



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 модуля)  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата  
по направлению подготовки  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Профиль программы  
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмент

## 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>ОПК-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> <p>ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p>Стратегический менеджмент</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</li> <li>- методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды;</li> <li>- методы диагностики состояния внешней среды;</li> <li>- методический инструментарий анализа внутренней и внешней среды, подходы к формированию стратегии развития предприятия;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать практические навыки проведения стратегического анализа, разработки стратегии, определения и поддержания конкурентных преимуществ;</li> <li>- предвидеть и нейтрализовать стратегические угрозы, эффективно использовать технологии стратегического управления в условиях нестабильной внешней сред;</li> <li>- моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками поведения стратегического анализа;</li> <li>- навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления</li> </ul>

1.2 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в шестом семестре в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения текущей аттестации. В седьмом семестре промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

1.3 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- тестовые задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов;

- типовые задания по курсовой работе;

- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

1.4 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 полнотой 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	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

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	поставленной задачи			рамках поставленной задачи
<b>3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять 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

1.5 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

**ОПК-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

### Семестр 6

#### Тестовые задания закрытого типа:

1. К числу рисков, связанных с реализацией стратегии «лидерства по издержкам» относятся (выберите несколько ответов):

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

2. Условие 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

3. Приведите 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-Стрикланда	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**

4. 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**

**Тестовые задания открытого типа:**

5. Управленческие решения, которые ориентированы на будущее, сопряжены со значительной неопределенностью и могут иметь долгосрочные последствия для предприятия – это \_\_\_\_\_ решения.

**Ответ: стратегические**

6. Анализ среды прямого воздействия (непосредственного влияния) предполагает изучение следующих параметров: потребителей, поставщиков, контактные аудитории и \_\_\_\_\_.

**Ответ: конкурентов**

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

**Ответ: внутренней**

8. Начальным этапом процесса формирования стратегии является этап \_\_\_\_\_ анализа.

**Ответ: стратегического**

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

**Ответ: 5-ти сил конкуренции (пяти сил конкуренции)**

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

**Ответ: SWOT-анализа**

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

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

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

**Ответ: PEST-анализа**

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

**Ответ: дифференциации**

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

**Ответ: продукта**

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

**Ответ: барьеры**

16. Карта стратегических групп \_\_\_\_\_ позволяет определить расстановку фирм, соперничающих на рынке.

**Ответ: конкурентов**

ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

**Семестр 7**

**Тестовые задания закрытого типа:**

17. Модель 5-ти сил конкуренции М. Портера позволяет (выберите несколько ответов):

1. определить лучших поставщиков;
2. изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию;
- 3. определить структуру конкурентных сил;**

**4. определить значимость воздействия конкурентных сил;**

5. выбрать наиболее сильных покупателей.

18. Интегрированный рост организации предполагает:

1. реализацию технологически новой продукции на существующих рынках;
2. **получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами;**
3. реализацию традиционной продукции на новых рынках;
4. уход фирмы с рынка.

19. К числу эталонных (базовых) стратегий относятся (выберите несколько ответов):

**1. стратегия концентрированного роста;**

2. стратегия лидерства по издержкам;
3. стратегия дифференциации;

**4. стратегия сокращения.**

20. Установите соответствие между видом стратегии (по уровням) и ее предназначением

1	Корпоративная стратегия	А	Для функциональных направлений деятельности
2	Деловая стратегия	Б	Для компании в целом
3	Функциональная стратегия	В	Для отделов и внутрифункциональных направлений деятельности
4	Операционная стратегия	Г	Для сторонних компаний
		Д	Для каждого вида деятельности

**Ответ: 1–Б, 2–Г, 3–А, 4–Д**

21. Укажите правильную последовательность этапов разработки нового продукта

- А. разработка стратегии в отношении нового продукта;
- Б. первичный отбор идей;
- В. бизнес-анализ;
- Г. генерация идеи нового продукта;
- Д. разработка непосредственно продукта;
- Е. коммерциализация;
- Ж. тестирование продукта на рынке.

**Ответ: А-Г-Б-В-Д-Е-Ж**



**Тестовые задания открытого типа:**

22. На рынках с ценовой конкуренцией более успешна стратегия лидерства в \_\_\_\_\_.

**Ответ: издержках**

23. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания характеризует конкурентную стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: дифференциации**

24. 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 эффект \_\_\_\_\_.

**Ответ: синергизма (синергии)**

25. Стратегия обратной вертикальной интеграции («интеграции вниз») предполагает стремление получить в собственность или под свой контроль фирмы \_\_\_\_\_.

**Ответ: поставщиков**

26. «Пирамида стратегий» Томпсона-Стрикленда для диверсифицированной компании включает в себя \_\_\_\_\_ уровня стратегий (укажите количество).

**Ответ: четыре (4)**

27. Деловая стратегия, которая возможна для реализации при массовом выпуске стандартизированной продукции – это стратегия \_\_\_\_\_.

**Ответ: лидерства в издержках**

28. Стратегия диверсификации предполагает проникновение компании в другие \_\_\_\_\_.

**Ответ: отрасли**

29. Освоение выпуска новых непрофильных продуктов для новых потребителей характерно для реализации корпоративной стратегии \_\_\_\_\_ диверсификации.

**Ответ: конгломеративной (несвязанной)**

30. Разновидность конкурентной стратегии, которая состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок – это стратегия \_\_\_\_\_.

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

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

**Ответ: интегрированного роста**

32. Желаемые результаты деятельности компании в будущем – это ее \_\_\_\_\_.

**Ответ: цели**

### **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 рекомендациями по содержанию отдельных разделов приведены в учебно-методическом пособии по выполнению курсовой работы.

Примеры типовых тем курсовых работ:

Тема 1. Принципы формирования стратегии предприятия «XXXX»

Тема 2. Стратегия как эффективный инструмент управления предприятием в условиях нестабильности

Тема 3. Стратегические цели предприятия «XXXX»

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды предприятия «XXXX»

Тема 5. Стратегический анализ потенциала предприятия «XXXX»

Тема 6. Ключевые факторы успеха предприятия «XXXX» на отраслевом рынке

Тема 7. Анализ конкуренции на отраслевом рынке

Тема 8. Конкурентные преимущества предприятия «XXXX». Выбор стратегии конкурентоспособности

Тема 9. Зависимость стратегии предприятия «XXXX» от этапа жизненного цикла отрасли

Тема 10. Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции

Тема 11. Стратегия маркетинга предприятия «XXXX»

Тема 12. Выбор стратегии диверсификации на примере предприятия «XXXX»

Тема 13. Стратегия нововведений предприятия «XXXX»

Тема 14. Стратегия ценообразования предприятия «XXXX»

Тема 15. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия «XXXX»

Тема 16. Финансовая стратегия предприятия «XXXX»

Тема 17. Стратегия инвестиционной деятельности предприятия «XXXX»

Тема 18. Оценка риска при разработке стратегии инвестиционной деятельности предприятия «XXXX»

Тема 19. Стратегия организационных изменений предприятия «XXXX»

Тема 20. Разработка структуры управления для реализации стратегии предприятия «XXXX»

**Примерный вариант плана курсовой работы**

Тема 12: Выбор стратегии диверсификации на примере предприятия «XXXX»

## 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 диверсификации предприятия «XXXX»
  - 2.1 Общая характеристика предприятия «XXXX»
  - 2.2 Стратегический анализ деятельности предприятия
  - 2.3 Оценка степени нестабильности среды и выбор соответствующих стратегических решений
  - 2.4 Подход к разработке стратегии диверсификации на основе портфельного анализа

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### **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. Особое 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 студенту 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 диверсификации предприятия «XXXX». Основное содержание раздела включает исследование сущности вопросов заявленной темы на примере конкретного предприятия «XXXX». Обязательными элементами данного раздела является общая характеристика объекта исследования, оценка его стратегического потенциала, анализ стратегической позиции изучаемой компании, особенностей организации производственной деятельности. 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 исследований;
- экспертные оценки по различным направлениям исследования.

Рекомендации относительно подраздела 2.1. Название подраздела 2.1. для данной темы – «Общая характеристика предприятия «XXXX». В данном подразделе целесообразно 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.

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 – Рекомендуемые к использованию в курсовой работе технологии диагностики состояния внешней/внутренней среды компании

Подходы к диагностике внешней среды	Подходы к диагностике внутренней среды
<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ рынка по М.Портеру (модель 5-ти сил конкуренции М.Портера);</li> <li>- PIMS- анализ;</li> <li>- построение карты стратегических групп;</li> <li>-сравнительная оценка деятельности предприятия с конкурентами с использованием профилограммы;</li> <li>- EFAS -форма на основе PEST-анализа;</li> <li>- PEST-анализ («стратегическая канва»);</li> <li>- SWOT – анализ (с использованием количественных оценок);</li> <li>- оценка «Детерминант «национального ромба»;</li> <li>- отраслевой анализ (оценка отраслевых показателей, движущих сил отрасли) и др.</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 поведения;</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 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 соответствующих стратегических решений» связаны с использованием методики оценки степени нестабильности среды с помощью «Шкалы Ансоффа». Цель написания данного подраздела, используя оценку уровня нестабильности среды, дать рекомендации отно-

нительно выбора перспективных решений по управлению 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. Оценку 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 «Подход к разработке стратегии диверсификации 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.



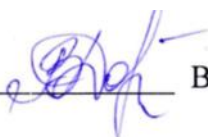
**4 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль программы «Производственный менеджмент»).

Преподаватель-разработчик – Дорофеева В.В., доцент, д.э.н.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 11 от 14.05.2024 г.).

Заведующий кафедрой М

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен методической комиссией ИНОТЭКУ (протокол № 5 от 20.05.2024 г).

Фонд оценочных средств актуализирован, рассмотрен и одобрен методической комиссией ИНОТЭКУ (протокол № 8 от 28.08.2024 г).

Председатель методической комиссии

  
И.А. Крамаренко