

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
Стратегический менеджмент

**Код модуля**  
1163185(2)

**Модуль**  
Стратегическое управление организацией

**Екатеринбург**

Оценочные материалы составлены автором(ами):

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Ученая степень, ученое звание</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>
1	Исмагилова Галина Вячеславовна	кандидат экономических наук, доцент	Доцент	экономики и управления строительством и рынком недвижимости
2	Шмарова Ирина Викторовна	кандидат экономических наук, без ученого звания	Доцент	экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях

**Согласовано:**

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

**Авторы:**

- **Исмагилова Галина Вячеславовна, Доцент, экономики и управления строительством и рынком недвижимости**
- **Шмарова Ирина Викторовна, Доцент, экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях**

**1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Стратегический менеджмент**

<b>1.</b>	<b>Объем дисциплины в зачетных единицах</b>	3	
<b>2.</b>	<b>Виды аудиторных занятий</b>	Лекции Практические/семинарские занятия	
<b>3.</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен	
<b>4.</b>	<b>Текущая аттестация</b>	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1

**2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Стратегический менеджмент**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (индикаторы)</b>	<b>Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
ПК-1 -Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) организационной и управленческой теории (Промышленный менеджмент и инвестиционно-строительный бизнес; Промышленный менеджмент и	З-1 - Знать основы организационной и управленческой теории П-1 - Владеть методами и инструментами организационно-управленческой теории для решения профессиональных задач У-1 - Уметь применять положения организационно-управленческой теории к решению профессиональных задач	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен

инвестиционно-строительный бизнес)		
ПК-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 (Промышленный менеджмент и инвестиционно-строительный бизнес; Промышленный менеджмент и инвестиционно-строительный бизнес)	Д-1 - Демонстрировать социальную ответственность за принимаемые организационно-управленческие решения З-1 - Знать основные методы анализа внутренней и внешней среды организации П-1 - Опыт использования результатов анализа факторов внутренней и внешней среды и социальной значимости для обоснования организационно-управленческих решений У-1 - Осуществлять анализ факторов внутренней и внешней среды У-2 - Использовать результаты анализа факторов среды для разработки и реализации организационно-управленческих решений	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен
ПК-4 -Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (Промышленный менеджмент и инвестиционно-строительный бизнес; Промышленный менеджмент и инвестиционно-строительный бизнес)	З-1 - Знать способы выявления и оценки новых рыночных возможностей развития организаций П-1 - Владеть навыками оценки эффективности проектов У-1 - Уметь выбирать варианты проектов и решений с учетом их эффективности для различных сценариев реализации, рыночной конъюнктуры	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен

### **3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)**

#### **3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине**

<b>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.50</b>		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>участие в работе на лекциях</i>	5,18	32
<i>домашняя работа</i>	5,5	68
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.40</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.60</b>		
<b>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.50</b>		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>участие в работе на занятиях</i>	5,18	32
<i>контрольная работа</i>	5,12	68
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям – 1.00</b>		
<b>Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям – 0.00</b>		
<b>3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий – не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий – не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		

### 3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– <b>не предусмотрено</b>		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – <b>не предусмотрено</b>		

#### 4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

##### Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

##### Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)		
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов	Шкала оценивания

	<b>обучения (выполненное оценочное задание)</b>	<b>Традиционная характеристика уровня</b>		<b>Качественная характеристика уровня</b>
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно но (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

## **5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ**

### **5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля**

#### **5.1.1. Лекции**

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

#### **5.1.2. Практические/семинарские занятия**

Примерный перечень тем

1. Стратегическое планирование и стратегическое управление
2. Эволюция систем управления и стратегического менеджмента
3. Корпоративные и конкурентные стратегии
4. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании
5. Выбор стратегии
6. Реализация стратегии и стратегические изменения

Примерные задания

Практические занятия имеют тренинговый формат, применяется метод "мозгового штурма", проходит разбор кейсов.

Кейс: Разработка стратегии металлургического предприятия

Завод ОАО «Уральские трубы» был основан в 2015 г. Основная продукция завода – горячекатаные и электросварные стальные трубы, как круглые, так и профильные. Трубы используются в нефтегазовой промышленности, при строительстве трубопроводов различного назначения, в машиностроении, строительстве, коммунальном хозяйстве.

В состав завода входят основные производственные цеха:

- Копровый (цех переработки и подготовки лома черных металлов для выплавки стали в ЭСПЦ). Максимальная мощность по переработке лома – до 500 тыс.т в год.;
- Электросталеплавильный. Максимальная мощность - до 950 тыс. тонн непрерывно-литой заготовки круглого сечения в год;
- Трубопрокатный (производство бесшовных труб). Производственная мощность – до 550 тыс. тонн труб в год;
- Трубоэлектросварочный (производство стальных сварных труб). Производственная мощность – 340,0 тыс. тонн электросварных прямошовных труб в год;
- Вспомогательные цеха и производства.

Динамика объемов производства продукции предприятия приведена в табл.1

Таблица 1

Производство труб, т						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Бесшовные трубы</b>	335505	437807	466601	477417	477909	435611
<b>Сварные трубы</b>	293093	169554	188768	211480	213402	194002

Основными производителями трубной продукции в России в настоящее время являются:

- Группа ТМК;
- Группа ЧТПЗ;
- Группа ОМК;
- Группа Северсталь.

По итогам 2020 года спрос на трубы в РФ снизился на 9,1% по сравнению с 2019 годом. При этом спрос на ТБД сократился на 31,2%, что связано с сокращением трубопроводных проектов Газпромом. Потребление сварных труб промышленного назначения выросло на 0,6%, в первую очередь – за счет роста потребления сварных нержавеющей и профильных труб (на 13,5% и 3,1% по сравнению с 2019 годом соответственно). Потребление остальных видов труб снизилось. Экспорт труб в 2020 г. сократился на 34%, импорт также уменьшился – на 26%. В 2020 году отгрузки труб Российским дивизионом ТМК сократились на 6,5%. Наибольшее уменьшение показали отгрузки труб большого диаметра (-35%) и отгрузки сварных нефтегазопроводных труб

(-43%), что обусловлено снижением объемов добычи нефти и газа в результате влияния коронавируса на экономику и участия в сделке ОПЕК+. Отгрузки премиальных резьбовых соединений в Российском дивизионе выросли на 21% по сравнению с годом ранее. Ожидается, что в 2021 году потребление труб компаниями топливноэнергетического комплекса в России будет постепенно восстанавливаться. Ожидается, что увеличение сложности проектов по добыче углеводородов в России приведет к росту спроса на высокотехнологичную продукцию. В 2020 году по сравнению с 2019 годом отгрузка завода «Уральские трубы» сократилась на 9,7% (по бесшовным трубам -8,9%, по сварным -10,9%). По итогам 2020 года доля завода «Уральские трубы» в поставках на рынок РФ осталась на уровне 6,9%, как и годом ранее. При этом доля завода «Уральские трубы» на рынке РФ в 2020 году сократилась по электросварным трубам – с 3,7% до 3,5%, при этом в сегменте бесшовных труб немного увеличилась с 14,9% в 2019 году до 15,0% в 2020 году. Основными потребителями труб завода «Уральские трубы» являются нефтегазовые компании, крупнейшие из которых ПАО «Газпром», ПАО «НК



«Роснефть», ПАО «Лукойл», ОАО «Сургутнефтегаз», предприятия машиностроения и энергетической отрасли, а также предприятия строительного сектора, закупка труб которыми производится в основном через металлоторгующие компании. Основным конкурентом предприятия по бесшовным трубам является Группа ЧТПЗ (Челябинский ТПЗ и Первоуральский НТЗ), по электросварным трубам – ОМК (Выксунский МЗ и Альметьевский ТЗ), Северсталь (Череповецкий МК и ТПЗ-Шексна), ТЭМ-ПО, Новосибирский МЗ, Королевский ТЗ. На российском рынке электросварных труб малого и среднего диаметра присутствует около 65 производителей с суммарной мощностью около 12 млн. тонн труб в год. На рынке бесшовных труб работает 7 производителей, включая заводы ТМК, с общей мощностью 4,1 млн. тонн в год.

Данные о реализации товаров конкурентами и темпах развития рынка представлена в табл.

2

Таблица 2

Реализация товаров конкурентами в стоимостном выражении

	Число конкурентов	Реализация тремя основными конкурентами, млн. руб.				Годовой рост объема рынка, %
		Конку-рент 1	Конку-рент 2	Конку-рент 3	Конку-рент 4	
Трубы бесшовные обсадные условным диаметром 168-324 мм и муфты к ним с различными типами резьбовых соединений;	12	320	260	170	90	6
Трубы горячедеформированные бесшовные нефтегазопроводные и общего назначения (в том числе для машиностроения) наружным диаметром 168-325 мм;	14	160	190	85	75	14
Трубы сварные прямошовные наружным диаметром 21,3 -530 мм;	24	210	240	145	120	8
Трубы сварные прямошовные профильные размерами от 15x15 мм до 160x80 мм;	15	80	90	27	30	12
Стальная непрерывно литая заготовка круглого сечения диаметрами 150 мм, 156 мм, 290 мм и 360 мм из различных марок стали.	10	60	80	30	55	9

Преимущества завода «Уральские трубы» перед конкурентами обеспечиваются:

- Выгодной географией расположения предприятия: расположено на Урале, в центре крупного индустриального региона и на транспортных маршрутах, связывающих российские промышленные центры с районами нефте- и газодобычи Сибири и Крайнего Севера, а также со среднеазиатскими государствами СНГ.

- Выгодным географическим положением, которое позволяет сокращать расходы на транспортировку продукции.

- Конкурентной себестоимостью: Собственное производство трубной заготовки позволяет обеспечивать конкурентную себестоимость продукции

- Широким сортаментом выпускаемых труб ОСТГ: предприятие имеет широкую номенклатуру выпускаемых труб ОСТГ

Данные о реализации товаров предприятия в 2020 г. в стоимостном выражении представлены в табл. 3

Таблица 3

Объем реализации товаров предприятия в стоимостном выражении	
Группы товаров	Реализация всего, млн. руб.
Трубы бесшовные обсадные условным диаметром 168-324 мм и муфты к ним с различными типами резьбовых соединений;	210
Трубы горячедеформированные бесшовные нефтегазопроводные и общего назначения (в том числе для машиностроения) наружным диаметром 168-325 мм;	125
Трубы сварные прямошовные наружным диаметром 21,3 -530 мм;	45
Трубы сварные прямошовные профильные размерами от 15х15 мм до 160х80 мм;	30
Стальная непрерывно литая заготовка круглого сечения диаметрами 150 мм, 156 мм, 290 мм и 360 мм из различных марок стали.	14

Продукция, выпускаемая ОАО «Уральские трубы», сертифицирована API с правом нанесения Монограммы, также имеет сертификаты соответствия в системе ГОСТ Р. Обсадные (ТБО), Нефтепроводные газлифтные (ТБГ) бесшовные трубы, а также электросварные трубы для магистральных трубопроводов (ТВЧГ-1) и прочие (ТВЧ0) дополнительно сертифицированы в СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ. Система менеджмента завода сертифицирована на соответствие требованиям ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001. Дополнительно система менеджмента качества завода сертифицирована на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001-2015) и ISO 9001:2015 «СМК. Требования». Кроме того, СМК сертифицирована в Системе добровольной сертификации ИНТЕРГАЗСЕРТ на соответствие СТО Газпром 9001-2018 «СМК. Требования». По результатам проведенной оценки удовлетворенности потребителей продукции ОАО «Уральские трубы» за 2020 год получены следующие результаты: Ключевой показатель эффективности работы с потребителями (Интегральная оценка) по всем факторам по 5-и бальной шкале составила 4,5 балла и осталась на уровне прошлого года. Одним из направлений повышения удовлетворенности потребителей является совершенствование способа крепления упаковочного ярлыка (бирки) и увеличение её стойкости к разрыву, особенно по результатам поставок в зимний период при низких температурах. С целью снижения риска утери или повреждения упаковочных ярлыков в процессе транспортировки были проведены испытания новых способов крепления. Для снижения рисков повреждения продукции при транспортировке на АО «СТЗ» продолжается применение схемы погрузки с применением деревянных щитов, брусков и стоек, а также проводится оценка состояния внутренней поверхности вагонов с последующим принятием мер для защиты продукции. При осмотре вагонов были выявлены факты наличия на внутренней поверхности вагонов выступов и уголков высотой до 50 мм. В связи с этим, применяются дополнительные меры защиты продукции: - использование боковых стоек толщиной 50 мм. -

использование на дне вагона деревянных брусков размерами 100x100 мм. Кроме того, более жестко контролируется качество применяемых деревянных щитов и стоек для обеспечения их надежности при эксплуатации. В связи с увеличением заказов на трубы с премиальными видами резьбы, которые подлежат лакокрасочному покрытию, отдельно стоит отметить работу, которая ведется на ОАО «Уральские трубы» для защиты труб с окрашенной наружной поверхностью. В настоящее время внедряется план работ по усовершенствованию упаковки окрашенных обсадных труб. Итогом совместной работы ТПЦ-1 и НИЦ в 1 кв. 2021 г. будет заключение по использованию бандажных колец при формировании окрашенных труб в пакеты. При производстве электросварных труб предприятие совместно с поставщиком штрипса, ОАО «ММК», ведет системную работу по снижению рисков образования дефектов, в первую очередь «пересортица» и «плена сталеплавильного производства». На ПАО «ММК» на 2020- 2021г.г. разработан план корректирующих мероприятий.

Деятельность Общества подвержена влиянию ряда финансовых рисков: рыночных рисков (включая риск изменения процентной ставки, валютный риск), риска ликвидности и кредитного риска. Общество подвержено рискам изменения процентных ставок, курсов валют и рыночных цен, которые могут оказывать влияние на активы, обязательства и будущие операции Общества.

Риск изменения процентных ставок – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки по финансовому инструменту будут колебаться вследствие изменения рыночных процентных ставок. Общество привлекает заемные средства по фиксированной ставке, а также имеет привлеченные заемные средства по плавающей ставке, зависящей от изменения ставок Libor и ключевой ставки Банка России. По состоянию на 31.12.2021 г. доля заемных средств с плавающей процентной ставкой составляет 63 % в общем объеме кредитного портфеля. Подверженность Общества риску изменения рыночных процентных ставок относится, прежде всего, к обязательствам Общества с плавающей процентной ставкой.

Валютный риск, которому подвергается Общество, связан с операциями продажи, покупки, а также с операциями привлечения средств и выдачи займов, выраженных в валютах, отличных от функциональной валюты Общества.

Риск ликвидности – риск того, что у Общества возникнут сложности со своевременным исполнением обязательств при наступлении срока их погашения. Общество осуществляет управление риском ликвидности посредством поддержания оптимальной структуры заемного капитала и денежных средств, а также посредством приведения в соответствие сроков погашения обязательств и поступлений от финансовых активов. По состоянию на 31 декабря 2021 г. общая сумма текущих обязательств Общества превышала общую сумму текущих активов на 9 573 174 тыс. руб. Общество рассчитывает финансировать данный дефицит оборотного капитала в 2022 г. за счет денежных потоков от операционной деятельности, а также, в случае необходимости, за счет дополнительных источников финансирования от материнской компании.

Кредитный риск – риск того, что Общество понесет убытки вследствие того, что контрагенты не выполняют свои договорные обязательства или не смогут погасить задолженность в срок. По состоянию на 31 декабря 2021 г. дебиторская задолженность от трех крупнейших дебиторов Общества, не являющихся связанными сторонами, составила 760 366 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: 560 618 тыс. руб., на 31 декабря 2019 г.: 511 109 тыс. руб.).

Стабильность российской экономики во многом зависит от хода экономических реформ, развития правовой, налоговой, административной инфраструктуры, а также от эффективности

предпринимаемых Правительством Российской Федерации мер в сфере финансов и денежнокредитной политики. Снижение цен на нефть и девальвация российского рубля в последние годы, а также санкции, введенные против России некоторыми странами, продолжают оказывать негативное влияние на российскую экономику. Совокупность указанных факторов привела к снижению доступности капитала и неопределенности относительно экономического роста, что может негативно повлиять на будущее финансовое положение Общества, результаты его операционной деятельности и перспективы развития бизнеса.

Вопросы:

1. Составить PEST-анализ
2. Провести анализ микросреды организации по методике, предложенной М. Портером.
3. Проанализировать существующий портфель организации с помощью BCG анализа (матрица БКГ).
4. Проанализировать существующий портфель компании методом ABC-анализа.
5. Построить кривую жизненного цикла продукта, определить стадию жизненного цикла для компании.
6. Провести SWOT-анализ.
7. Предложить стратегические направления развития предприятия, сформулировать основную стратегию, которой следует придерживаться предприятию

LMS-платформа – не предусмотрена

## **5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля**

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

### **Базовый**

#### **5.2.1. Контрольная работа**

Примерный перечень тем

1. Используя модель "Пяти сил" М.Портера оценить степень влияния каждой силы на предприятие отрасли (2-3 примера)

Примерные задания

- 1) Выберите предприятие/организацию – базу практики или другое известное диверсифицированное предприятие. Дайте краткую характеристику деятельности предприятия.
- 2) Проведите оценку конкурентных сил, оказывающих влияние на деятельность выбранной организации. Для этого заполните следующие таблицы:

Таблица 1. Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>			
<b>1 балл</b>	<b>низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</b>		
<b>2 балла</b>	<b>средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</b>		
<b>3 балла</b>	<b>высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</b>		

Таблица 2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>			
<b>4 балла</b>	<b>Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>5-8 баллов</b>	<b>Средний уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>9-12 баллов</b>	<b>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		

Таблица 3. Оценка угрозы выхода на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (опушается за 1-3 месяца работы)	средний (опушается за 6-12 месяцев работы)	высокий (опушается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>			
<b>8 баллов</b>	<b>Низкий уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>9-16 баллов</b>	<b>Средний уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>17-24 балла</b>	<b>Высокий уровень угрозы входа новых игроков</b>		



Таблица 4. Оценка рыночной власти покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>			
<b>4 балла</b>	<b>Низкий уровень угрозы ухода клиентов</b>		
<b>5-8 баллов</b>	<b>Средний уровень угрозы ухода клиентов</b>		
<b>9-12 баллов</b>	<b>Высокий уровень угрозы потери клиентов</b>		

Таблица 5. Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		
<b>4 балла</b>	<b>низкий уровень влияния поставщиков</b>	
<b>5-6 баллов</b>	<b>средний уровень влияния поставщиков</b>	
<b>7-8 баллов</b>	<b>высокий уровень влияния поставщиков</b>	

3) Сделайте выводы по реализованному анализу. Дайте рекомендации по выбору стратегических направлений. Пример оформления рекомендаций приведен в табл. 6.

**Таблица 6. Рекомендаций по основным стратегическим направлениям.**

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

LMS-платформа – не предусмотрена

### 5.2.2. Домашняя работа

Примерный перечень тем

1. Провести исследование макросреды предприятия и составить матрицу PEST-анализа. Для изучения макросреды воспользуйтесь данными Федеральной службы государственной статистики РФ, информации, публикуемой на сайтах Правительства РФ, Министерств РФ, научной литературы, обзоров аналитических агентств и др. изучите динамику изменений социально-экономической ситуации в России.

Примерные задания

Изучите динамику показателей, характеризующих социально-экономическое положение Российской Федерации за период 2015-2021 гг.. Результаты исследования представьте в презентации (инфографике).

Для поиска информации воспользуйтесь сайтом Федеральной службы государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru>, Единой межведомственной информационно-статистической системой <https://www.fedstat.ru/>, результатами исследований аналитических агентств

Показатели, характеризующие:

- Демографическую компоненту:

- общий прирост/убыль населения, смертность, рождаемость;
- продолжительность жизни при рождении;
- миграция;
- доля городского населения в общей численности населения;
- денежные доходы населения;
- прожиточный минимум;
- уровень бедности;



- условия проживания домашних хозяйств;
- дифференциация оплаты труда работников;
- образование
- Занятость:
  - численность трудоспособного населения;
  - среднемесячная заработная плата различных категорий работников;
  - условия труда работников;
  - наиболее востребованные профессии в 2021 г.
  - показатели занятости по отраслям народного хозяйства;
  - уровень безработицы
- Предпринимательство:
  - наличие и степень износа основных фондов;
  - показатели, характеризующие промышленное производство в РФ;
  - показатели, характеризующие работу металлургической отрасли в РФ;
  - показатели, характеризующие строительство в РФ;
  - уровень инвестиций в нефинансовые активы, основной капитал;
  - показатели, характеризующие состояние конкурентной среды: коэффициенты концентрации производства по видам экономической деятельности; уровень недобросовестной конкуренции; доля субъектов естественных монополий в общем объеме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами;
- Эффективность экономики и экономической безопасности РФ:
  - индекс физического объема валового внутреннего продукта (ВВП);
  - валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности);
  - доля инвестиций в основной капитал в валовом внутреннем продукте;
  - уровень инфляции;
  - показатели, характеризующие импортозамещение в РФ;
  - технологическое развитие отраслей экономики;
  - наука, инновации, технологии;

Выберите производственное предприятие, функционирующее на территории РФ. Составьте матрицу PEST-анализа, используя данные, полученные в ходе выполнения первых двух заданий.

**Таблица 1 - Матрица PEST-анализа**

<b>Р (политические факторы)</b>	- ...	<b>Е (экономические факторы)</b>	- ...
	- ...		- ...
	- ...		- ...
<b>S (социо-культурные факторы)</b>	- ...	<b>Т (технологические факторы)</b>	- ...
	- ...		- ...
	- ...		- ...

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля**

#### **5.3.1. Экзамен**

Список примерных вопросов

1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента, этапы развития стратегического управления.
  2. Сущность стратегического менеджмента.
  3. Основные школы современного стратегического менеджмента.
  4. Понятие и значение миссии организации.
  5. Формулирование миссии организации, факторы, влияющие на содержание миссии
  6. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение
  7. Методы анализа внешней среды организации.
  8. Основные составляющие и типы внешней среды.
  9. Методы реагирования на изменения внешней среды.
  10. Основные типы внешнего окружения.
  11. Анализ макроокружения: экономическая компонента, правовая компонента, политическая компонента, социальная компонента, технологическая компонента.
  12. Анализ внутренней среды организации: анализ непосредственного окружения, анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли.
  13. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления.
  14. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций.
  15. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов.
  16. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.
  17. Комплексные методы стратегического анализа: SWOT- анализ и методика его проведения, портфельный анализ, PEST-анализ.
  18. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси и «Шелл».
  19. Корпоративные (базовые) стратегии организации.
  20. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
  21. Функциональные стратегии развития предприятия: маркетинговые, финансовые, производственные, кадровые функциональные стратегии,
  22. Инновационная стратегия организации, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия
  23. Понятие и сущность оптимальной стратегии.
  24. Принципы, методические подходы к выбору оптимальной стратегии.
  25. Алгоритм выбора оптимальной стратегии.
  26. Использование математических методов для выбора оптимальной стратегии
- LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности**

Направление воспитательной деятельности	Вид воспитательной деятельности	Технология воспитательной деятельности	Компетенция	Результаты обучения	Контрольно-оценочные мероприятия
Формирование социально-значимых ценностей	учебно-исследовательская, научно-исследовательская	Технология самостоятельной работы	ПК-1	П-1	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен
			ПК-3	П-1 Д-1	
			ПК-4	П-1	