

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

**Направление подготовки/специальность: 38.03.01 Экономика**

**Наименование образовательной программы: Экономика предприятий и организаций**

**Уровень образования: высшее образование - бакалавриат**

**Форма обучения: Очная**

**Оценочные материалы  
по дисциплине  
Стратегическое планирование и управление**

**Москва  
2022**

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ РАЗРАБОТАЛ:

Преподаватель

(должность)

|  |  |                           |
|--|--|---------------------------|
|  | Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» |                           |
|  | Сведения о владельце ЦЭП МЭИ                       |                           |
|  | Владелец   | Фрей Д.А.                 |
|  | Идентификатор                                      | R5b6e86e9-FreyDA-4615d1cb |

(подпись)

Д.А. Фрей

(расшифровка  
подписи)

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
образовательной  
программы

(должность, ученая степень, ученое  
звание)

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
|  | Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» |                             |
|  | Сведения о владельце ЦЭП МЭИ                       |                             |
|  | Владелец   | Смирнова Д.А.               |
|  | Идентификатор                                      | R01db72ad-VasinaDA-15cea985 |

(подпись)

Д.А.  
Смирнова

(расшифровка  
подписи)

Заведующий  
выпускающей кафедры

(должность, ученая степень, ученое  
звание)

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
|  | Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» |                                |
|  | Сведения о владельце ЦЭП МЭИ                       |                                |
|  | Владелец   | Курдюкова Г.Н.                 |
|  | Идентификатор                                      | R6ab6dd0d-KurdiukovaGN-ca01d8d |

(подпись)

Г.Н.  
Курдюкова

(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. ПК-2 Способен принимать решения и оценивать их последствия в области операционного и стратегического управления компанией

ИД-3 способен анализировать стратегические проблемы с использованием SWOT-анализа и разрабатывать стратегические альтернативы

и включает:

**для текущего контроля успеваемости:**

Форма реализации: Письменная работа

1. КМ2 Концепция стратегического планирования (Контрольная работа)
2. КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Контрольная работа)

Форма реализации: Проверка задания

1. КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ (Расчетно-графическая работа)
2. КМ3 Анализ конкурентоспособности компании (Расчетно-графическая работа)
3. КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Расчетно-графическая работа)
4. КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план. (Расчетно-графическая работа)

## БРС дисциплины

7 семестр

| Раздел дисциплины   | Веса контрольных мероприятий, % |      |      |      |      |      |      |
|---|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
|   | Индекс КМ:                      | КМ-1 | КМ-2 | КМ-3 | КМ-4 | КМ-5 | КМ-6 |
|   | Срок КМ:                        | 3    | 4    | 6    | 8    | 10   | 14   |
| Формирование методологии стратегического планирования.  |                                 |      |      |      |      |      |      |
| Предпосылки формирования методологии стратегического планирования.  |                                 |      | +    |      |      |      |      |
| Понятие стратегии, корпоративный, деловой и функциональный уровни управления, иерархия стратегий. Сущность стратегического менеджмента. |                                 |      | +    |      |      |      |      |
| Эволюция концепций стратегического планирования.  |                                 |      |      |      |      |      |      |
| Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования   |                                 |      | +    |      |      |      |      |

|  |    |    |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|----|----|
| Школы предпринимательства, когнитивная, обучения                                       |    | +  |    |    |    |    |
| Школа власти, культуры, конфигурации   |    | +  |    |    |    |    |
| Анализ стратегических проблем. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания |    |    |    |    |    |    |
| Анализ стратегических проблем.   | +  | +  |    |    |    |    |
| Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания                                | +  | +  |    |    |    |    |
| Стратегический и отраслевой анализ   |    |    |    |    |    |    |
| Модели и методы анализа внешней среды. Отраслевой анализ.                              |    |    | +  | +  | +  |    |
| Формулирование ключевых факторов успеха  |    |    | +  | +  | +  |    |
| Модели и методы анализа внутренней среды.  |    |    |    |    |    |    |
| Модели и методы анализа внутренней среды.  |    |    | +  | +  | +  |    |
| Оценка стратегического потенциала предприятия.   |    |    | +  | +  | +  |    |
| Формирование стратегических альтернатив.   |    |    |    |    |    |    |
| Эталонные стратегии. Критерии выбора.  |    |    |    |    |    | +  |
| Методы формирования стратегических альтернатив   |    |    |    |    |    | +  |
| Организационная культура   |    |    |    |    |    |    |
| Понятие организационной культуры   |    |    |    |    |    | +  |
| Классификации организационных культур  |    |    |    |    |    | +  |
| Формирование концепции развития предприятия.   |    |    |    |    |    |    |
| Формулирование концепции развития предприятия.   |    |    |    |    |    | +  |
| Стратегический план и его структура. Принцип сбалансированности стратегического плана  |    |    |    |    |    | +  |
| Реализация стратегии. Системы контроля.  |    |    |    |    |    |    |
| Планирование реализации стратегии.   |    |    |    |    |    | +  |
| Системы контроля   |    |    |    |    |    | +  |
| Вес КМ:  | 10 | 20 | 20 | 15 | 15 | 20 |

§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  |
|--------------------|---|--|--|
| ПК-2               | ИД-3ПК-2 способен анализировать стратегические проблемы с использованием SWOT-анализа и разрабатывать стратегические альтернативы | <p>Знать:</p> <p>Модели и методы анализа внешней и внутренней среды</p> <p>Принципы, основные этапы и алгоритм стратегического планирования</p> <p>Уметь:</p> <p>Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия</p> <p>На основе обобщения результатов стратегического анализа сформировать и оценить стратегические альтернативы для формирования концепции стратегического развития предприятия</p> <p>На основе анализа проблем и возможностей предприятия сформулировать видение и</p> | <p>КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ (Расчетно-графическая работа)</p> <p>КМ2 Концепция стратегического планирования (Контрольная работа)</p> <p>КМ3 Анализ конкурентоспособности компании (Расчетно-графическая работа)</p> <p>КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Контрольная работа)</p> <p>КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Расчетно-графическая работа)</p> <p>КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план. (Расчетно-графическая работа)</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | миссию, создающие<br>предпосылки для<br>успешного<br>стратегического развития |  |
|--|--|---|--|

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

### КМ-1. КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ

**Формы реализации:** Проверка задания

**Тип контрольного мероприятия:** Расчетно-графическая работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 10

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты защищают выполненную часть работы

#### Краткое содержание задания:

Необходимо выбрать предприятие для разработки стратегии, выполнить SWOT-анализ, сформулировать видение и миссию, разработать комплекс целей.

#### Контрольные вопросы/задания:

|   |   |
|---|---|
| Уметь: На основе анализа проблем и возможностей предприятия сформулировать видение и миссию, создающие предпосылки для успешного стратегического развития | <ol style="list-style-type: none"><li>1. На основе SWOT-анализа сформулируйте видение и миссию для выбранного предприятия</li><li>2. Какие основные критерии вы учитывали при формулировке видения организации?</li><li>3. Какие основные критерии вы учитывали при формулировке миссии организации?</li><li>4. Какие основные критерии вы учитывали при формулировке целей организации?</li><li>5. Какая взаимосвязь между видением, миссией и целями?</li></ol> |
|---|---|

#### Описание шкалы оценивания:

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 90*

*Описание характеристики выполнения знания: студент полно ответил на вопросы*

*Оценка: 4*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 75*

*Описание характеристики выполнения знания: выполнил задание с неточностями*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

*Описание характеристики выполнения знания: студент освоил базовые понятия*

### КМ-2. КМ2 Концепция стратегического планирования

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Контрольная работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 20

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты самостоятельно отвечают письменно на вопросы по вариантам в течении 45 минут

#### Краткое содержание задания:

Необходимо наиболее полно ответить на поставленные вопросы и, по возможности, привести пример

**Контрольные вопросы/задания:**

|   |   |
|---|---|
| Знать: Принципы, основные этапы и алгоритм стратегического планирования | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Какие виды систем управления Вы знаете?</li> <li>2.Какие проблемы компании следует рассматривать как стратегические задачи?</li> <li>3.Понятие стратегии, стратегического управления. Предпосылки развития стратегического менеджмента.</li> <li>4.Основные подсистемы. Цели и задачи стратегического планирования. Система планов предприятия.</li> <li>5.Особенности стратегического менеджмента предприятий, ориентированных на производственный тип поведения</li> </ol> |
|---|---|

**Описание шкалы оценивания:***Оценка: 5**Нижний порог выполнения задания в процентах: 85**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: 50**Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено***КМ-3. КМ3 Анализ конкурентоспособности компании****Формы реализации:** Проверка задания**Тип контрольного мероприятия:** Расчетно-графическая работа**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 20**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты защищают выполненную часть работы**Краткое содержание задания:**

Провести анализ конкурентоспособности методом попарного сравнения и методом радара.

**Контрольные вопросы/задания:**

|   |  |
|---|--|
| Уметь: Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Представьте алгоритмы оценки конкурентоспособности компании без учета значимости факторов</li> <li>2.Представьте алгоритмы оценки конкурентоспособности компании с учетом значимости факторов</li> <li>3.Обоснуйте выбор факторов для оценки конкурентоспособности</li> <li>4.Представьте алгоритм оценки степени значимости факторов для оценки конкурентоспособности</li> </ol> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
|  | 5.Как привести к сопоставимому виду качественные и количественные критерии оценки конкурентоспособности? |
|--|--|

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 90*

*Описание характеристики выполнения знания: студент выполнил расчеты и полно ответил на вопросы*

*Оценка: 4*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 75*

*Описание характеристики выполнения знания: выполнил задание с неточностями*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

*Описание характеристики выполнения знания: студент освоил базовые понятия*

**КМ-4. КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Контрольная работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 15

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты самостоятельно отвечают письменно на вопросы по вариантам в течении 45 минут

**Краткое содержание задания:**

Необходимо наиболее полно ответить на поставленные вопросы и, по возможности, привести пример

**Контрольные вопросы/задания:**

|   |   |
|---|---|
| Знать: Модели и методы анализа внешней и внутренней среды | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Опишите процедуру PEST -анализа</li> <li>2.Какими показателями можно охарактеризовать социально-культурный фактор внешней среды?</li> <li>3.На какие компании оказывает наибольшее влияние макросреда: мелкие, средние, крупные?</li> <li>4.Какие методы используются для анализа внутренней среды?</li> <li>5.Модель Портера, достоинства и недостатки</li> </ol> |
|---|---|

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 85*

*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: 50*

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

### **КМ-5. КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды**

**Формы реализации:** Проверка задания

**Тип контрольного мероприятия:** Расчетно-графическая работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 15

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты защищают выполненную часть работы

**Краткое содержание задания:**

Выполнить анализ внешней и внутренней среды для выбранного предприятия

**Контрольные вопросы/задания:**

|   |   |
|---|---|
| Уметь: Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия | <ol style="list-style-type: none"><li>1.Провести анализ отрасли</li><li>2.Выполнить анализ микросреды среды для выбранного предприятия</li><li>3.Выполнить анализ внутренней среды для выбранного предприятия</li><li>4.Выполнить анализ макросреды среды для выбранного предприятия</li><li>5.Сформулируйте ключевые факторы успеха компании в отрасли</li></ol> |
|---|---|

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 90*

*Описание характеристики выполнения знания:* студент выполнил расчеты и полно ответил на вопросы

*Оценка: 4*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 75*

*Описание характеристики выполнения знания:* выполнил задание с неточностями

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

*Описание характеристики выполнения знания:* студент освоил базовые понятия

### **КМ-6. КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план.**

**Формы реализации:** Проверка задания

**Тип контрольного мероприятия:** Расчетно-графическая работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 20

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Студенты защищают выполненную часть работы

**Краткое содержание задания:**

Для выбранного предприятия сформулировать стратегические альтернативы. Дать оценку. Соотнести выбранную альтернативу с эталонными стратегиями

**Контрольные вопросы/задания:**

|  |  |
|--|--|
| <p>Уметь: На основе обобщения результатов стратегического анализа сформировать и оценить стратегические альтернативы для формирования концепции стратегического развития предприятия</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Опишите варианты эталонных стратегий для рассматриваемого предприятия</li> <li>2.Сформулируйте варианты стратегических альтернатив для рассматриваемого предприятия</li> <li>3.Представьте алгоритм построения матрицы БКГ для выбранного предприятия</li> <li>4.Постройте пирамиду стратегий и сформулируйте стратегии для каждого уровня</li> <li>5.Разработайте стратегический план для реализации предложенных альтернатив</li> </ol> |
|--|--|

**Описание шкалы оценивания:**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 90*

*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: 75*

*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: 50*

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

# СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7 семестр

**Форма промежуточной аттестации:** Экзамен

**Пример билета**

1. Понятие стратегии, стратегического управления. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
2. В чем отличие понятий «видения», «миссии», «цели» и «задачи» в стратегическом менеджменте?
3. Приведите примеры экономических факторов внешней среды для нефтедобывающей компании.

**Процедура проведения**

Студенту выдается вариант задания. Время на подготовку 45 минут. Ответ в устной форме.

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

**1. Компетенция/Индикатор:** ИД-3ПК-2 способен анализировать стратегические проблемы с использованием SWOT-анализа и разрабатывать стратегические альтернативы

**Вопросы, задания**

1. Как формируется миссия организации?
2. В чем состоит сущность видения?
3. В чем заключается механизм применения SWOT-анализа?
4. Какими показателями можно охарактеризовать демографический фактор?
5. Какие элементы включает макросреда?
6. Какие элементы включает микросреда?
7. Раскрыть понятие синергизма. Каковы пути получения положительного синергетического эффекта.
8. Какие методы используются для анализа внутренней среды?
9. Матрица БКГ, применение, достоинства и недостатки
10. Алгоритм формирования стратегических альтернатив

**Материалы для проверки остаточных знаний**

1. Что такое стратегия организации?

Ответы:

1. Программа достижения единственной и важнейшей цели
2. Комплекс действий в будущем с имеющимися ресурсами
3. Программа управленческих решений
4. Комплекс действий, определяющий приоритетность целей, способы их достижения и необходимые ресурсы
5. Комплекс принципов, позволяющих достичь цели с учетом возможностей организации

Верный ответ: 4

2. Что позволяет получить SWOT – матрица?

Ответы:

1. Проранжировать SWOT – факторы (возможности и угрозы, силы и слабости)
2. Выявить возможности и угрозы, силы и слабости
3. Намечить возможные стратегические цели с учетом SWOT – факторов

4. Наметить стратегические альтернативы с учетом SWOT – факторов

5. Оценить потребные для достижения стратегических целей ресурсы

Верный ответ: 2,4

3. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

Ответы:

1. планирование, организацию, руководство и контроль

2. прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию

3. социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию

Верный ответ: 2

4. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

Ответы:

1. осуществление исследований и разработок

2. стратегию продвижения продукта на рынке

3. оценку результатов труда и стимулирование

Верный ответ: 3

5. Сотрудничество с политически нестабильными странами относится к следующему фактору оценки внешней среды

Ответы:

1. Экономический

2. Социальный

3. Правовой

4. Экологический

5. Политический

Верный ответ: 5

6. Изменение экологического статуса территории относится к следующему фактору оценки внешней среды:

Ответы:

1. Экономический

2. Социальный

3. Правовой

4. Экологический

5. Политический

Верный ответ: 4

7. Метод анализа микросреды:

Ответы:

1. Pest

2. Модель Портера

3. SWOT

Верный ответ: 2

8. Назначение стратегии диверсификации фирмы – это:

Ответы:

1. усиление своей привлекательности

2. многопрофильное развитие

3. повышение доходности

4. расширение ассортимента конкретного изделия

5. получение дополнительных выгод

6. расширение сферы своей деятельности

Верный ответ: 1,2,3

9. Дайте характеристику функциональных и операционных стратегий

Ответы:

1. функциональная стратегия - стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом

2.операционная стратегия - более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)

3.функциональная стратегия - для каждого функционального направления определенной сферы деятельности

4.операционная стратегия - для каждого отдельного вида деятельности компании

Верный ответ: 2,3

10.Покажите взаимосвязь между следующими стратегиями: корпоративной, деловой, функциональной, операционной.

Ответы:

1.соответствие между деловой стратегией, функциональной и операционной наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям. Функциональные или операционные менеджеры несут ответственность за установление целей работы и предпринимают стратегические действия, которые будут помогать достижению целей хозяйственных подразделений и улучшать выполнение деловой стратегии

2.корпоративная стратегия - действия и подходы, направленные на улучшение деятельности групп предприятий

Верный ответ: 1

## **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: 60*

*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: 40*

*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.