

**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.

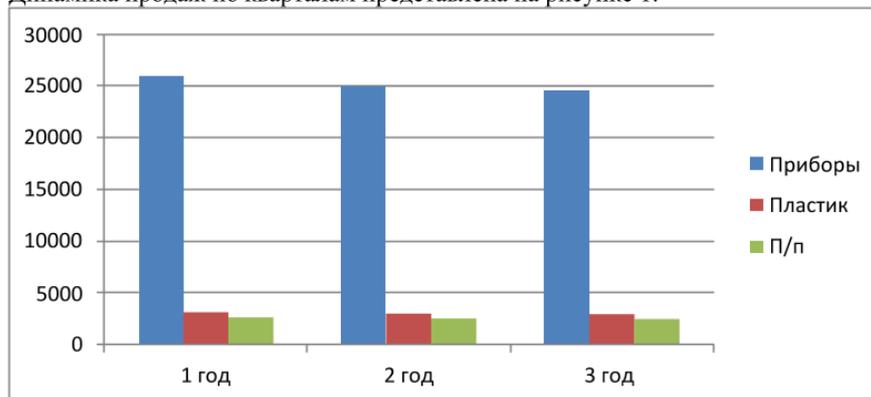


Рисунок 1 – Динамика продаж ОАО «Пластин»

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%. Основное 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*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
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.

<b>Государственно-правовые (политические) факторы</b>		<b>Экономические факторы</b>	
<b>Возможности</b> Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	<b>Угрозы</b> Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли	<b>Возможности</b> Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	<b>Угрозы</b> Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
<b>Социально-демографические факторы</b>		<b>Технологические факторы</b>	
<b>Возможности</b> Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	<b>Угрозы</b> Факторы, тормозящие развитие предприятия отрасли	<b>Возможности</b> Факторы, способствующие развитию предприятия отрасли	<b>Угрозы</b> 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.**