

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Направление подготовки/ <i>Специальность</i>	38.04.02. - Менеджмент
Направленность (профиль) программы/ <i>Специализация</i>	Проектный менеджмент и управление качеством
Уровень высшего образования	магистратура
Форма обучения	очная

Санкт-Петербург  
2020

## Содержание

1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины.....	4
2. Структура ФОС по дисциплине .....	5
3. Показатели и критерии оценки компетенций.....	8
4. Шкала оценивания результата.....	10
5. Перечень заданий по дисциплине .....	11
6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания.....	34
7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями.....	36
Приложения:	
<i>Заключение кафедры о соответствии ОМ ФОС и ОПОП .....</i>	<i>39</i>
<i>Контрольно-оценочные средства.....</i>	<i>42</i>

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки освоения образовательных результатов учебной дисциплины «Современный стратегический анализ».

Рабочей программой дисциплины предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции
ПК-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК-6	способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями

1.1. Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентом компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты освоения дисциплины, характеризующие этапы формирования компетенции, представлены в табл. 1.2.1:

Этапы формирования компетенций	Наименование дисциплины	Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
(ПК-5)	Современный стратегический анализ	<b>Декомпозиция I</b> <b>Знать:</b> методологию проведения стратегического анализа З1 (I)(ПК-5) <b>Уметь:</b> разрабатывать предложения по совершенствованию стратегического анализа У1 (I)(ПК-5) <b>Владеть:</b> навыками решения теоретических и практических задач современного стратегического анализа В1(I) (ПК-5)
(ПК-6)	Современный стратегический анализ	<b>Знать:</b> содержание и основные результаты новейших исследований в области современного стратегического анализа, полученные отечественными и зарубежными исследователями З1(ПК-6) <b>Уметь:</b> осуществлять поиск отечественных и

Этапы формирования компетенций	Наименование дисциплины	Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
		зарубежных источников информации об актуальных проблемах стратегического анализа У1 (ПК-6) <b>Владеть:</b> методами разработки и оценивания полученных результатов отечественных и зарубежных исследователей В1(ПК-6)

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции:

- анализирует информацию и оценивает ситуацию для разработки обоснованных вариантов стратегических планов;
- использует в работе изученные модели, критерии и методы принятия решений;
- проводит стратегический анализ, разрабатывает стратегию внедрения инновационной продукции, разрабатывает и осуществляет стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности;
- анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

## 2. Структура ФОС по дисциплине

Оценка проводится методом сопоставления параметров, продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование тем	Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
1	2	3	4	5
Тема 1.	Текущий	Суть стратегического анализа	Работа на лекциях	устная

Общие понятия о современном стратегическом анализе	контроль	Роль и место стратегического анализа	Работа на лекциях	устная
		Этапы стратегического менеджмента	Работа на лекциях	устная
Тема 2. Понятия ресурсы, компетенции и ключевые компетенции в стратегическом анализе	Текущий контроль	Ключевые компетенции организации	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Ресурсный анализ и его цели	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды	Текущий контроль	Основные понятия и термины	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Базовые показатели оценки эффективности деятельности компании	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Основные методы проведения стратегического анализа внутренней среды. Методы и виды анализа	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Ценностная цепочка и ее составляющие	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
Темы 1-3	Рубежный контроль	Контрольная точка 1 (Презентация)	Контрольная работа	Устная/Письменная
Тема 4. Стратегический	Текущий контроль	Анализ дальней деловой окружающей среды. Основные понятия.	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная

анализ дальней деловой окружающей среды		STEP - анализ и взаимодействие факторов окружения организации	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Политическая (политико-правовая) среда	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
Тема 5. Стратегический анализ ближней деловой окружающей среды	Текущий контроль	Уровень конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции.	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Анализ конкуренции и стратегий конкурентов	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Анализ внешней и внутренней среды организации	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
Тема 6. Сводный анализ внутренней и внешней среды организации	Текущий контроль	Анализ внутренней и внешней среды предприятия. Функции и источники информации для анализа.	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Методика проведения SWOT-анализа.	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
		Портфельные маркетинговые стратегии	Работа на лекциях / Решение практических задач	Устная/письменная
Тема 4-6	Рубежный контроль	Контрольная точка 2 (индивидуальная аналитическая работа)	Контрольная работа	Письменная
<b>Все темы и разделы:</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков	Вопросы к экзамену	Устная
<b>Итоговый контроль по дисциплине</b>	-	1. Стратегический анализ – общие понятия. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента. 2. Стратегический анализ внутренней среды компании - общие понятия. 3. Структура процесса анализа внешней среды предприятия.	Вопросы к ГИА	-

### 3. Показатели и критерии оценки компетенций

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»; «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»; «очень низкая», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Таблица – 3.1. Текущий контроль

№	Виды работ	Критерии оценивания			
		Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических/семинарских занятиях	Выполнено менее 54%	Выполнено выше 54% до 69 %	Выполнено от 70% до 84 %	Выполнено выше 85%
3	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
4	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции:

1	2 (балл 54)	3 (балл 55-69)	4 (балл 70-84)	5 (балл 85-100)
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями.	Компетенция не освоена.. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

*Базовый уровень освоения компетенций* - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

*Повышенный уровень освоения компетенций* - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

*Продвинутый уровень освоения компетенций* - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;



- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

#### 4. Шкала оценивания результата

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
1 2 (балл до 54)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат.
3 (балл 55-69)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (балл 70-84)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (балл 85-100)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход.

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения **по дисциплине** регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется **балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся**:

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

Баллы	Оценка
<55	неудовлетворительно
<70	удовлетворительно
<85	хорошо
>85	отлично

Шкалы оценивания результатов выполнения задания **по каждому оценочному средству** представлены в таблице 4.2.

Наименование оценочного средства	Критерий	Шкала (баллы)
Метод активного	Минимум 10 баллов, максимум 20 баллов	

проблемно-ситуационного анализа	«отлично» -20 баллов «хорошо» - 15-19 баллов «удовлетворительно» - 10-14 баллов	20
Решение практических задач	Минимум 4 балла, максимум 7 баллов	
	– полностью неверно решена задача – 0 баллов; – рассуждения верные (ход решения), результат неверный / рассуждения неверные (ход решения), результат верный – 0,5 балла; – полностью верно решена задача – 1 балл.	7
Презентации по выбранному методу анализа	Минимум 20 баллов, максимум 40 баллов	
	Содержательная сторона представленной работы «отлично» -20 баллов «хорошо» - 15-19 баллов «удовлетворительно» - 10-14 баллов Защита презентации: - наглядность представления материала - грамотность речи - ответы на вопросы «отлично» -20 баллов «хорошо» - 15-19 баллов «удовлетворительно» - 10-14 баллов	40
Экзамен	Минимум - 21, максимум – 33 баллов	
	Ответ на вопрос отсутствует – 0 баллов Обучающий демонстрирует достаточно хорошее владение материалом – 21-27 баллов Обучающий демонстрирует глубокое владение материалом – 28-33 баллов	33

## 5. Перечень заданий по дисциплине

### 5.1. Задания для текущего контроля:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Работа на лекциях	Активное участие в работе на занятии в соответствии с темой лекции
Решение практических задач	<b>Тема 2. Понятия ресурсы, компетенции и ключевые компетенции</b> Цель работы: познакомить студента с процессом выявления компетенций компании. Вопросы для подготовки к практической работе: 1) ресурсный анализ;

	<p>2) материальные и нематериальные ресурсы;  3) компетенции и ключевые компетенции;  Задания для выполнения  Задание 1. Провести ресурсный анализ с выявлением ключевых компетенций компании.</p> <p><b>Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды.</b></p> <p>Цель работы: познакомить студента с методами проведения внутреннего анализа.  Вопросы для подготовки к практической работе:</p> <p>1) модель сравнительного SNW-анализа;  2) метод «Gap-анализ»;  3) подход Омаэ;  4) метод SPACE анализа;  Задания для выполнения  Задание 1. Провести сравнительный SNW-анализ компании.  Сделать краткие выводы по данному методу.  Задание 2. Применить метод «Gap-анализ» к выбранной компании.  Задание 3. Построить диаграмму Омаэ.  Задание 4. Оценить стратегические пути развития компании по методу SPACE. Выделить основные рекомендации на основании проведенного анализа.</p> <p><b>Тема 4 и 5. Стратегический анализ внешней среды. Анализ дальней и ближней деловой окружающей среды.</b></p> <p>Цель работы: сформировать понимание необходимости учета параметров внешней среды в построении стратегии организации.  Вопросы для подготовки к практической работе:</p> <p>1) внешняя среда компании;  2) дальняя деловая окружающая среда;  3) ближняя деловая окружающая среда;  4) STEEP-анализ. Факторы STEEP-анализа;  5) модель 5 сил конкуренции. Факторы модели Портера.</p> <p>Задания для выполнения  Задание 1. Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.  Задание 2. Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.</p> <p><b>Тема 6. Сводный анализ внутренней и внешней среды организации</b></p> <p>Цель работы: сформировать навыки учета внутренних и внешних факторов при принятии стратегических решений.  Вопросы для подготовки к практической работе:</p>
--	--

	1) внешний анализ; 2) внутренний анализ; 3) SWOT-анализ; 4) матрица BCG.  Задания для выполнения Задание 1. Провести SWOT-анализ предприятия. Задание 2. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития. Задание 3. Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.
--	--

## 5.2. Контрольные точки БРС

В рамках дисциплины предусмотрены подготовка и защиты двух контрольных точек:

- 1) КТ1 – Создание презентации по выбранному методу анализа;
- 2) КТ2 – Индивидуальная аналитическая работа.

### Контрольная точка КТ1 – Создание презентации по выбранному методу анализа.

Задание: Выбрать один из методов (матриц) анализа, приведенных ниже. Сделать презентацию по выбранному методу с практическим примером применения выбранного метода. Защитить презентацию перед аудиторией.

Метод анализа	Краткая характеристика
Матрица МСС	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей
Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных
Матрица ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке
Матрица HoferSchendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка
Матрица эластичности	Анализ действия фирмы по факторам

конкурентной реакции на рынке	конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару
Матрица группировки товара	Анализ группировки товара
Матрица “Воздействие неопределенность”	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок
Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
Матрица ShellDPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности
Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении
Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении
Матрица улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка
Матрица “Дифференциация относительная эффективность затрат”	Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат
Матрица “Производительность — инновации/ дифференциации”	Анализ инноваций/ дифференциации и производительности
Матрица “Цена—качество”	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены
Матрица “Качество—ресурсоемкость”	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости
Матрица стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка
Матрица “Осведомленность—	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной

отношение к марке товара”	реакции сбыта
Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом
Матрица “Контакт— уровень приспособления услуг”	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом
Матрица способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования
Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений
Матрица Херси—Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства
Матрица “Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо”	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства
Матрица “Управленческая решетка”	Анализ типов руководства
Матрица “Изменение – сопротивление в организации”	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям
Матрица типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
Матрица “Основные деловые способности”	Анализ рынка и основных деловых способностей
Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы
Матрица Блейка—Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
Матрица Мак-Дональда	Анализ производительности

### Требования к структуре презентации:

1. Количество слайдов от 5 до 10.
2. Единый стиль оформления слайдов.
3. Презентация должна содержать краткую теоретическую информацию по выбранному методу анализа.
4. Презентация должна содержать практический пример применения выбранного метода анализа в какой-либо компании.
5. Время, отведенное на защиту презентации, составляет от 3 до 5 минут.
6. Допускается выбор метода анализа, не указанного в таблице, по согласованию с преподавателем.

### Контрольная точка КТ2 – Индивидуальная аналитическая работа.

#### *Задание для выполнения индивидуальной работы:*

1. Провести анализ ближнего окружения предприятия.
2. Применить модель GE/McKinsey, предложенные Дэйем и Мониесоном.
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Электроэнергетика
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	-
Доля на рынке конкурента № 2	-
Доля на рынке конкурента № 3	-
Доля на рынке конкурента № 4	-
Доля на рынке конкурента № 5	-

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча газа
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	20%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 3	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.



Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	30%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 4	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Переработка нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 20%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 5	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство минеральных удобрений
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 6	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кинофотоплёнки
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 3%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно

-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 7	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство полиэтилена
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 22%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с высоким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 8	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство трубопроводов из термопластов
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 10%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 9	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лакокрасочной продукции
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 10	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство шин
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 12%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	35%

Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 11	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лекарственных средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 30%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 12	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство синтетических моющих средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%

Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 13	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мыла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 14	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство грузовых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 15	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство легковых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.

-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 16	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство медицинской техники
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 17	
Показатели	Характеристик и
Отрасль	Производство древесины
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Климатические условия, отдаленность от места реализации, проблема



	привлечения кадров
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Вариант 18	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство бумаги
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществлены в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления
Доля на рынке конкурента № 2	
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость

	ть.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются слабо
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 19	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кирпича
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	39%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	7%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 20	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство линолеума
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры,

	административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 21	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство тканей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 11%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	7%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 22	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство обуви
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 16%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	20%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Вариант 23	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мяса
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	11%
Доля на рынке конкурента № 5	9%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно структура управления

Вариант 24	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство колбас
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 25	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство животного масла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала,

	низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 26	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство макаронных изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 27	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство хлеба
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	47%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.

-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 28	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сахара-песка
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура

Вариант 29	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кондитерских изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%
Доля на рынке конкурента № 3	13%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%

Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 30	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сыра
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы,лицезии
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

### 5.3. Промежуточная аттестация

#### Вопросы к экзамену

1. Стратегический анализ – общие понятия. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента.
2. Компетенции и ключевые компетенции компании в стратегическом анализе.
3. Стратегический анализ внутренней среды компании - общие понятия.



4. Сравнительный SNW-анализ.
5. Цепочка ценностей М. Портера.
6. Метод GAP-анализа.
7. Подход Омаэ. Диаграмма.
8. Оценка стратегических путей развития организации. Метод SPACE.
9. Стратегический анализ дальней деловой окружающей среды. Метод STEEP.
10. Стратегический анализ ближней окружающей среды. Модель 5 сил.
11. Конкурентный анализ. Структурный анализ конкурентного окружения.
12. Структура процесса анализа внешней среды предприятия.
13. Сводный анализ внутренней и внешней среды. Функции анализа среды деятельности компании.
14. Методика SWOT-анализа.
15. Портфельный анализ. Матрица БКГ.
16. Модель GE – McKinsey и ее модификации.
17. Матрица возможностей Ансоффа по товарам и рынкам. Модификация матрицы Ансоффа.
18. Деловой анализ PIMS.

## **6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине характеризующих этапы формирования компетенции, представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, ежегодно обновляется. Для промежуточной аттестации в виде экзамена КОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

**Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП** регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модулю).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты в сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит **аттестацию обучающихся за прошедший период**. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

**Промежуточная аттестация** обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется по итогам работы за семестр.

## **7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями**

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. – Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениям	Слепые. Способ	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и

и зрения	восприятия информации: осязательно-слуховой	осознания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения:
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	<i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениям и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	<i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха:
	Слабослышащие . Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	<i>аудио-визуальные</i> , основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудиально-кинестетические</i> , предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениям и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>визуально-кинестетические</i>;</li> <li>– <i>аудио-визуальные</i>;</li> <li>– <i>аудиально-кинестетические</i>;</li> <li>– <i>аудио-визуально-кинестетические</i>.</li> </ul>

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям	Образовательные ресурсы				Печатные
	Электронные				
	мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги	

					<b>печатных изданий</b>	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели))	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гипер-ссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

<b>Категории обучающихся по нозологиям</b>	<b>Форма контроля и оценки результатов обучения</b>
С нарушениями зрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>устная проверка:</i> дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– <i>с использованием компьютера и специального ПО:</i> работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.</li> </ul>
С нарушениями слуха	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>письменная проверка:</i> контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– <i>с использованием компьютера и специального ПО:</i> работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.</li> </ul>

С нарушениями опорно-двигательного аппарата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>письменная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– <i>устная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– <i>с использованием компьютера и специального ПО</i> (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li> </ul>
---	--

## **7.2. Задания для текущего контроля для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями**

*Текущий контроль и промежуточная аттестация* обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

*Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ* направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

## **7.3. Задания для промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями**

*Форма промежуточной аттестации* устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

*Промежуточная аттестация*, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**соответствия оценочных материалов ОПОП кафедры**

**Специализированная кафедра ПАО «Газпром»,**

**Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования (далее - ФГОС ВО), основным компонентам ОПОП (рабочему учебному плану, БРС, рабочей программе *дисциплины*, фонду оценочных средств *дисциплины*)**

## 38.04.02 Менеджмент

КОД

направление

**направленность** \_\_\_\_\_

г. Санкт-Петербург

« » 20

Г.

С целью выявления соответствия оценочных материалов, направленных для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине/практике, решением кафедры создана комиссии, и проведена экспертиза содержания оценочных материалов кафедры.

**1. Заключение на оценочные материалы текущего контроля:**

При проведении экспертизы оценочных материалов текущего контроля дисциплин/практик: Современный стратегический анализ

- отклонений от ФГОС ВО направления/специальности 38.04.02 Менеджмент не выявлено.
- отклонений от РУП направленности Проектный менеджент и управление качеством не выявлено.
- отклонений от РПД/ПП направленности Проектный менеджент и управление качеством не выявлено.
- отклонений от ФОС РПД/ПП (в том числе БРС) направленности Проектный менеджент и управление качеством не выявлено.

**2. Заключение на оценочные материалы промежуточной аттестации:**

При проведении экспертизы оценочных материалов промежуточной аттестации дисциплин/практик: Современный стратегический анализ

- отклонений от ФГОС ВО направления/специальности 38.04.02 Менеджмент не выявлено.
- отклонений от РУП направленности Проектный менеджмент и управление качеством не выявлено.
- отклонений от РПД/ПП направленности Проектный менеджмент и управление качеством не выявлено.
- отклонений от ФОС РПД/ПП (в том числе БРС) направленности Проектный менеджмент и управление качеством не выявлено.

**Вывод:** Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации соответствуют требованиям ФГОС ВО направления/специальности 38.04.02 Менеджмент, основным компонентам ОПОП (рабочему учебному плану, БРС, рабочей

программе *дисциплине/практике*, фонду оценочных средств *дисциплины/практики*), и содержательно охватывают соответствующие компетенции ОПОП.

3. С целью сохранности базы оценочных материалов гарантировано **неразглашение информации**, содержащейся в оценочных заданиях текущего контроля и промежуточной аттестации.

Комиссия в составе:

1.

---

2.

---

3.

---

уч. степень, звание,  
должность, подразделение (аббревиатура)

подпись

ФИО

Заведующий кафедрой:  
д.э.н., проф

\_\_\_\_\_/Петров А.Н.



