

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Стратегический менеджмент»**

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

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Курсовая работа; экзамен	Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для экзамена
ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	Курсовая работа; экзамен	Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; 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 «Стратегический менеджмент».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
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	25-49	<i>Удовлетворительно</i>

индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.		
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. Дерево целей как организационно-управленческое решение*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи
	ОПК-3.3 Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений
	ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений

## Дерево целей как организационно-управленческое решение

*Цель работы:* рассмотреть принципы построения дерева целей организации.

*Задачи работы:* построить дерево целей для стратегической цели организации, разработать календарный план достижения цели.

**Дерево целей** – это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения.

Дерево целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности (рисунок 1). Оно обеспечивает работу по доведению целей до непосредственных исполнителей путем построения соответствия между организационной структурой управления и структурой целей.

При построении дерева целей используются такие их свойства, как соподчиненность, развертываемость и соотносительная важность, а также smart-принципы.



При построении дерева целей необходимо учитывать следующее:

- общая цель, находящаяся в вершине, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировании целей различного уровня необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не исходящими друг из друга;
- фундамент дерева целей объединяет задачи, представляющие собой формулировку работ, которые выполняются определенным способом и в заранее установленные сроки (таблица 1).

Пример концептуального подхода к декомпозиции приведен на рисунке 2.

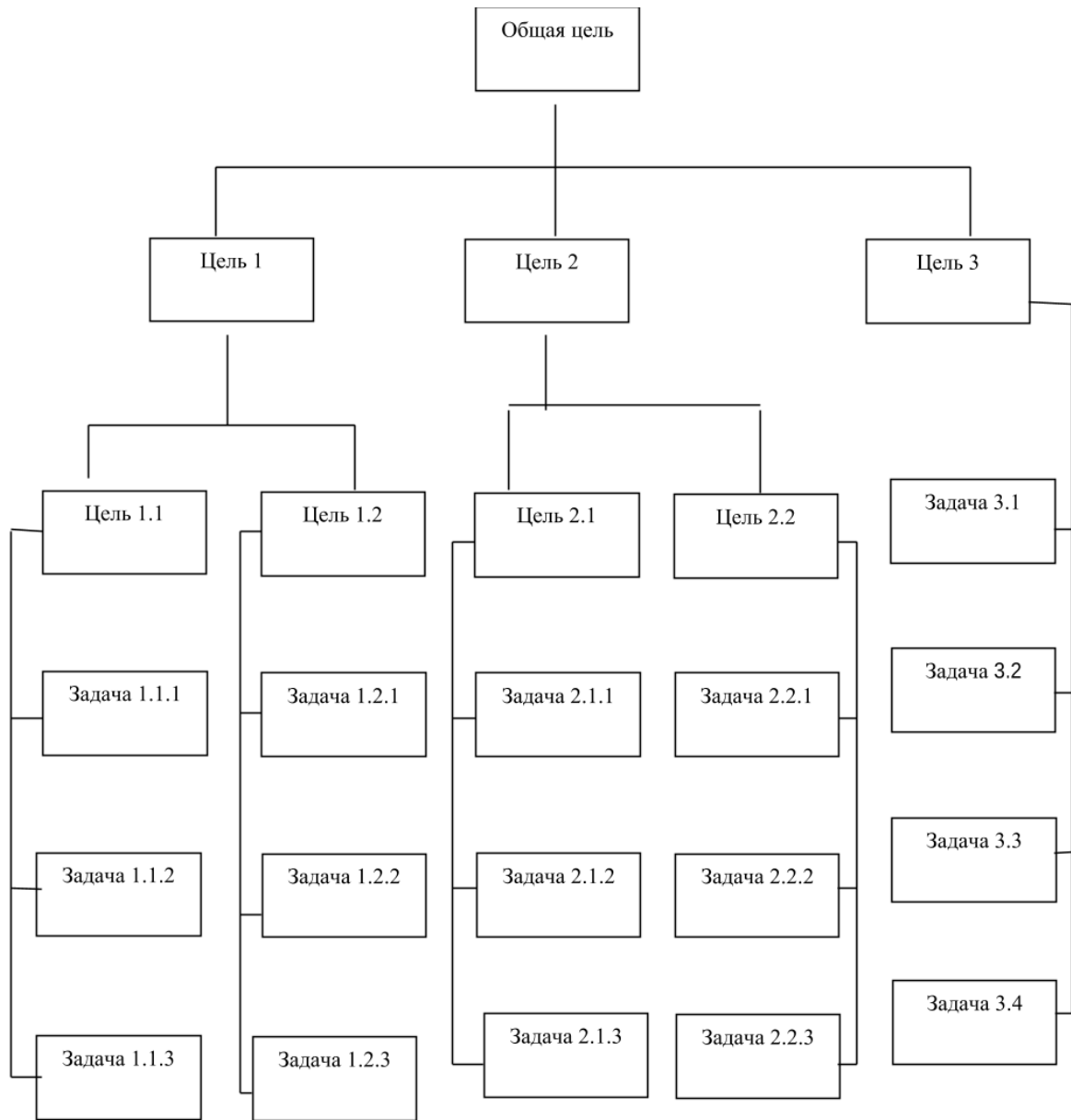


Рисунок 1 – Дерево целей организации

Таблица 1 – Календарный план реализации стратегических целей

Наименование цели	Исполнитель	Период							
Цель									
Цель 1									
Цель 1.1									
Задача 1.1.1									
Задача 1.1.2									
Задача 1.1.3									
Цель 1.2									
Задача 1.2.1									
Задача 1.2.2									
Задача 1.2.3									
Цель 1.3									

*2. Анализ и оценка новых рыночных возможностей внешней среды предприятия*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Демонстрирует знание методик анализа рынка

## Анализ и оценка новых рыночных возможностей внешней среды предприятий методом PEST-анализа

*Цель работы:* освоить метод PEST-анализа внешней среды предприятия.

*Задачи работы:* выбрать интересующую отрасль, соответствующую специфике направления обучения, проанализировать PEST-факторы, сделать выводы.

**Внешняя среда** – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Внешняя среда организации делится на две части. Первая часть — «ближнее» окружение (микросреда) – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации.

Вторая часть – «дальнее» окружение (макросреда) – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности.

Для изучения окружения чаще всего проводят PEST-анализ. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв слов политика, экономика, социум, технология.

### Методика проведения PEST-анализа

1. Изучение отрасли и ее специфических особенностей, количественных и качественных показателей в динамике.
2. Изучение PEST-факторов, оказывающих влияние на отрасль.
3. Выделение факторов, развивающих и тормозящих развитие отрасли. Построение итоговой матрицы (рисунок).
4. Подготовка выводов о наиболее значимых факторах, выявление и оценка новых рыночных возможностей

Государственно-правовые (политические) факторы		Экономические факторы	
Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли	Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
Социально-демографические факторы		Технологические факторы	
Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли	Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3

Рисунок 1 – Матрица PEST-анализа организации

3. Оценка внутренней среды предприятия и разработка организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи
	ОПК-3.3 Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений
	ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Демонстрирует знание методик анализа рынка

## Оценка внутренней среды предприятия и разработка организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды

*Цель работы:* научиться применять методы бизнес-диагностики предприятия.

*Задачи работы:* проанализировать представленное предприятие по следующим направлениям:

- ✓ Оценка внутренней среды предприятия;
- ✓ Оценка конкуренции и потенциала рынка;
- ✓ Оценка стратегических проблем предприятия и постановки стратегических целей.
- ✓ Выполнение SWOT-анализа.

### **Последовательность проведения бизнес-диагностики**

- 1) Анализ исходного состояния предприятия.**
- 2) Анализ отрасли и конкуренции.**
  - a) Характеристика основных показателей отрасли.
  - b) Анализ конкуренции в отрасли.
  - c) Оценка привлекательности отрасли.
- 3) Анализ конкурентоспособности предприятия.**
- 4) Диагностика внешней среды предприятия** – проводится анализ факторов внешней среды предприятия, выделяются наиболее значимые факторы, формулируются проблемы, связанные с влиянием внешней среды.

### **5) Проведение комплексного SWOT-анализа и выявление стратегических проблем компании.**

SWOT-анализ – метод стратегического анализа организации. При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strength and weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities and threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации.

#### **Обобщенная методика проведения SWOT-анализа**

1. Изучение внутренней среды предприятия. Исследование сильных и слабых сторон. Формирование матриц сильных и слабых сторон. Ранжирование.
2. Изучение внешней среды предприятия. Исследование возможностей и угроз внешней среды. Формирование матриц возможностей и угроз. Ранжирование.
3. Формирование первичной матрицы, состоящей из 4 сегментов: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
4. Подготовка развернутой матрицы SWOT-анализа, пересечение полей. Содержание пересечений представлено в таблице 2.
5. Подготовка выводов о стратегических проблемах организации.

Таблица 2 – Развёрнутая форма SWOT-анализа

	<b>Список сильных сторон</b> 1. ... 2. ... 3. ...	<b>Список слабых сторон</b> 1. ... 2. ... 3. ...
<b>Список возможностей</b> 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
<b>Список угроз</b> 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	Каким образом слабые стороны могут быть ослаблены и перейти в критическое значение?

### Ситуационное задание

1. Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия.
2. Провести SWOT-анализ.



3. Сделать выводы о стратегических проблемах предприятия, обусловленных внутренней и внешней средой.
4. Предложить предприятию стратегию развития, включая миссию, стратегические цели.

ОАО «Предприятие1» – известное в России и за ее пределами предприятие, сферой деятельности которого является удовлетворение потребностей сельскохозяйственной и лесной отраслей в машинотехнологических комплексах (продукция – сельхозмашины и комплектующие к ним). Продажи сельхозмашин занимают 67 % от общего объема продаж.

60-летний опыт работы в качестве диверсифицированной компании позволяет производить машины, соответствующие требованиям к уровню надежности и качества. Знание данных отраслей вселяет надежду на сохранение и расширение в них своего присутствия в качестве крупного поставщика техники.

Динамика продаж по кварталам представлена на рисунке 7.

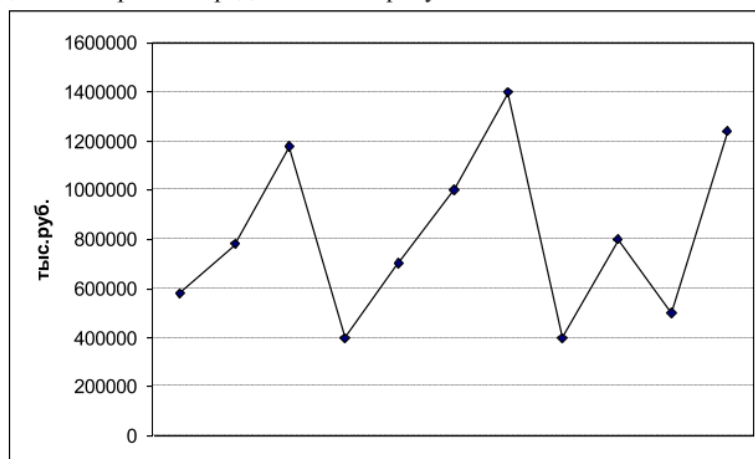


Рисунок 7 – Динамика продаж ОАО «Предприятие1»

Предприятие обладает разветвленной линейно-функциональной оргструктурой с перегруженным управленческим аппаратом. Решения принимаются медленно и недостаточно эффективно. Управление персоналом ведется не системно, с резкими падениями величины ФОТ, сокращением кадров. Средняя заработная плата работников предприятия ниже среднерыночной на 20-25 %.

Финансово-экономические показатели предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Финансово-экономические показатели ОАО «Предприятие1»

Показатель	1 год	2 год	3 год
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1-2)	1,4	1,2	0,8
Коэффициент срочной ликвидности (норма 0,7- 0,8)	0,01	0,03	0,01
Среднесписочная численность (чел.)	1824	2152	1430
Издержки на рубль продаж	1,1	1,0	1,1
Доля издержек на сырье и материалы в себестоимости, %	57,9	61,3	64,1
Рентабельность, %	9	7	6

Конкуренция межрегиональная, предприятие функционирует в сегменте с низкой ценой и низким качеством.

Основные конкуренты: предприятие 2 – доля рынка 10 % работает в том же ценовом и качественном сегменте, предприятие 3 – доля рынка – 42 % - сегмент средней цены и качества, предприятие 4 – доля рынка – 20 %, сегмент средней цены и качества, предприятие 5 – доля рынка 20 %, сегмент высокой цены и качества.

Отраслевые показатели приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели, характеризующие отрасль

Размер рынка	Платежеспособный спрос растет с темпом роста 2-4 %
Масштаб конкуренции	национальный, нарастание конкуренции с зарубежными производителями
Скорость роста рынка и стадия развития отрасли	зрелая стадия развития
Основные потребители	российские сельхозпроизводители
Основные конкуренты	зарубежные производители с низкой ценой и низким качеством
Степень интеграции производителей	отсутствует, все предприятия-производители заняты только производством.
Барьеры на входе-выходе	высокие барьеры на входе в виде потребностей в капитале; умеренные барьеры для входа, барьеры на выходе высокие в связи со спецификой производства
Темп изменения продукции и технологии	низкий
Использование эффекта масштаба	потенциально высокое в случае создания вертикально-интегрированных структур
Степень загрузки производственных мощностей	низкая – до 25 %. Достижение максимальной эффективности производства – не ниже 90 % загрузки
Эффективность производства и продаж (рентабельность)	9 %, определяется низким коэффициентом загрузки производственных мощностей
Средняя норма прибыли в отрасли	ниже средней, ограничена низким платежеспособным спросом на продукцию отрасли
Капиталоемкость (фондоёмкость)	высокая, на уровне среднего значения машиностроительных производств
Роль государства	активизация госзаказа, наличие программ поддержки отрасли и развития технологий

#### 4. Оценка конкурентоспособности предприятия и развитие новых направлений деятельности и организаций

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи
	ОПК-3.3 Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений
	ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Демонстрирует знание методик анализа рынка

#### Оценка конкурентоспособности предприятия и развитие новых направлений деятельности и организаций

*Цель работы:* получение навыков применения методов стратегического анализа и разработки стратегии предприятия.

*Задачи работы:*

4.1 Охарактеризовать конкурентные силы, слабости основных игроков на рынке, выявить их конкурентные преимущества. Определить стратегические конкурентные позиции предприятий 1, 2, 3, 4, 5, 6.

4.2 Провести SWOT-анализ предприятия 5, используя данные таблиц. Выявить стратегические проблемы предприятия, обусловленные внутренней и внешней средой.

4.3 Позиционировать предприятия 2, 3, 5 на матрице «доля на рынке – эффективность производства и реализации».

4.4 Предложить стратегическую концепцию для предприятия 5, содержащую миссию предприятия, стратегические цели и стратегию.

Предприятие работает в отрасли сельхозмашиностроения. Продукция и потребители, а также основные показатели отрасли представлены таблицей 5. В таблицах 7, 8 даны показатели, характеризующие производство и реализацию продукции отрасли предприятиями-конкурентами [6].

Таблица 5 – Производство и реализация продукции предприятиями отрасли

Предприятия	Доля в отрасли по реализованной продукции, %		
	1 период	2 период	3 период
1	21,2	21,3	21,4
2	22,7	22,6	20,4
3	22,0	21,1	21,2
4	12,1	18,5	14,3
5	9,5	10,1	10,3
6	7,4	9,3	9,1

Таблица 6 – Основные показатели, характеризующие отрасль

Показатель	Отраслевая характеристика показателя
Размер (емкость) рынка	Платежеспособный внутренний спрос на продукцию отрасли составляет 2980 млн. руб.
Скорость роста (потенциал) рынка	Определяется среднегодовыми темпами роста основных отраслей – потребителей (3-10 %)
Стадия развития отрасли	Отрасль находится в стадии зрелости
Масштаб конкуренции	Преимущественно национальный. Международная конкуренция между основными производителями в рамках СНГ
Основные потребители	Предприятия сельхозпереработки
Степень интеграции производителей	Интеграционные процессы в отрасли имеют тенденцию к активизации. Основные направления интеграции: слияние производителей и товаропроводящих структур
Барьеры на входе в отрасль и выходе из нее	Высокие барьеры на входе в виде необходимости приобретения опыта работы в отрасли, низкой рентабельности бизнеса. Выход из отрасли требует создания технологически подобных продуктов и рынков
Темп изменения продукции и технологии	Технологии производства остаются на уровне 60-х годов 20 столетия. Инновационная активность в процессных нововведениях усиливается. В этой связи ряд предприятий показывают высокие темпы обновления технологии и продукции
Степень загрузки производственных мощностей	Среднеотраслевой коэффициент загрузки 40 %. Отраслевой лидер – достиг 85 % загрузки производственных мощностей
Среднеотраслевые удельные затраты на 1 рубль произведенной продукции (коп.)	85,3 коп. на 1 руб. произведенной продукции (интервал затрат по производителям от 81,0 до 98,0 коп. на 1 руб. произведенной продукции). Высокая доля материальных затрат – 69 % в себестоимости

Таблица 7 – Показатели эффективности производства на предприятиях отрасли

Предприятия отрасли	Показатели								
	Удельные затраты на производство и реализацию продукции, коп.				Выработка на 1 работника, тыс. руб.	Сведения о персонале			
	всего	в том числе				Численность работников	Средний доход работающего, руб.	Доля з/платы в выработке на одного работающего, %	Коэффициент текучести
		Материальные затраты	Энергия	Оплата труда					
1	90,97	51,0	8,0	19,0	24,6	1764	5076	19,1	1,8

3	85,1	47,0	5,0	19,0	25,3	1748	4081	15,5	3,7
4	81,18	43,0	2,8	25,0	27,7	1127	6609	22,8	3,1
5	91,94	33,0	8,0	12,0	24,9	1014	3186	12,4	5,7
6	95,4	59,0	4,0	16,0	19,3	843	4083	21,0	3,7
Средн ий	87,63	45,8	5,63	19,05	25,6		4892		

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности предприятия 5 на рынке

Факторы, определяющие конкурентоспособность	По взвешенным рейтингам			
	Вес	Предприятие 5	Конкуренты	
			Пред. 3	Пред. 2
Качество и соответствие характеристик продукции предпочтениям потребителей	0,10	0,60	0,80	1,0
Имидж предприятия	0,05	0,25	0,40	0,50
Ассортимент продукции	0,03	0,30	0,30	0,24
Уровень производственных возможностей и качество производственных процессов	0,07	0,35	0,70	0,70
Уровень технологических возможностей	0,10	0,50	0,70	1,00
Эффективность маркетинга	0,13	0,91	0,91	1,17
Эффективность и достаточность каналов товародвижения	0,14	0,94	0,94	1,26
Финансовая устойчивость	0,12	0,24	0,60	0,96
Относительное положение по издержкам	0,14	0,70	1,12	1,4
Качество ресурсов обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность	0,12	0,48	0,84	1,08
<b>Общий рейтинг конкурентоспособности</b>	<b>1</b>	<b>5,27</b>	<b>7,31</b>	<b>9,31</b>

5.Задание для промежуточной аттестации

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
<p>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>ОПК-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи</p> <p>ОПК-3.3 Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений</p> <p>ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений</p>
<p>ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p>ОПК-4.1 Демонстрирует знание методик анализа рынка</p>

**Билет № 1**  
**для промежуточной аттестации**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1 Назовите наиболее важные стратегические цели предприятия. Приведите пример декомпозиции стратегической цели в области маркетинга. Обоснуйте его эффективность. Предложите план реализации. (ОПК 3.1, ОПК 3.3, ОПК 3.4)

2. Применяя знания методик оценки рынка и стратегических возможностей предприятий отрасли назовите основные группы PEST-факторов для отрасли машиностроения. Поясните, как предприятие отрасли может использовать возможности внешней среды для развития в динамичной среде. Обоснуйте свое решение и его эффективность в условия динамичной среды. (ОПК 3.1, ОПК 3.3, ОПК 3.4, ОПК 4.1)

Составил доцент

Любичкая В.А.

Утвердил заведующий кафедрой

Любичкая В.А.

**Билет № 2**  
**для промежуточной аттестации**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1 Назовите основные инструменты стратегического анализа бизнес-портфеля диверсифицированного предприятия. Дайте характеристику каждой из применяемых для этой цели матриц. Приведите пример корпоративного бизнес-портфеля предприятия и предложите план мероприятий по повышению эффективности его функционирования. Обоснуйте решение исходя из особенностей состояния и динамики внешней среды. (ОПК 3.1, ОПК 3.3, ОПК 3.4)

2. Применяя знания методик оценки рынка и стратегических возможностей предприятий отрасли назовите основные группы PEST-факторов для отрасли приборостроения. Поясните, как предприятие отрасли может использовать возможности внешней среды для развития в динамичной среде. Обоснуйте свое решение и его эффективность в условия динамичной среды. (ОПК 3.1, ОПК 3.3, ОПК 3.4, ОПК 4.1)

Составил доцент

Любичкая В.А.

Утвердил заведующий кафедрой

Любичкая В.А.

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