

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Современный стратегический анализ и проектирование стратегии
развития»

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

| Код контролируемой компетенции | Способ оценивания | Оценочное средство |
|--|---------------------------------|---|
| ОПК-2: Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | Курсовая работа; зачет; экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена |
| ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | Курсовая работа; зачет; экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена |
| УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | Курсовая работа; зачет; экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена |
| УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | Курсовая работа; зачет; экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для зачета; комплект контролирующих материалов для экзамена |
| УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для | Курсовая работа; зачет; экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой |

| Код контролируемой компетенции | Способ оценивания | Оценочное средство |
|--------------------------------|-------------------|--|
| достижения поставленной цели | | работы; комплект контролирующих материалов для зачета; 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 «Современный стратегический анализ и проектирование стратегии развития».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Современный стратегический анализ и проектирование стратегии развития» 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 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. Вариант задания для промежуточной аттестации в форме зачета

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|--|
| УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними |
| | УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации |
| | УК-1.3 Разрабатывает стратегию действий, принимает конкретные решения для ее реализации |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере |
| | УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия |
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности |
| ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | ОПК-2.2 Применяет современные методы обработки и анализа данных |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | ОПК-4.1 Демонстрирует знание методов управления проектной и процессной деятельностью |
| | ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности |

Задание на разработку и оценку эффективности стратегии предприятия, формирование команды для достижения поставленных целей

1. Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия как систему с применением современных методов обработки. Выявить и оценить рыночные возможности.
2. Сделать выводы о стратегических проблемах предприятия, обусловленных внутренней и внешней средой, предложить решения и провести анализ вариантов развития.
3. Разработать стратегию развития предприятия.
4. Сформулировать цели и задачи проекта развития предприятия на разных этапах жизненного цикла с учетом тенденций развития отрасли.
5. Оценить эффективность его реализации.
6. Дать предложения по руководству проектной и процессорной деятельностью для решения поставленных целей в задании.
7. По результатам выполненных работ предложить сформировать коллектив (команду) для достижения поставленных целей с распределением обязанностей между членами команды.

ОАО «Пластин» - известное в России и за ее пределами диверсифицированное предприятие, образованное по неродственному признаку.

68% в объеме производства и продаж занимает продукция приборостроения бытового назначения. Оставшаяся часть распределена между производством изделий из пластика и полипропилена.

Длительный опыт работы в качестве диверсифицированной компании позволяет производить продукцию, которая традиционно находит своего покупателя в сегменте низкая цена- низкое качество. Доля на рынке по оценкам специалистов компании составляет 12% имеет тенденцию к сокращению.

Динамика продаж по кварталам представлена на рисунке 1.

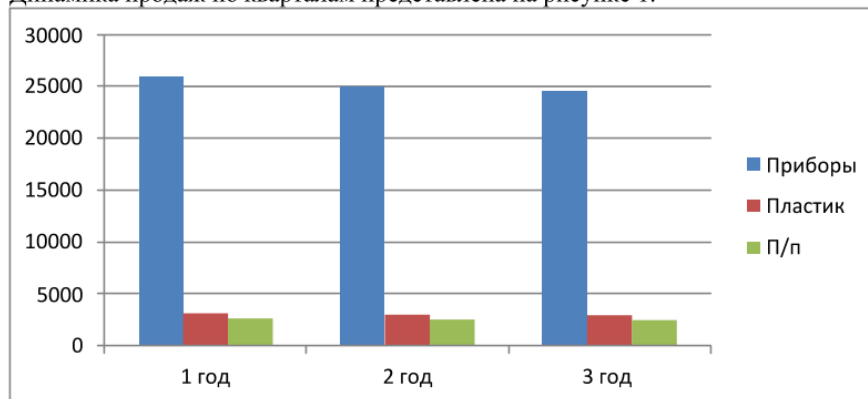


Рисунок 1 – Динамика продаж ОАО «Пластин»

Предприятие обладает разветвленной линейно-функциональной оргструктурой с перегруженным управленческим аппаратом. Доля управленческого аппарата составляет 46%. Решения принимаются медленно и не достаточно эффективно.

Управление персоналом ведется несистемное, с резкими падениями величины ФОТ, сокращением кадров. Средняя заработная плата работников предприятия ниже среднерыночной на 15-20%. Основные производство сохраняет значительную долю ручного труда, оборудование изношено на 80%.

Финансово-экономические показатели предприятия представлены в таблице.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели ОАО «Пластин»

| 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.) | 632 | 593 | 564 |
| Доля издержек на сырье и материалы в себестоимости, % | 57,9 | 61,3 | 64,1 |
| Рентабельность, % | 9 | 7 | 6 |

Конкуренция международная, преобладают конкуренты Китая, Кореи.

Основные конкуренты:

предприятие 1 – доля рынка 15% работает в том же ценовом и качественном сегменте,

предприятие 2 – доля рынка – 32% - сегмент средней цены и качества,

предприятие 3 – доля рынка – 18%, сегмент средней цены и качества,

предприятие 4 – доля рынка – 5 %, сегмент высокой цены и высокого качества.

Таблица 2 - Основные характеристики предприятий-конкурентов

| Предприятие | Конкурентные силы | Конкурентные слабости |
|-------------|--|---|
| 1 | Развитая сбытовая сеть, отлажены каналы реализации продукции, быстрота обслуживания заказов. Схожа по диверсифицированному портфелю. | Низкое качество, значительное количество рекламаций |
| 2 | Развитая сеть сбыта, продвижение продукции через интернет-магазин, разветвленная сеть сервисного обслуживания. Компания - часть интегрированной зарубежной структуры. Портфель диверсификации самый широкий в отрасли. | Отсутствие «собственного запаса производственной мощности» |
| 3 | Оптимальное соотношение цена-качество | Отсутствуют качественные каналы сбыта продукции, неразвит маркетинг, узкий сегмент. Производится только группа продуктов. |
| 4 | Высокое качество, предоставление дополнительного обслуживания, комплекс дополнительного сервиса для потребителя. | Высокая цена, сложность корректировки ценовой политики |

Отраслевые показатели приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели, характеризующие отрасль

| | |
|---|---|
| Размер рынка | Платежеспособный спрос растет с темпом роста 5-8% |
| Масштаб конкуренции | международная |
| Скорость роста рынка и стадия развития отрасли: | зрелая стадия развития, сохраняющая свой потенциал |
| Основные потребители: | Конечный потребитель |
| Основные конкуренты: | Зарубежные производители со средней ценой-средним качеством |
| Степень интеграции производителей: | В основном, отсутствует |
| Барьеры на входе-выходе: | высокие барьеры на входе в виде потребностей в капитале; барьеры на выходе высокие в связи со спецификой производства; умеренные барьеры для входа. |
| Темп изменения продукции и технологии: | высокий |
| Использование эффекта масштаба: | высокое |
| Степень загрузки производственных мощностей: | Средняя, зависит от колебаний в спросе |
| Средняя норма прибыли в отрасли: | средняя, ограничена невысоким платежеспособным спросом на продукцию отрасли. |
| Капиталоемкость (фондоёмкость): | высокая, на уровне среднего значения машиностроительных производств. |
| Роль государства | Программы поддержки инновационных промышленных предприятий, Госзаказ |
| Инвестирование | Средняя привлекательность отрасли |

2. Вариант задания для промежуточной аттестации в форме зачета

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|--|
| УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними |
| | УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации |
| | УК-1.3 Разрабатывает стратегию действий, принимает конкретные решения для ее реализации |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере |
| | УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных | ОПК-4.1 Демонстрирует знание методов управления проектной и процессной деятельностью |
| | ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные |

| | |
|---|-------------|
| навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | возможности |
|---|-------------|

Задание на оценку рыночных возможностей отрасли

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

Задачи работы:

1. Выбрать интересующую отрасль, соответствующую специфике направления обучения и проанализировать внешние PEST-факторы как систему
2. Выявить и оценить внешние возможности и угрозы, факторы, способствующие развитию и тормозящие развитие предприятия отрасли
3. Найти варианты решения проблем, связанных с угрозами внешней среды с применением современных методов анализа
4. Найти и оценить варианты решений, связанных с использованием возможностей внешней среды с применением современных методов анализа и оценки
5. Сформулировать цель и задачи предприятия на входе в отрасль, оцените ее привлекательности и эффективность проекта
6. Дать предложения по руководству проектной и процессорной деятельностью для решения поставленных целей в задании.
7. Представить результаты в виде презентации

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.

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

Рисунок 1 – Матрица PEST-анализа организации

3. Вариант задания для промежуточной аттестации в форме экзамена

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|--|
| УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними |
| | УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации |
| | УК-1.3 Разрабатывает стратегию действий, принимает конкретные решения для ее реализации |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере |
| | УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия |
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности |
| ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | ОПК-2.2 Применяет современные методы обработки и анализа данных |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | ОПК-4.1 Демонстрирует знание методов управления проектной и процессной деятельностью |
| | ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности |

**Задание на разработку и оценку разработки корпоративной стратегии,
формирование команды для достижения поставленных целей**

Задачи работы:

1. Выполните анализ и дайте оценку стратегической позиции диверсифицированной промышленной компании и ее бизнес-единиц на основе современных методик анализа и оценки.
2. Оцените возможности внешней среды для эффективного развития каждой БЕ
3. Предложите варианты развития каждой БЕ на основе конкурентной или функциональной стратегии, соответствующей её положению в отрасли и на рынке, состоянию рынка (потенциалу роста), привлекательности отрасли и основным характеристикам стратегической позиции БЕ в ней.
4. Сформируйте наиболее эффективный корпоративный портфель бизнесов компании.
5. Предложите корпоративную стратегию для данной компании. Сформулируйте цель и задачи, стратегическую концепцию. Проработайте и оцените проект по реализации с учетом рыночных возможностей и угроз.
6. Дайте предложения по руководству проектной и процессорной деятельностью для решения поставленных целей в задании.
7. По результатам выполненных работ предложите сформировать коллектив (команду) для достижения поставленных целей с распределением обязанностей между членами команды.

Диверсифицированная компания работает в области приборостроения в течение длительного времени. Диверсифицирована по родственному признаку. Данные о компании и рынках приведены в таблицах.

Таблица 1 – Сведения о диверсифицированной промышленной компании

| Бизнес-единица (БЕ) | Объем продаж, млн. \$ | Доля рынка БЕ, % | Число конкурентов | Объем продаж основных конкурентов, млн. \$ | Доля рынка, основных конкурентов, % | Скорость роста рынка, % | Привлекательность отрасли |
|---------------------|-----------------------|------------------|-------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|---|
| БЕ 1 | 0,5 | 5,0 | 8 | 7,0; 0,7; 0,5 | 82,0 | 15,0 | высокая |
| БЕ 2 | 1,6 | 16,0 | 22 | 1,6; 1,6; 1,0 | 42,0 | 18,0 | высокая |
| БЕ 3 | 3,5 | 41,0 | 5 | 3,0; 0,8; 0,7 | 53,0 | 7,0 | средняя; сохраняется потенциал роста |
| БЕ 4 | 0,5 | 5,0 | 10 | 2,5; 1,8; 1,7 | 60,0 | до 1,0 | низкая |
| БЕ 5 | 1,8 | 18,0 | 14 | 1,8; 1,2; 1,0 | 40,0 | 4,0 | средняя; потенциал роста затухает |

Таблица 2 – Характеристика бизнес-единиц промышленной компании

| Бизнес-единица (БЕ) | Характеристика стратегической позиции БЕ в отрасли |
|---------------------|---|
| БЕ 1 | Цена и издержки выше, чем у отраслевого лидера; качество и ключевые компетенции соответствуют среднеотраслевому уровню |
| БЕ 2 | Цена и издержки соответствуют основным конкурентам, уровень ключевых компетенций позволяет занять позицию рыночного лидера |
| БЕ 3 | Цена выше, чем у основных конкурентов, издержки соответствуют среднеотраслевому уровню; высокое качество продукции, обширные ключевые компетенции |
| БЕ 4 | Цена и издержки выше среднеотраслевого уровня, умеренное качество, отсутствие собственного потенциала роста |
| БЕ 5 | Цены и издержки соответствуют уровню основных конкурентов; качество продукции отвечает требованиям потребителей |

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