

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Стратегический менеджмент

Код модуля
1150441(0)

Модуль
Стратегическое управление организацией

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Исмагилова Галина Вячеславовна	кандидат экономических наук, доцент	доцент	Экономики и управления строительством и рынком недвижимости

Согласовано:

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

Авторы:

- **Исмагилова Галина Вячеславовна, доцент, Экономики и управления строительством и рынком недвижимости**

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Стратегический менеджмент

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	3	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Экзамен	
4.	Текущая аттестация	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

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-1 -Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) организационной и управленческой теории	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
ПК-4 -Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности,	З-1 - Знать способы выявления и оценки новых рыночных возможностей развития организаций	Домашняя работа Контрольная работа Лекции

разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<p>П-1 - Владеть навыками оценки эффективности проектов</p> <p>У-1 - Уметь выбирать варианты проектов и решений с учетом их эффективности для различных сценариев реализации, рыночной конъюнктуры</p>	<p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Экзамен</p>
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	<p>Д-1 - Демонстрировать социальную ответственность за принимаемые организационно-управленческие решения</p> <p>З-1 - Основные методы анализа внутренней и внешней среды организации</p> <p>П-1 - Опыт использования результатов анализа факторов внутренней и внешней среды и социальной значимости для обоснования организационно-управленческих решений</p> <p>У-1 - Осуществлять анализ факторов внутренней и внешней среды</p> <p>У-2 - Использовать результаты анализа факторов среды для разработки и реализации организационно-управленческих решений</p>	<p>Домашняя работа</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Экзамен</p>

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

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа</i>	5,6	66
<i>участие в обсуждениях по пройденному материалу</i>	5,17	34
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.4		
Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.6		

2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	5,14	66
<i>участие в работе на занятиях</i>	5,17	34
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям– нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям - не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям - не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям – нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

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– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

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 обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
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 (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
- 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 по 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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

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 (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается 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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

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 внутритраслевой 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;

Рассмотрите изменение законодательства в период 2020-2021 г. в следующих сферах:

- Гражданский кодекс Российской Федерации
- Семейный кодекс Российской Федерации
- Уголовный кодекс Российской Федерации
- Кодекс об административных правонарушениях
- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Налоговый кодекс Российской Федерации
- Градостроительный кодекс Российской Федерации
- Уголовно-процессуальное законодательство Российской Федерации
- Уголовно-исполнительное законодательство Российской Федерации
- Миграционное законодательство Российской Федерации

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

Р (политические факторы) - ... - ... - ...	Е (экономические факторы) - ... - ... - ...
С (социо-культурные факторы) - ... - ... - ...	Т (технологические факторы) - ... - ... - ...

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
Профессиональное воспитание	целенаправленная работа с информацией для использования в практических целях	Технология формирования уверенности и готовности к самостоятельной успешной профессиональной деятельности	ПК-1	П-1	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен