

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

**Направление подготовки/специальность: 38.03.02 Менеджмент**

**Наименование образовательной программы: Государственная и муниципальная служба**

**Уровень образования: высшее образование - бакалавриат**

**Форма обучения: Очно-заочная**

**Оценочные материалы  
по дисциплине  
Стратегический менеджмент**

**Москва  
2022**

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ РАЗРАБОТАЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Киселева М.А.
	Идентификатор	R0edb956b-BaranovaMA-72cea98f

(подпись)

М.А.

Киселева

(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. ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

2. ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

и включает:

**для текущего контроля успеваемости:**

Форма реализации: Выступление (доклад)

1. "Введение в стратегический менеджмент" (Реферат)

Форма реализации: Письменная работа

1. "Внешняя среда предприятия" (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))

2. "Понятие бизнес-системы предприятия" (Тестирование)

3. "Разработка и анализ стратегии" (Контрольная работа)

### БРС дисциплины

7 семестр

Раздел дисциплины	Веса контрольных мероприятий, %				
	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
	Срок КМ:	3	7	11	14
Введение в стратегический менеджмент					
Стратегический менеджмент: основные понятия и подходы	+				
Понятие бизнес-системы предприятия					
Стратегическая структуризация бизнеса			+		
Системные основы СМ: модельный, оптимизационный и декомпозиционный подходы			+		
Бизнес-стратегия предприятия			+		
Генеральное целевое планирование (ГЦП) в СМ			+		

Внешняя среда предприятия				
Стратегическое позиционирование бизнеса			+	
Стратегический анализ внешней среды бизнеса			+	
Разработка и анализ стратегии				
Стратегический управленческий анализ (СУА)				+
Ситуационный анализ и синтез стратегии				+
Вес КМ:	20	30	15	35

\$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-3	ПК-3(Компетенция)	Знать: методы и инструменты управления стратегией предприятия Уметь: осуществлять стратегию предприятия	"Введение в стратегический менеджмент" (Реферат) "Внешняя среда предприятия" (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))
ПК-5	ПК-5(Компетенция)	Знать: методы анализа стратегией предприятия Уметь: корректировать стратегию предприятия	"Понятие бизнес-системы предприятия" (Тестирование) "Разработка и анализ стратегии" (Контрольная работа)

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

### КМ-1. "Введение в стратегический менеджмент"

**Формы реализации:** Выступление (доклад)

**Тип контрольного мероприятия:** Реферат

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 20

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Выполнение студентами реферата на тему: "Введение в стратегический менеджмент"

#### Краткое содержание задания:

Выберите тему реферата:

#### Контрольные вопросы/задания:

Знать: методы и инструменты управления стратегией предприятия	1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой Необходимость стратегического менеджмента Проблемы и трудности стратегического управления Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы Оценка и контроль выполнения стратегии Определение миссий и целей стратегического управления Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой Ситуационный анализ, его особенности и содержание Анализ сильных и слабых сторон фирмы Широкое и узкое понимание миссии организации Факторы, оказывающие влияние на определение миссии Требования, предъявляемые к целям при их формировании Лидерство в минимизации издержек производства Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы Основные стадии выполнения стратегии Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы Роль организационной культуры в реализации
---	---

	<p> стратегии  Позиционирование фирмы на рынке  Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы  Цели фирмы как способ объединения людей и  важнейшая задача стратегического менеджмента  Стратегический менеджмент как непрерывный  процесс  Эффективность стратегического менеджмента и  лидеры стратегических изменений  Формулирование миссии для функциональных служб  Значение целевых установок для деятельности  организации  Корпоративная стратегия  Основная концепция формирования стратегии на  каждом организационном уровне  Стратегии маркетинга и роста фирмы  Схема включения маркетинга в стратегическое  управление фирмой  Стратегический контроль маркетинговой  деятельности и содержание плана ревизии  Выбор стратегии роста фирмы  Особенности стратегии роста малых фирмы  Особенности стратегии роста средних фирм  Особенности стратегии роста крупных фирм  Стратегии разработки новых товаров  Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы  Основные направления анализа конкурентов и их  будущие цели  Важность мобилизации ресурсов для выполнения  стратегии  Факторы, определяющие успех фирмы  Качество трудовых ресурсов – залог выполнения  стратегии фирмой  Рыночная власть покупателей  Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и  иерархии целей фирмы  Стратегическое решение как сфера риск-  менеджмента  Прогнозирование стратегических последствий  принимаемых решений  Стратегическое видение и предвидение  Реактивные и проактивные (предвидящие)  способности при принятии стратегических и  оперативных решений  PEST -анализ  PEST -анализ тенденций, имеющих существенное  значение для стратегии организации  Общие стратегические типы фирм отрасли  Анализ и диагностика внутренней среды  Формальное и неформальное лидерство  Риск, связанный с реализацией стратегии  дифференциации </p>
--	--

	<p>Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности</p> <p>Стратегические недостатки вертикальной интеграции</p> <p>Многофункциональная и глобальная конкуренция</p> <p>Стратегия следования за лидером</p> <p>Личностные основы поведения человека в организационном окружении</p> <p>Концепция продукта в стратегическом управлении</p> <p>Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач</p> <p>Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке</p> <p>Шесть типов выхода фирмы на международный уровень</p> <p>Формирование потребительских предпочтений</p> <p>Функции стратегического контроллинга</p> <p>Мотивация стратегических изменений</p> <p>Мировые лидеры стратегических изменений</p> <p>Формирование стратегических целей и стратегии предприятий</p> <p>Стратегия и техническая политика предприятия</p> <p>Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия</p> <p>Стратегический потенциал организации</p> <p>2. Что такое стратегия?</p> <p>3. В чем цель курса?</p>
--	--

**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 верно*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

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

**КМ-2. "Понятие бизнес-системы предприятия"**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Тестирование

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 30

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Выполнение студентами тестирования

**Краткое содержание задания:**

Выберите верный ответ



**Контрольные вопросы/задания:**

<p>Знать: методы анализа стратегией предприятия</p>	<p>1. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Конкурентной стратегии фирмы</li><li><b>b. Портфельной стратегии фирмы</b></li><li>c. Функциональной стратегии фирмы</li></ul> <p>2. Элементами стратегического плана не являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. План производства</li><li><b>b. Инвестиционный план</b></li><li>c. Маркетинговый план</li><li>d. Финансовый план</li></ul> <p>3. Под дифференциацией понимается:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a. Способность удовлетворять особые потребности покупателей</b></li><li>b. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности</li><li>c. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты</li></ul> <p>4. В каких отраслях острее конкуренция:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Зрелых</li><li><b>b. Развивающихся</b></li><li>c. В отраслях, переживающих спад</li><li>d. Зарождающихся</li></ul> <p>5. Стратегическое планирование – это:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы</li><li><b>b. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана</b></li><li>v. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы</li></ul> <p>6. Высший уровень стратегического менеджмента – это:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a. Корпоративный</b></li><li>b. Деловой</li><li>v. Общественный</li></ul> <p>7. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы</li><li>b. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии</li><li><b>v. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование</b></li></ul> <p>8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a. SWOT-анализ</b></li></ul>
---	--

	б. СТЕР-анализ в. Управленческий анализ 9. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов? а. Цели и принципы <b>б. Цели и задачи</b> в. Задачи и методы 10. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на: а. Изменение условий внутренней среды <b>б. Изменение условий внешней среды</b> в. Конкурентные преимущества
--	--

**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 верно*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

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

**КМ-3. "Внешняя среда предприятия"**

**Формы реализации:** Письменная работа

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

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 15

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Выполнение кейс-задания студентами "Внешняя среда предприятия"

**Краткое содержание задания:**

Решите кейс:

**Контрольные вопросы/задания:**

Уметь: осуществлять стратегию предприятия	1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять;
---	---

	<p>вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.</p> <p>2.Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?</p> <p>3.Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?</p> <p>4.Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера</p> <p>5.Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях</p> <p>6.Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?</p>
--	---

**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 верно*

*Оценка: 3*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 50*

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

**КМ-4. "Разработка и анализ стратегии"**

**Формы реализации:** Письменная работа

**Тип контрольного мероприятия:** Контрольная работа

**Вес контрольного мероприятия в БРС:** 35

**Процедура проведения контрольного мероприятия:** Выполнение контрольной работы студентами "Разработка и анализ стратегии"

**Краткое содержание задания:**

Решите задачу:

**Контрольные вопросы/задания:**

Уметь:	корректировать	1.Проведите GAP-анализ и оцените возможности
--------	----------------	--

стратегию предприятия	<p><i>вашего предприятия увеличить объем продаж на 40% в течение двух лет за счет реализации стратегии расширения рынка или за счет увеличения доли рынка. Определите разрывы, сформулируйте стратегии и определите мероприятия по ее реализации.</i></p> <p>2.Что такое GAP-анализ?</p> <p>3.Какие стратегии предприятия существуют?</p>
-----------------------	---

**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 верно*

*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**

Понятие стратегического менеджмента. Основные методы стратегического менеджмента  
Инструменты стратегического менеджмента  
Практическое задание

**Процедура проведения**

Проводится в письменной форме. Время на подготовку ответа – 60 минут

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

**1. Компетенция/Индикатор:** ПК-3(Компетенция)

**Вопросы, задания**

1. Уровни стратегического менеджмента
2. ГЦП по Портеру
3. Сценарный подход
4. Модель ADL/LC как инструмент выбора стратегических альтернатив
5. Матрицу BCG

**Материалы для проверки остаточных знаний**

1. Что характерно для успешных компаний при разработке стратегий?

Ответы:

- а) постоянное стремление к продуктовым, технологическим, управленческим и иным инновациям
- б) оперативность действий, ориентация на потребителей
- в) отсутствие акцентирования на качество
- г) пренебрежение к организационной культуре

Верный ответ: а

2. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

Ответы:

- а) Концепция Бостонской консультативной группы
- б) Концепция Дж. Генерал Электрик/Маккензи
- в) Концепция Артур де Литтл
- г) Концепция конкуренции Shell/DPM

Верный ответ: б

3. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

Ответы:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

Верный ответ: в

4. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

Ответы:

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

Верный ответ: а

5. К «пяти силам Портера» относят:

Ответы:

- а) угроза появления новых конкурентов
- б) угроза появления товаров и услуг — заменителей
- а) способность поставщиков торговаться
- г) все ответы правильные

Верный ответ: г

## 2. Компетенция/Индикатор: ПК-5(Компетенция)

### Вопросы, задания

1. Процесс стратегического менеджмента: 1 этап - стратегический анализ среды организации
2. Бенчмаркинг в позиционировании
3. GAP-анализ
4. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)
5. PEST-анализ внешней макросреды

### Материалы для проверки остаточных знаний

1. Что положено в основу стратегического подхода «Рост рынка — конкурентная позиция предприятия», предложенного Томпсоном и Стрикландом?

Ответы:

- а) дерево стратегических альтернатив, разработанных ранее
- б) матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы
- в) таблица слабых и сильных сторон фирмы

Верный ответ: б

2. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке.

Ответы:

- а) рождение
- б) рост
- в) зрелость
- г) старость

Верный ответ: а

3. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

Ответы:

- а) Потенциал
- б) Цена
- в) Целевые установки
- г) Миссия

Верный ответ: г

4. Стратегическая зона хозяйствования – это:

Ответы:

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

Верный ответ: в

5. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.

Ответы:

- а) базовая стратегия
- б) стратегический организационный план
- в) стратегический план производства
- г) стратегический финансовый план

Верный ответ: г

## **II. Описание шкалы оценивания**

*Оценка: 5*

*Нижний порог выполнения задания в процентах: 90*

*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: 75*

*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: 50*

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

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

Оценка определяется по совокупности результатов текущего контроля успеваемости в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе для студентов НИУ «МЭИ»