



Федеральное агентство по рыболовству

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки  
**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

институт отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

### 1.1 Результаты освоения дисциплины

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными компетенциями

Код и наименование компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями
<p>УК -1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</p> <p>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</p>	<p>Технологии стратегического анализа и принятия решений</p>	<p><u>Знать:</u>                      -основы формирования стратегической направленности деятельности компании;                      -особенности разработки стратегий различных уровней;                      -особенности, формы и этапы процесса разработки стратегии;                      -основные технологии, модели, методы проведения стратегического анализа и выбора корпоративных стратегий</p> <p><u>Уметь:</u>                      - критически оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде компании для выработки эффективных стратегических решений;                      -использовать необходимый инструментарий анализа и обоснования выбора стратегий;                      -проводить диагностику внешней и внутренней среды;                      - анализировать основные стратегические показатели деятельности компании;                      -использовать матричные модели для проведения портфельного анализа деятельности многопродуктовой компании;</p> <p><u>Владеть:</u>                      -навыками целеполагания при формировании стратегических альтернатив;                      -современными методами сбора информации, ее обработки и интерпретации;                      -технологиями проведения мониторинга, сканирования, прогнозирования среды</p>

		деятельности компании с ; -умениями использовать информационно-аналитические системы при решении управленческих задач
--	--	---

1.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- типовые задания по курсовой работе;
- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий

закрытого и открытого типов.

1.3 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок / Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3 Научное</b>	Не может делать	В состоянии осу-	В состоянии	В состоянии осу-

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	ществлять научно корректный анализ предоставленной информации	осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	ществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

1.4 Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100% правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» - менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» - от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» - от 61 до 80% правильных ответов; оценка «отлично» - от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Компетенция УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

### Тестовые задания открытого типа:

1. Оценка влияния факторов макросреды на деятельность компании осуществляется с использованием матрицы: \_\_\_\_\_

**Ответ: PEST-анализа**

2. Проанализировать расстановку конкурентных сил на рынке и оценить степень влияния каждой силы возможно, применяя модель \_\_\_\_\_

**Ответ: 5-ти сил конкуренции М.Портера**

3. Расширение масштабов деятельности компании внутри отрасли характерно для реализации корпоративных стратегий \_\_\_\_\_

**Ответ: интегрированного роста**

4. Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, для новых потребителей характерно для реализации корпоративной стратегии \_\_\_\_\_

**Ответ: конгломеративной (несвязанной) диверсификации**

5. В условиях неценовой конкуренции целесообразна реализация конкурентной стратегии \_\_\_\_\_

**Ответ: дифференциации**

6. Начальным этапом процесса формирования стратегии является этап \_\_\_\_\_

**Ответ: стратегического анализа**

7. Выявление и оценка ключевых факторов успеха (КФУ) с использованием SNW – анализа (сильные, нейтральные, слабые стороны) используется при диагностике \_\_\_\_\_ среды

**Ответ: внутренней среды**

8. Основным недостатком использования экспертных оценок при исследовании конкурентной позиции компании по основным параметрам в сравнении с конкурентами является \_\_\_\_\_

**Ответ: субъективизм**

9. Комплексная итоговая оценка внутренних сильных и слабых сторон компании, внешних угроз и возможностей производится с использованием метода \_\_\_\_\_

**Ответ: SWOT-анализа**

10. Разновидность конкурентной стратегии, которая состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок.

**Ответ: фокусирования (концентрации на сегменте)**

11. Стратегия лидерства по низким издержкам более успешна на рынках с \_\_\_\_\_ конкуренцией

**Ответ: ценовой**

12. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде

нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания характеризует конкурентную стратегию \_\_\_\_\_

**Ответ: дифференциации**

**Тестовые задания закрытого типа:**

13. Требования при реализации стратегии лидерства по издержкам:

1. введение дополнительных послепродажных услуг;
- 2. сосредоточение усилий на выпуске стандартных товаров;**
3. постоянный мониторинг рыночной ситуации;
4. использование инновационных решений

14. Определите риск, связанный с реализацией стратегии «лидерства по издержкам»

- 1. минимизация использования инновационных решений**
2. высокая зависимость от вкусов, предпочтений, моды;
- 3. использование недостаточно качественных дорогостоящих материалов при производстве продукции**
- 4. неожиданные технологические изменения, обеспечивающие прошлый опыт;**

15. Организация, использующая технологии стратегического управления, планирует свою деятельность исходя из того, что (укажите несколько правильных ответов):

1. окружение не будет меняться;
2. в окружении не будет происходить качественных изменений;
- 3. в окружении постоянно будут происходить изменения;**
- 4. внешняя среда характеризуется повышенной турбулентностью**

16. Укажите правильную последовательность действий при разработке стратегии

- А. определение стратегических альтернатив;
- Б. формулирование миссии;
- В. проведение стратегического анализа;
- Г. построение «дерева целей»;
- Д. реализация стратегии;
- Е. выбор предпочтительной стратегии (стратегий)

**Ответ: Б – Г – В – А – Е - Д**

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

**Тестовые задания открытого типа:**

17. Модель стратегического анализа и выбора стратегии, в которой учитываются темп роста рынка и относительная доля рынка это \_\_\_\_\_

**Ответ: матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы)**

18. «Пирамида стратегий» компании включает в себя следующие три уровня стратегий \_\_\_\_\_

**Ответ: корпоративная (или базисная, эталонная, типовая), конкурентная (или бизнес-стратегия), функциональная**

19. Тип конкурентного поведения, связанный с созданием новых сегментов рынка, опережающим выводом на рынок новой продукции называется \_\_\_\_\_

**Ответ: эксплерентный (тип новатора)**

20. Стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более бизнесов в рамках одной организации, обеспечивающее преимущества, основанные на эффекте совместных действий, который должен быть выше, чем простая сумма индивидуальных усилий это \_\_\_\_\_

**Ответ: эффект синергизма**

21. В матрице И. Ансоффа возможности освоения производства нового продукта и внедрения его на существующие рынки обозначаются стратегией \_\_\_\_\_

**Ответ: развития продукта**

22. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов называются \_\_\_\_\_

**Ответ: входные барьеры на рынок**

23. Карта стратегических групп конкурентов позволяет \_\_\_\_\_

**Ответ: определить расстановку конкурирующих фирм на рынке**

24. Модель Исикавы (диаграмма «рыбий скелет») при проведении анализа внутренней среды используется для оценки \_\_\_\_\_

**Ответ: причинно-следственных связей выявленных проблем**

25. Анализ среды прямого воздействия (непосредственного влияния) предполагает изучение следующих параметров \_\_\_\_\_

**Ответ: конкурентов, потребителей, поставщиков, контактные аудитории**

26. Стратегия диверсификации предполагает \_\_\_\_\_

**Ответ: проникновение компании в другие отрасли**

27. Метод, с помощью которого данная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность называется \_\_\_\_\_

**Ответ: бенчмаркинг (бенчмаркетинг)**

28. Порядок действий, которого придерживается предприятие для достижения долгосрочной цели – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегия**

**Тестовые задания закрытого типа:**

29. Модель пяти сил конкуренции Портера позволяет:

1. определить лучших поставщиков;
2. изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию;
- 3. определить структуру конкурентных сил и значимость их воздействия;**
4. выбрать наиболее сильных покупателей.

30. При составлении прогнозов используют следующие виды сценариев:

- 1. пессимистический;**
- 2. оптимистический;**
3. классический;
- 4. реальный.**

31. Привести в соответствие матричные модели обоснования выбора стратегии (список 1) и критерии их построения (оси) (список 2)

Список 1: Матричные модели	Список 2: Критерии построения
1. Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа)	А. рост рынка – конкурентоспособность бизнеса
2. Матрица И.Ансоффа «продукт-рынок»	Б. стадия жизненного цикла - конкурентоспособность
3. Матрица Томпсона-Стриккланда	В. доля рынка – темп роста рынка
4. Матрица МакКинси	Г. продукт - рынок
	Д. привлекательность отрасли – конкурентная позиция

**Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Д**

32. Позиция «дойные коровы» по матрице БКГ предполагает

1. проведение дополнительных исследований, использование селективного подхода;
2. использование стратегии деинвестирования;
- 3. жёсткий контроль капиталовложений и передачу избытка денежной выручки под контроль высшего руководства;**
4. использование стратегии ликвидации

### **3 ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ, КУРСОВУЮ РАБОТУ/КУРСОВОЙ ПРОЕКТ, РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКУЮ РАБОТУ**

Основная цель курсовой работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков разработки практических

рекомендаций в условиях большей, чем на практических занятиях, самостоятельности. Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения магистрантом выбранной темы, наличия и сущности допущенных ошибок.

«Отлично» - ставится, если в курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Хорошо» - ставится, если в проекте используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Удовлетворительно» - ставится, если в курсовой работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента;

«Неудовлетворительно» - ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

Варианты тем курсовых работ с примерами их возможных структур, рекомендациями по содержанию отдельных разделов приведены в учебно-методическом пособии по изучению дисциплины.

Примеры типовых тем курсовых работ:

1. Оценка диверсифицированного портфеля предприятия с использованием матричного анализа.
2. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе разработки стратегических решений.
3. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития
4. Принципы и методы использования матричных инструментов анализа портфеля продукции

5. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности компании при разработке стратегии развития
6. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития
7. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
8. Алгоритм разработки стратегии в стратегическом управлении
9. Использование технологий стратегического менеджмента для обоснования направлений повышения конкурентоспособности компании
10. Стратегический маркетинг в управлении социально-экономическим развитием территории.

### **Примерные варианты планов курсовых работ**

#### Вариант 1

Тема: Оценка диверсифицированного портфеля предприятия с использованием матричного анализа.

#### Введение

1. Проблема диверсификации деятельности предприятия в современных условиях.
  - 1.1 Обоснование выбора типовых стратегий диверсификации.
  - 1.2 Использование концепции синергизма в управлении.
  - 1.3 Методические приемы, используемые для проведения портфельного анализа.
2. Разработка стратегии деятельности предприятия (на примере ООО «Монитор»)
  - 2.1 Общая характеристика ООО «Монитор»
  - 2.2 Стратегический анализ деятельности предприятия.
  - 2.3 Оценка степени нестабильности среды и выбор соответствующей системы управления.
  - 2.4 Стратегические решения по выработке типовой стратегии на основе портфельного анализа.

#### Заключение

#### Литература.

#### Вариант 2

Тема: Повышение конкурентоспособности предприятия на основе разработки стратегических решений.

#### Введение

- 1 Теоретические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия.
  - 1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия, особенности оценки.
  - 1.2 Характеристика конкурентного поведения крупных и малых фирм.
  - 1.3 Процесс формирования конкурентной стратегии предприятия.

2 Обоснование выбора стратегии развития предприятия (на примере конкретной фирмы).

2.1 Общая характеристика компании

2.2 Оценка стратегических позиций компании на рынке (анализ внутренней и внешней среды)

2.3 SWOT – анализ деятельности предприятия.

2.4 Разработка стратегии с использованием матричных моделей.

Заключение.

Литература.

**Дополнительные рекомендации по выполнению курсовой работы на примере темы:** «Оценка диверсифицированного портфеля предприятия с использованием матричного анализа».

**Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы**

**Название 1 раздела** «Проблема диверсификации деятельности предприятия в современных условиях». Название подраздела 1.1 для данной темы – «Обоснование выбора типовых стратегий диверсификации».

Подраздел 1.1 должен включать в себя рассмотрение следующих основных элементов: понятие «стратегия», система стратегий («пирамида стратегий»), типовые (корпоративные) стратегии, особенности и условия выбора стратегий диверсификации. Особенное внимание рекомендуется уделить изучению целей, мотивов и сравнительной характеристике разновидностей стратегий диверсификации (центрированная, горизонтальная, конгломеративная).

Название подраздела 1.2 для данной темы – «Использование концепции синергизма в управлении». В содержании данного подраздела должно найти отражение знание понятий «синергизм», «синергетический эффект», отрицательный/положительный синергизм, оценка его преимуществ для развития компании. Следует отразить возможные пути обеспечения эффекта синергизма, роль стратегий диверсификации в его обеспечении. Для лучшего усвоения и понимания материала по данному вопросу целесообразно в данном подразделе провести обзор (классификацию) наиболее распространенных видов синергизма применительно к компаниям различного профиля и масштаба деятельности.

Название подраздела 1.3 для данной темы – «Методические приемы, используемые для проведения портфельного анализа». В данном подразделе магистранту необходимо рассмотреть следующие категории: бизнес-портфолио, портфельный анализ и его виды, последовательность и характеристики этапов проведения портфельного анализа деятельности компании. Более детально следует осветить деятельность многопродуктовых

(диверсифицированных) компаний. Глубокого исследования в рамках данного подраздела требует сравнительная оценка возможностей использования различных методических подходов (матриц, моделей) проведения портфельного анализа с изучением преимуществ/недостатков, условий и ограничений использования.

### **Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы**

**Название второго раздела в рамках данной темы:** Разработка стратегии деятельности предприятия (на примере ООО «Монитор»). Основное содержание раздела включает исследование сущности вопросов заявленной темы на примере конкретного предприятия ООО «Монитор». Обязательными элементами данного раздела является общая характеристика объекта исследования, оценка его стратегического потенциала, анализ стратегической позиции изучаемой компании, исследование отдельных аспектов маркетинговой деятельности, особенностей организации стратегического маркетинга. В качестве основных источников информации для написания данного раздела рекомендуется использовать:

- учебную, научную, специальную литературу, Интернет-ресурсы;
- данные региональной статистической отчетности;
- устав предприятия;
- данные сайта предприятия;
- законодательные, нормативные и инструктивные материалы по вопросам деятельности предприятия;
- плановую, финансовую, отчетную, бухгалтерскую документацию за ряд лет;
- положения об отделах и должностные инструкции, штатное расписание;
- аналитические справки по предприятию;
- результаты собственных маркетинговых исследований;
- экспертные оценки по различным направлениям исследования.

Рекомендации относительно подраздела 2.1. Название подраздела 2.1. для данной темы – «Общая характеристика ООО «Монитор». В данном подразделе целесообразно рассмотреть следующие вопросы:

а) Дать общую организационную характеристику изучаемого объекта, которая может включать следующие аспекты:

- краткая характеристика предприятия, вид собственности, основные виды деятельности;
- основные законодательные и нормативные материалы, регламентирующие деятельность изучаемого объекта;

- организационная структура и ее описание, характеристика деятельности основных функциональных подразделений, изучение важнейших функциональных процессов: управление, персонал, маркетинг, производство и т.д.;
  - оценка структуры и численности персонала;
  - оценка производственно-хозяйственной деятельности компании (в динамике за ряд последних лет): анализ основных стратегических показателей (доля рынка, объем продаж, затраты на производство, прибыль, рентабельность, доходность акций и др.);
  - построение «дерева целей» предприятия.
- б) Провести анализ маркетинговой составляющей деятельности, с особым вниманием организации стратегического маркетинга:
- оценка роли и места маркетинговой службы в структуре предприятия, в случае отсутствия оценить целесообразность создания и разработать соответствующие рекомендации;
  - анализ функций маркетинговой службы, с обязательной оценкой осуществления деятельности в области стратегического маркетинга;
  - оценка маркетинговой стратегии;
  - описание комплекса маркетинга изучаемого предприятия (организации), выявление степени его соответствия условиям рыночной среды.

Рекомендации по выполнению подраздела 2.2. Название подраздела 2.2 для данной темы – «Стратегический анализ деятельности предприятия». Стратегический анализ – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать и способность организации к достижению поставленных целей. Заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способа управления этим объектом.

В данном подразделе необходимо провести диагностику стратегической позиции компании, которая определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. стратегического потенциала и стратегического климата.

При проведении стратегического анализа среды деятельности компании рекомендуется использовать различные методы, техники диагностики.

Таблица 3 - Рекомендуемы к использованию в курсовой работе технологии диагностики состояния внешней/внутренней среды компании

Подходы диагностики внешней среды	Подходы диагностики внутренней среды
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка «Детерминант «национального ромба»;</li> <li>- отраслевой анализ (оценка отраслевых показателей, движущих сил отрасли)</li> <li>- PEST-анализ («стратегическая канва»)</li> <li>- EFAS –форма на основе PEST-анализа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-построение «дерева целей» с применением методики SMART;</li> <li>-оценка стратегического потенциала;</li> <li>-характеристика текущей стратегии по степени активности, типу конкурентного пове-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIMS- анализ;</li> <li>-сравнительная оценка деятельности предприятия с конкурентами с использованием профилограммы;</li> <li>- анализ рынка по М.Портеру (модель 5-ти сил конкуренции М.Портера)</li> <li>- построение карты стратегических групп</li> <li>- SWOT – анализ (с использованием количественных оценок)</li> <li>и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>дения;</li> <li>-определение ключевых факторов успеха и слабых сторон.</li> <li>-SNW-анализ (сильные, нейтральные, слабые стороны);</li> <li>-матрица стратегических ресурсов;</li> <li>-описание поля проблем с использованием модели причинно-следственных связей - диаграммы Исикава;</li> <li>-методика SERVQUAL;</li> <li>- ABC-анализ , XYZ- анализ.</li> <li>и др.</li> </ul>
---	---

Целью диагностики состояния стратегического потенциала изучаемого предприятия является оценка степени его готовности выполнить стратегические задачи, которые позволят достигнуть поставленной цели. Отдельные инструменты анализа внутренней среды представлены в таблице 3. При проведении стратегического анализа внутренней среды рекомендуется рассмотреть следующие вопросы:

- оснащенность технологиями, оборудованием;
- оценка товарного портфеля предприятия;
- исследование конкурентоспособности товаров в сравнении с товарами-конкурентами, товарами-заменителями;
- характеристика потребительских свойств продукции;
- анализ жизненных циклов продукции и возможности их балансировки;
- анализ сбыта и распределения инновационных товаров;
- анализ рекламной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики;
- оценка реализуемой стратегии;
- оценка степени диверсификации и структуры диверсифицированного портфеля.

Целью изучения внешней среды является выявление возможностей и угроз влияния окружающей среды на деятельность компании. При анализе стратегического климата исследуемого предприятия целесообразно обратить внимание на исследование следующих элементов внешней среды:

- выявление и оценка влияния факторов внешней макросреды (среды косвенного влияния) – экономических, геополитических, правовых, социально-демографических, технико-технологических, экологических, международных и других на деятельность изучаемого объекта;
- анализ и оценка влияния среды прямого воздействия (непосредственного влияния) – конкурентов, потребителей, поставщиков, представителей контактных аудиторий;

- анализ основных экономических показателей отрасли, оценка привлекательности отрасли, степени технологической изменчивости, высоты входных барьеров;
- оценка степени неопределенности среды.

Итоговым инструментом стратегического анализа выступает SWOT- анализ, позволяющий обобщить результаты исследования внешней и внутренней среды и создать основы для разработки стратегических направлений развития компании.

Рекомендации по выполнению подраздела 2.3 «Оценка степени нестабильности среды и выбор соответствующей системы управления» связаны с использованием методики оценки степени нестабильности среды с помощью «Шкалы Ансоффа». Цель написания данного подраздела – используя оценку уровня нестабильности среды, дать рекомендации относительно выбора системы управления компанией с учетом балансировки краткосрочных и долгосрочных интересов. Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем. Оценка нестабильности целесообразно проводить на основе Шкалы И.Ансоффа . Совокупное действие различных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие, – целесообразность применения на предприятии той или иной системы (вида) управления.

Подраздел 2.4 «Стратегические решения по выработке типовой стратегии на основе портфельного анализа» предполагает проведение оценки диверсифицированного портфеля компании и обоснование выбора предпочтительных стратегий развития на основе использования матричных моделей. При обосновании решения о выборе типовой стратегии целесообразно использовать несколько матриц с разномерными критериями построения. Среди наиболее распространенных и апробированных практикой использования российских компаний можно выделить следующие портфельные матричные модели :

- ADL /LG – анализ
- Анализ по матрице Ansoff (матрица Продукт-Рынок)
- Анализ McKinsey – GE (матрица McKinsey)
- Матрица Shell/DPM
- Модель Hoffer-Shendel
- SPACE – анализ
- методика BCG и др.

**4 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Технологии стратегического анализа и принятия решений» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Преподаватель-разработчик – к.э.н., доцент С.В.Саванович

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 9 от 23.04.2025 г.).

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен методической комиссией института отраслевой экономики и управления (протокол № 4 от 25.04.2025 г.).

Председатель методической комиссии

  
\_\_\_\_\_

И. А. Крамаренко