

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Основы предпринимательства»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-9: Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Основы предпринимательства».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Основы предпринимательства» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1. Упражнение «Использование PEST анализа при оценке внешней среды предприятия»*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

**Упражнение «Использование PEST анализа при оценке внешней среды предприятия» [ПК-9.1]**

*Провести PEST анализ внешней среды сети магазинов «Мария-Ра» (предприятие можно менять на занятия).*

Весь процесс проведения PEST анализа можно условно разбить на последующие этапы:

1. Определение причин, которые могут повлиять на реализации и прибыль компании
2. Сбор инфы по динамике и нраву конфигурации каждого фактора
3. Анализ значимости и степени воздействия каждого фактора
4. Составление сводной таблицы PEST анализа

Шаг 1-ый: определяем причины для анализа

Первым шагом составьте список причин, которые могут воздействовать на реализации и прибыль компании в длительной перспективе (3-5 лет). Разбейте эти причины на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

1
Описание фактора
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>

Рис. 1 Пример таблицы для группировки PEST причин

Шаг 2-ой: определяем степень воздействия причин

После того, как все причины, способные повлиять на реализации и прибыль компании выбраны, нужно оценить силу воздействия каждого фактора. Сила воздействия фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- 1 — воздействие фактора не много, хоть какое изменение фактора фактически не оказывает влияние на деятельность компании
- 2 — только важное изменение фактора оказывают влияние на реализации и прибыль компании
- 3 — воздействие фактора высоко, любые колебания вызывают важные конфигурации в продажах и прибыли компании

Причины, которые совершенно не оказывают влияние на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы воздействия фактора — это личная экспертная оценка.

1	2
Описание фактора	Влияние фактора
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	

Рис.2 Пример оценки значимости причин PEST анализа

Шаг 3-ий: проводим оценку вероятности конфигурации фактора

Возможность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 значит наименьшую возможность конфигурации фактора наружной среды, а 5 — наивысшую возможность. Оценку лучше проводить не персонально, а посреди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

1	2	3					4
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>							<b>41,0</b>

Рис.3 Пример оценки вероятности колебаний PEST — причин

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Шаг 4-ый: оценка реальной значимости причин

Последующим шагом уже можно высчитать реальную значимость каждого фактора. Настоящая значимость позволяет оценить, как компании следует уделять свое внимание и держать под контролем фактор конфигурации наружной среды, и рассчитывается как возможность конфигурации фактора, взвешенная на силу воздействия этого фактора на деятельность компании.

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>27</b>						<b>41,0</b>	

Рис.4 Пример оценки реальной значимости PEST — причин

Чем выше настоящая значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для понижения негативного воздействия фактора на бизнес.

Шаг 5-ый: составление сводной таблицы PEST анализа

Последним этапом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все причины в порядке убывания собственной значимости располагаются в последующей таблице:

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Рис.5 Сводная таблица PEST анализа

В заключении нужно сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на компанию и спланировать мероприятия, которые нужно провести, чтобы снизить негативное воздействие фактора и использовать положительное воздействие фактора на деятельность компании.

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Рис.6 Финишная форма для анализа

*2.Упражнение "Анализ внешней и внутренней предпринимательской среды организации"*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

**Упражнение 1.**  
**Оценка внешней и внутренней предпринимательской среды организации (ПК-9.1)**

Данное упражнение способствует выработки у студентов навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организаций, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

Каждый студент выступает в роли эксперта, которому необходимо определить рейтинговые оценки по каждому фактору окружающей среды малого предприятия (таблицы 1-3). Рейтинг определяется от 1 до 10 баллов по каждому фактору в зависимости от степени важности.

Далее по результатам расчетов таблиц 1-3 необходимо построить круговые диаграммы (сегментация) весомости факторов, влияющих на работу малого предприятия. Определить сильные факторы как внешней, так и внутренней среды малого предприятия. Какое предприятие выступит объектом анализа решается на занятии.

Таблица 1 - Рейтинговая оценка для каждого фактора макросреды

Факторы макросреды	Коэффиц. значимости $V_i$	Рейтинг $r$	Оценка $V_i \cdot r$	Коэффициент весомости $\alpha_i$	
				%	доля
Демографические	0,031				
Политические	0,08				
НТП	0,236				
Экономические	0,3				
Культурные	0,063				
Природные	0,09				
Мировой рынок	0,2				
Итого	1		$\Sigma$	100%	1

Таблица 2 - Рейтинговая оценка для каждого фактора микросреды

Факторы макросреды	Коэффиц. значимости $V_i$	Рейтинг $r$	Оценка $V_i \cdot r$	Коэффициент весомости $\alpha_i$	
				%	доля
Поставщики	0,21				
Посредники	0,159				
Конкуренты	0,288				
Клиенты	0,29				
Средства информации	0,03				
Контактные аудитории	0,023				
Итого	1		$\Sigma$	100%	1



Таблица 3 - Рейтинговая оценка для каждого фактора внутрифирменной среды

Факторы макросреды	Коэффиц. значимости $V_i$	Рейтинг $r$	Оценка $V_i * r$	Коэффициент весомости $\alpha_i$	
				%	доля
Цели фирмы	0,166				
Структура орган.	0,05				
Финансы	0,24				
Кадры	0,12				
Основной капитал	0,3				
Маркетинг	0,124				
Итого	1		$\Sigma$	100%	1

По окончании проведения рейтинговых оценок по каждому фактору окружающей среды банка, эксперты обмениваются результатами и рассчитывают коэффициент конкордации (согласия), что позволит определить степень согласованности мнений студентов группы. Коэффициент конкордации рассчитывается по каждой таблице и определяется по формуле:

$$K = \frac{12 * \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m r_{ij} - \bar{r})^2}{m^2(n^3 - n)} \quad (1)$$

где K – коэффициент конкордации

m – число экспертов

n – число факторов

r – рейтинг

$\bar{r}$  - среднее значение рейтинга

$$\bar{r} = \frac{\sum \sum r}{n} \quad (2)$$

Коэффициент конкордации оценивается по следующей шкале:

- если  $K > 0,7$ , то высокая степень согласованности мнений экспертов;
- если  $0,5 < K < 0,7$ , то средняя степень согласованности мнений экспертов;
- если  $K < 0,5$ , то низкая степень согласованности мнений экспертов в группе.

### 3. Деловая игра «Анализ рисков внешней и внутренней среды фирмы»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

## Деловая игра «Анализ рисков внешней и внутренней среды фирмы» (ПК-9.1)

*Задача – использование новых рыночных возможностей и экономических знаний о внешней среде в управлении и рисками.*

На подготовительной стадии игры руководитель:

- проводит инструктивное совещание с участниками игры, на котором сообщает особенности экономической деятельности данного производства и возможные виды риска, дает образец упрощенной методики оценки степени риска;
- распределяет участников игры по группам (высшего руководства, производственно-технического отдела, отдела поставок и сбыта, планово-финансового и др.);
- дает задания по подготовке необходимых для деловой игры исходных данных.

Примерная форма документа по оценке степени риска приведена в таблице 1.

Примерная (упрощенная) методика оценки степени риска:

Принято 7 наиболее типичных факторов риска для общих условий производства, по 5 составляющих в каждом из факторов (минимальный риск оценивается равным 1, максимальный риск равным 10).

Для упрощения расчетов взяты равные доли степени риска для каждой из составляющих.

Например, минимальный риск по экономическому фактору равен 1, следовательно, на каждую составляющую (слагаемые) приходится по 0,2. Соответственно при максимальной степени риска, равного 10, на каждую составляющую придется по 2. В действительности вес каждого фактора и каждой составляющей этого фактора не равны и для разных условий хозяйствования должны учитываться с соответствующими коэффициентами.

Сумма баллов подсчитывается по каждому из факторов риска и умножается на 7.

Суммарная оценка риска выражается в процентах от максимальной суммы баллов: минимальный риск — от 15 до 20 % (мягкий риск); риск средней степени — от 35 до 40 % (жесткий риск); максимально допустимый риск — не выше 55 % (критический риск).

Расчет степени риска ведется по трем стадиям деятельности предприятия: подготовительная, строительная и текущая деятельность.

Завершается данная часть игры докладами руководителей групп (по одному от группы) по итогам деятельности и обоснованию принятых решений.

После докладов и комментариев к ним участники игры приступают к выработке мер по снижению степени риска на каждой из стадий деятельности фирмы. Оформленные в письменном виде предложения руководителей среднего звена представляются на рассмотрение и утверждение высшему руководству фирмы.

Группа планово-финансового отдела по заданию высшего руководства оформляет план действия по страхованию риска и мерам по его снижению (по предложенной руководителем игры форме). Итоговый документ зачитывается для всей группы, участники игры высказывают свои особые мнения. Руководитель игры подводит итоги работы группы и отмечает положительные и негативные решения ее участников.

В ходе игры руководитель, если есть время, может дать вводную задачу — сообщить об изменениях, происшедших в сфере политики, кредитно-финансовой области, налогообложении и др. В зависимости от характера этих изменений, их опасности для фирмы участники игры вносят поправки в определение степени риска по соответствующим стадиям деятельности и вырабатывают новые меры, снижающие риск. Итоги работы выносятся на обсуждение всей группы.

В итоге игры студенты предоставляют преподавателю план деятельности руководителей фирмы по снижению степени риска (по стадиям или времени работы).

Таблица 1 - Риск и страхование риска фирмы на \_\_\_\_\_ г.

Факторы риска	Коэффициент риска по стадиям работы			Меры по снижению степени риска
	подготовительная	строительная	текущая деятельность	
<p>1. Политический</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-угроза стабильности извне</li> <li>-стабильность правительства</li> <li>-возможность вооруженных конфликтов</li> <li>-коррупция</li> <li>-внешнеэкономическая ориентация</li> </ul> <p>2. Социальный</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-возможность гражданской войны</li> <li>-стачки, забастовки, терроризм</li> <li>-лояльность местной администрации</li> </ul> <p>3. Финансовый</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-невыплата ссуд</li> <li>-задержки по кредитам</li> <li>-аннулирование контрактов</li> <li>-экспроприация частного капитала -изменение кредитно-денежной политики</li> </ul> <p>4. Экономический</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-состояние экономического развития страны</li> <li>-динамика торгового и платежного балансов</li> <li>-конкуренты</li> <li>-уровень капиталовложений</li> <li>-стоимость рабочей силы</li> </ul> <p>5. Техничко-технологический</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-физическое и моральное старение машин, оборудования, технологий</li> <li>-жизненный цикл продукции</li> <li>-эффективность НИОКР</li> </ul> <p>6. Стихийные бедствия</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-пожар, наводнение, засуха, землетрясение, бури и ураганы</li> </ul> <p>7. Хищение, порча и прочий ущерб</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-хищение денежных средств</li> <li>-сырья и материалов</li> <li>-готовой продукции</li> <li>-утечка информации</li> <li>-порча материально-вещественных факторов производства</li> </ul>				

*4.Деловая игра на анализ и создание внутренней среды фирмы «Организационные начала»*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

## Деловая игра на анализ и создание внутренней среды фирмы «Организационные начала» [ПК-9.1]

*Целью игры является приобретение практического опыта работы по анализу и организации внутренней среды при создании нового предприятия, работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.*

Участникам необходимо придерживаться условий игры. Так, в зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по 3—5 человек в каждой. Фирма создается как общество любого типа. Размер уставного капитала определяется действующим законодательством.

Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.

Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 3 млн. рублей, вложенным в один из коммерческих банков. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

После распределения студентов на подгруппы руководитель игры ставит перед ними проблемную ситуацию — определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

- а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания участников — по одному представителю от подгруппы;
- б) для выборов президента (генерального директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т. д.

При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.

Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи — разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначения, функций и задач.

Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи



подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.

На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений). Итоги обсуждения представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.

В заключении деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

Регламент (расписание) деловой игры составляется руководителем игры и зависит от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта, материально-технического и методического обеспечения игры. Основное время должно быть направлено на создание и отработку документов фирмы, отражающих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

В итоге игры студенты должны предоставить протокол общего собрания участников будущей фирмы; перечень документов, необходимых для регистрации фирмы. А также схемы организационной структуры фирмы, схемы структуры управления и информационной структуры фирмы. Составить приказ о назначении должностных лиц фирмы.

#### *5. Анализ внутренней среды организации: формирование зон ответственности за внутренний функционал компании*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

## Анализ внутренней среды организации: формирование зон ответственности за внутренний функционал компании

Проанализировать внутреннюю среду организации путем формирования матрицы распределения функций по организационным звеньям (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем).

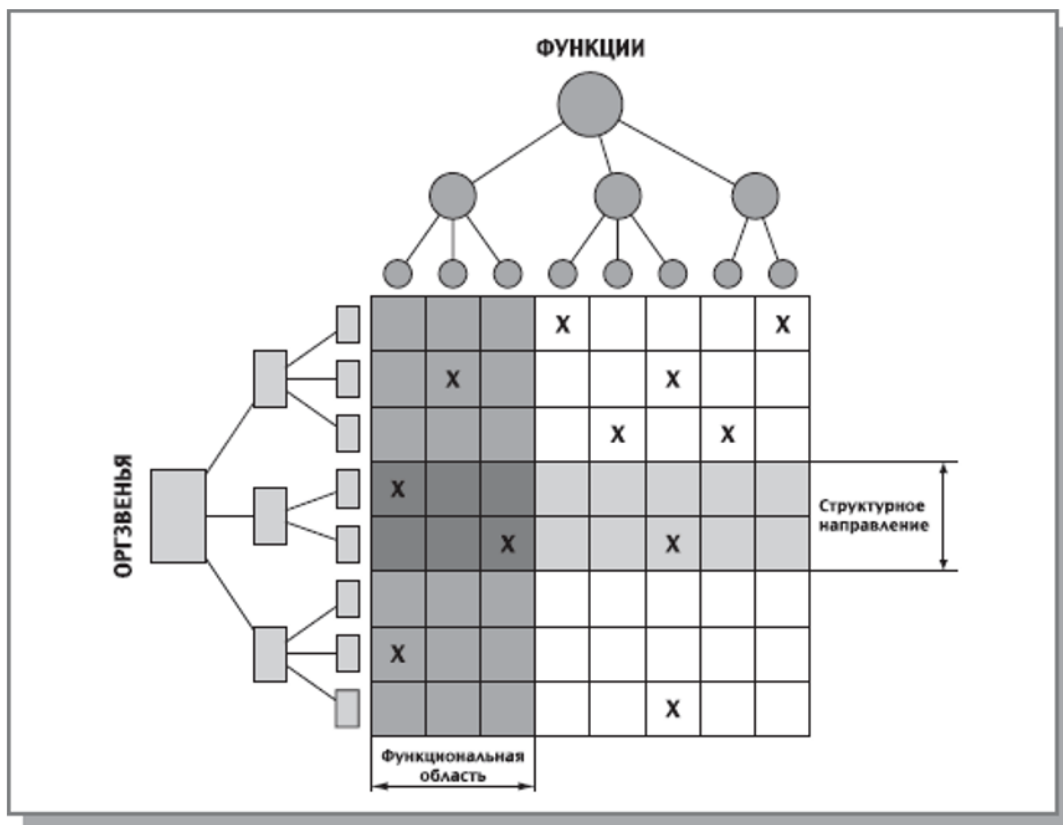


Рисунок 1 - Шаблон распределения функций по организационным звеньям

Матрица организационных проекций представляет собой таблицу, в строках которой расположен список исполнительных звеньев, в столбцах - список функций, выполняемых в компании. Для каждой функции определяется исполнительное звено, отвечающее за эту функцию.

Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющие ее подразделения или сотрудника. Анализ заполненной таблицы позволяет увидеть "пробелы" как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников, а также рационально перераспределить все задачи между исполнителями и закрепить как систему в документе "Положение об организационной структуре".

Положение об организационной структуре - это внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции,

распределение функций по звеньям.

Аналогично строится матрица коммерческой ответственности.

*6. Ситуационный анализ «Влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие предпринимательства»*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации



**Ситуационный анализ «Влияние факторов внешней и внутренней среды на развития предпринимательства» [ПК-9.1]**

*Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие предпринимательства в России, а также выявите возможное противоречие влияния факторов. Результаты анализа свести в таблицу 1.*

*Цель. Выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды предприятий, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.*

Таблица 1 – Факторы, влияющие на развитие предпринимательства в России

№	Факторы	способствуют	затрудняют
1	Природные ресурсы		
2	Трудовые ресурсы (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения		
6	Государственно-политическое устройство страны		
7	Состояние правопорядка в стране		
8	Отношения собственности		
9	Монополизация экономики		
10	Состояние развития конкуренции		
11	Развитие инфраструктуры		
12	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
13	Инфляция (уровень и динамика)		
14	Налогообложение (уровень и динамика)		
15	Уровень жизни населения		
16	Социальная защищенность населения		
17	Таможенный союз, Единое экономическое пространство с Беларусью и Казахстаном		

*7.Упражнение на анализ внешней и внутренней среды организации «Оценка конкурентоспособности предприятия»*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-9 Способен анализировать рыночные возможности и оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-9.1 Анализирует внешнюю и внутреннюю среды организации

**Упражнение на анализ внешней и внутренней среды организации**  
**«Оценка конкурентоспособности предприятия» [ПК-9.1]**

*Проведя анализ внешней и внутренней среды предприятия, оцените его конкурентоспособность различными методиками.*

Каждый студент выступает в роли эксперта, в качестве оцениваемого предприятия предлагается взять известную и широко распространенную в регионе сеть магазинов «Мария-Ра»; кроме того, возможно рассмотреть предприятие, на котором студент работает или проходил практику.

Далее по результатам расчетов таблиц необходимо сделать соответствующие выводы.

*1. Оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4P*

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4P» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице 1 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4P». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 1 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4P»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	Б	...
<b>Продукт (Product)</b> 1. Вкусовые свойства 2. Срок службы/годности 3. Качество товара 4. Удобство размещения товара 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень обслуживания 8. Качество упаковки 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
<b>Цена (Price)</b> 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки				

4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дистрибьюторов 4. Число дилеров 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставке 6. Упоминание в СМИ 7. Комиссионные				

По результатам оценки конкурентоспособности предприятия «Мария-Ра» и его конкурентов, сложить полученные баллы, проранжировать, выделить лидера рынка и место на нем анализируемого предприятия.

## 2. Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена

Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5 баллов)
Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи

Имидж	Отсутствует	Развит	Стильный имидж
-------	-------------	--------	-------------------

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

В завершении работы представить результаты наглядным способом в виде многоугольника конкурентоспособности.

Критерии сравнения могут быть выбраны на усмотрение студента по степени важности из предыдущих таблиц.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

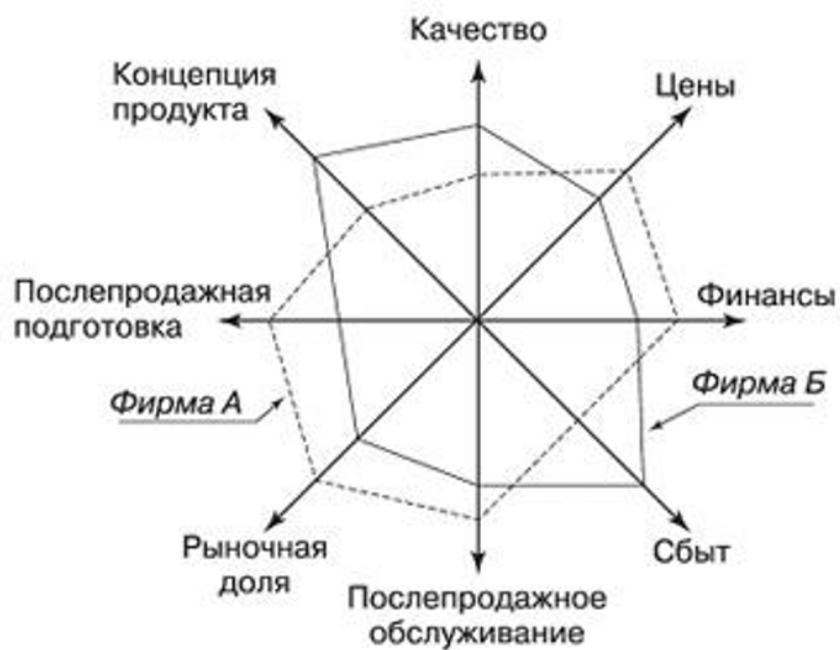


Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**