

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

Уровень образования: высшее образование - магистратура

**Оценочные материалы
по дисциплине
Современный стратегический анализ**

**Москва
2025**

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ РАЗРАБОТАЛ:

Разработчик

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Никифорова Д.В.
	Идентификатор	Redb9b109-KhitrovaDV-bd905102

Д.В.
Никифорова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник УУ

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Поляк Р.И.
	Идентификатор	Rbc0e923e-PoliakRI-10208dd2

Р.И. Поляк

Начальник ОМО УКО

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Шацких Ю.В.
	Идентификатор	R6ca75b8e-ShatskikhYV-f045f12f

Ю.В. Шацких

Заведующий кафедрой
разработчика

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Крыленко Е.Е.
	Идентификатор	R753cd28c-GudkovaYY-c67582a9

Е.Е.
Крыленко

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. УК-1065 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

ИД-2 Анализирует проблемную ситуацию и осуществляет ее декомпозицию на отдельные задачи

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. Стратегия развития (Мозговой штурм)

БРС дисциплины

4 семестр

Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:

КМ-1 Основы стратегии (Тестирование)

КМ-3 Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))

КМ-4 Стратегия развития (Мозговой штурм)

Вид промежуточной аттестации – Экзамен.

Раздел дисциплины	Веса контрольных мероприятий, %			
	Индекс КМ:	КМ- 1	КМ- 3	КМ- 4
	Срок КМ:	2	7	9
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:	25	50	25

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
УК-1065	ИД-2 _{УК-1065} Анализирует проблемную ситуацию и осуществляет ее декомпозицию на отдельные задачи	Знать: способы разработки стратегических целей развития предприятия Уметь: применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия	КМ-1 Основы стратегии (Тестирование) КМ-3 Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)) КМ-4 Стратегия развития (Мозговой штурм)

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: 25

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:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Знать: способы разработки стратегических целей развития предприятия	1. Стратегия организации это: 1. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка; 2. практическое использование методологии стратегического управления; 3. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; 4. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов 5. Ответ: 3 2. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» 1. Ддолгосрочное планирование 2. Управление на основе контроля за исполнением 3. Управление на основе предвидения изменений 4. Управление на основе гибких экстренных решений 5. Ответ: 4 3. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: 1. стратегическое планирование 2. среднесрочное планирование

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
	3. 3. долгосрочное планирование 4. 4. другой ответ 5. Ответ: 3 4.Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это: 1. 1. стратегическое планирование 2. 2. стратегия 3. 3. СВОТ – анализ 4. 4. стратегическое управление 5. Ответ: 3 5.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? 1. 1. Минцеберг 2. 2. Квин 3. 3. Портер 4. 4. МакКинсей 5. Ответ: 2 6.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»? 1. 1. Разделение труда 2. 2. Подчинённость личных интересов общим 3. 3. Единство направления 4. 4. Выделение доминанты развития 5. Ответ: 2

Описание шкалы оценивания:

Оценка: 5 («отлично»)

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 («хорошо»)

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 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

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

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "неудовлетворительно" выставляется если задание выполнено неверно или преимущественно не выполнено

КМ-3. Анализ показателей

Формы реализации: Письменная работа

Тип контрольного мероприятия: Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)

Вес контрольного мероприятия в БРС: 50

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:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Уметь: применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций	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 (определите, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами) 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 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

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: 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 определение сильных и слабых сторон предприятия и построение стратегии развития

Контрольные вопросы/задания:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки																										
Уметь: применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия	1. Определите тип рынка на котором работает предприятие по степени концентрации Общие положения. Для оценки степени монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, наиболее широко используются следующие показатели: - коэффициент рыночной концентрации CR; - индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИ); 2. Рассмотрите приведенные в таблице данные об объеме продаж климатическими компаниями кондиционеров на региональном рынке, рассчитайте их доли рынка, индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана. <table><tr><th>Компания</th><th>Объем продаж за год, шт.</th></tr><tr><td>«Мир климата»</td><td>375</td></tr><tr><td>«КлиматВес»</td><td>589</td></tr><tr><td>«Солитон-Климат»</td><td>284</td></tr><tr><td>«Промвентиляция»</td><td>458</td></tr><tr><td>«Климат»</td><td>516</td></tr><tr><td>«Комфортплюс»</td><td>160</td></tr><tr><td>«Климатехника»</td><td>898</td></tr><tr><td>«Радуга»</td><td>164</td></tr><tr><td>«Теплотехника»</td><td>195</td></tr><tr><td>«Оазис»</td><td>400</td></tr><tr><td>«Комфорт климат»</td><td>120</td></tr><tr><td>«Тропический рай»</td><td>140</td></tr></table>	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
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																										

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки																																				
	3.Рассмотрите данные о продажах на региональном рынке гру-зоперевозок. Рассчитайте индекс концентрации, исходя из объемов сбыта компаний в натуральном и стоимостном выражении. Сравните полученные результаты. <table><tr><td>Компания</td><td>Объем перевозок, т</td><td>Объем прибыли, млн р.</td></tr><tr><td>«Транс-сервис»</td><td>884,2</td><td>45,6</td></tr><tr><td>«КАМАЗ-автотранс»</td><td>754,1</td><td>35,6</td></tr><tr><td>«Лидер авто»</td><td>302,8</td><td>21,1</td></tr><tr><td>«Грузовозофф»</td><td>204,8</td><td>18,0</td></tr><tr><td>«Груз-сервис»</td><td>281,7</td><td>23,3</td></tr><tr><td>«Атлант»</td><td>84,3</td><td>4,1</td></tr><tr><td>ИП Баранов</td><td>80,3</td><td>3,9</td></tr><tr><td>«Старт»</td><td>17,2</td><td>2,1</td></tr></table> 4.Для установления связей предприятия составте матрицу SWOT, которая имеет следующий вид <table><tr><td></td><td>возможности 1 2 3</td><td>угрозы 1 2 3</td></tr><tr><td>сильные стороны 1 2 3</td><td>Поле СИВ</td><td>Поле СИУ</td></tr><tr><td>слабые стороны 1 2 3</td><td>Поле СЛВ</td><td>Поле СЛУ</td></tr></table>	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		возможности 1 2 3	угрозы 1 2 3	сильные стороны 1 2 3	Поле СИВ	Поле СИУ	слабые стороны 1 2 3	Поле СЛВ	Поле СЛУ
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																																			
	возможности 1 2 3	угрозы 1 2 3																																			
сильные стороны 1 2 3	Поле СИВ	Поле СИУ																																			
слабые стороны 1 2 3	Поле СЛВ	Поле СЛУ																																			

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

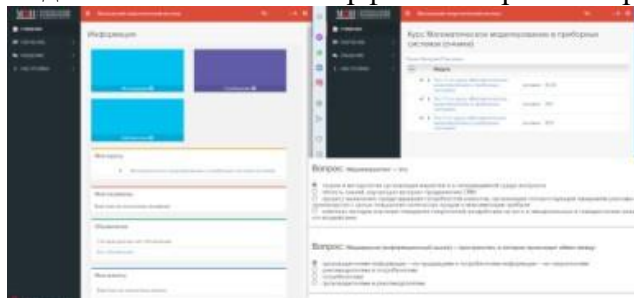
СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4 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-2УК-1065 Анализирует проблемную ситуацию и осуществляет ее декомпозицию на отдельные задачи

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
9. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике
10. Методы стратегического анализа
11. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки

12. Факторы адаптации как объекты стратегического анализа и их роль в формировании эффективной стратегии

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. Продуктивно-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

9.Виды корпоративной стратегии диверсификации:

Ответы:

1. Связанная и несвязанная
2. Общая и частная
3. Конкретная и абстрактная

Верный ответ: 1

10.Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

Ответы:

1. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
2. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
3. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

Верный ответ: 3

11.Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

Ответы:

1. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
2. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
3. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

Верный ответ: 2

12.Что подразумевает PEST-анализ?

Ответы:

1. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
2. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
3. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

Верный ответ: 1

13.Товары при высокой относительной доле рынка и высоком темпе роста объемов продаж, согласно матрице БКГ, называются

Ответы:

1. «звезды»;
2. «трудные подростки»
3. «собаки»

Верный ответ: 1

14.Анализ внешней среды предполагает изучение следующих факторов

Ответы:

1. экономические, политические, технологические, рыночные, социальные, международные факторы, факторы конкуренции
2. культурные, политические, технологические, рыночные, социальные, международные факторы, факторы конкуренции
3. культурные, политические, технологические, рыночные

Верный ответ: 1

15.Стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании

Ответы:

1. функциональная стратегия;
2. деловая стратегия;
3. операционная стратегия

Верный ответ: 2

II. Описание шкалы оценивания

Оценка: 5 («отлично»)

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 («хорошо»)

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 («удовлетворительно»)

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

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Работа не выполнена или выполнена преимущественно неправильно

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.