

**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 | Неудовлетворительно |

**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.

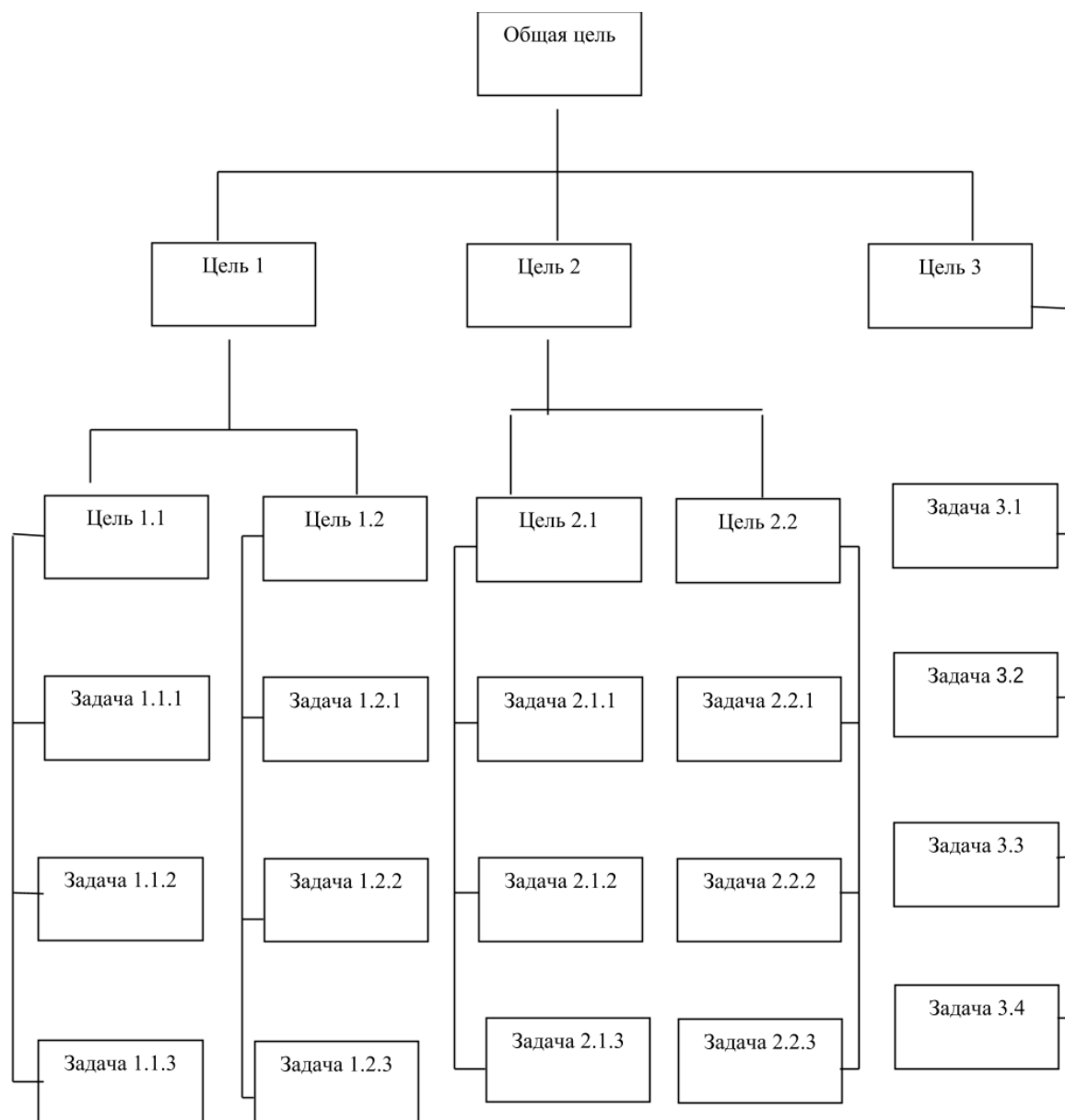


Рисунок 1 – Дерево целей организации

Таблица 1 – Календарный план реализации стратегических целей

| Наименование<br>цели | Исполни<br>тель | 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 и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и 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<br/>сторон</b><br>1. ...<br>2. ...<br>3. ...                                                                                                                                     | <b>Список слабых<br/>сторон</b><br>1. ...<br>2. ...<br>3. ...                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Список<br/>возможностей</b><br>1. ...<br>2. ...<br>3. ... | - Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?<br>- 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><br>1. ...<br>2. ...<br>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.

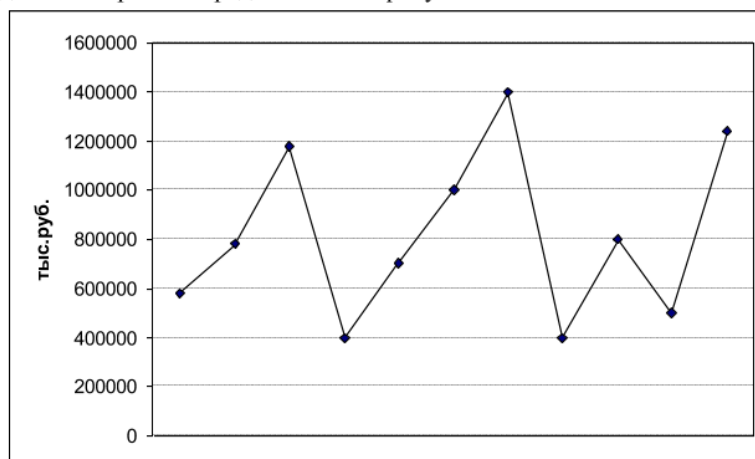


Рисунок 7 – Динамика продаж ОАО «Предприятие1»

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 (фондоемкость)                       | 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 текущей |
|                     |                                                               | 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<br>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<br>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                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                            |



**Билет № 1**  
**для промежуточной аттестации**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент» (ОПК-3, ОПК-4)**

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» (ОПК-3, ОПК-4)**

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.



**Билет № 3**  
**для промежуточной аттестации**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент» (ОПК-3, ОПК-4)**

1. Предприятие находится в отрасли на стадии зрелости. Продукция выпускается одного типа. Покупательский спрос снижается, потребители переключаются на другой продукт. Финансовое состояние устойчивое, есть инвестиционные ресурсы. Выберите варианты стратегических решений, обоснуйте и разработайте 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 пищевой промышленности. 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 № 4**  
**для промежуточной аттестации**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент» (ОПК-3, ОПК-4)**

1. Предприятие находится в отрасли на стадии роста. Продукция диверсифицирована. Покупательский спрос растет, потребители наращивают объемы спроса. Финансовое состояние устойчивое, есть инвестиционные ресурсы. Выберите варианты стратегических решений, обоснуйте и разработайте 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 производства сельскохозяйственной техники. 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.**