержание теоретических основ бизнес-моделирования.

Выделяют четыре подхода к бизнес-моделированию:

- Бизнес-модель рассматривается как представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) прибыль.
- Бизнес-модель описывается, как совокупность бизнес-процессов фирмы.
- Бизнес-модель основывается на ключевой ценности для потребителя, предоставляемой посредством определенного способа или технологии деятельности.
- Экономико-математическое моделирование.

В первом подходе бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

Это пример ориентации на ценность, создаваемую для клиентов. Есть и другие похожие подходы, которые характеризуют стратегическое видение бизнеса, ориентацию на внешнюю среду компании и совершенствование внутренних бизнес-процессов,

например, рассмотренные в работах. Некоторые из этих моделей визуализируются, некоторые имеют качественное описание структуры и содержания. Этот подход характеризуется как концептуальный, он отражает общее видение бизнеса. *Бизнес-модель* здесь определяется, как совокупность стандартизированных способов ведения бизнеса, правил ведения этого бизнеса, лежащих в основе стратегии компании, а также критериев оценки его деловых показателей. В бизнес-модель организации включаются деловые функции и все функциональные взаимоотношения внутри организации.

Второй подход к бизнес-моделированию сфокусирован на конкретизации внутренних бизнес-процессов фирмы с использованием инструментальных средств разработки моделей. Например, методология структурного моделирования *SADT* стандарты *IDEF* и методология объектно-ориентированного моделирования *ARIS* предоставляют возможность графического описания бизнес-процессов с помощью той или иной нотации, обеспечивают удобную среду для групповой работы на всех этапах анализа, проектирования, разработки и сопровождения производственно-технических, информационно-коммуникационных и социально-экономических систем. То есть *бизнес-моделирование* определяется, как деятельность по формированию моделей организаций, включающая описание деловых объектов (подразделений, должностей, ресурсов, ролей, процессов, операций, информационных систем, носителей информации и т.д.) и указание связей между ними. Требования к формируемым моделям и их соответствующее содержание определяются целями моделирования.

Третий подход можно охарактеризовать как технологический. За основу здесь берется определенная технология предпринимательской деятельности или специализация фирмы, или т.н. уникальное торговое предложение. Выделяют следующие технологические модели: «эксклюзивный клуб», «брокерство», «пакетирование», «мобильный оператор», «краудсорсинг», «устранение посредника», «разделение», «бесплатно-платно», «лизинг», «дешево и сердито», «плата по факту», «основной и вспомогательный продукт», «основной и вспомогательный продукт – наоборот», «игра на понижение», «товар – услуга», «стандартизация», «подписка», «пользовательские сообщества». К этому же классу

бизнес-моделей можно отнести: технологию *OTT*³, «длинный хвост⁴», «аутсорсинг» и др.

Экономико-математические модели представляются как широкий класс моделей, описываемых в виде систем уравнений с применением математического и статистического аппарата.

Сравнительный анализа структуры бизнес-моделей, в видении различных авторов представлен в таблице 1.

Содержание и структура интегральной бизнес-модели фирмы показана на рисунке 1. Для того, чтобы интегральная бизнес-модель фирмы была адекватной, она должна иметь: блоки, описывающие функционирование внутренней среды компании (1), процессы формирования и функционирования цепочки создания ценности (2), которые охватывают аспекты, как внутренней, так и внешней среды фирмы, а также процессы формирования прибыли компании (3).

Таблица 1 – Сравнительный анализ структуры бизнес-моделей в работах различных авторов

| <i>Бизнес-модель</i> | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|---|---|---|----------------------|---|-----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|-----------------------|
| | Методология <i>IDEF</i> (1970-е) | По Р. Каплану и Д. Нортону – <i>Balanced Scorecard</i> (1990) | По методике бизнес-планирования <i>UNIDO</i> (1990-е) | По М. Хамлеру – методология <i>реинженеринга</i> (1993) | По П. Друкеру (1994) | По А.-В. Шееру – методология <i>ARIS</i> (1994) | По П. Тиммерсу (1998) | По М. Льюису (1999) | По Дж. Магretta (2002) | По Остервальдеру-Пинье (2004) | По Чан Ким-Моборн – <i>Стратегия голубого океана</i> (2005) | По К. Кристьянсену (2008) | По М. Джонсону (2015) |
| <i>Элементы структуры модели</i> | | | | | | | | | | | | | |
| Ключевые бизнес-процессы | + | + | | + | | + | | | + | + | + | + | + |
| Внутренняя среда компании | | + | + | + | + | | | + | | | + | + | + |
| Источники и способы формирования прибыли | | + | + | | + | | + | + | | | | + | + |
| Ценностное предложение и цепочка создания ценности | | + | + | | | | | | + | + | + | + | + |

³ Технология *OTT* (англ. *Over the Top*) – метод предоставления видеослужб через Интернет от провайдера контента на устройство пользователя по сетям передачи данных, часто без прямого контакта с оператором связи.

⁴ Длинный хвост (англ. *The long tail*) – это технология организации продаж широкой ассортиментной линии (многого) небольшими объемами (понемногу), то есть предложения большого количества нишевых продуктов, каждый из которых продается относительно редко.

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ключевые ресурсы | + | | + | | | | | | | + | + | + | + |
| Каналы продвижения (коммуникации) и распределения (сбыт) | | | + | | | | | + | + | + | + | | |
| Архитектура информации | + | | | + | | + | + | | | | | | |
| Корпоративные стратегии, управление по целям, <i>KPI</i> | | + | | + | | | | | | + | + | | |
| Рынок | | + | + | | + | | | | | | + | | |
| Потоки и структура доходов | | | + | | | | | | | + | | + | + |
| Потоки и структура расходов | | | + | | | | | | | + | | + | + |
| Потребительские сегменты | | | + | | | | | | + | + | + | | |
| Продукт, услуга | | + | + | | | | | | + | | + | | |
| Технология создания продукта (услуги) | | | + | | | | | | + | | + | | + |
| Ключевые партнеры | | + | | | | | | | | + | + | | |
| Конкуренты | | + | + | | + | | | | | | | | |
| Прорывные инновации | | | | | | | | | | | + | + | + |
| Скорость оборачиваемости ресурсов | | | + | | | | | | | | | + | + |
| Роли экономических акторов | | | | + | | + | + | | | | | | |
| Архитектура продуктов и услуг | | | | | | + | + | | | | | | |
| Компетенции (обучение и рост) | | + | | | | | | | | | + | | |
| Организация отношений с потребителями | | | | | | | | | | + | + | | |
| Планирование | | | + | | | | | | | | + | | |
| Поведение потребителей | | | | | + | | | | | | + | | |
| Потенциальная выгода | | | | | | | + | | | | + | | |
| Функционально-стоимостной анализ | + | | | + | | | | | | | | | |
| Предпринимательские риски | | | + | | | | | | | | | | |

Каждая из этих функциональных групп включает модели, которые описывают их внутреннее содержание и раскрывающих характер взаимосвязей внутри них.

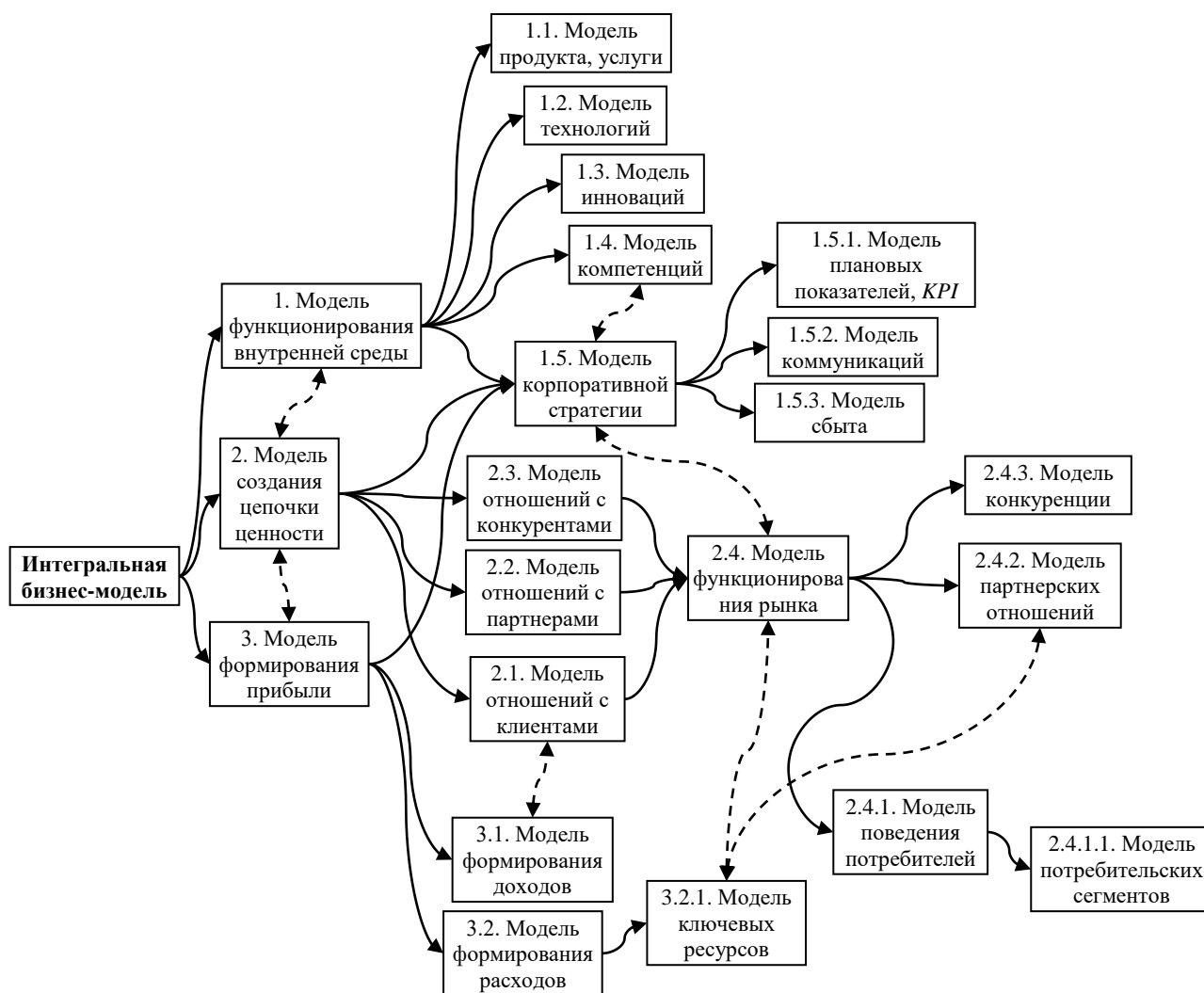


Рисунок 1 – Содержание и структура интегральной бизнес-модели

Интегральная бизнес-модель и частные модели (1), (2), (3) могут быть декомпозированы до необходимого уровня детализации, связанного с целями и логикой исследования.

Бизнес-модель в курсовом проекте должна быть представлена в оригинальном схематическом виде (рисунок 2) или в виде таблицы (Приложение 1) и содержать описание продукта, формулировку целей компании, а также логически связанную качественную и количественную характеристику следующих основных элементов модели: ключевые группы потребителей (сегменты), организация отношений с потребителями, каналы поставок, уникальное товарное предложение и ценности для потребителей, ключевые процессы, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, потоки расходов и структура затрат, потоки доходов и их

структура. Содержательная часть элементов модели приведена в Приложении 1.



Рисунок 2 – Бизнес-модель фирмы

Модель включает девять основных групп элементов, необходимых для построения бизнеса и описания любых предпринимательских инициатив. Для построения эффективного, сбалансированного бизнеса необходимо, чтобы все элементы модели взаимодействовали друг с другом.

Потребители (1) – это все лица и организации для которых создается ценность.

Для каждого сегмента создается и описывается свое *ценностное предложение* (4) – совокупность товаров, услуг, сервиса и других ценностей, которые фирма создает или планирует создавать для потребителей.

Каналы продвижения (3) являются связующим звеном между потребителями (клиентами) и ценностным предложением фирмы. Здесь описывается, как потребители узнают о ценностном предложении и как они получают продукт, услугу, сервис или, как это должно быть.

Отношения с потребителями (2) описывают тип и характер отношений, которые установлены или, которые необходимо установить с потребителями или клиентами, а также то, как фирма

организовывает и поддерживает такие отношения.

Ценностные предложения фирмы обеспечивают *поток поступления доходов* (9).

Элемент *ключевые ресурсы* (6) описывает материально-техническую базу и другие ресурсы, которые есть или должны быть созданы для реализации проектируемой бизнес-модели.

Ключевые бизнес-процессы (5) – это значимые виды деятельности, которые описывают те функции и типы работ, которые фирма способна или должна выполнять на очень высоком уровне.

Ключевые партнеры (7) – это лица, которые могут помочь в продвижении бизнес-идеи ценностного предложения и бизнес-модели в целом.

Когда мы имеем структуру бизнес-модели, мы можем описать *структуру расходов* (8).

Правая часть модели (блоки 1, 2, 3, 4, 9) показывает то, что связывает фирму с внешней средой, в основном – с потребителем. Левая часть модели (блоки 5, 6, 7, 8) описывает то, что потребителю или клиенту не видно и что он не может оценить, но, что качественно влияет на создаваемую для него ценность.

Кроме того, каждая частная модель может включать в себя *модель возможных предпринимательских рисков*, а отдельные модели могут быть представлены в виде *системы математических уравнений или неравенств*.

Подробно описанная модель позволяет *сформулировать цели развития фирмы на отраслевом рынке*.

2) Хозяйственная деятельность достаточно хорошо и полно описывается с применением широко распространенных инструментальных средств визуализации бизнес-процессов, поэтому предлагается разрабатывать отдельные части бизнес-модели *на основе процессного подхода* с использованием нотаций *IDEF* и *ARIS*. ***Структурные и функциональные модели бизнес-процессов должны быть представлены*** в форме диаграмм, подготовленных с учетом требований стандартов семейства *IDEF* и (или) *ARIS* с использованием соответствующих инструментальных средств (*MS Visio, BPWin 4.0, CA Process Modeller 7.0, ARIS Express 2.4c* и др.). Пример оформления диаграммы функциональной модели в нотации *IDEF0* приведен на рисунке 3. Наиболее распространенные обозначения элементов бизнес-процессов в нотациях *IDEF* и *ARIS*

приведены в **Приложении 3**.

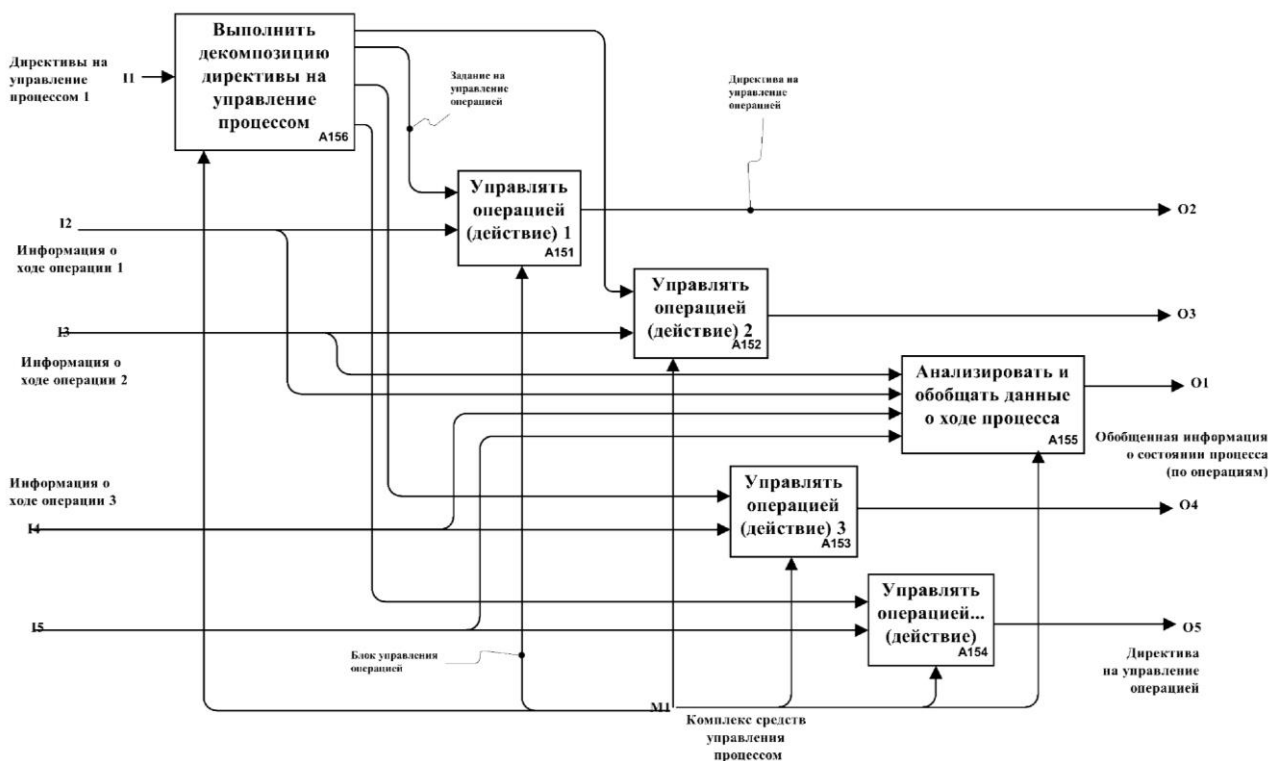


Рисунок 3 – Диаграмма функциональной модели бизнес-процесса, выполненная в *CA Process Modeller 7.0*

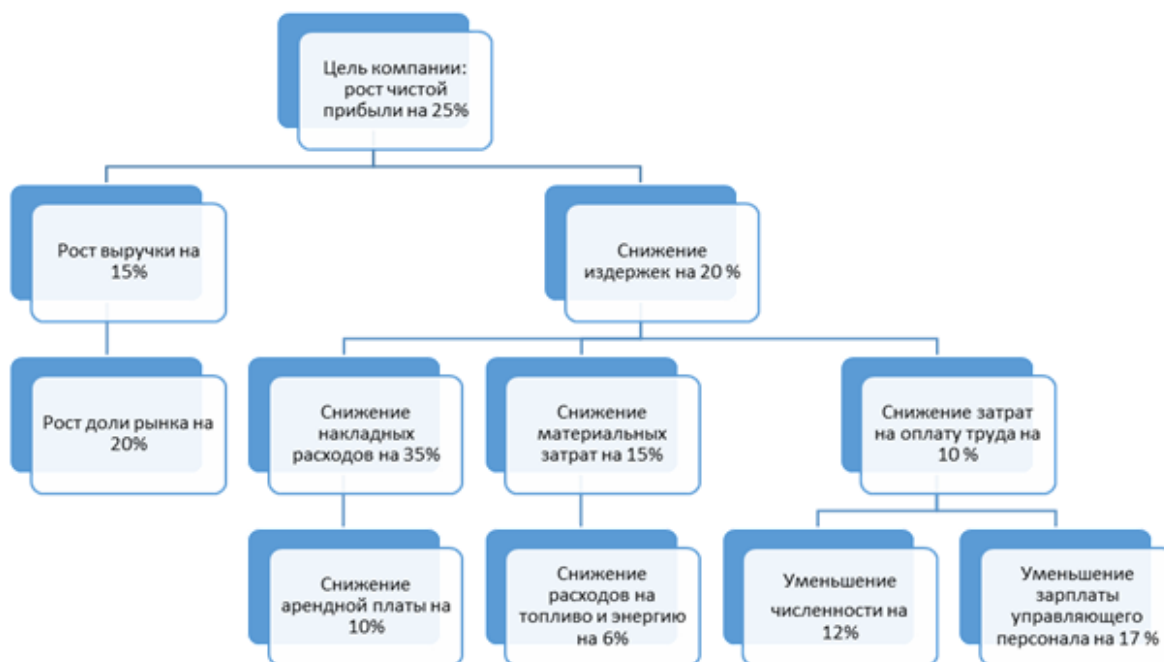


Рисунок 4 – Дерево целей развития фирмы

3) В конце раздела на основании предложенной бизнес-модели должна быть дана четкая формулировка новых финансово-

экономических целей развития фирмы, а также целей по отношению к потребителям и ключевым партнерам и **построено (уточнено) дерево целей** (см. рисунок 4).

Ориентировочный объем первого раздела проектной части – 12-15 стр. с разбивкой на подразделы и пункты.

2. Второй раздел проектной части посвящен *разработке проекта развития фирмы на отраслевом рынке*. В данном разделе следует представить подробный план реализации новой экономической стратегии фирмы:

- 1) обоснованный перечень мероприятий проекта с разбивкой на этапы;
- 2) календарный график реализации мероприятий с построением диаграммы Ганта;
- 3) организационный план с расчетом стоимости потребляемых при реализации проекта ресурсов и привязкой их к календарному графику;
- 4) финансовый план реализации проекта развития фирмы на отраслевом рынке с учетом потребления ресурсов по календарному графику;
- 5) проведение анализа риска развития фирмы на отраслевом рынке методами имитационного моделирования и сценарного анализа.

Рекомендуемые методы проектирования новой экономической стратегии:

- на этапе разработки плана мероприятий – методики пяти вопросов («пять «почему?») или «5x5»), диаграмма Исикавы («рыбий скелет»), диаграмма Ганта и др.;
- на этапе формирования календарного графика и организационного плана – инструментальные средства бизнес-планирования и управления проектами (*MS Project, MS Excel, MS Visio* и др.)
- на этапе финансового обоснования проекта развития фирмы на отраслевом рынке – инструментальные средства бизнес-планирования и управления проектами (*Project Expert, Альт-Инвест* и др.).

Требования к разработке финансового плана:

- *временной диапазон* – не менее 3-5 лет с разбивкой по кварталам и месяцам;
- *полнота* планирования – применение для расчетов стоимости ресурсов достоверной финансовой информации, рыночных цен, адекватных норм расходования ресурсов;
- *адекватность* планирования – применение для обработки исходной информации современных методов и инструментальных средств финансового планирования.

Результаты по второму разделу проектной части должны отражать:

- табличное и графическое представление планируемых результатов реализации проекта и их содержательную интерпретацию;
- ранжированный перечень мероприятий и их краткую характеристику;
- календарный график реализации мероприятий проекта (с диаграммой Ганта);
- оценку затрат на реализацию мероприятий проекта;
- прогноз ожидаемых доходов;
- оценку рисков;
- оценку экономической эффективности предложенных решений.

Примеры оформления результатов второго раздела проектной части приведены в таблице 2 и рисунках 5-10.

Таблица 2 – Пример оформления данных для планирования этапов проекта

| № п/п | Название задачи | Длительность (дни) | Начало (дата) | Окончание (дата) | Номер задачи предшественника | Привязанные к работам ресурсы | Оценка стоимости работ |
|-------|--|--------------------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| | План проекта развития фирмы на отраслевом рынке | | | | | | |
| 1 | Этап 1 - Стратегическое планирование | | | | | | |
| 1.1 | Ситуационный | | | | | | |

| № п/п | Название задачи | Длительность (дни) | Начало (дата) | Окончание (дата) | Номер задачи предшественника | Привязанные к работам ресурсы | Оценка стоимости работ |
|-------|--|--------------------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| | анализ | | | | | | |
| 1.1.1 | ... | | | | | | |
| 1.1.2 | ... | | | | | | |
| 1.2 | Разработка бизнес-модели | | | | | | |
| ... | ... | | | | | | |
| ... | Описание ключевых бизнес-процессов | | | | | | |
| 1.3 | Формулирование целей развития | | | | | | |
| 1.3.1 | Финансово-экономических | | | | | | |
| 1.3.2 | По отношению к потребителям | | | | | | |
| 2 | Этап 2 - Определение перспективности предприятия | | | | | | |
| | ... | | | | | | |
| 3 | Этап 3 - Планирование деятельности | | | | | | |
| | ... | | | | | | |
| 4 | Этап 4 - Реализация плана начала деятельности | | | | | | |
| | ... | | | | | | |
| 5 | Этап 5 – Начало деятельности | | | | | | |
| | ... | | | | | | |

Данные для планирования этапов проекта из таблицы 1 служат основой для разработки:

- календарного и организационного планов проекта, а также построения диаграммы Ганта (рисунок 5) в *MS Project* с привязкой ресурсов (персонала и оборудования);

– финансового плана и экономического обоснования проекта развития фирмы на отраслевом рынке, выполненного в *Project Expert* (рисунки 6-10).

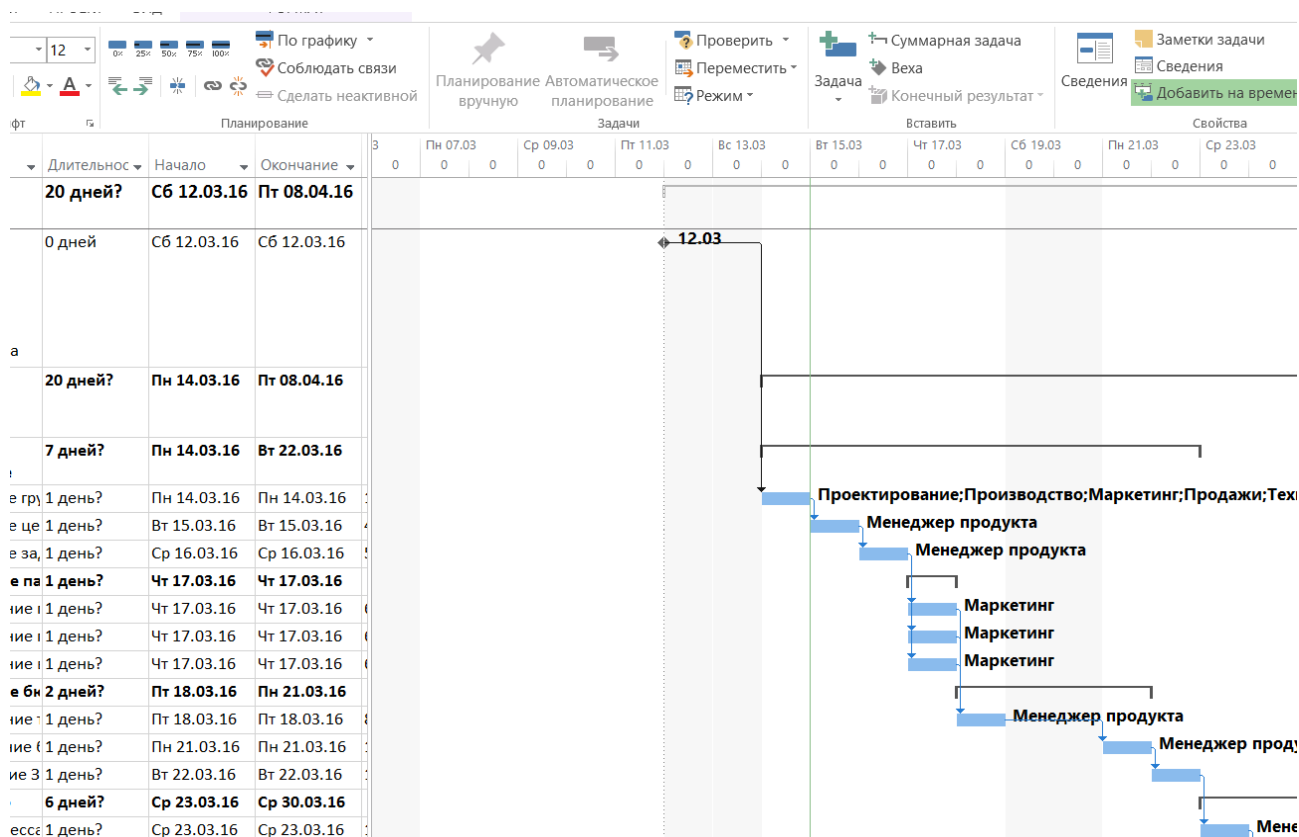


Рисунок 5 – Пример диаграммы Ганта бизнес-плана проекта, выполненной в *MS Project*

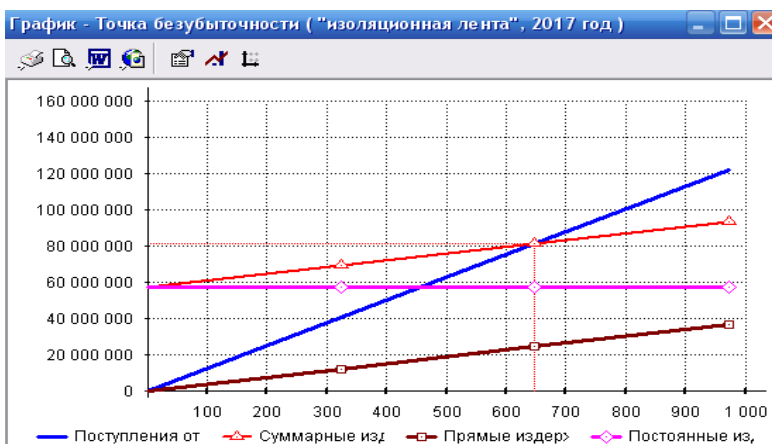
Экономическая эффективность проекта оценивается при помощи группы показателей (*NPV*, *PI*, *IRR*, *PB*). Данные показатели рассчитываются на основании модели денежных потоков.

Денежные потоки дисконтируются, при этом выбор ставки сравнения/дисконтирования – очень важный момент в анализе.

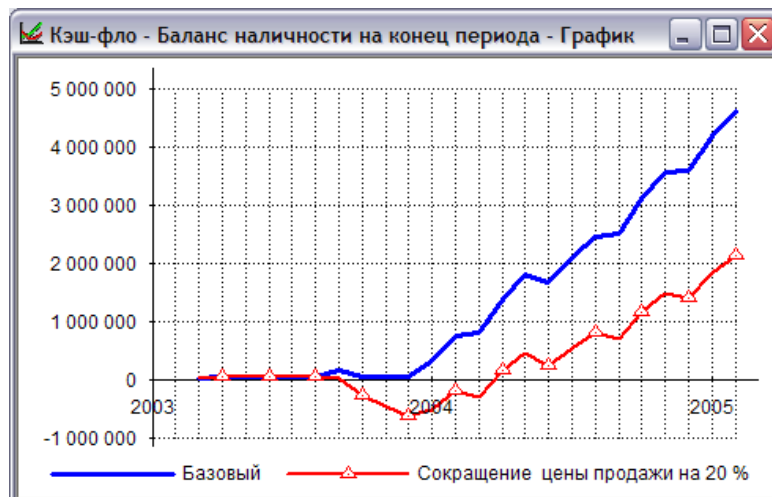
В *Project Expert* есть возможность использовать и некоторые модели для расчета пороговых значений ставок дисконтирования (рисунок 6).

| Эффективность инвестиций | | |
|--|------------|-----------|
| Длительность проекта: 60 мес. | | |
| Период расчета: 60 мес. | | |
| <input type="button" value="Справка"/> | | |
| Показатель | Рубли | Доллар |
| ▶ Ставка дисконтирования, % | 15,00 | 0,00 |
| Период окупаемости - РВ, мес. | 8 | 8 |
| Дисконтированный период окупаемости - DРВ, мес. | 8 | 8 |
| Средняя норма рентабельности - АRR, % | 320,92 | 320,92 |
| Чистый приведенный доход - NPV | 85 244 863 | 4 536 736 |
| Индекс прибыльности - PI | 11,19 | 16,05 |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR, % | 597,20 | 597,20 |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, % | 85,99 | 74,21 |

а)



б)



в)

Рисунок 6 – Примеры финансового планирования и экономического обоснования проекта развития фирмы на отраслевом рынке с использованием *Project Expert*:

Project Expert:

а) показатели эффективности инвестиций; б) расчет точки безубыточности; в) кэш-фло по оптимистическому и пессимистическому вариантам проекта

Способы оценки альтернативных проектов. При выборе из альтернативных проектов могут возникнуть ситуации, когда ранжирование проектов, по какому-то показателю противоречит ранжированию их по другому показателю.

При принятии решения рекомендуется:

1. Выбирать вариант с большим *NPV*.
2. Сделать расчет *IRR* для приростных показателей инвестиций и доходов (т.е. если рассматриваются проекты А и В, то расчеты делаются и для проекта А-В, показатели которого равны разностям соответствующих показателей проектов А и В); при этом если для проекта А-В верно $IRR > r$, то приростные затраты оправданы, и целесообразно принять проект с большими инвестициями.

В случае противоречия более предпочтительно использование критерия *NPV*. Тем не менее, на практике данная рекомендация не является доминирующей.

При отборе альтернативных проектов, необходимо ориентироваться на точку Фишера и показатель цены капитала, предназначенного для инвестирования (рисунок 7).

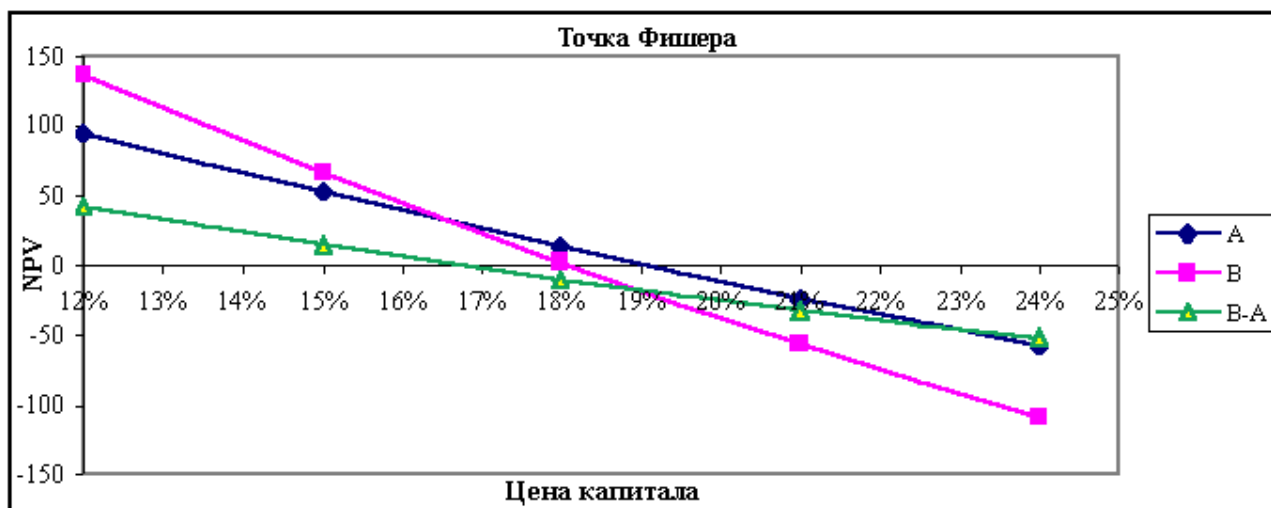


Рисунок 7 – точка Фишера

Сравнительный анализ проектов различной продолжительности. Для обеспечения сопоставимости расчетов необходимо привести проекты к единому периоду продолжительности. Для этого разработаны специальные методы:

- цепного повтора в рамках общего срока действия проектов;

- бесконечного цепного повтора сравниваемых проектов;
- эквивалентного аннуитета.

Количественный анализ рисков инвестиционного проекта предполагает численное определение величин отдельных рисков и риска проекта в целом. Применяются следующие методы количественного анализа рисков инвестиционных проектов:

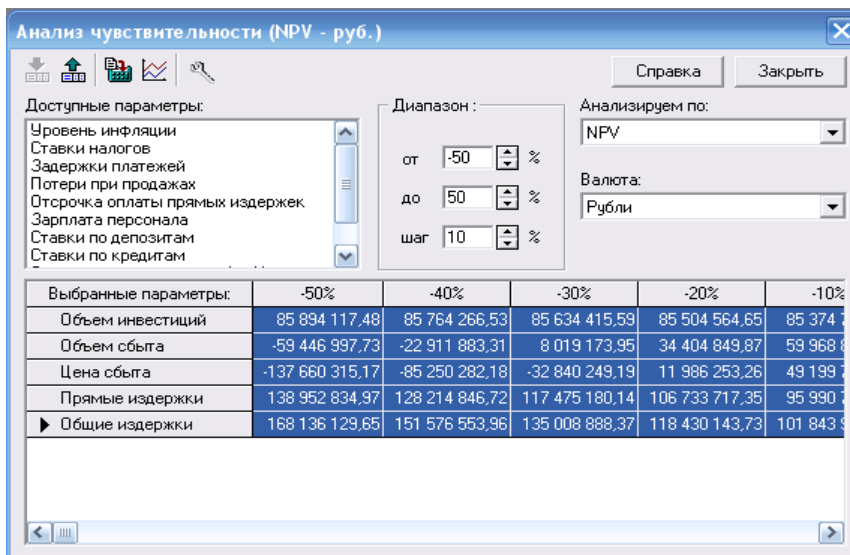
- анализ чувствительности показателей эффективности;
- метод сценариев – *what-if* анализ;
- имитационное моделирование – метод Монте-Карло.

Анализ чувствительности в Project Expert позволяет определить к изменению каких параметров (цена сбыта, объем сбыта, инвестиции, затраты и т.д.) наиболее чувствительны показатели эффективности проекта. По результатам разрабатывается система мер по снижению рисков (рисунок 8). Методы имитационного моделирования (Монте-Карло / *Project Expert*) позволяют анализировать влияние случайных факторов (объем сбыта, цена реализации, сумма издержек, величина налогов и т.д.) на показатели эффективности. Созданный проект является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности хозяйственной деятельности. Однако, строить свои планы на таком, жестко заданном прогнозе, несколько рискованно, поскольку даже незначительное изменение исходных данных может привести к совершенно неожиданным результатам. Эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта.

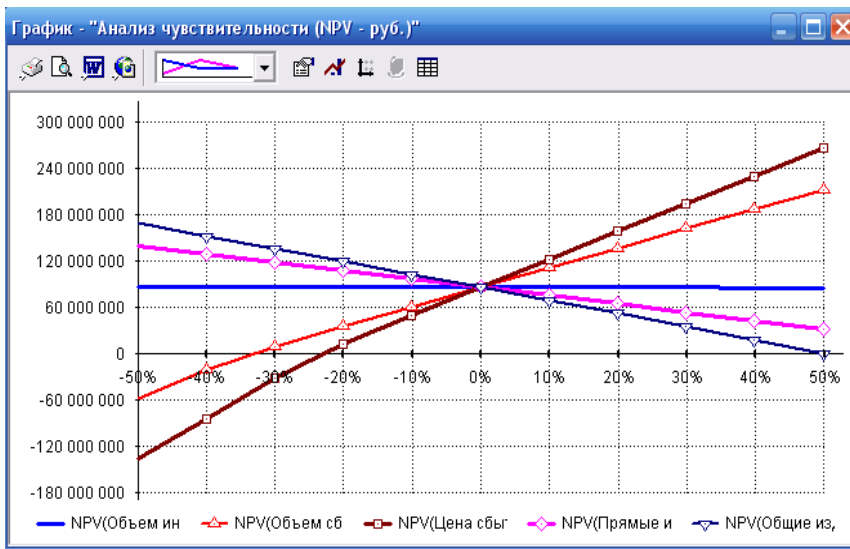
Цель *статистического анализа* состоит в определении степени воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта. Эта задача решается с помощью метода Монте-Карло.

Необходимо обратить внимание на результат расчета устойчивости проекта. Если он близок к 90-100%, значит, велика вероятность того, что проект может быть доведен до завершения. В противном случае, возрастает риск возникновения дефицита средств.

Однако хороший показатель устойчивости еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рассмотреть средние значения показателей эффективности. Удовлетворительные средние значения позволяют надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты.



а)



б)

Рисунок 8 – Примеры анализа чувствительности проекта с использованием *Project Expert*:

а) в табличном варианте; б) в графическом варианте

Для окончательных выводов необходимо учитывать также «разброс» результатов расчета, то есть параметр неопределенности. Если хорошее среднее получено в широком диапазоне значений, то каждый отдельный показатель может быть очень далек от оптимального значения. Другими словами, чем больше неопределенность, тем больше риск. Практически, приемлемым отклонением можно считать величины в пределах 20% от среднего значения.

Немало полезной информации можно извлечь из гистограммы распределения показателей. Наиболее благоприятна ситуация, при которой гистограмма имеет один пик. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая приблизительно совпадает с пиком. Величина неопределенности характеризует ширину пика.

В более сложных обстоятельствах, распределение может не иметь выраженного пика или иметь их несколько. В частности, возможны случаи, когда хорошие значения средней и неопределенности не дают уверенности в благоприятном результате. В такой ситуации риск получения неудовлетворительного результата довольно велик. Определение меры допустимого риска остается за авторами проекта и инвесторами. При этом они могут опереться на дополнительную информацию, полученную с помощью статистического анализа.

Показатель устойчивости проекта 90-100% характеризует высокую вероятность доведения проекта до завершения. Чем выше неопределенность отклонения случайных величин (более 20% от среднего), тем выше риск (рисунок 9).

Статистический анализ проекта

Расчет
 Число расчетов: 10 Пересчитать Закрыть Справка

Неопределенные данные Результаты

Валюта показателей эффективности: Рубли Устойчивость проекта - 70.0 %

| Эффективность инвестиций | Среднее | Неопределенность |
|---|----------|------------------|
| ▶ Дисконтированный период окупаемости, мес. | 9 | 1,22 |
| Индекс прибыльности | 24,86 | 2,16 |
| Чистый приведенный доход | 249 410 | 6,28 |
| Внутренняя норма рентабельности | 3 064,83 | 1,48 |
| Период окупаемости, мес. | 8 | 1,31 |
| Средняя норма рентабельности | 1 109,46 | 2,14 |
| Модиф. внутренняя норма рентабельности | 120,99 | 1,48 |
| Длительность, лет | 1,65 | 0,50 |

Статистика
 Дисконтированный период окупаемости, мес. Настроить... Показать ...

Рисунок 9 – Пример статистического анализа рисков проекта с использованием Монте-Карло / *Project Expert*

Приложение «*What-if* анализ» / *Project Expert* реализует сценарный подход и позволяет провести сравнение различных вариантов проекта (либо разных проектов) по всем итоговым таблицам, таблицам финансовых показателей и эффективности

инвестиций, таблицам детализации и пользователя, используя для отображения абсолютные либо относительные отклонения.

В качестве базового варианта выбирается существующий проект, а затем создается необходимое количество копий, для каждой из которых описываются варьируемые параметры и диапазон их изменений. Можно сравнивать показатели различных проектов при условии, что они имеют одинаковые длительности и валюты.

При создании проекта задачей аналитика является поиск наилучшего варианта развития. В *Project Expert* можно произвести анализ альтернативных решений – исследование сценариев развития компании с целью выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив – и отобрать оптимальные варианты стратегии развития бизнеса.

Для создания нового варианта достаточно варьировать значения факторов, способных повлиять на финансовые результаты. В итоге, не производя реальных затрат, появляется возможность оценить и проанализировать последствия и результаты планируемых решений.

Есть возможность создать любое число вариантов развития и провести их сравнительный анализ не только по финансовым показателям и показателям эффективности инвестиций, но и по всему спектру данных финансовых отчетов, таблиц пользователя, детализации и анализа вариантов.

Приложение дополнено таблицами многовариантного анализа – модификацией таблиц пользователя, в которой можно использовать итоговые таблицы и детализацию всех вариантов проекта. Позволяет выбрать оптимальный сценарий развития (рисунок 10).

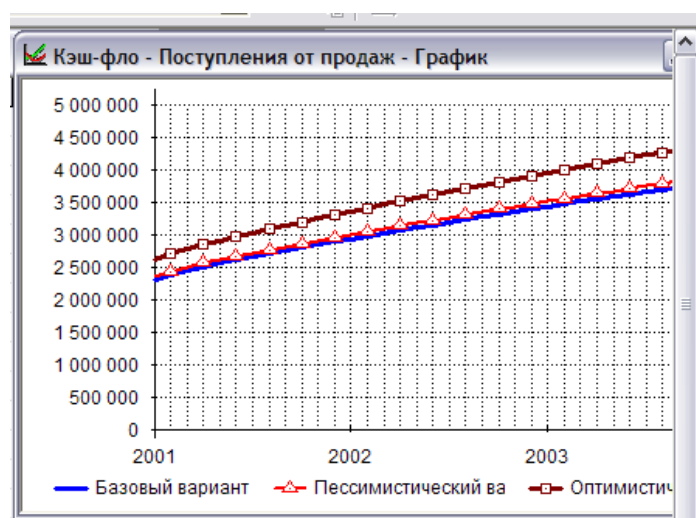


Рисунок 10 – Пример сценарного анализа *What-if / Project Expert*

Инструмент *What-If*, таким образом, позволяет оценить риски проекта. Если проект становится проблемным, то необходимо либо отказаться от него, либо найти способы повышения его «защищенности» от неблагоприятных воздействий.

Определение стоимости бизнеса часто служит информационным источником для повышения эффективности деятельности экономических субъектов в условиях риска и неопределенности рынка. Оценка бизнеса в системе *Project Expert*, как элемент антикризисного менеджмента, представляет возможность создавать и корректировать пользовательские модели, проводить анализ альтернатив с учетом риска и неопределенности окружающей среды.

Моделирование деятельности холдинговой компании позволяет детально описать финансируемые проекты, сформировать общий бюджет холдинга, а также контролировать ход реализации проектов. Для моделирования холдинга используется представление его деятельности в виде набора взаимосвязанных проектов, каждый из которых описывает деятельность финансируемых холдингом компаний. Учитываются взаимные финансовые обязательства и денежные потоки. Отдельным проектом описывается операционная деятельность самой холдинговой компании.

Собственные проекты холдинга описывают деятельность, выполняемую непосредственно холдинговой компанией. Сюда также входят административные издержки холдинговой компании, затраты на обслуживание ее долга и другие ее расходы.

Внешние проекты реализуются дочерними компаниями холдинга. Эти проекты имеют собственный баланс и кэш-фло, но связаны с головной компанией обязательствами по выданным им кредитам и вкладам в их уставной фонд.

Система *Project Expert Holding* автоматически отслеживает взаимные обязательства и денежные потоки холдинга и дочерних компаний, реагируя на изменения денежных потоков отдельных проектов. Это позволяет рассматривать весь набор финансируемых проектов как единое целое и облегчает принятия решений по их финансированию.

Рекомендуемый порядок построения модели холдинга:

1. С помощью модуля *Project Expert* создаются модели каждого проекта холдинга, включая проект развития самой холдинговой

компании. На этой стадии анализа взаимосвязи проектов не учитываются.

2. В системе *Project Expert Holding* строится модель холдинга, при этом указываются условия финансирования проектов холдингом.

3. После расчета полученной модели определяется схема привлечения ресурсов для финансирования проектов холдинга или, при необходимости, изменяется набор проектов и условия их финансирования.

В зависимости от величины и структуры компании ее экономическая деятельность может проводиться путем реализации не одного, а нескольких направлений, финансируемых из общего бюджета. В этом случае, представляет интерес совместный анализ всех реализуемых компанией проектов. При использовании широких хозяйственно-экономических связей и кооперации может возникнуть необходимость совместного анализа группы проектов разных компаний, связанных по каким-либо критериям.

Работой по объединению проектов занимается *Project Expert Integrator*. Под «группой проектов» (далее – «группа») подразумевается некоторое множество проектов, разработанных при помощи *Project Expert*, которые каким-либо образом взаимосвязаны. Критерии, по которым проекты объединяются в группу, определяет пользователь.

Имитационное моделирование позволяет проанализировать влияние проекта развития фирмы на ее стоимость. Оценка стоимости бизнеса в *Project Expert* с применением различных подходов позволяет учесть особенности функционирования фирмы в прогнозный и постпрогнозный периоды (рисунок 11).

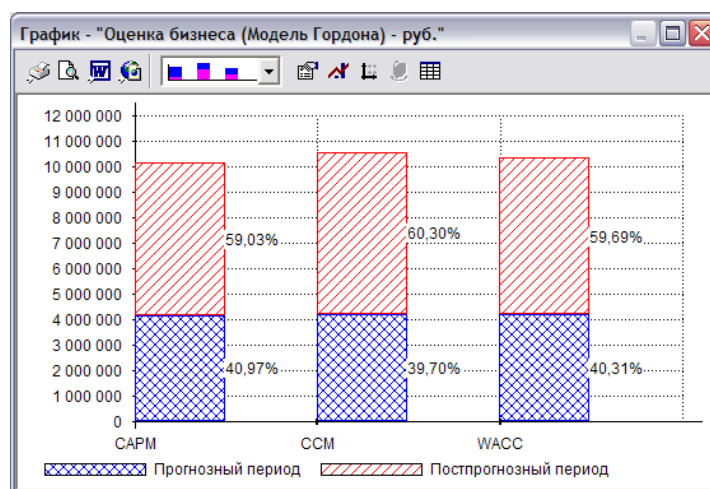


Рисунок 11 – Пример оценки стоимости бизнеса Модель Гордона с использованием *Project Expert*

Рассматриваемый программный продукт позволяет при определении стоимости бизнеса в прогнозный период методом дисконтированных денежных потоков применять различные подходы к определению ставки дисконтирования (модели CAPM, CCM, WACC). Оценка бизнеса зависит от выбранного метода и от ставки дисконта.

Ориентировочный объем второго раздела проектной части – 12-15 стр. с разбивкой на подразделы и пункты.

3. Третий раздел проектной части курсового проекта содержит *разработанные и апробированные инструменты поддержки принятия решений* и включает:

1) научно-методические разработки для поддержки принятия управленческих решений в виде:

– алгоритм реализации основных мероприятий проекта развития фирмы на отраслевом рынке (или описание в нотациях *ARIS* и *IDEF* одного из ключевых бизнес-процессов) (*базовый уровень освоения компетенций*)

или

– матричной модели принятия решений при выборе варианта развития фирмы на отраслевом рынке с методикой по ее применению (*повышенный уровень освоения компетенций*);

2) методики (рекомендации) по их практическому применению;

3) ссылки на апробирование результатов проекта в открытой печати.

Рекомендуемые методы: методы сценарного планирования, имитационные модели, матричные модели, методы многокритериальной оценки, сбалансированная система показателей, *KPI*, инструментальные средства бизнес-графики.

Результаты: алгоритм реализации основных мероприятий проекта развития фирмы на отраслевом рынке (или описание в нотациях *ARIS* и *IDEF* одного из ключевых бизнес-процессов) или матричная модель принятия решений при выборе варианта развития фирмы на отраслевом рынке с методикой по ее применению, методика их применения, публикация(ии) результатов курсового

проектирования в научных журналах и (или) сборниках научных трудов конференций.

Примеры оформления результатов третьего раздела приведены на рисунках 12 и 13.

Алгоритм представляет собой набор инструкций, описывающих порядок действий исполнителя для достижения некоторого результата. Независимые инструкции могут выполняться параллельно, последовательно или в произвольном порядке, в зависимости от того, как это позволяют исполнители.

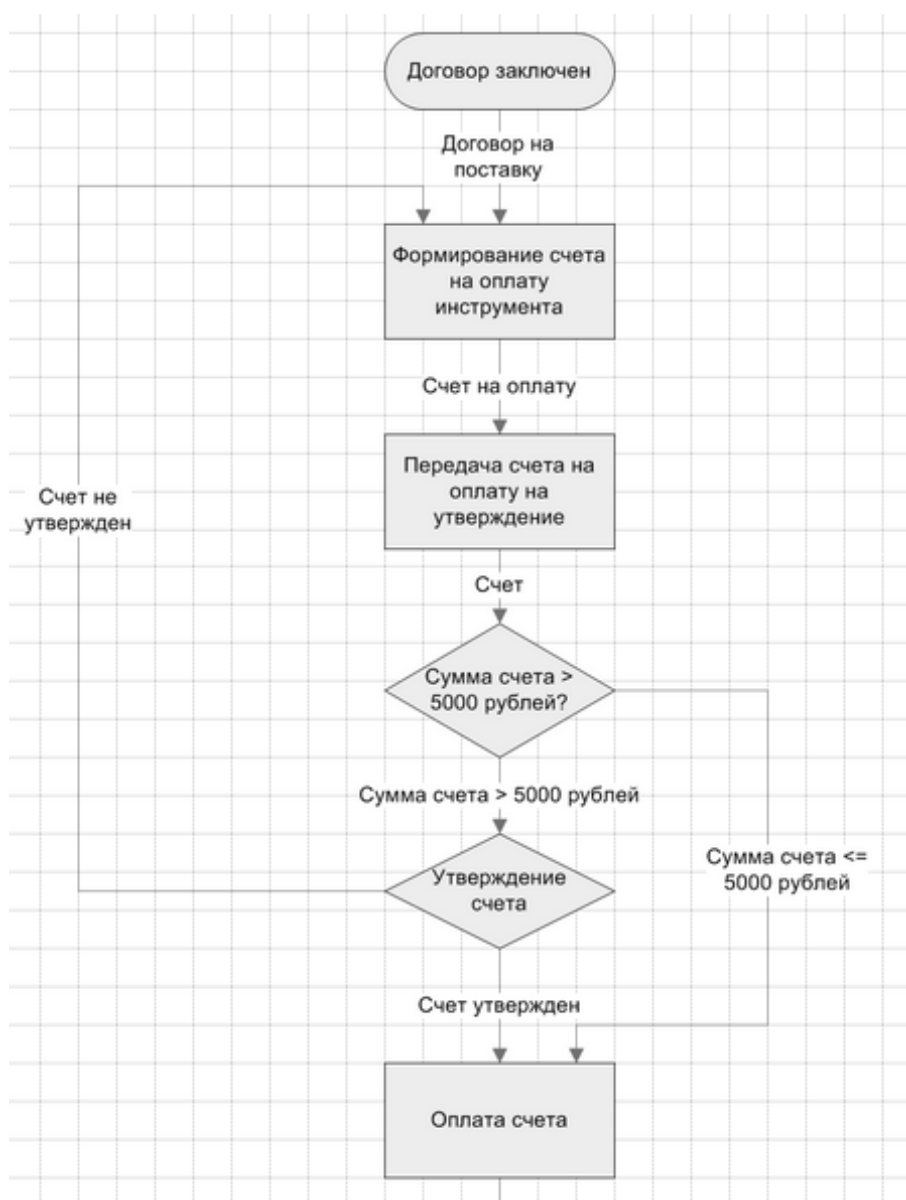


Рисунок 12 – Пример алгоритма (блок-схема) бизнес-процесса обработки заявки клиента, выполненная в *MS Visio*

Методология структурного моделирования, а в частности стандарты *IDEF* и методология объектно-ориентированного моделирования *ARIS* предоставляют возможность графического описания бизнес-процессов и обеспечивают удобную среду для групповой работы на всех этапах анализа, проектирования, разработки и сопровождения производственно-технических, информационно-коммуникационных и социально-экономических систем.

Наиболее распространенные обозначения элементов алгоритмов, а также бизнес-процессов в нотациях *IDEF* и *ARIS* приведены в Приложении 2.

Матричные модели

Краткое содержание теоретических основ матричного моделирования.

Матричные модели широко используют в стратегическом анализе и управлении в связи с их наглядностью и *относительной простотой* применения при обосновании и выборе управленческих решений. Матричное моделирование в экономике и бизнесе основывается на концептуальных положениях *теории игр*.

| | | Оценка факторов(а) внутренней среды | | |
|----------------------------------|----------------|---|---|---|
| | | <i>Сильная</i> | <i>Средняя</i> | <i>Слабая</i> |
| | | 5,00 | 2,50 | 1,00 |
| Оценка факторов(а) внешней среды | <i>Высокая</i> | 5,00 <i>Решение (стратегия) 1 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 1 | <i>Решение (стратегия) 2 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 2 | <i>Решение (стратегия) 3 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 3 |
| | <i>Средняя</i> | 2,50 <i>Решение (стратегия) 4 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 4 | <i>Решение (стратегия) 5 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 5 | <i>Решение (стратегия) 6 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 6 |
| | <i>Низкая</i> | 1,00 <i>Решение (стратегия) 7 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 7 | <i>Решение (стратегия) 8 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 8 | <i>Решение (стратегия) 9 (название)</i> Краткая характеристика решения (стратегии) 9 |

Рисунок 13 – Матричная модель принятия решений при выборе варианта развития фирмы на отраслевом рынке размерности 3x3

Ситуации, в которых выгодно использовать матричное

моделирование:

- ограниченное количество участников «*игры*»;
- высокий уровень неопределенности на рынке;
- принятие однократных, принципиально важных стратегических либо группы связанных тактических решений.

Отличительной чертой матричных моделей является то, что две стороны матрицы описывают:

- интересы и состояние сторон конкурентных отношений;
- либо состояние среды фирмы: одна сторона матрицы характеризует состояние внешней среды, другая – внутренней.

Под «*игрой*» понимают конкурентный процесс, в котором участвуют две и более сторон, которые ведут борьбу за реализацию своих интересов.

Каждая из сторон (*игроки*) имеют собственную ясно сформулированную цель (*победа в игре*) и используют определенный набор стабильных, вариативных или нестабильных, включая стохастические, ситуаций (*стратегий, тактик*), которые могут вести к *победе* или *проигрышу* в игре, – в зависимости от поведения других игроков.

Игры могут охватывать несколько *этапов*, в течение которых игроки предпринимают *последовательные* или *одновременные* действия (*ходы*). *Ходы* связаны с хозяйственными процессами фирмы. Выбранные на каждом этапе ходы определяют «*платежи*» (*выигрыш* или *убыток*) каждого игрока, которые могут выражаться в ценностях или стоимости.

Стратегии игрока – все возможные действия, позволяющие игроку на каждом этапе игры выбирать из альтернативных вариантов такой ход, который представляется ему «*лучшим ответом*» на действия других игроков. В управленческой стратегии игрок определяет свои действия не только для этапов, которых достигла игра, но и для ситуаций, которые могут и не возникнуть в ходе данной игры или проявятся на последующих этапах.

Представление (описание) игры может осуществляться:

- в *нормальной форме*, – отражает принцип синхронности, который означает не только *одновременность* принятия решений игроками, но и определяет то, что выбор

стратегии игроками осуществляется в условиях *неопределенности*, неведения о выборе стратегии игроком-соперником.

- в *развернутой форме* игра ведется через *информационное поле*: сначала решение принимается одним игроком, затем другим, который уже знает о действиях (выбранной стратегии) игрока-конкурента.

Подробное описание характерных особенностей, условий принятия решений или реализации стратегий в курсовом проекте приводятся в тексте пояснительной записки вместе с обоснованием выбора оцениваемых показателей внешней и внутренней среды фирмы, их оценочных значений (шкал оценивания) и методикой использования матричной модели.

Пример матриц, используемых для выбора портфельных стратегий компании, их описание и характеристики применяемых стратегий приведены в Приложении 3.

Ориентировочный объем третьего раздела проектной части – 12-15 стр. с разбивкой на подразделы и пункты.

Заключение содержит окончательные выводы, характеризующие результаты решения поставленных в курсовом проекте задач, а также оценку целесообразности предлагаемых решений для предприятия (организации). Выводы обычно начинаются словами: выявлено, установлено, предложено, разработано, развито, усовершенствовано, реализовано, внедрено, получено и пр. В заключении также следует сформулировать рекомендации по использованию представленных разработок в конкретной организации. Все тезисы заключения должны системно подтверждать раскрытие темы работы и содержать обоснования достижения ее цели.

Объем заключения – 3-4 стр.

В список использованных источников включаются только те источники, которые *непосредственно* использованы обучающимся при выполнении курсового проекта. Для качественного и всестороннего изучения рассматриваемых в работе вопросов необходимо использовать как отечественную, так и зарубежную литературу, *Internet*-ресурсы, методические материалы по всем

дисциплинам к которым относится комплексный курсовой проект: «Антикризисное управление фирмой», «Бизнес-планирование», «Экономика инноваций», «Теория организации», «Управление проектами» и др.

Рекомендуемое количество источников в списке – 25-45, в том числе – монографии, учебники, статьи из научных, научно-практических журналов, а также электронные ресурсы.

При цитировании необходимо строго выполнять *правила профессиональной этики* относительно использования заимствованных результатов интеллектуальной деятельности.

К нарушениям правил профессиональной этики в данном аспекте относятся:

- плагиат;
- фальсификация данных;
- ложное цитирование.

Под *плагиатом* понимается наличие прямых заимствований или близкое к тексту воспроизведение материала без соответствующих ссылок из всех печатных и электронных источников, а также защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций. В силу этого, при использовании монографий, учебников, статей и *Internet*-ресурсов, необходимо формировать список использованных источников, указывая все использованные автором работы и ресурсы, а в тексте пояснительной записки ссылаться на них.

Под *фальсификацией данных* понимается подделка или изменение исходных данных с целью доказательства правильности выводов автора, а также использование ложных данных в качестве основы для анализа.

Под *ложным цитированием* понимают наличие ссылок на источник, когда данный источник такой информации не содержит.

Обнаружение указанных нарушений профессиональной этики является основанием для недопуска к защите, а при обнаружении факта нарушений на этапе защиты проекта – вплоть до оценки «неудовлетворительно».

В приложениях к пояснительной записке помещаются учетные, отчетные, нормативные, вспомогательные, справочные материалы, массивы исходных данных, инструкции, формы отчетности и другие

материалы, использованные при выполнении проекта, но не включенные в основную часть пояснительной записки.

Презентация является, наряду с пояснительной запиской, обязательным документом, который обучающийся разрабатывает по итогам курсового проектирования. В презентации к пояснительной записке содержатся основные результаты проектирования, представленные к защите в иллюстрированном виде. Презентация содержательно дополняет доклад обучающегося на процедуре защиты.

2 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ И ПРЕЗЕНТАЦИИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

3.1 Общие положения

Выполнение практических рекомендаций, приведенных в учебно-методическом пособии, обеспечивает оформление содержания текстовой части и иллюстрационно-графических материалов всех видов ВКР в соответствии с требованиями действующих стандартов. Приобретение выпускниками УГНТУ навыков качественного оформления ВКР позволит сократить период их адаптации на производстве после окончания вуза, так как вся научно-техническая, производственно-технологическая и проектно-конструкторская документация, создаваемая на предприятиях по профилю подготовки в вузе, также оформляется в соответствии с требованиями действующих стандартов и других нормативных документов.

Учебно-методическое пособие подготовлено на основании следующих стандартов:

- межгосударственный стандарт ГОСТ 2.105-95 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Общие требования к текстовым документам;

- межгосударственный стандарт ГОСТ 7.1-2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу (СИБИД). Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления;

- межгосударственный стандарт ГОСТ 7.32-2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу (СИБИД). Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления;

- национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 7.0.11-2011 СИБИД. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления.

3.2 Общие правила оформления текста пояснительной записки

Текст ВКР печатается на одной стороне листа через полтора межстрочных интервала, размер полей: левое, верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм. Шрифт «Times New Roman», кегль 14, выравнивание текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25 см. Рекомендуется во всем тексте, кроме заголовков, устанавливать автоматический перенос. При оформлении содержания таблиц допускается использовать одинарный межстрочный интервал без отступа и кегль 10, 11 или 12.

Номера листов ВКР проставляют арабскими цифрами в центре нижней части листа без точки. Проставление номеров листов текстовой части ВКР начинают с третьего листа, имеющего заголовок «РЕФЕРАТ».

Внутри текста учебных изданий не допускается использование фамилии без инициалов. Инициалы всегда (*кроме библиографических*

списков) должны стоять перед фамилией через пробел.

При наборе *не допускать лишних пробелов*:

- двойных и тройных пробелов между словами;
- между словом и знаком препинания;
- между скобками, кавычками и словами внутри скобок и кавычек.

В тексте должны *различаться тире (–) и дефисы (-)*:

- внутри предложения до и после тире набирают пробелы;
- внутри цифровых интервалов тире набирают без пробелов (1999–2005 гг., 25–30 м);
- дефис внутри слова набирают без пробелов.

Дефис (-) ставится в следующих случаях:

- в сложных названиях и терминах: *инженер-механик, купля-продажа, дизель-мотор, премьер-министр*;
- в составных названиях политических партий, направлений: *социал-демократия, анархо-синдикализм*;
- в сложных единицах измерения: *грамм-калория, человеко-день, киловатт-час*;
- в сложных прилагательных: *юго-восточный, русско-немецкий, горько-соленый, Южно-Уральская железная дорога*;
- при использовании *-то, -либо, -нибудь, -кое, -таки*.

В тексте пояснительной записки разрешается выделение терминов, формул, заголовков, применяя шрифты разной гарнитуры и жирности, *исключая подчеркивание, зачеркивание, выделение тенью и оформление контуром*.

Оформление кавычек и скобок. В тексте должны использоваться только полиграфические кавычки – «парные кавычки» и круглые скобки (). Для ссылки на номера литературных источников в тексте используются квадратные скобки [].

3.3 Структурные элементы пояснительной записки

Наименование структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» являются заголовками и пишутся на новой странице прописными буквами без номера с абзацного отступа без точки в конце.

Основная часть пояснительной записки разделяется на разделы и подразделы. Названия разделов пишутся с новой страницы

прописными буквами без абзацного отступа. Названия подразделов в рамках каждого раздела пишутся строчными буквами с абзацного отступа на текущей странице.

Заголовки разделов выполняются полужирным шрифтом. Заголовки подразделов и пунктов выполняются без выделения полужирным. Заголовки пунктов допускается выделять *курсивом*. Заголовки одного уровня по всему тексту пояснительной записки должны быть оформлены одинаково.

В заголовках разделов, подразделов, а также в табличных и подрисуночных заголовках не допускаются переносы слов. Оставлять однобуквенные слова (предлоги, частицы и междометия) в конце строки в заголовках не допускается. Точка после заголовков не ставится. Не допускается писать заголовки и первый абзац текста раздела (подраздела, пункта) на разных страницах.

3.4 Нумерация разделов и подразделов. Перечисления и сноски

Нумерация разделов, подразделов и пунктов.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела и содержать номер раздела и номер подраздела разделенные точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Внутри подразделов возможно выделение пунктов. Номера раздела, подраздела и пункта разделяются точкой. В конце номера пункта точка не ставится.

Пример оформления заголовков

2 НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛА

2.1 Наименование подраздела

2.2.1 Наименование пункта

Внутри подраздела или пункта часто используются перечисления. Для детализации перечислений необходимо использовать маркеры, а также буквы русского алфавита или арабские цифры, после которых ставится скобка.

Оформление перечисления маркерами. Не допускается использование автоформатирования несколькими видами маркеров, а также маркерами крупного размера: следует учитывать, что обилие

ярких точек на странице не усиливает, а затрудняет восприятие. Для детализации перечислений лучше использовать знак тире (–),

Запись элементов перечисления производится с абзацного отступа. Перед перечислением, как правило, ставится двоеточие, а пункты перечисления начинаются со строчной буквы. Каждый пункт перечисления заканчивается знаком (;). В конце последнего элемента перечисления ставится точка.

Пример оформления перечисления маркерами

Задачами курсового проекта являются:

- разработка бизнес-модели фирмы на основе данных о конъюнктуре рынка и оценки внутреннего потенциала компании;
- разработка проекта развития фирмы на отраслевом рынке с обоснованием календарной увязки всех мероприятий и ресурсов;
- инструментов поддержки принятия решений при выборе экономической стратегии.

Нумерованные перечисления оформляются следующим образом.

Примеры перечисления нумерованным списком

- 1) далее текст со строчной буквы;
1. Далее текст с прописной буквы.

3.5 Нумерация страниц

Страницы нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всей пояснительной записке, включая приложения. Номер страницы проставляют снизу по середине.

Первой страницей пояснительной записки является титульный лист (Приложение 4). Номер страницы на титульном листе не проставляется.

После титульного листа, размещается задание на выполнение курсового проекта, согласно Приложения 5. Далее рецензия (Приложение 6) и протокол (Приложение 7). и последующие структурные элементы пояснительной записки в соответствии с разделом 2.2 настоящих методических рекомендаций,

3.6 Иллюстрирующие материалы

Все иллюстрирующие материалы пояснительной записки (рисунки, схемы, диаграммы, графики, фотографии) называют рисунками.

Рисунки следует располагать *после* текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все рисунки должны быть ссылки в тексте.

Оформление рисунков должно быть однотипным, элементы рисунков – преимущественно светлые. Допускается тонировать элементы рисунков заливкой светлых тонов серых оттенков. Рекомендуется не применять цветовое обозначение элементов в схемах и диаграммах.

Текстовую информацию и условные обозначения следует выносить в подрисуночную подпись (*экспликация*), *размер шрифта – 12 pt*, заменяя их на рисунке цифрами или буквами, соответствующими обозначениям в тексте.

Буквенные и цифровые обозначения на рисунках и в тексте должны быть полностью идентичны по начертанию.

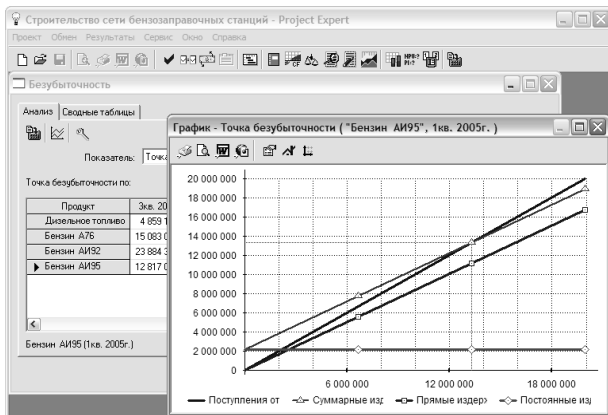
Толщина линий на контурных рисунках должна обеспечивать их четкое восприятие (не менее 0,2 мм);

Если иллюстрации подготовлены в редакторе *MS Word*, то все объекты, созданные средствами рисования, должны быть сгруппированы.

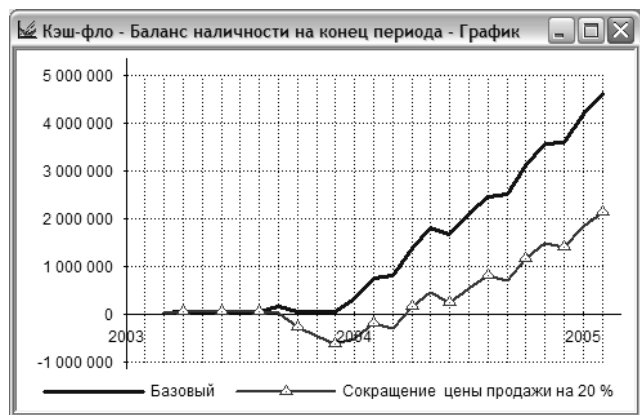
Подрисуночные подписи. Под каждым рисунком должна быть подрисуночная подпись, где указаны название и номер рисунка. Название рисунка должно быть точным и кратким, точно отражать его содержание, а при необходимости, содержать информацию о месте и времени иллюстрируемых данных. *Подрисуночная подпись должна быть набрана шрифтом меньшего размера, чем основной текст пояснительной записки (12 pt).*

Нумерация рисунков должна быть без пропусков и повторов и вестись в пределах раздела. Номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенного точкой. После номера и названия рисунка точки не ставятся. Слово «Рисунок» и его название располагают по центру без абзацного отступа.

Пример оформления рисунков



а)



б)

Рисунок 2.6 – Финансовое планирование и экономическое обоснование проекта реализации стратегии фирмы с использованием *Project Expert*:

а) расчет точки безубыточности; б) кэш-фло по оптимистическому и пессимистическому вариантам проекта и другие результаты

В приложениях номер рисунка имеет префикс «П» с номером приложения и порядковым номером рисунка в приложении, разделенными точками. Например, «Рисунок П1.1 – ...»

В рисунках допускается применять одинарный интервал и размер шрифта 10-12 pt без абзацного отступа.

3.7 Таблицы

Таблицы применяют для наглядности анализа и удобства сравнения показателей.

Таблицу следует располагать в пояснительной записке непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Оформление таблиц должно быть однотипным, ячейки таблиц – преимущественно светлые. Допускается тонировать ячейки таблицы заливкой светлых тонов серых оттенков.

Данные, представленные в таблицах, не должны дублировать данные рисунков и текста, и наоборот. Таблицы должны быть наглядными, иметь название и порядковый номер, заголовки должны точно соответствовать содержанию граф и строк. В тексте на каждую таблицу должна быть сделана ссылка (первичная ссылка: табл. 1.1 – до представления самой таблицы; повторные ссылки – см. табл. 1.1). Все разъяснения, включая расшифровку аббревиатур, даются

в сносках.

Если таблица располагается на нескольких страницах, в нее добавляется нумерационная строка, при переносе таблицы на следующую страницу вместо тематического заголовка пишут *Продолжение табл.*, на последней странице *Окончание табл.*

Название таблицы должно точно отражать ее содержание, содержать информацию о месте и времени анализируемых данных, быть точным и кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, с абзацного отступа в одну строку через тире (–) после ее номера. Номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой. После номера таблицы точка не ставится.

Пример оформления таблиц

Таблица 2.1 – Название таблицы

| Заголовок графы 1 | Заголовок графы 2 | Заголовок графы 3 |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |

В приложениях номер таблицы имеет префикс «П» с номером приложения и порядковым номером таблицы в приложении, разделенными точками. *Например*, «Таблица П1.1 – ...»

В таблицах допускается применять одинарный интервал и размер шрифта 12 или 10 pt без абзацного отступа.

3.8 Формулы

Формулы необходимо набирать в редакторе формул *MS Equation*. Настройки редактора формул: Обычный – 14 pt; Крупный индекс – 10 pt; Мелкий индекс – 6 pt; Крупный символ – 18 pt; Мелкий символ – 12 pt. *Смешение символов из текстовых редакторов с символами из редактора формул не допускается.*

Масштаб формул не уменьшать, разбивка не умещающейся в строку формулы на части по строкам осуществляется в первую очередь на знаках отношения между левой и правой частями формул ($=$, \approx , $<$, $>$, \leq , \geq); во вторую – на отточии, знаках сложения и вычитания; в третью – на знаке умножения в виде крестика. Перенос на знаке деления не допускается. Знак, на котором формула разбивается при переносе, остается в конце строки и повторяется в начале следующей.

При наборе формул необходимо также *строго* соблюдать следующие правила:

- формулы располагаются по центру;
- нумерация формул дается в круглых скобках, нумеруются только те формулы, на которые есть ссылки в тексте; выравнивание нумерации – по правому полю;
- начертание и размер букв и цифр в формуле, в подформульной записи и в тексте должны быть одинаковыми;
- не допускается установка пробела перед показателем степени, индексом. Не допускается отделять выражение, содержащееся под знаком интеграла, логарифма, суммы, произведения, от самих знаков;
- латинские символы набираются *курсивом*;
- начертание цифр, общепринятых условных математических сокращений (min, max, const, sin, cos и т.д.), букв греческого алфавита и кириллицы должно быть прямым.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Первую строку объяснения начинают со слова «где» с запятой после него.

Формулы следует нумеровать в пределах раздела арабскими цифрами. Номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например, см. формулу 3.1.

Примеры оформления формул

$$R'_M = \frac{l}{\mu_0 \mu_1 S_1} + \frac{2(\delta_1 S_\delta + \delta S_{\delta 1})}{\mu_0 (S_\delta + S_{\delta 1})} + \frac{l}{\mu \mu_0 (S_1 + S_2)}; \quad (3.1)$$

$$F_x \{D_1, D_2, l, \delta_x\} = \max, \quad D_1 > 0, \quad D_2 > 0, \quad l > 0, \quad \delta_x \geq 0.$$

$$B_x = \frac{B_r}{4\pi} \int_{q_1}^{q_2} \left[\frac{\sqrt{(2x+l)^2 + (2y \cos q + b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q + b_m)}{\sqrt{(2x+l)^2 + (2y \cos q - b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q - b_m)} \right] \times \left[\frac{\sqrt{(2x-l)^2 + (2y \cos q - b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q - b_m)}{\sqrt{(2x-l)^2 + (2y \cos q + b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q + b_m)} \right] dq \quad (3.2)$$

$$\zeta_M = \frac{C}{(1 - \Pi)}, \quad (3.3)$$

где, C_m – минимально приемлемый для предприятия уровень цены, руб.;

C – себестоимость товара, руб.;

P – минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

3.9 Требования к оформлению списка использованных источников

Источники следует располагать в алфавитном порядке по фамилии автора, а при их отсутствии – по названиям источников в следующей последовательности:

- законодательные и нормативные акты;
- государственные, отраслевые стандарты и стандарты предприятий, технические условия, регламенты и другие подобные документы;
- специальная, учебно-методическая и другая литература;
- электронные ресурсы.

В тексте курсового проекта в квадратных скобках должны содержаться ссылки на использованные источники. При оформлении библиографических ссылок, в том числе на электронные ресурсы удаленного доступа, следует придерживаться ГОСТ Р 7.0.5-2008 – Библиографическая ссылка. Если дается результат анализа опубликованных работ, достаточно указать номер источника в списке: [5] или [5, 7, 23]. В случаях прямого цитирования (дословное цитирование определений, перечисление принципов, этапов и пр.), либо заимствования рисунков, таблиц или формул, кроме номера источника следует также указывать страницу (или диапазон страниц): [5, с. 5-7].

Примеры оформления ссылок на использованные источники

Законы РФ, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ и другие законодательные и нормативные акты:

О противодействии терроризму: Федер. закон Рос. Федерации от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 26 февраля 2006 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 1 марта 2006 г. // Рос. Газ. – 2006. – 10 марта.

ГОСТ, ОСТ, РСТ, СТП, ТУ, РД:

ГОСТ Р 51814.2 – 2001. Системы качества в автомобилестроении. Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 17 с.

Книга, написанная одним, двумя или тремя авторами:

Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академпроект, 2012. – 202 с.

Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Книга с числом авторов более трех:

Международные экономические отношения: учебник для вузов / В. Е. Рыбалкин, Ю. А. Щербанин, Л. В. Балдин [и др.] / Под ред. проф. В. Е. Рыбалкина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 503 с.

Переводное издание без указания фамилии переводчиков:

Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 245 с.

Переводное издание с указанием фамилии переводчиков:

Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения: Экономический анализ инвестиционных проектов / Пер с англ. под ред. Л. П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 631 с.

Статья в книге и сборнике:

Аксенов А. К., Боярчук Е. К., Чарина Е. А. Разработка CASE-средства на основе интеграции функционального и объектно-ориентированного моделирования // Материалы X отчетной конференции молодых ученых ГОУ ВПО УГТУ-УПИ. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – С. 285–288.

Статья одного, двух или трех авторов из журнала:

Конарева Л. Теория доктора Деминга // Стандарты и качество. – 2010. – № 11. – С. 46–49.

Ребрин О. И., Шолина И. И., Сысков А. М. «Смешанное обучение» как инновационная образовательная технология // Высшее образование в России. – 2009. – № 8. – С. 68–72.

Статья из журнала, написанная более чем тремя авторами:

Риски внешнего финансирования российской экономики / И. Борисова, Б. Замараев, А. Ключевская [и др.] // Вопросы экономики. – 2008. – № 2. – С. 15–18.

Диссертация и автореферат:

Швецов А. Н. Модели и методы построения корпоративных интеллектуальных систем поддержки принятия решений: дис. ... д-ра техн. наук. – Санкт-Петербург, 2008. – 361 с.

Электронный ресурс:

Члиянц Г. Создание телевидения [Электронный ресурс] // QRZ: сервер радиолюбителей России. 2004. URL: <http://www.qrz.ru/articles/article260.html> (дата обращения: 21.02.2006)

Лэтчфорд Е. У. С Белой армией в Сибири [Электронный ресурс] // Восточный фронт армии адмирала А. В. Колчака: [сайт]. [2004]. URL: <http://east-front.narod.ru/memo/latchford.htm> (дата обращения: 23.08.2007).

Ванюшин И. В. Методика измерения характеристики преобразования АЦП // Исследовано в России: электрон. многопредм. науч. журнал. 2000. Т.3. С.263–272. URL: <http://zhurnal.ape.ru/articles/2000/019.pdf> (дата обращения: 06.05.2006)

Волков В. Ю. Физическая культура: курс дистанц. обучения по ГСЭ 05 «Физ. культура» / С.-Петербург. гос. политехн. ун-т. СПб., 2003. Доступ из локальной сети Фундамент. б-ки СПбГПУ. Систем. требо-вания: Power Point. URL: <http://www.unilib.neva.ru/dl/local/407/oe/oe.ppt> (дата обращения: 01.11.2003)

3.10 Приложения

Приложения оформляют как продолжение пояснительной записки после списка использованных источников (литературы) со сквозной нумерацией страниц. В тексте пояснительной записки на все приложения должны быть оформлены ссылки. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху-справа слова «Приложение». Каждое приложение должно иметь уникальный номер и заголовок.

3.11 Презентация к пояснительной записке

Презентация выполняется графическими средствами *MS PowerPoint* на 10-15 слайдах.

Структура презентации к пояснительной записке:

1. Титул презентации (1 слайд) содержит информацию о теме и варианте курсового проекта, об обучающемся, который выполнил проект, а также о консультантах и научном руководителе обучающегося.
2. Цель, задачи, предмет и объект проектирования (1 слайд).
3. Результаты, выносимые на защиту курсового проекта (7-10 слайдов). Данные слайды содержат основные положения и результаты курсового проектирования, отраженные в основной части пояснительной записки. Результаты, выносимые на защиту должны соответствовать теме и варианту курсового проекта, подтверждать достижение его целей, раскрывать ход решения задач, поставленных в работе.

4. Выводы и рекомендации по использованию проектных решений на практике (1 слайд). Этот слайд может содержать информацию о внедрении проектных решений (наличие актов и справок, при их наличии).
5. Результаты апробирования результатов проектирования в открытой печати (1 слайд). Содержит выходные данные статей и других работ, опубликованных в научных изданиях.

3.12 Рекомендации по самопроверке оформления курсового проекта

Перед переплетом и последующим предъявлением пояснительной записки для защиты курсового проекта необходимо проверить:

- соответствие названия темы, указанной на титульном листе, титуле презентации и в содержании проекта, выданному заданию;
- наличие подписей на титульных листах пояснительной записки, презентации и всех штампах, а также на листе задания;
- идентичность заголовков в содержании и в тексте пояснительной записки и презентации, а также их общую логическую согласованность материалов курсового проекта;
- правильность нумерации рисунков, таблиц, формул, приложений;
- наличие ссылок на рисунки, таблицы, формулы, приложения и используемые источники; правильность их оформления;
- наличие сквозной нумерации страниц и соответствие ее содержанию пояснительной записки.

4 ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА КУРСОВОГО ПРОЕКТА

4.1 Руководство, консультирование и рецензирование

Общее руководство ходом курсового проектирования осуществляет научный руководитель обучающегося. Консультирование по основным разделам и подразделам курсового проекта осуществляют преподаватели кафедры, ведущие занятия по дисциплинам «Антикризисное управление фирмой», «Бизнес-планирование», «Экономика инноваций», «Теория организации», «Управление проектами» и др.

Руководитель:

- оказывает помощь обучающемуся в выборе темы курсовой работы, с учетом результатов прохождения предшествующих практик, результатов НИР;
- оказывает помощь в разработке структуры курсового проекта и индивидуального графика его выполнения;
- проверяет выполнение всех разделов работы;
- оказывает помощь в подготовке презентации и доклада на защите курсового проекта;
- утверждает отчет обучающегося о прохождении проверки на плагиат;
- осуществляет нормоконтроль курсового проекта;
- дает рекомендации по устранению замечаний;
- подписывает документацию курсового проекта (штампы в полях «Н. контр.», «Утвердил», а также «Науч. руководитель» на титульном листе и отчет о проверке на плагиат).

Консультанты по разделам и подразделам курсового проекта:

- рекомендуют необходимую основную литературу и другие источники информации по выбранной теме;
- регулярно проводят консультации с обучающимся;
- оказывают необходимую методическую помощь;
- подписывают документацию курсового проекта (штампы в полях «Проверил»).

Рецензирование. Курсовой проект подлежит обязательному рецензированию. В качестве рецензентов выступают преподаватели кафедры, не принимавшие участие в руководстве проектом и консультировании по его разделам и подразделам. В рецензии (Приложение 8) должно быть отражено:

- актуальность темы работы;

- соответствие содержания курсового проекта выданному заданию;
- использование в работе передового опыта управления экономической деятельностью;
- обоснованность и практическая значимость проектных решений;
- результаты проектирования – разработка экономической стратегии фирмы;
- технико-экономическое обоснование предложений, их практическая реализуемость
- апробирование результатов проектирования в открытой печати;
- выявленные недостатки работы и рекомендации по ее дальнейшему развитию.

В заключение рецензент формулирует общие выводы о качестве курсового проекта и возможности допуска обучающегося к защите.

Рецензенты подписывают рецензию и документацию курсового проекта (штампы в полях «Рецензент»)

Работы в обязательном порядке проверяются обучающимися самостоятельно с использованием специальных программ для проверки на плагиат! Ответственность за нарушение профессиональной этики возлагается на обучающегося и *закрепляется в заключительном абзаце введения к курсовому проекту его личной подписью.* Для самообследования работ и проверки их на плагиат обучающимся рекомендуется использовать следующее программное обеспечение:

- *eTXT* – Антиплагиат;
- *Advego Plagiatus* и др.

Распечатка отчета о проверке на плагиат представляется отдельным документом научному руководителю обучающегося для утверждения, а после этого комиссии по защите курсового проекта.

Нарушение правил профессиональной этики является основанием для снижения оценки за курсовой проект, вплоть до выставления оценки «неудовлетворительно».

Курсовой проект, оформленный в соответствии с настоящими методическими рекомендациями, подписывается обучающимся, его научным руководителем, консультантами, рецензентом. Курсовой проект представляется обучающимся на кафедру в соответствии

с утвержденным учебным графиком. Курсовой проект принимается к защите при наличии следующих документов на бумажном и электронном носителях:

- пояснительной записки (40-50 стр.);
- презентации (иллюстрационного материала) (10–15 слайдов);
- рецензии (1 стр.);
- отчета о прохождении проверки на плагиат, подписанного обучающимся и утвержденного его научным руководителем.

Пояснительная записка вместе с приложениями сшивается в отдельный документ папкой-скоросшивателем.

Презентация, сшивается в отдельный документ папкой-скоросшивателем, а после защиты вставляются в отдельный прозрачный файл и вшивается в пояснительную записку, перед ее титулом.

Рецензия и отчет о прохождении проверки на плагиат вставляются в отдельные прозрачные файлы и прикладываются к пояснительной записке, а после защиты вшиваются в нее в указанной последовательности непосредственно перед прозрачным файлом с презентацией.

Данный вариант курсового проекта является окончательным, не подлежит доработке или замене и передается комиссии для проведения процедуры текущей аттестации (защиты проекта).

4.2 Подготовка к защите

Руководитель проверяет курсовой проект на предмет ее соответствия требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению.

Для защиты курсового проекта обучающийся готовит *презентацию* в соответствии с подразделом 3.11 настоящих методических рекомендаций. *Назначение презентации – дать наглядное представление о содержании работы в процессе доклада, продемонстрировать компетенции публичного выступления обучающегося.*

Перечень иллюстраций, представляемых на защиту, определяется обучающимся совместно с научным руководителем.

Доклад должен быть рассчитан на 5–7 минут. В процессе доклада необходимо кратко и профессионально грамотно изложить основные положения курсового проекта с обязательным освещением следующих вопросов:

- обоснование актуальности выбранной темы;
- постановка цели и задач работы;
- краткая характеристика предприятия (организации), по исходным данным которого выполнялся курсовой проект, и постановка проблемы;
- результаты проектирования – разработки экономической стратегии фирмы в соответствии с заданием на выполнение курсового проекта;
- предложения в рамках, сформированных в курсовом проекте задач и их содержательная характеристика;
- технико-экономическое обоснование проектных решений, их практическая реализуемость;
- результаты апробирования проектных решений в открытой печати.

В завершение доклада необходимо отразить возможности и перспективы развития и внедрения решений и рекомендаций, представленных в курсовом проекте.

4.3 Защита курсового проекта

Для проведения защиты курсовых проектов распоряжением заведующего кафедрой создается рабочая комиссия, председателем которой утверждается один из профессоров кафедры. Два члена комиссии по защите курсовых проектов назначаются из числа ведущих доцентов кафедры.

Защита начинается с доклада обучающегося по теме курсового проекта. На доклад отводится 5–7 минут. Обучающийся должен излагать основное содержание своего курсового проекта свободно, логически выверено и методически точно.

После завершения доклада члены комиссии задают обучающемуся вопросы, как непосредственно связанные с темой курсового проекта, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы обучающийся имеет право пользоваться пояснительной запиской и презентацией.

Зачитывается рецензия на курсовой проект, заслушиваются ответы обучающегося на замечания.

На основании доклада и ответов обучающегося на вопросы членов комиссии и замечания рецензента, комиссия судит о степени владения обучающимся материалом курсового проекта, о степени

раскрытия темы, достижения цели, уровня решения задач, а также об умении аргументировано отстаивать свою точку зрения, о степени соответствия его знаний и навыков компетентностной модели магистра экономики в части дисциплин, по которым проводилось курсовое проектирование.

Члены комиссии *оценивают работу* по следующим основным критериям, отражающим ключевые компетенции магистра экономики:

- актуальность и практическая направленность проекта;
- четкая формулировка и обоснованность целей и задач проектирования, степень решения поставленных задач;
- корректность и полнота анализа рыночной ситуации и экономического потенциала предприятия (организации);
- обоснованность и степень проработки сформированных предложений;
- качество технико-экономического обоснования предложений;
- практическая значимость проектных решений в деятельности предприятия (организации).

Кроме того, оценивается способность обучающегося презентовать результаты своей работы перед комиссией по критериям: качество доклада и презентации; ответы на вопросы членов комиссии; ответы на замечания рецензента.

Оценка курсового проекта проводится комиссией по результатам обсуждения качества проекта и уровня его презентации на закрытом заседании. Результатом проектирования считается овладение обучающимся способностью разработки экономической стратегии фирмы, а также инструментов поддержки принятия решений при ее выборе.

Результаты оценивания оформляются в протоколе курсового проекта (зачета), ведомости курсового проекта (зачета) и в зачетной книжке обучающегося в установленном в университете порядке.

Председатель и члены комиссии по защите подписывают титульный лист пояснительной записки в поле «Принял».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вайл, П. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-250-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1077903>.
2. Горелов, Д. В. Организационно-экономические аспекты обеспечения качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях : монография / Д. В. Горелов. — Москва : Дашков и К, 2014. — 144 с. — ISBN 978-5-394-02442-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70552>.
3. Гулин, К.А. Основы предпринимательства [Электронный ресурс] : учебное пособие / К.А. Гулин, А.Е. Кремин. - Вологда : ИСЭРТ РАН, 2017. - 106 с. - ISBN 978-5-93299-373-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1019461>.
4. Джесутасан, Р. Реинжиниринг бизнеса: как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект / Равин Джесутасан, Джон Будро ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 280 с. - ISBN 978-5-96142-704-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1077957>.
5. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов [Текст] : учебник и практикум для бакалавров, магистрантов, аспирантов и специалистов: рекомендовано УМО / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под ред. О. И. Долгановой. - М. : Юрайт, 2016. - 289с. : табл., рис. - (Бакалавр. Академ. курс. Магистр.). - Библиогр.: с. 272. - ISBN 978-5-9916-6951-1 (в пер.).
6. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. В. Барышева, К. В. Балдин, М. М. Ищенко, И. И. Передеряев. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 380 с. — ISBN 978-5-394-01454-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93476>.
7. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. М. Кожухар. — Москва : Дашков и К, 2016. — 292 с. — ISBN 978-5-394-01047-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93330>.
8. Ламбен, Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг [Текст] : учебник / Ж. -Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 720 с. : табл. - (Классика МВА). - Библиогр. в конце ст. - ISBN 978-5-91180-294-3 (в пер.) :
9. Ларионов, И. К. Предпринимательство : учебник / И. К. Ларионов. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 190 с. — ISBN 978-5-394-02727-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93464>.

10. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон. - 3-е изд. - М. : Альпина Паблишерз, 2011. - 180 с. - Библиогр. в конце ст. - ISBN 978-5-9614-1475-2.
11. Писарева, А. В. Бизнес-планирование : методические указания / А. В. Писарева. — Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017. — 52 с. — ISBN 978-5-7038-4360-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/103680>.
12. Садовская, Т. Г. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз. — Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2006. — 52 с. — ISBN 5-7038-2878-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/52575>.
13. Синергия предпринимательства : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, Г. Ю. Волкова [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — Москва : Дашков и К, 2018. — 277 с. — ISBN 978-5-394-03025-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110737>.
14. Шеменова, О. В. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / О. В. Шеменова, Т. В. Харитонов. — Москва : Дашков и К, 2017. — 296 с. — ISBN 978-5-394-01147-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93474>.
15. Ширяев, В. И. Управление бизнес-процессами [Текст] : учеб. - метод. пособие: рекомендовано УМО / В. И. Ширяев, Е. В. Ширяев. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 464 с. : табл. - Библиогр. в конце ст. - ISBN 978-5-279-03375-1 (в пер.).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



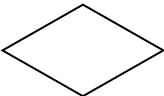


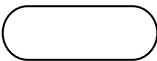
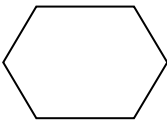
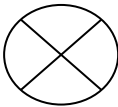
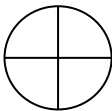

Таблица П 1.1 – Бизнес-модель «Канвас»




| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Продукт: Стратегическая цель: <ul style="list-style-type: none"> – финансовая – по позиционированию (по отношению к потребителю) | | | | |
| Ключевые партнеры <ul style="list-style-type: none"> – Поставщики – Другие партнеры – Какие ресурсы мы получаем от партнеров – В каких ключевых бизнес-процессах участвуют партнеры | Ключевые процессы <ul style="list-style-type: none"> – Для создания ценности – Для каналов поставок – Для построения отношений с потребителями и клиентами – Для получения прибыли | Ценность торгового предложения <ul style="list-style-type: none"> – Какие нужды потребителей мы удовлетворяем – Какие группы продуктов и сервиса мы предлагаем – Дополнительные функции продукта – Какие проблемы мы помогаем решать, каких рисков избежать – Какая еще ценность у продукта – Применяемые технологии | Организация отношений с потребителями <ul style="list-style-type: none"> – Анализ расхождений – Интеграция модели расхождений и бизнес-модели фирмы – Оценка затрат на устранение расхождений | Ключевые группы потребителей (сегменты) <ul style="list-style-type: none"> – Рынок – Сегмент – Ниша <p>Описать профиль сегментов: пол, возраст, доходы, уровень образования, социальный статус, профессиональный статус и др.</p> <p>Оценить прибыльность сегментов</p> |
| Ключевые ресурсы <ul style="list-style-type: none"> – Для создания ценности – Для каналов поставок – Для построения отношений с потребителями и клиентами – Для получения прибыли | | Специализация продукта: <ul style="list-style-type: none"> – Специализированный – Универсальный Унификация продукта: <ul style="list-style-type: none"> – Разнообразные – Стандартизированные и унифицированные | Каналы поставок <ul style="list-style-type: none"> – Характеристика каналов «как есть» и «как должно быть» – Интегрированность каналов – Оценка технологии работы канала – Оценка доходности канала – Способы использования канала потребителем | |
| Потоки расходов и структура затрат: <ul style="list-style-type: none"> – по ключевым ресурсам – по ключевым процессам – по экономическим элементам | | | Потоки доходов и их структура: <ul style="list-style-type: none"> – За какие ценности товарного предложения формируются наибольшие потоки доходов – Оценка платежной дисциплины и оценка готовности к повторным покупкам – Учет наиболее популярных способов оплаты | |

Наиболее распространенные обозначения элементов алгоритмов

Алгоритм – набор графических инструкций, описывающих порядок действий исполнителя для достижения некоторого результата. Независимые инструкции могут выполняться параллельно, последовательно или в произвольном порядке, в зависимости от того, как это позволяет исполнитель.

Процедура (Cross Functional Flowchart, функциональная блок-схема, кросс-функциональная схема) – нотация для отображения процесса на нижнем уровне бизнес-модели. Из-за своей простоты и удобства, является одной из самых используемых нотаций.

-  – *процесс*
-  – *альтернативный процесс*
-  – *решение*
-  – *данные*
-  – *документ*
-  – *завершение*
-  – *подготовка*
-  – *суммирование*
-  – *ИЛИ*
-  – *сопоставление*

-  – *сортировка*
-  – *объединение*
-  – *связи*

Наиболее распространенные обозначения элементов бизнес-процессов в нотации *IDEFO*

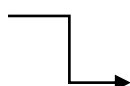
IDEFO – методология функционального моделирования и графическая нотация, предназначенная для формализации структуры и логической связи процессов и работ, а не их последовательности.



– *функция, процесс*



– *блок* отображает функции, процессы, подпроцессы, работы или элементарные действия



Стрелки

- *Стрелка входа (Input)* Отображает входящие документы, материальные и информационные ресурсы, необходимые для выполнения работы. Работа может не иметь ни одной стрелки входа
- *Стрелка выхода (Output)* Отображает исходящие документы, материальные и информационные ресурсы, являющиеся результатом выполнения работы
- *Стрелка управления (Control)* Отображает правила, ограничения и другие управляющие воздействия. В нотации каждая работа должна иметь не менее одной стрелки управления
- *Стрелка механизма (Mechanism)* Отображает те ресурсы, которые необходимы для выполнения работы, но которые не подвергаются изменению
- *Стрелка вызова (тоннельная стрелка) (Call)* специальная стрелка. Отображает

обращение из работы данной модели к работе вне моделируемой системы, обеспечивает связь между моделями (стрелка с точкой в начале или стрелка, охваченная круглыми скобками в начале)

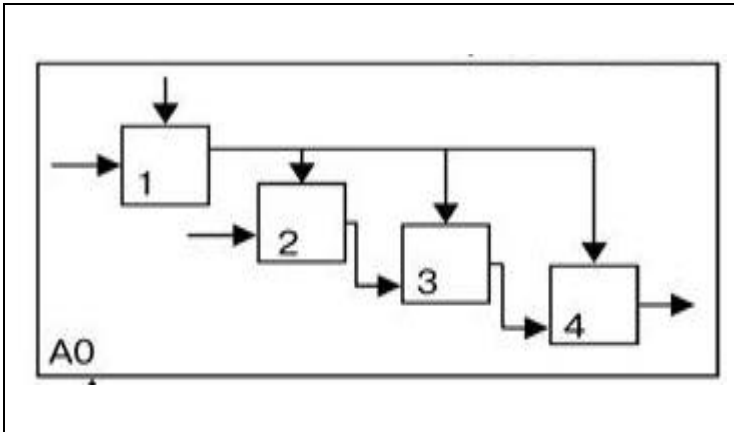
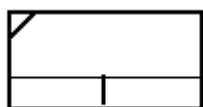


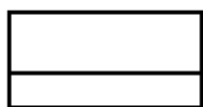
Рисунок П 3.1 – Контекстная диаграмма, описанная в нотации IDEF0, изображает функциональную связь процессов, работ, действий; блоки в модели могут быть декомпозированы

Наиболее распространенные обозначения элементов бизнес-процессов в нотации *IDEF3*

IDEF3 – методология моделирования и стандарт документирования процессов, происходящих в системе; графическая нотация предназначена для описания последовательности выполнения процессов и работ.



– *модель работы (UOW)* – объект служит для описания функций (процедур, работ), выполняемых подразделениями/сотрудниками предприятия; в правой нижней ячейки отражается стоимость процесса, в левой – его порядковый номер



– *ссылочный объект* – объект, используемый для описания ссылок на другие диаграммы модели, циклические переходы в рамках одной модели, различные комментарии к функциям



– *логическое «И»* – логический оператор, определяющий связи между функциями в рамках процесса, позволяет описать ветвление процесса; может быть асинхронным (вертикальная линия слева) или синхронным (вертикальные линии справа и слева)



– *логическое «ИЛИ»* – логический оператор, определяющий связи между функциями в рамках процесса, позволяет описать ветвление процесса; может быть асинхронным (вертикальная линия слева) или синхронным (вертикальные линии справа и слева)



– *логическое исключаящее «ИЛИ»* – логический оператор, определяющий связи между функциями в рамках процесса, позволяет описать ветвление процесса; может быть асинхронным (вертикальная линия слева) или синхронным (вертикальные линии справа и слева)

- > — стрелка предшествования соединяет последовательно выполняемые функции
- - -> — стрелка отношения используется для привязки объектов-комментариев к функциям
- >> — стрелка потока объектов показывает поток объектов от одной функции к другой

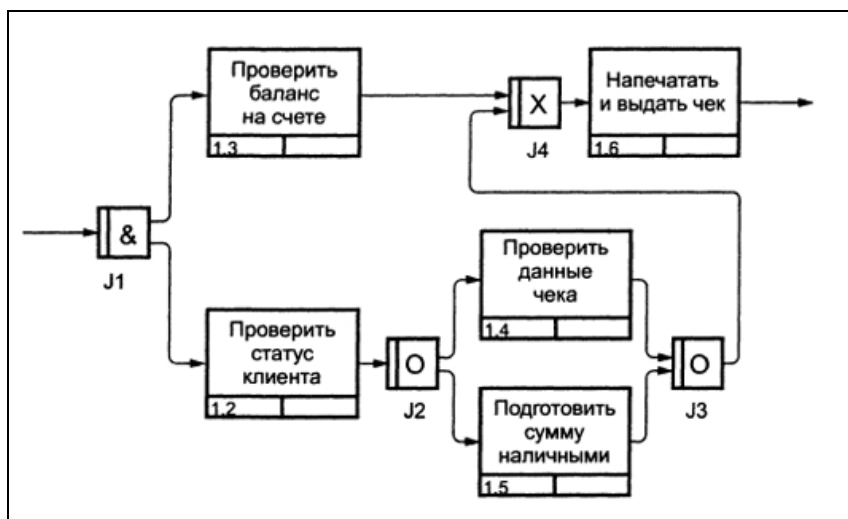


Рисунок П 3.2 – Фрагмент диаграммы, описанной в нотации *IDEF3*, изображает последовательность выполнения работ в процессе

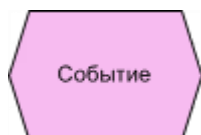
Наиболее распространенные обозначения элементов бизнес-процессов в нотациях ARIS

EPC (*Event-Driven Process Chain*, *событийная цепочка процессов*) – нотация отображения хода выполнения процесса, ключевыми элементами которой являются *события* и *функции*. Диаграмма в нотации *EPC* должна начинаться и заканчиваться *событием*. За *функцией* всегда должно следовать *событие* (выполнение функции создает некоторое событие – состояние). Для ветвления процесса используются операторы «И», «ИЛИ», «Исключающее ИЛИ». *EPC* используется, когда стоит задача описать подробный ход выполнения бизнес-процесса. Функции *EPC* могут быть декомпозированы.

Внутри блоков, обозначающих функции, события, субъекты, информацию, информационные системы, товарно-материальные ценности и т.д. помещаются их наименования.



– *Функция*, процесс, операция или действие, выполняемые над исходным объектом (документом, ТМЦ и прочим) с целью получения заданного результата. Временная последовательность выполнения функций задается расположением функций на диаграмме процесса сверху вниз.



– *Событие* – состояние, которое является существенным для целей управления бизнесом и оказывает влияние или контролирует дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов. Элемент отображает события, активизирующие функции или порождаемые функциями.



– *Стрелка* отображает связи элементов диаграммы процесса *EPC* между собой. Связь может быть направленной и ненаправленной в зависимости от соединяемых элементов и типа связи.



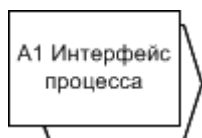
– *Оператор «И»* используется для обозначения слияния (ветвления) как функций, так и событий. Если завершение выполнения функции должно инициировать одновременно несколько событий, то это обозначается с помощью оператора «И», следующего после функции и перед событиями.



– *Оператор «ИЛИ»* используется для обозначения слияния (ветвления) функций и для слияния событий. По правилам нотации *ЕРС* после одиночного события не может следовать разветвляющий оператор «ИЛИ». Если завершение выполнения функции может инициировать одно или несколько событий, то это обозначается с помощью оператора «ИЛИ», следующего после функции и перед событиями.



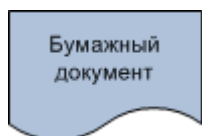
– *Оператор «Исключающее ИЛИ»* используется для обозначения слияния/ветвления функций и для слияния событий. По правилам нотации *ЕРС* после одиночного события не может следовать разветвляющий оператор «Исключающее ИЛИ». Если завершение выполнения функции может инициировать только одно из событий в зависимости от условия, то это обозначается с помощью оператора «Исключающее ИЛИ», следующего за функцией и перед событиями.



– *Интерфейс процесса* – элемент, обозначающий внешний (по отношению к текущей диаграмме) процесс или функцию. Используется для указания взаимосвязи процессов: а) обозначает предыдущий или следующий процесс по отношению к диаграмме рассматриваемого процесса; б) обозначает процесс, откуда поступил или куда передается объект. Внутри блока помещается наименование внешнего процесса.




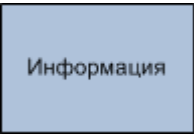

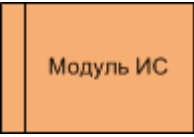
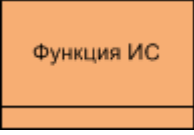

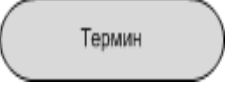
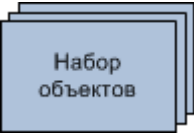

– *Субъект*, используется для отображения на диаграмме организационных единиц (должности, подразделения, роли, внешнего субъекта) – исполнителей, владельцев или участников функций.



– *Бумажный документ* используется для отображения на диаграмме бумажных документов, сопровождающих выполнение функции.



– *Электронный документ* используется для отображения на диаграмме электронных документов, сопровождающих выполнение функции.

- | | |
|---|---|
|  | – <i>ТМЦ</i> используется для отображения на диаграмме товарно-материальных ценностей (ТМЦ), сопровождающих выполнение функции. |
|  | – <i>Информация</i> используется для отображения на диаграмме информационных потоков, сопровождающих выполнение функции. Внутри блока помещается наименование информационного потока. |
|  | – <i>Информационная система</i> используется для отображения на диаграмме информационной системы, поддерживающей выполнение функции. |
|  | – <i>Модуль ИС</i> используется для отображения на диаграмме модуля информационной системы, поддерживающего выполнение функции. |
|  | – <i>Функция ИС</i> используется для отображения на диаграмме функции информационной системы, поддерживающей выполнение функции. |
|  | – <i>База данных</i> используется для отображения на диаграмме базы данных, сопровождающей выполнение функции. |
|  | – <i>Термин</i> используется для отображения объектов, сопровождающих выполнение функции. Наименования этих объектов - термины, используемые в организации. Элемент может быть использован для обозначения данных, передаваемых между процессами или обрабатываемых при выполнении процессов, а также для обозначения статусов бумажных (электронных) документов. |
|  | – <i>Набор объектов</i> используется для отображения на диаграмме наборов объектов, сопровождающих выполнение функции, например, «Документация по проекту». |
|  | – <i>Прочее</i> используется для отображения на диаграмме потоков объектов, которые нельзя отнести ни к одной из predetermined групп справочника «Объекты деятельности». |

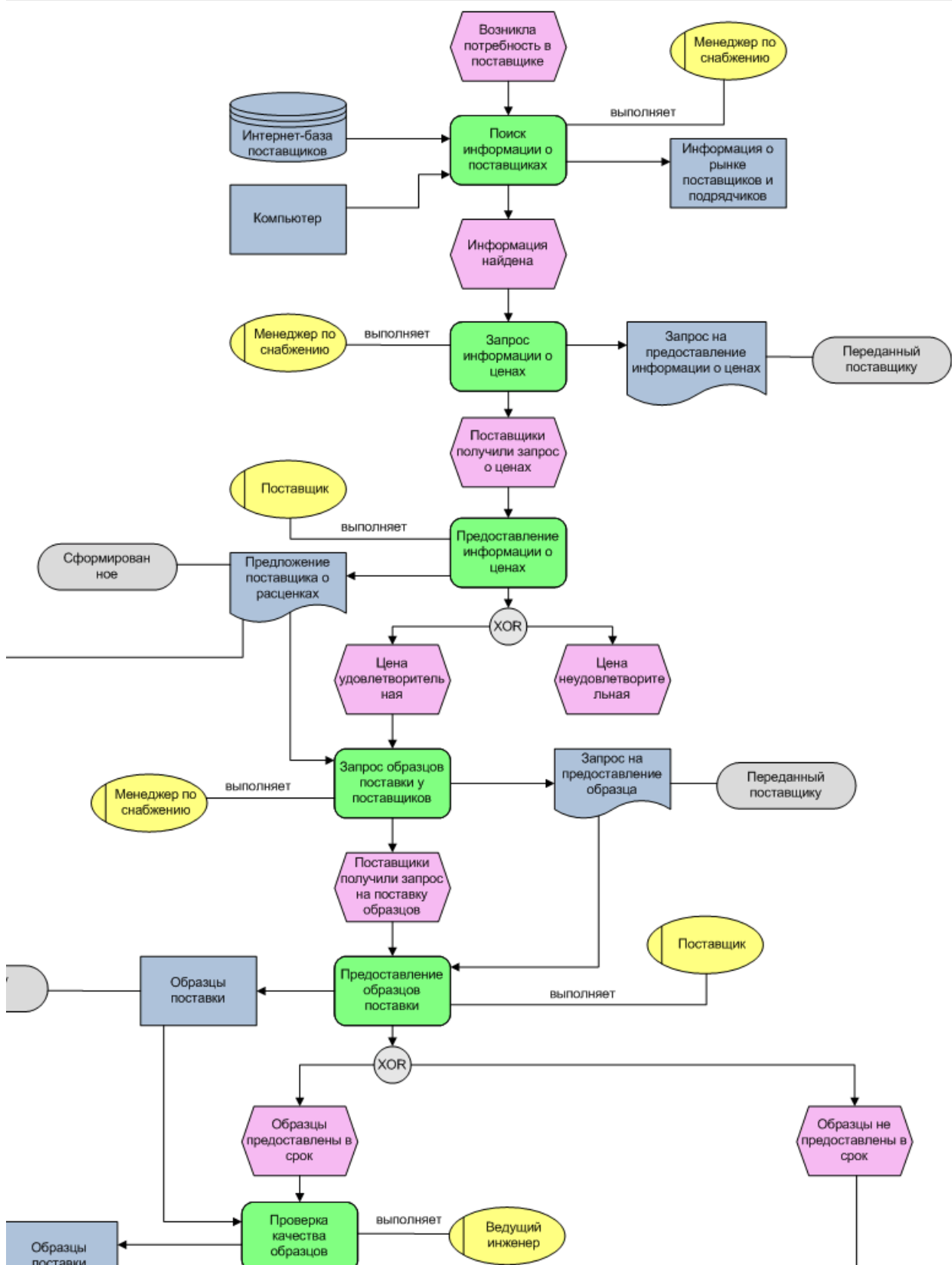


Рисунок П 3.3 – Фрагмент диаграммы, описанной в нотации EPC (ARIS), изображает ход выполнения процесса, ключевыми элементами которого являются события и функции

Матрица *GE&McKinsey*

Пример описания матричной модели для выбора бизнес-стратегий

Мощным инструментом портфельного анализа является матрица *GE&McKinsey* (созданная в корпорации *General Electric* при непосредственном участии партнеров консалтинговой фирмы *McKinsey*). Матрица *GE&McKinsey* используется для выбора корпоративных портфельных стратегий на основе соотношения интегрального показателя *привлекательности рынка (конкурентные позиции)* и интегрального показателя *эффективности бизнеса (стратегического положения организации)*.

Для оценки факторов внутренней и внешней среды используется большее число факторов, чем в матрице *BCG* (разработанной в консалтинговой компании *The Boston Consulting Group*). Анализ может охватывать промежуточные оценки бизнес-направлений и, следовательно, предполагает возможность использовать ее в условиях нестабильного или переходного состояния стратегических хозяйственных единиц (бизнес-единиц).

В таблице П 3.1 приведены ключевые факторы, принимаемые в учет при анализе.

Таблица П 3.1 – Факторы, влияющие на показатели «привлекательности рынка» и «эффективности бизнеса»

| Показатель | |
|---|---|
| <i>Привлекательность рынка</i> | <i>Эффективность бизнеса</i> |
| <input type="checkbox"/> Общий объем рынка <input type="checkbox"/> Показатель темпов роста в год <input type="checkbox"/> Интенсивность конкуренции <input type="checkbox"/> Технологические требования <input type="checkbox"/> Уровень цен <input type="checkbox"/> Влияние инфляции <input type="checkbox"/> Норма прибыли (в динамике за несколько лет) <input type="checkbox"/> Правовые ограничения <input type="checkbox"/> Барьеры выхода на рынок <input type="checkbox"/> и др. | <input type="checkbox"/> Чистый доход <input type="checkbox"/> Финансовое положение <input type="checkbox"/> Доля рынка <input type="checkbox"/> Темпы роста доли рынка <input type="checkbox"/> Качество продукции <input type="checkbox"/> Репутация марки <input type="checkbox"/> Эффективность производства <input type="checkbox"/> Эффективность продаж <input type="checkbox"/> Конкурентоспособность цены <input type="checkbox"/> Имидж фирмы <input type="checkbox"/> Стиль руководства <input type="checkbox"/> Состояние менеджмента <input type="checkbox"/> Расходы на маркетинг <input type="checkbox"/> Эффективность НИОКР и др. |

Общий вид матрицы *GE&McKinsey* показан на следующем рисунке. Классификация бизнес-портфеля и стратегии приведены по Ф. Котлеру.

| | | Эффективность бизнеса | | | |
|----------------------|---------|-----------------------|---|---|--|
| | | <i>Сильная</i> | <i>Средняя</i> | <i>Слабая</i> | |
| | | 5,00 | 2,50 | 1,00 | |
| Конкурентные позиции | Высокая | 5,00 | <p><i>Защищенная позиция</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Максимальные инвестиции в развитие бизнес-направления <input type="checkbox"/> Концентрация усилий на поддержание эффективности | <p><i>Инвестиции в расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Стремление к лидерству <input type="checkbox"/> Избирательные инвестиции по критерию их эффективности <input type="checkbox"/> Укрепление уязвимых мест (слабых сторон) | <p><i>Избирательное расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Специализация на избранных бизнес-направлениях <input type="checkbox"/> Поиск путей преодоления слабых сторон <input type="checkbox"/> Ликвидация (в случае отсутствия стабильного роста) |
| | Средняя | 2,50 | <p><i>Избирательное расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Интенсификация инвестиций в наиболее привлекательные сегменты рынка <input type="checkbox"/> Создание предпосылок для успешной конкуренции <input type="checkbox"/> Увеличение доходности за счет повышения производительности | <p><i>Избирательность / Управление, направленное на доходы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Защита существующих позиций <input type="checkbox"/> Концентрация инвестиций на бизнес-направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска | <p><i>Ограниченное расширение или «сбор урожая»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Поиск возможностей расширения бизнеса с низкой степенью риска <input type="checkbox"/> Сокращение инвестиций и рационализация (в случае отсутствия таких возможностей) |
| | Низкая | 1,00 | <p><i>Избирательность / Защита и переориентация бизнес-направления</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Управление текущими доходами <input type="checkbox"/> Концентрация на привлекательных сегментах рынка <input type="checkbox"/> Поддержка эффективности производства | <p><i>Управление, ориентированное на доходы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Защита позиций в наиболее доходных сегментах <input type="checkbox"/> Совершенствование производства <input type="checkbox"/> Сокращение инвестиций | <p><i>Ликвидация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Выбор момента для продажи бизнес-единицы по максимальной стоимости <input type="checkbox"/> Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций в данное бизнес-направление |

Рисунок П 3.1 – Матрица *GE & McKinsey*

При анализе матрицы *GE&McKinsey* необходимо руководствоваться следующим.

1. Три ячейки в левом верхнем углу матрицы занимают наиболее сильные бизнес-направления (продукты) – это наступательные стратегии, предполагающие инвестирование.
2. Ячейки, расположенные по диагонали от нижней левой до верхней правой, занимают бизнес-единицы (продукты) со средней привлекательностью – это оборонительные стратегии, предполагающие сохранение позиций.
3. Три ячейки в нижнем правом углу матрицы занимают непривлекательные сферы хозяйственной деятельности (продукты) – это стратегии деинвестирования, предусматривающие уход с рынка, ликвидацию бизнеса.

Последовательность портфельного анализа с использованием матрицы *GE&McKinsey*

1 шаг. Выделяются наиболее значимые факторы, характеризующие каждый из показателей из таблицы 3.

2 шаг. Методом экспертных оценок определяется значимость каждого фактора, в процентах или долях единицы.

3 шаг. Выбирается и обосновывается оценочная шкала (например 10-балльная).

4 шаг. Каждый фактор оценивается экспертами на основе информации, полученной в ходе предварительных исследований.

5 шаг. Вычисляется ценность каждого фактора (произведение оценки фактора и его веса).

6 шаг. Вычисляется общая суммарная ценность каждого оцениваемого показателя («Привлекательности рынка» / «Эффективности бизнеса»).

7 шаг. Определяется место бизнес-направления (продукта) в многофакторной матрице *GE&McKinsey* (ячейка матрицы).

8 шаг. Дается интерпретация портфельной стратегии применительно к конкретной компании.

9 шаг. Предлагаются рекомендации по разработке стратегического плана развития бизнес-единиц.

Титульный лист курсового проекта

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
"Уфимский государственный нефтяной технический университет" в
г. Салавате (Филиал ФГБОУ ВО УГНТУ в г. Салавате)
Кафедра «Электрооборудование и автоматика промышленных предприятий»

Проектное обучение технологическому предпринимательству

ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ

Пояснительная записка
к курсовой работе на 25 листах
ЭАПП – 18.03.02 – 05.00.00 ПЗ

Исполнитель:
студент гр. МАБз-19-21

И.И. Иванов

Руководитель проекта:
доцент, канд, экон. наук

С.Ф. Кочеткова.

Салават 2020

Приложение 5

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет» (ФГБОУ ВО УГНТУ)
Филиал ФГБОУ ВО УГНТУ в г. Салавате
Кафедра «Электрооборудование и автоматика промышленных предприятий»

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
протокол № _____ от _____
Зав. кафедрой профессор
_____ М. Г. Баширов
« _____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

- Студенту _____ *Фамилия И.О.* _____ группы *МАБз-19-21*
- 1 Дисциплина _____ *Проектное обучение технологическому предпринимательству*
- 2 Тема проекта (работы) _____ *Проект развития фирмы на отраслевом рынке*
- 3 Срок сдачи студентом законченного проекта (работы) _____
- 4 Исходные данные к проекту (работе) _____
_____ *1 Организационная структура управления*
_____ *2 Устав предприятия*
_____ *3 Бухгалтерская финансовая отчетность*
- 5 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) _____
Введение
_____ *I Бизнес-модель фирмы.*
_____ *II Проект развития фирмы на отраслевом рынке.*
_____ *III Инструменты поддержки принятия решений при реализации проекта развития фирмы на отраслевом рынке.*
_____ *Заключение*
_____ *Список использованных источников*
_____ *Приложения*
- 6 Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей) _____

- 7 Руководитель _____ *доцент кафедры ЭАП Кочеткова С.Ф.*
- Задание принял к исполнению (дата и подпись студента) _____



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Уфимский государственный нефтяной технический университет» (ФГБОУ ВО УГНТУ)
 Филиал ФГБОУ ВО УГНТУ в г. Салавате

Электрооборудование и автоматика промышленных предприятий

(Наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на курсовой проект (курсовую работу)

Студента *Фамилия И.О.* группы МАН-19-21

1 Дисциплина Проектное обучение технологическому предпринимательству

2 Тема проекта (работы) Проект развития фирмы на отраслевом рынке

| Показатель | Баллы | | | |
|---|-------|---|---|---|
| | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Полученные результаты | | | | |
| 1 Соответствие содержания курсового проекта (курсовой работы) полученному заданию на курсовое проектирование | | | | |
| 2 Соответствие объема курсового проекта (курсовой работы) установленным требованиям | | | | |
| 3 Соответствие оформления пояснительной записки требованиям действующих нормативных документов | | | | |
| 4 Соответствие оформления графического материала требованиям действующих нормативных документов | | | | |
| Инструкция. Поставьте в нужной клетке галочку или крестик. 5 - полностью соответствует 4 - соответствует в большой степени 3 - соответствует удовлетворительно 2 - не соответствует | | | | |
| Проявленные компетенции | | | | |
| 6 Степень владения знаниями, необходимыми для выполнения курсового проекта (курсовой работы) | | | | |
| 7 Степень владения навыками, необходимыми для выполнения курсового проекта (курсовой работы) | | | | |
| 8 Степень самостоятельности при выполнении курсового проекта (курсовой работы) | | | | |
| 9 Умение сотрудничать с руководителем при решении проблем, возникающих в ходе курсового проектирования | | | | |
| 10 Проявление творческой инициативы, нестандартные подходы к решению проблем | | | | |
| 11 Организованность и дисциплина при выполнении курсового проекта (курсовой работы) | | | | |
| Инструкция. 5 – высокая степень проявления 4 – достаточно высокая степень проявления 3 – удовлетворительная степень проявления 2 – недостаточная степень проявления | | | | |

Допуск к защите

| Дата | Защитил | Не защитил | Дата | Защитил | Не защитил |
|------|---------|------------|------|---------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Инструкция. Поставьте в нужную клетку дату, а в одну из двух соседних клеток – галочку или крестик

На основании оценки работы студента в период курсового проектирования считаю возможным **ДОПУСТИТЬ** его к защите курсового проекта (курсовой работы).

Общая оценка работы студента над курсовым проектом (курсовой работы) - _____ баллов, что составляет _____ баллов рейтинга.

Руководитель: _____ С.Ф. Кочеткова

(подпись)

