





МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1

стр. 2 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### Фонд оценочных средств принят

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 мая 2023 г.

Председатель учёного совета  
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета  
филиала

Н.А. Кравченко

### Фонд оценочных средств рекомендован

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 18 мая 2023 г.

Председатель  
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

### Фонд оценочных средств разработан и рекомендован кафедрой экономики

Протокол заседания № 9 от 10 мая 2023 г.

Заведующий кафедрой

Г.В. Панина

Автор (составитель) \_\_\_\_\_  
экономики, кандидат экономических наук

Баранова Н.А., профессор кафедры



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 3 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------------	------------------------	---------------

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль): Экономика и финансы

Дисциплина: Стратегический менеджмент

Семестр (семестры) изучения: 7

Форма (формы) текущего контроля: презентационный доклад, практическая работа (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задание, практическое задание.

Оценивание результатов учебной деятельности обучающихся при изучении дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ ЗА ДИСЦИПЛИНОЙ

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС)	Содержание компетенций согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	
ПК-1	Способен проводить экономический анализ деятельности организации	ПК-1.1. Осуществляет сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> теоретические основы и практические аспекты проведения сбора, мониторинга и обработки данных для проведения расчетов экономических показателей организации. <i>Уметь:</i> применять различные подходы к сбору, обработке и мониторингу данных для проведения расчетов экономических показателей организации. <i>Владеть:</i> навыками сбора и обработки исходных данных для проведения расчетов экономических показателей организации.
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> основные источники сбора и мониторинга данных для проведения расчетов экономических показателей организации. <i>Уметь:</i> выбирать источники и инструменты сбора данных в зависимости от группы экономических показателей организации. <i>Владеть:</i> навыками, инструментами сбора, мониторинга обработки данных для проведения расчетов отдельных групп экономических показателей организации.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 4 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------------	------------------------	---------------

			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> сущность и характеристику методов сбора и мониторинга данных для проведения расчетов экономических показателей организации. <i>Уметь:</i> выбирать методы сбора и мониторинга данных для проведения расчетов экономических показателей организации. <i>Владеть:</i> методами сбора, мониторинга и обработки данных для проведения расчетов экономических показателей организации
--	--	--	------------------------	--

### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

#### 3.1 Структура оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы	Контролируемые компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента	ПК-1.1	Кейс-задания Практические задания (в рамках СРС)
2.	Миссия и стратегические цели	ПК-1.1	Практическая работа (тестовые задания, практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)
3.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	ПК-1.1	Практические работы (тестовые задания и практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)
4.	Базовые типы стратегий организации. Стратегические альтернативы	ПК-1.1	Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Кейс-задания Практические задания (в рамках СРС)
5.	Стратегический выбор	ПК-1.1	Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)
6.	Формализация стратегии организации	ПК-1.1	Презентационные доклады Практические задания (в рамках СРС)
7.	Реализация стратегии организации	ПК-1.1	Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)

#### 3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства представлены в виде вопросов для подготовки презентационных докладов, практических работ (тестовые задания и практические упражнения), кейс-заданий, практических заданий (в рамках самостоятельной работы).



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 5 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------------	------------------------	---------------

### **3.2.1 Тематика для подготовки презентационных докладов по темам дисциплины**

1. Дорожная карта: понятие, классификация. Принципы и причины формирования и внедрения дорожных карт в бизнесе
2. Роль, целесообразность и основные этапы разработки и реализации дорожных карт. Особенности дорожного картирования в государственном управлении.
3. Стратегические карты: понятие, основные свойства, возможности использования в бизнесе.
4. Формы представления и структура стратегических карт. Использование системы стратегических показателей в стратегических картах
5. Стратегический план: понятие и структура. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий
6. Целевые программы: понятие, классификация, основные принципы составления. Риски программно-целевого планирования
7. Управленческий проект: понятие, состав, особенности разработки и реализации. Отличия управленческого проекта от управления проектами
8. Связь программно-целевого планирования и нормативного прогнозирования. Классификация и примеры целевых программ
9. Модели управленческого проекта. Управленческие проекты в бизнесе и государственном управлении

### **3.2.2 Перечень примерных тестовых заданий и практических упражнений в практической работе**

#### **Перечень примерных тестовых заданий по темам дисциплины**

- 1 Стратегия организации – это:
  - А) Концепция достижения победы организации.
  - В) Изучение рынка.
  - С) Анализ конкурентной среды.
  - Д) Эффективность предприятия.
  - Е) PR деятельность фирмы.
- 2 Стратегия организации формулируется и разрабатывается на уровне:
  - А) Топ-менеджмента.
  - В) Менеджеров среднего звена.
  - С) Финансовых менеджеров.
  - Д) Технического персонала.
  - Е) Секретариата.
- 3 Это общий план управления диверсифицированной компанией:
  - А) Корпоративная стратегия.
  - В) Функциональная стратегия.
  - С) Деловая стратегия.
  - Д) Операционная стратегия.
  - Е) Конкурентная стратегия.
- 4 Это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации:



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	<b>стр. 6 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------------------	------------------------	---------------

- A) Корпоративная стратегия.
  - B) Функциональная стратегия.
  - C) Деловая стратегия.
  - D) Операционная стратегия.
  - E) Конкурентная стратегия.
- 5 Товары – «трудные дети» по матрице БКГ – это:
- A) Товары, находящиеся в стадии спада.
  - B) Товары, находящиеся в стадии зрелости.
  - C) Товары, находящиеся в стадии роста.
  - D) Товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок.
  - E) Товары, находящиеся в стадии насыщения.
- 6 Товары – «звезды» по матрице БКГ – это:
- A) Товары, находящиеся в стадии спада.
  - B) Товары, находящиеся в стадии зрелости.
  - C) Товары, находящиеся в стадии роста.
  - D) Товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок.
  - E) Товары, находящиеся в стадии разработки.
- 7 Окружение фирмы, на действия которого она обычно не может оказывать влияние – это:
- A) Внешняя среда предприятия.
  - B) Внутренняя среда предприятия.
  - C) Организационная культура предприятия.
  - D) Сотрудники фирмы.
  - E) Организационная структура предприятия.
- 8 С помощью какого метода можно провести оценку социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса:
- A) PEST – анализ.
  - B) SWOT – анализ.
  - C) Модель М.Портера.
  - D) Матрица БКГ.
  - E) Пирамида Маслоу.
- 9 Какое управленческое решение может принять диверсифицированная фирма на основе результатов анализа своей деятельности по матрице «привлекательность-конкурентоспособность» (Модель McKinsey):
- A) Относительно стратегии развития и инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса.
  - B) Относительно доли рынка.
  - C) Относительно денежных потоков, являющихся показателями краткосрочного планирования.
  - D) Относительно привлекательности рынка.
  - E) Относительно темпа роста рынка.
- 10 Сделайте верный выбор стратегии предприятия по ее характеристике: «Наиболее приоритетными для инвестирования и роста являются те сферы бизнеса фирмы, где она имеет благоприятные позиции на привлекательных в долгосрочном периоде рынках»:
- A) Стратегия наступления.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 7 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------------	------------------------	---------------

- В) Оборонительная стратегия.
- С) Стратегия отступления.
- Д) Стратегия диверсификации.
- Е) Стратегия расширения границ рынка.

### Перечень примерных практических упражнений по темам дисциплины

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

Ответьте на вопросы:

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

2. Структура рынка, на котором действует Ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции, т.е. имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию Вы бы предпочли и почему?

3. Являются понятия «развитие» и «рост» идентичными при формулировании корпоративных стратегий? Обоснуйте свою точку зрения.

4. Опишите хозяйственный портфель хорошо знакомого Вам предприятия и предложите, если это необходимо, варианты его диверсификации.

5. Назовите и обоснуйте ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили.

6. Заполните таблицу 1, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности


 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	стр. 8 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Таблица 1 – Миссия бизнеса в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерские услуги	Стрижка, укладка волос	Мы делаем женщин красивыми
Магазин по продаже национальных сувениров		
Гостиница		
Экономический журнал		
Университет		
Ателье по пошиву одежды		
Кондитерский цех		
Нефтедобывающее предприятие		
Фирма по продаже и ремонту оргтехники		
Ресторан		

7. Заполните таблицу 2, определив «верно» или «неверно» высказывание с помощью галочки

Таблица 2 – Факторы организационной среды и PEST-анализ

Высказывание	«Верно»	«Неверно»
К политическим факторам в PEST-анализе относится текущее законодательство на рынке		
К экономическим факторам в PEST-анализе относится государственное регулирование конкуренции		
К социокультурным факторам в PEST-анализе относится структура доходов и расходов		
К технологическим факторам в PEST-анализе относится уровень инфляции		
Микросреда — факторы, связанные с самой компанией		
Клиенты предлагают потребителям сходные товары		
Конъюнктура рынка — это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или отрезок времени		
По методам конкуренция подразделяется на ценовую и неценовую		

8. В основе стратегии фирмы – проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

9. Характеристика основных показателей «продуктового портфеля» фирмы представлена в таблице 3.




 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	стр. 9 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Таблица 3 – Основные показатели «продуктового портфеля» фирмы

№ п/п	Наименование продукции	Объем реализации продукции, тыс. у.е.		Емкость рынка в текущем году, у.е.	Объем реализации конкурента в текущем году, тыс. у.е.
		Прошлый год	Текущий год		
1	кресла	8400	8700	112000	24000
2	стулья	17100	19400	86000	11200
3	столы	4700	5400	114000	8700
4	тумбы	6000	8000	39000	4300

Определите:

- 1) конкурентоспособность каждого вида продукции по отношению к аналогичной продукции конкурентов по охвату рынка;
- 2) положение производимых фирмой видов продукции согласно матрице БКГ (рисунок 1).

Темпы роста реализации, %

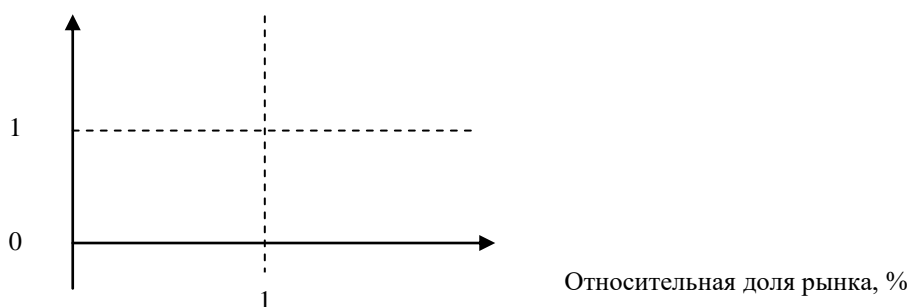


Рисунок 1 – Матрица БКГ

- 3) стратегию фирмы по дальнейшему формированию товарного портфеля.

10. Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных, политических и международных необходимо учитывать производителю: спортивных велосипедов; коллекционных кукол; надувных лодок; хлебобулочных изделий; спичек. В каждой группе факторов укажите 3-5 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, объясните, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

### 3.2.3 Перечень примерных кейс-заданий

1. «Идеальная чашка» – хорошо известная в Санкт-Петербурге сеть кофеен. Она включает 11 заведений (всего в Питере 50 различных кофеен). Оборот 2002 г. составил 3,3 млн. долл. Посетители кофеен – люди от 25 до 45 лет с доходом от 400 долл. и выше. Кофейни расположены в центре города, чашка эспрессо в них стоит не дороже 24 руб. Удачная концепция и популярность этой марки навели владельцев на мысль о выходе за пределы родного города. Казалось бы, все дороги ведут в Москву как самый



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика


Версия документа - 1	стр. 10 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------------	------------------------	---------------

высокодходный рынок. Обороты ожидаются вдвое выше питерских. За узнаваемость брэнда питерская компания более или менее спокойна. Но в столице «Чашке» угрожает серьезная конкуренция. Здесь уже открыты 150 кофеен. Возможно, разумнее сначала прощупать и другие региональные рынки? Там требуется меньше вложений, да и конкуренции пока нет. Однако исследований по регионам компания не имеет. Поэтому судить, с каких городов начинать, сложно. Возможно, стоит искать партнеров на местах. Питерцы могли бы вложить в общее дело свою торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса. Стратегическая цель компании - стать национальным оператором кофейного рынка. Время подумать у владельцев сети еще есть, но его остается не так много: конкуренты уже исследуют регионы.

Дайте свои предложения о возможностях и путях достижения стратегической цели компании «Идеальная чашка» - стать национальным оператором кофейного рынка.

2. Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым го дом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода. Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу – нужно менять стратегию развития! Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

3. Компания, являющаяся одним из самых крупных в мире поставщиков пластиковых подшипников и роликов для эскалаторов, в 1983 г. владела 26% рынка в Европе и США, а через год ее доля выросла до 36%. Штаб-квартира компании и основное предприятие расположены в Швеции, дочерние фирмы и мелкие предприятия - в Швейцарии и Германии.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	<b>стр. 11 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Подшипники и ролики, которые производит компания, обеспечивают оптимальное скольжение и устраняют шум в эскалаторах и конвейерах. В ее ассортименте - четыре типа изделий различного назначения. Компания одна из немногих в мире, производит как подшипники качения, так и скольжения. Благодаря высокому качеству продукции компания пользуется хорошей репутацией в Европе и США. Ее прочное положение поддерживается и умеренными ценами, основанными на достижениях по экономии ресурсов.

Спрос на подшипники и ролики, как ожидается, в ближайшее пятилетие будет ежегодно увеличиваться в среднем на 3,5%, причем потребности определяются как необходимостью замены отработавших деталей, так и установки на новых эскалаторах и конвейерах.

В настоящее время главная задача компании – проникновение на японский рынок. По предварительным прогнозам, в Японии продукция компании могла бы продаваться по цене 2 долл. за изделие. Такое решение было принято исходя из быстрых темпов роста (более высоких, чем в среднем по мировому рынку этих товаров), которые, по прогнозу, сохранятся до 2000-го года. Емкость японского рынка пластиковых подшипников и роликов составляет около 30% мирового рынка.

Кабинетные и полевые исследования, которые по заказу компании были проведены специализированной маркетинговой организацией, позволили получить следующую информацию. На рынке присутствуют пять достаточно крупных поставщиков пластиковых подшипников и роликов, двое из которых контролируют 60% рынка, средние цены конкурентов – 5-8 долл.

Японские покупатели предпочитают долговременные связи с продавцами. Таким образом, японский рынок стабилен, число конкурентов небольшое. Проблемы в развитии долгосрочных связей возникают в основном из-за культурных различий, затрудняющих контакты. И это, по всей видимости, представляет собой настоящий барьер для проникновения на японский рынок.

Опрос покупателей показал, что главными параметрами, определяющими решение о покупке, они считают высокое качество, сроки поставки, надежность и продолжительность гарантийного срока. Но наивысший рейтинг всегда имеет качество товара.


Выполнит ли компания задачу: за шесть лет довести свою долю на японском рынке до 30%?

#### Вопросы и задания

1. Какой способ проникновения на японский рынок вы бы порекомендовали компании и почему?
2. Предложите рыночную стратегию и разработайте стратегию позиционирования товара. Выявите важнейшие факторы, которые необходимо принять во внимание при этом.

#### **3.2.4 Перечень примерных практических заданий (в рамках самостоятельной работы)**

1. Фирму возглавил новый руководитель. Несмотря на то, что в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия?

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	<b>стр. 12 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

2. Проведите PEST-анализ деятельности организации, в которой Вы проходили практику.

3. Проведите SNW -анализ деятельности организации, в которой Вы проходили практику.

4. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается уважаемым изданием в своей области. Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Какую стратегию развития Вы бы предположили медиа-концерну. Аргументируйте свой ответ.

5. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1) Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры входа для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2) Тест на стоимость входа в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки входа в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3) Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

6. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980-х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы - стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд руб., а четыре тысячи работников «Труда» - на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 13 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------------	------------------------	---------------

современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскатать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, - считает генеральный директор Михаил Курцер. – Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги - в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики - 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») - в среднем 90-100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50-70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» - ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали - есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали – сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебирают до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожевого покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», - говорит директор по продажам Андрей Антонов. - Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошарканнее и помоднее, на один - два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашеного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	стр. 14 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------------	------------------------	---------------

рынка цены, - поясняет М. Курцер.- Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три - четыре рабочих места». Один из резервов роста производства - пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление - услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь - январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом. Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а иностранным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, - такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

#### Вопросы

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

7. Постройте структурно-логическую схему по вопросам корпоративного и государственного стратегического управления с применением методов дорожного картирования, стратегических планов, целевых программ и управленческих проектов.

### 3.3 Критерии оценивания

Виды текущего контроля	Высокий уровень 90-100% (отлично)	Продвинутый уровень 75-89% (хорошо)	Пороговый уровень 50-74% (удовлетворительно)	Недопустимый уровень 0-49% (неудовлетворительно)
Презентационный доклад Практическая работа (тестовые задания и	27-30	23-26	15-22	0-14



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	<b>стр. 15 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	----------------------	------------------------	---------------

практические упражнения) Кейс-задания				
Практическое задание (в рамках самостоятельной работы)	27-30	23-26	15-22	0-14

Критерии оценивания презентационного доклада:

- «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:

1) презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

2) студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

- «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:

1) презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

2) студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

- «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:

1) презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;


2) студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

- «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:

1) презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;

2) студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуется на слайде

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	<b>стр. 16 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу, так и ресурсы Интернет. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала.

#### Критерии оценивания практической работы:

- «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания;

- «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания;

- «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя;

- «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы. Студент даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.


#### Критерии оценивания кейс-задания:

- «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий;

- «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий;

- «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели,



 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
Версия документа - 1	<b>стр. 17 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий;

- «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, неумение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

Рекомендации студенту по работе над кейсом. Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Работая над кейсом, студенты должны продемонстрировать следующие умения:

- определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

- определение того, какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;

- умение разбираться в представлениях о ситуации — своих и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации);

- умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, т.к. никогда не будет полной информации;

- умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, понять, что действительно происходит – основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;

- с учетом этого понимания – умение разработать необходимые действия;

- умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;

- умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять.

Критерии оценивания практического задания (в рамках самостоятельной работы):

- «отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент выполнил задания без ошибок и недочётов, допустил не более одного недочёта;

- «хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%), если студент выполнил задания полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, или не более двух недочётов;

- «удовлетворительно» (C+, C, C-, D+, D, 2.33-1.0, 50-74%), если студент правильно выполнил не менее половины заданий или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочёта, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочётов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочётов, допускает искажение фактов;



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Экономика и финансы» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Версия документа - 1	<b>стр. 18 из 18</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	----------------------	------------------------	---------------

– «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%), если студент допустил число ошибок и недочётов превосходящее норму, при которой может быть выставлено «удовлетворительно», или если правильно выполнил менее половины заданий.