Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 15:12:27
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8dfca392f7224a6f6a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

КАФЕДРА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
маркетингового менеджмента

_____ Л.В. Балабанова
Подпись 11 февраля 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.ДВ.01.01 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

38.04.04 Государственное и муниципальное управления
(код и наименование направления подготовки)

Административный менеджмент
(наименование магистерской программы)

Разработчик:
профессор _____ Германчук А.Н.

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 12

Донецк
2026

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы дисциплины (модуля), практики	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-3	Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями.	Тема 1 Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа Тема 2 Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа Тема 3 Понятие и структура среды организации, особенности анализа макроокружения и микросреды организации Тема 4 Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды Тема 5 Анализ конкурентной позиции организации Тема 6 Оценка действующей стратегии организации Тема 7 Организация обеспечения процесса стратегического анализа в организациях Тема 8 Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа	2

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель (индикатор) оценивания	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), практики	Наименование оценочного средства
1	ПК-3	ИД-1$_{ПК-3}$ Знает основы анализа, планирования и организации работы корпоративных органов управления юридических лиц, коллегиальных органов управления и использовать данные знания по аналогии в государственных органах ИД-2$_{ПК-3}$ Умеет анализировать, планировать и организовывать работу структурных подразделений ответственных за организацию управления	Тема 1 Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа Тема 2 Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа Тема 3 Понятие и структура среды организации, особенности анализа макроокружения и микросреды организации Тема 4 Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды Тема 5 Анализ конкурентной позиции организации Тема 6 Оценка действующей стратегии организации Тема 7 Организация обеспечения процесса стратегического анализа в организациях Тема 8 Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу
«Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,5	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (ко-

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
	личество правильных ответов >70%)
0,25	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Критерии и шкала оценивания по следующим оценочным материалам:
«Задания для внеаудиторной самостоятельной работы»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1	Задание выполнено на высоком уровне (даны правильные ответы на 90-100% вопросов/задач)
0,5	Задание выполнено на среднем уровне (даны правильные ответы на 75-89% вопросов/задач)
0,25	Задание выполнено на низком уровне (даны правильные ответы на 60-74% вопросов/задач)
0	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне (даны правильные ответы на 0-59% вопросов/задач)

Критерии и шкала оценивания по следующим оценочным материалам:
«Разноуровневые задачи и ситуационные задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1	Задание выполнено на высоком уровне (даны правильные ответы на 90-100% вопросов/задач)
0,5	Задание выполнено на среднем уровне (даны правильные ответы на 75-89% вопросов/задач)
0,25	Задание выполнено на низком уровне (даны правильные ответы на 60-74% вопросов/задач)
0	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне (даны правильные ответы на 0-59% вопросов/задач)

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тестовые задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,5	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Перечень оценочных материалов по дисциплине
«Современный стратегический анализ»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам дисциплины
2.	Разноуровневые ситуации и ситуационные задания	а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей	Задания для решения практических ситуаций
3.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4.	Задания для внеаудиторной самостоятельной работы	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине	Комплект индивидуальных заданий

Примеры типовых контрольных заданий

1) по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

- Охарактеризуйте место и значение стратегического анализа в процессе формирования стратегий предприятия.
- Охарактеризуйте этапы стратегического анализа предприятия.
- Дайте характеристику основных факторов макросреды предприятия.

- Охарактеризуйте факторы непосредственного окружения предприятия.
- Раскройте методики анализа факторов непосредственного окружения: конкурентов, потребителей, поставщиков.
- Раскройте задачи конкурентного анализа .Охарактеризуйте технологию бенчмаркинга предприятия.
- Охарактеризуйте пять сил конкуренции по М. Портеру.
- Назовите потенциальные возможности и угрозы, влияющие на деятельность предприятий со стороны внешней среды.

2) по оценочному материалу «Тест»

1. К угрозам во внешней среде для предприятия не относятся:

а) Ускорение темпов роста рынка, статичность конкурентного давления, возможность расширения производства.
б) Усиление позиций покупателей, замедление роста рынка, выход на новые сегменты рынка.
в) Увеличение конкурентного давления, изменение потребностей потребителей, уменьшение темпов роста рынка.
г) Усиление позиций поставщиков, рост темпов инфляции, увеличение количества конкурентов.

2. Экономическое влияние поставщиков незначительно, если:

а) Область поставки захвачена несколькими крупными производителями.
б) Поставщики не были вынуждены конкурировать с товарами-заменителями.
в) Отрасль поставки захвачена большим количеством незначительных по масштабам деятельности производителей.
г) Поставщики интегрируют в бизнес своих поставщиков.

3. Какими характеристиками должна обладать стратегическая группа фирм:

а) Должны обладать одинаковыми конкурентными преимуществами и иметь одинаковые характеристики;
б) Должны течение определенного периода времени использовать подобные конкурентные стратегии;
в) Должны течение определенного периода времени использовать подобные стратегии;
г) Ваш вариант ответа.

4. Что не относится к внешним возможностей предприятия:

а) Появление новых технологий, рост инфляции.
б) Ускорение роста рынка.
в) Защищенность от сильного конкурентного давления.
г) Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках.

5.Экономическая сила покупателей уменьшается, когда:

а) Количество покупателей сокращается.
б) Обеспечивается быстрый рост отрасли.
в) Нет в стандартизирован.
г) Отрасль поставки состоит из большого количества относительно малых продавцов.

6. Что является вторым этапом построения карты стратегических групп:

а) Выбор двух наиболее важных параметров для фирм, конкурирующих на данном рынке;
б) Объединение прилегающих фирм в стратегические группы;
в) Размещение фирм на двух осях координатной карты с использованием выбранной пары параметров;
г) Выбор фирм - основных конкурентов на данном рынке.

7. К возможностям предприятия во внешней среде относятся:

а) Статичность конкурентной среды; возможность вертикальной интеграции; изменение потребностей и вкуса потребителей.
б) Снижение конкурентного давления; возможности выхода на новые рынки; ускорение темпов роста рынка.
в) Усиление позиций поставщиков; возможность расширения производства; выход на новые сегменты рынка.
г) Усиление позиций покупателей; снижение конкурентного давления; замедление роста рынка.

8. Модель пяти сил конкуренции по М. Портером включает следующие факторы:

а) Конкуренция в отрасли, потенциальные конкуренты, потребители и клиенты, влияние общественности, товары-заменители.
б) Потребители и клиенты, конкуренция в отрасли, товары-заменители, поставщики, потенциальные конкуренты.
в) Потребители и клиенты, конкуренция в отрасли, товары-заменители, борьба между существующими предприятиями, поставщики.
г) Конкуренция в отрасли, потенциальные конкуренты, внешние и внутренние угрозы, товары-заменяемыми, поставщики.

9. К возможностям предприятия во внешней среде не относятся:

а) Статичность конкурентной среды; возможность вертикальной интеграции; изменение потребностей и вкуса потребителей.
б) Снижение конкурентного давления; возможности выхода на новые рынки; ускорение темпов роста рынка.
в) Усиление позиций поставщиков; возможность расширения производства; выход на новые сегменты рынка.
г) Усиление позиций покупателей; снижение конкурентного давления; замедление роста рынка.

10. Что является первым этапом построения карты стратегических групп:

а) Выбор двух наиболее важных параметров для фирм, конкурирующих на данном рынке;
б) Объединение прилегающих фирм в стратегические группы;
в) Размещение фирм на двух осях координатной карты с использованием выбранной пары параметров;
г) Выбор фирм - основных конкурентов на данном рынке.

3) по оценочному материалу «Разноуровневые ситуации и ситуационные задания»

Задание 1. В состав портфеля бизнеса фирмы «Х» входят 5 стратегических зон хозяйствования - А, В, С, D, Е. Используя данные таблицы 1, необходимо выполнить следующие задачи

Таблица 1- Характеристика СЗГ предприятия

СЗГ	Объем продаж СЗХ, тыс. руб.	Реальная емкость рынка, тыс. руб.	Объем продаж основных конкурентов		Темп изменения рынка, %
			1-й	2-й	
А	7	80	5	8	20
В	3	50	4	5	-5
С	9	100	30	35	10
D	10	70	10	9	15
Е	2	80	15	10	3

1. Построить матрицу БКГ.
2. Охарактеризовать рыночные позиции ССО: А, В, С, D, Е и фирмы «Х» в целом.
3. Определить стратегии развития для каждой из СЗГ фирмы «Х».

4) по оценочному материалу «Задания для внеаудиторной самостоятельной работы»

1. На основе проведенного исследования необходимо выявить уровень проведения стратегического анализа в организации, сделать выводы и разработать мероприятия относительно повышения уровня стратегичности организации.
2. Провести сравнительную характеристику элементов стратегического анализа, которые применяются в отечественных и зарубежных предприятиях.
3. На основе анализа современной научной, методической литературы, периодических изданий, Интернета охарактеризовать подходы по раскрытию сущности категории «стратегический анализ» и идентифицировать элементы анализа, которые входят в состав стратегического анализа по мнению отечественных и зарубежных авторов.
4. На основе практических материалов предприятия-базы практики охарактеризовать конкурентные стратегии, использующиеся на предприятии.
5. Сформулировать перечень целей, задач стратегического анализа в организациях.

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический анализ в менеджменте» разработан в соответствии с ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, магистерские программы Административный менеджмент и рабочей программы дисциплины «Стратегический анализ в менеджменте». Логика построения рабочей программы дисциплины «Стратегический анализ в менеджменте» ориентирована на формирование системы профессиональных знаний и навыков в сфере стратегического анализа, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Стратегический анализ в менеджменте» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Стратегический анализ: сущность и предпосылки возникновения»; смысловой модуль 2 «Основы стратегического анализа»; смысловой модуль 3 «Эффективность современного стратегического анализа».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов. Минимальное количество баллов составляет 20 баллов.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Стратегический анализ в менеджменте» приведена в таблице 1.

Таблица 1

Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы					
Смысловые модули	Текущая аттестация				Итого
	Собеседование (устный опрос)	Тест	Разноуровневые ситуации и ситуационные задания	Задания для внеаудиторной самостоятельной работы	
Смысловой модуль 1 «Стратегический анализ: сущность и предпосылки возникновения»	2	2	3	3	10
Смысловой модуль 2 «Основы стратегического анализа»	3	3	4,5	4,5	15
Смысловой модуль 3 «Эффективность современного стратегического анализа»	3	3	4,5	4,5	15
Итого:					40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Текущий контроль знаний осуществляется с помощью собеседования и тестов по каждой теме и докладов, предусмотренных для отдельных тем дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 2 балла по каждой теме.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний студентов и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по каждой теме.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания – позволяют оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины, а также диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей. Максимальное количество баллов за ситуации составляет 1 балл по каждой теме.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине Максимальное количество баллов составляет 1 балл по каждой теме.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический анализ в менеджменте» осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практического задания осуществляется по следующей шкале:

20 баллов - ход решения правильный, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

16-19 баллов - ход решения правильный, вывод носит декларативный характер;

15 баллов - ход решения правильный, есть 1-2 ошибки; вывод носит декларативный характер;

10-14 баллов - ход решения правильный, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки;

7-9 баллов - ход решения правильный, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки;

4-6 баллов - ход решения правильный, отсутствует заключение;

3 балла - ход решения правильный, есть 3-4 ошибки; вывод отсутствует;

2 балла - ход решения правильный, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения ошибочный.

0 баллов - задание вообще не решено.

Оценка тестовых заданий осуществляется по следующей шкале:

За каждый правильный ответ начисляется по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 10 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, а минимально – 20 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 2

Распределение баллов, которые получают обучающиеся

<table>
<tr><td colspan="8">Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу</td><td colspan="3">Максимальная сумма баллов</td></tr>
<tr><td colspan="2">Смысловой модуль 1</td><td colspan="3">Смысловой модуль 2</td><td colspan="3">Смысловой модуль 3</td><td>Текущий контроль</td><td>Экза-мен</td><td>Все виды учебной деятельно-сти</td></tr>
<tr><td>Т1</td><td>Т2</td><td>Т3</td><td>Т4</td><td>Т5</td><td>Т6</td><td>Т7</td><td>Т8</td><td rowspan="2">40</td><td rowspan="2">60</td><td rowspan="2">100</td></tr>
<tr><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr>
</table>

Примечание. Т1, Т2, ... Т8 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Государственная шкала оценивания академической успеваемости

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале
90-100	5 «отлично» / «зачтено»
75-89	4 «хорошо» / «зачтено»
60-74	3 «удовлетворительно» / «зачтено»
менее 60	2 «неудовлетворительно» / «не зачтено»

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой