

**Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»**

**Направление подготовки/специальность: 38.04.02 Менеджмент**

**Наименование образовательной программы: Управление проектами**

**Уровень образования: высшее образование - магистратура**

**Форма обучения: Очная**

**Оценочные материалы  
по дисциплине  
Современный стратегический анализ**

**Москва  
2022**

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ РАЗРАБОТАЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Бадалова А.Г.
Идентификатор	R590a803a-BadalovaAG-a6343ac0	

(подпись)

А.Г.

Бадалова

(расшифровка  
подписи)

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
образовательной  
программы

(должность, ученая степень, ученое  
звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5	

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка  
подписи)

Заведующий  
выпускающей кафедры

(должность, ученая степень, ученое  
звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5	

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка  
подписи)

## ОБЩАЯ ЧАСТЬ

Оценочные материалы по дисциплине предназначены для оценки: достижения обучающимися запланированных результатов обучения по дисциплине, этапа формирования запланированных компетенций и уровня освоения дисциплины.

Оценочные материалы по дисциплине включают оценочные средства для проведения мероприятий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Формируемые у обучающегося компетенции:

1. ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели

ИД-3 Определяет стратегическую позицию организации, в том числе с точки зрения развития инновационных направлений деятельности организации в условиях современного развития экономики

и включает:

**для текущего контроля успеваемости:**

Форма реализации: Компьютерное задание

1. Основы стратегии (Тестирование)

Форма реализации: Письменная работа

1. Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))

2. Видение и миссия (Творческая задача)

3. Стратегия развития (Мозговой штурм)

## БРС дисциплины

3 семестр

Раздел дисциплины	Веса контрольных мероприятий, %				
	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
	Срок КМ:	4	8	12	15
Стратегия предприятия на отраслевом рынке					
Взаимосвязи рынка и стратегии предприятия	+				
Отраслевой анализ	+				
Портфельный анализ					
Портфель организации на основе матрицы БКГ. Портфель организации на основе матрицы Мак-Кинзи			+		
Анализ возможностей и угроз					
Анализ результатов деятельности предприятия как база для разработки стратегии				+	

SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование			+	
Стратегия развития предприятия				
Разработка стратегий развития на основе проведенного стратегического анализа и матрицы SWOT- или TOWS-анализа				+
Вес КМ:	20	25	25	30

\$Общая часть/Для промежуточной аттестации\$

## СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### *I. Оценочные средства для оценки запланированных результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций*

Индекс компетенции	Индикатор	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Контрольная точка
ОПК-4	ИД-3оПК-4 Определяет стратегическую позицию организации, в том числе с точки зрения развития инновационных направлений деятельности организации в условиях современного развития экономики	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>основы повышения экономической эффективности, планирования производственных ресурсов организации</li> <li>способы разработки стратегических целей развития предприятия</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций</li> <li>применять способы портфельного анализа</li> <li>применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основы стратегии (Тестирование)</li> <li>Видение и миссия (Творческая задача)</li> <li>Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))</li> <li>Стратегия развития (Мозговой штурм)</li> </ul>

## II. Содержание оценочных средств. Шкала и критерии оценивания

### КМ-1. Основы стратегии

**Формы реализации:** Компьютерное задание

**Тип контрольного мероприятия:** Тестирование

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 20

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Технология проверки связана с выполнением контрольного теста по изученной теме. Время, отведенное на выполнение задания, устанавливается не более 30 минут. Количество попыток не более 3х. Тестирование проводится с использованием СДО "Прометей". К тестированию допускается пользователь, изучивший материалы, авторизированный уникальным логином и паролем

#### Краткое содержание задания:

Контрольная точка направлена на изучение основных терминов и понятий стратегического анализа

#### Контрольные вопросы/задания:

<p>Знать: основы повышения экономической эффективности, планирования производственных ресурсов организации</p>	<p>1. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Минцеберг</li><li>2. Квин</li><li>3. Портер</li><li>4. МакКинсей</li><li>5. Ответ: 2</li></ol> <p>2. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Разделение труда</li><li>2. Подчинённость личных интересов общим</li><li>3. Единство направления</li><li>4. Выделение доминанты развития</li><li>5. Ответ: 2</li></ol>
<p>Знать: способы разработки стратегических целей развития предприятия</p>	<p>1. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. стратегическое планирование</li></ol>

	2. 2. стратегия 3. 3. SWOT – анализ 4. 4. стратегическое управление 5. Ответ: 3
--	--

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 80*

*Описание характеристики выполнения знания: Оценка "отлично" выставляется если задание выполнено в полном объеме или выполнено преимущественно верно*

*Оценка: 4*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 70*

*Описание характеристики выполнения знания: Оценка "хорошо" выставляется если большинство вопросов раскрыто. выбрано верное направление для решения задач*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 60*

*Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено*

**КМ-2. Видение и миссия**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Творческая задача

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 25

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Решенные задания по вариантам отправляются в СДО "Прометей" в рамках функционала "письменная работа"

**Краткое содержание задания:**

Контрольная точка направлена на отработку заданий по формированию видения фирмы и ее миссии

**Контрольные вопросы/задания:**

Уметь: применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций	1. Укажите цели в соответствии с правилом <b>SMART</b> . <b>S</b> (Specific) – конкретная цель. <b>M</b> (Measurable) – измеримая цель на языке цифр. <b>A</b> (Achievable/Agreed upon) – достижимая и согласованная цель. <b>R</b> (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат. <b>T</b> (Timely) – цель должна иметь конкретные сроки Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?									
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Содержание цели</th> <th style="width: 25%;">Стратегическая цель</th> <th style="width: 25%;">Оперативная цель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. За три года увеличить долю фирм на рынке с 5% до 10%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Обеспечить в текущем году рост</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Содержание цели	Стратегическая цель	Оперативная цель	1. За три года увеличить долю фирм на рынке с 5% до 10%			2. Обеспечить в текущем году рост		
Содержание цели	Стратегическая цель	Оперативная цель								
1. За три года увеличить долю фирм на рынке с 5% до 10%										
2. Обеспечить в текущем году рост										

	доходов на 5%		
	3. Обеспечить повышение качества продукции		
	4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 0,5 млрд. руб. до 1 млрд. руб. за 5 лет		
	5. Раз в два года выходить на новый рынок		
	6. Достигнуть уровня доходов по акциям 21 %		
	7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
	8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
	9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
	10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
	11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
	12. Выделить 70% чистого дохода на выплату дивидендов		
	13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
	14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
	15. 35% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
	16. Ликвидировать те		



	направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
	17. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
	18. Добиться увеличения притока денежных средств		
	19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
	20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка:* зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "зачтено" выставляется если задание выполнено правильно или с незначительными недочетами

*Оценка:* не зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "не зачтено" выставляется если задание не выполнено в отведенный срок или результат не соответствует заданию

**КМ-3. Анализ показателей**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 25

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Решенные задания по вариантам отправляются в СДО "Прометей" в рамках функционала "письменная работа"

**Краткое содержание задания:**

Контрольная точка направлена на решение задач на реальных кейсах

**Контрольные вопросы/задания:**

Уметь: применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия	1.Оцените конкурентные возможности компании. Для этого составьте цепочку ценностей для фирмы. Изучите связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями; Выявите бизнес-процессы, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке; В каждом бизнес-процессе идентифицируйте его сильные и слабые стороны (для этих целей удобно применять логику «затраты – время – качество»). Проведите сравнительную оценку издержек компании со структурой издержек конкурентов
--	---

	<p>(определите, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами)</p> <p>2.Проведите анализ финансового состояния предприятия за отчетный период, определите финансовые возможности компании по реализации стратегий. Рассчитайте коэффициенты ликвидности. Рассчитайте показатели рентабельности. Рассчитайте коэффициенты финансовой устойчивости . Рассчитайте показатели деловой активности</p> <p>3.Составьте перечень КФУ, которые способствуют компании достичь стратегических целей. Воспользуйтесь предложенной Томпсоном типологией отраслевых КФУ. Сначала определитесь, все ли перечисленные Томпсоном типы факторов имеют значение для строительной (или другой выбранной вами) отрасли. Затем сформулируйте 2-3 конкретных фактора, которые определяют успех в отрасли вашего предприятия. Обоснуйте свой выбор</p>
--	--

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка:* зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "зачтено" выставляется если задание выполнено правильно или с незначительными недочетами

*Оценка:* не зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "не зачтено" выставляется если задание не выполнено в отведенный срок или результат не соответствует заданию

**КМ-4. Стратегия развития**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Мозговой штурм

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 30

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Решенные задания по вариантам отправляются в СДО "Прометей" в рамках функционала "письменная работа"

**Краткое содержание задания:**

Контрольная точка направлена на определение сильных и слабых сторон предприятия и построение стратегии развития

**Контрольные вопросы/задания:**

<p>Уметь: применять способы портфельного анализа</p>	<p>1.Определите тип рынка на котором работает предприятие по степени концентрации Общие положения. <b>Для оценки степени монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, наиболее широко используются следующие показатели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент рыночной концентрации CR;</li> <li>- индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИ);</li> </ul> <p>2.Рассмотрите приведенные в таблице данные об</p>
--	--

объеме продаж климатическими компаниями кондиционеров на региональном рынке, рассчитайте их доли рынка, индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана.

Компания	Объем продаж за год, шт.
«Мир климата»	375
«КлиматВес»	589
«Солитон-Климат»	284
«Промвентиляция»	458
«Климат»	516
«Комфортплюс»	160
«Климатехника»	898
«Радуга»	164
«Теплотехника»	195
«Оазис»	400
«Комфорт климат»	120
«Тропический рай»	140

3. Рассмотрите данные о продажах на региональном рынке грузоперевозок. Рассчитайте индекс концентрации, исходя из объемов сбыта компаний в натуральном и стоимостном выражении. Сравните полученные результаты.

Компания	Объем перевозок, т	Объем прибыли, млн р.
«Транс-сервис»	884,2	45,6
«КАМАЗ-автотранс»	754,1	35,6
«Лидер авто»	302,8	21,1
«Грузовозофф»	204,8	18,0
«Груз-сервис»	281,7	23,3
«Атлант»	84,3	4,1
ИП Баранов	80,3	3,9
«Старт»	17,2	2,1

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка:* зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "зачтено" выставляется если задание выполнено правильно или с незначительными недочетами

*Оценка:* не зачтено

*Описание характеристики выполнения знания:* Оценка "не зачтено" выставляется если задание не выполнено в отведенный срок или результат не соответствует заданию

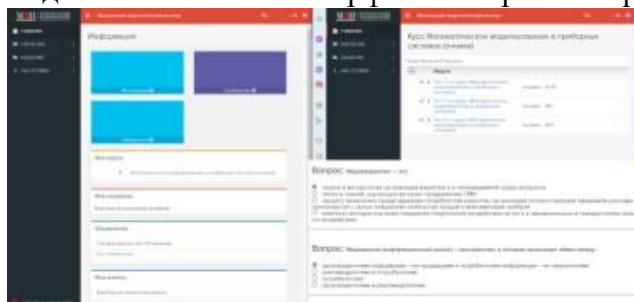
# СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3 семестр

Форма промежуточной аттестации: Экзамен

Пример билета

Вид билета связан с интерфейсом сервиса "Прометей"



## Процедура проведения

В тесте 20 вопросов встречаются вопросы следующих типов: 1. с одним вариантом ответа ( в вопросах «один из многих», система сравнивает ответ слушателя с правильным ответом и автоматически выставляет за него назначенный балл) 2. с выбором нескольких вариантов ответов ( в вопросах «многие из многих» система оценивает каждый ответ отдельно; есть возможность разрешить слушателю получить за вопрос 0,75 балла, если он выберет 3 правильных ответа из 4) 3. на соответствие слушатель должен привести в соответствие левую и правую часть ответа (в вопросах «соответствие» система оценивает каждый ответ отдельно; можно разрешить слушателю получить за вопрос 0,75 балла, если он выберет 3 правильных ответа из 4) 4. развернутый ответ, вводится в ручную в специально отведенное поле (ручная оценка преподавателем)

## *1. Перечень компетенций/индикаторов и контрольных вопросов проверки результатов освоения дисциплины*

**1. Компетенция/Индикатор:** ИД-3опк-4 Определяет стратегическую позицию организации, в том числе с точки зрения развития инновационных направлений деятельности организации в условиях современного развития экономики

### Вопросы, задания

1. Стратегия развития предприятия
2. Анализ результатов деятельности предприятия как база для разработки стратегии
3. SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование
4. Портфель организации на основе матрицы БКГ. Портфель организации на основе матрицы Мак-Кинзи
5. Понятие и применение отраслевого анализа
6. Стратегические альтернативы.
7. Инструменты определения зон стратегического развития предприятия
8. Решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического управления

### Материалы для проверки остаточных знаний

1. Какое определение стратегии в большей мере характеризуется понятийной триадой «цели – программы – ресурсы»

Ответы:

1. Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. 2. Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. 3. Стратегия – это единство «5Р»: план, шаблон, позиционирование, перспектива и отвлекающий маневр.

Верный ответ: 1

2. Что из ниже перечисленного не входит в набор правил, определяемых И. Ансоффом как стратегия

Ответы:

1. Ориентир-задание 2. Основные оперативные приемы 3. Стратегия как перспектива 4. Организационная концепция 5. Продуктово-рыночная стратегия

Верный ответ: 3

3. Найдите правильное соответствие в концепции стратегии Г. Минцберга

Ответы:

1. стратегия как план – идеология развития 2. стратегия как позиционирование – набор курсов действий 3. стратегия как шаблон – стереотип поведения 4. стратегия как перспектива – выбор рыночной ниши 5. стратегия как маневр – цели и задачи предприятия

Верный ответ: 3

4. Суть SWOT – анализа состоит в выявлении

Ответы:

1. Возможностей и угроз организации и сильных и слабых сторон внешней среды 2. Возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон организации 3. Целей и задач развития организации

Верный ответ: 2

5. Модель Г. Стейнера указывает на связь стратегического планирования

Ответы:

1. со среднесрочным и тактическим планированием (долгосрочное – среднесрочное – тактическое планирование) 2. с необходимостью акцентировать внимание на макроанализ внешней среды 3. с возможностью реализации стратегии в краткосрочном периоде

Верный ответ: 1

6. Суть подхода корпоративного планирования сводится к

Ответы:

1. определению линейно-последовательных процедур принятия решений по поиску путей будущего развития предприятия 2. организации процесса взаимодействия между высшим руководством фирмы и подразделениями компаний по поводу выработки путей достижения стратегических целей 3. поиску компромиссов между интересами высшего руководства и наемного персонала

Верный ответ: 1

7. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка

Ответы:

1. диверсификация 2. слияние 3. сокращение 4. вертикальная интеграция

Верный ответ: 1

8. Какой метод разработали в школе позиционирования

Ответы:

1. SWOT 2. матрица BCG 3. модель пяти сил 4. Матрица McKinsey

Верный ответ: 3

## ***II. Описание шкалы оценивания***

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 80*

*Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "продвинутого" уровня. Ответы даны верно, четко сформулированные особенности практических решений*

*Оценка: 4*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 70*

*Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "базового" уровня. Большинство ответов даны верно. В части материала есть незначительные недостатки*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 60*

*Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "порогового" уровня. Основная часть задания выполнена верно. на вопросы углубленного уровня*

## ***III. Правила выставления итоговой оценки по курсу***

Оценка определяется в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе для студентов НИУ «МЭИ» на основании семестровой и аттестационной составляющих