

Документ подписан простой электронной подписью	МИНОВ НАУКИ РОССИИ		
Информация о владельце	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)		
ФИО: Налізко Наталья Александровна	Челябинский филиал		
Должность: Директор	Костанайский филиал		
Дата подписания: 22.05.2024 11:14:27	Кафедра экономики		
Уникальный программный ключ: 25467908655d9e0abdc452e51caba97c	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»		
	по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 1 из 22	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____



УТВЕРЖДАЮ  
 Директор Костанайского филиала  
 ФГБОУ ВО «ЧелГУ»  
 Р.А. Тюлегенова  
 25.05.2023 г.

**Фонд оценочных средств  
 для рубежного контроля**

по дисциплине (модулю)  
**Стратегический менеджмент**

Направление подготовки (специальность)  
**38.03.02 Менеджмент**


Направленность (профиль)  
**Управление бизнесом**

Присваиваемая квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора 2021, 2022

Костанай 2023

	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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 2 из 22	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

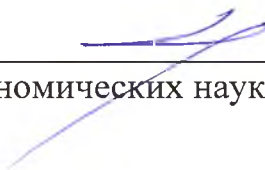
Протокол заседания № 9 от 10 мая 2023 г.

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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 3 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Управление бизнесом

Дисциплина: Стратегический менеджмент

Семестр (семестры) изучения: 6

Форма (формы) рубежного контроля: кейс-задание, комплексная письменная работа

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

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

### 2.1. 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	
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2 Разрабатывает, обосновывает эффективность, содействует реализации организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационно-управленческой среды с учетом их социальной значимости	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> содержание и виды организационно-управленческих решений, процесс их разработки, обоснования и реализации. <i>Уметь:</i> воспринимать и анализировать информацию о состоянии организационной среды, необходимую для принятия и последующей реализации обоснованного управленческого решения. <i>Владеть:</i> навыками разработки организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды.
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в различных ситуациях. <i>Уметь:</i> разрабатывать различные варианты организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды и с учётом их социальной значимости, осуществлять выбор и нести за него ответственность. <i>Владеть:</i> навыками принятия и обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной 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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 4 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

			<i>Высокий уровень</i>	<p><i>Знать:</i> критерии выбора оптимальных организационно-управленческих решений и способы их реализации.</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать возможные варианты решения проблемы на основе анализа результатов организационной среды, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками реализации и содействия реализации организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды с учетом их социальной значимости</p>
--	--	--	------------------------	--

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы/ разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства рубежного контроля
Рубежный контроль 1				
1	ОПК-3.2	Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента	Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Кейс-задания Презентационные доклады Практические задания (в рамках СРС)	Кейс-задание
2	ОПК-3.2	Миссия и стратегические цели	Практическая работа (тестовые задания, практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)	Кейс-задание
Рубежный контроль 2				
3	ОПК-3.2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Практические работы (тестовые задания и практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)	Комплексная письменная работа на рубежный контроль: - тестовые задания № 1-20; - практическое задание 1-2.
Рубежный контроль 3				
4	ОПК-3.2	Базовые типы стратегий организации. Стратегические альтернативы	Практические работы (тестовые задания и практические упражнения) Кейс-задания Практические задания (в рамках СРС)	Комплексная письменная работа на рубежный контроль: - тестовые задания № 1-20; - практическое задание 1-2.
Рубежный контроль 4				
5	ОПК-3.2	Стратегический выбор	Практическая работа (тестовые задания и задачи)	Комплексная письменная работа на рубежный



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 5 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

			Практические задания (в рамках СРС)	контроль: - тестовые задания № 1-7; - практическое задание 1.
6	ОПК-3.2	Формализация стратегии организации	Презентационные доклады Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Практические задания (в рамках СРС)	Комплексная письменная работа на рубежный контроль: - тестовые задания № 8-14; - практическое задание 1*.
7	ОПК-3.2	Реализация стратегии организации	Практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) Кейс-задания Практические задания (в рамках СРС)	Комплексная письменная работа на рубежный контроль: - тестовые задания № 15-20; - практическое задание 2.

## 3.2 Содержание оценочных средств

### 3.2.1 Перечень примерных кейс-заданий

#### 1. Кейс. «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинства советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 6 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу.

Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн.. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проект (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

#### Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

#### 2. Кейс. Стратегия компании «Эрнст энд Янг» на рынке стран СНГ

Компания «Эрнст энд Янг» (Ernst & Young) является одной из ведущих консультационных компаний в мире. В своем обращении к сотрудникам в Москве один из руководителей компании, Карл Джоханссон, отметил: «В этом месяце «Эрнст энд Янг» начинает очередной год своей работы в СНГ. Как и «Эрнст энд Янг» во всем мире, мы стремимся к приобретению репутации ведущей фирм по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам. В минувшем году мы достигли значительных успехов в развитии нашей деятельности по оказанию эффективных услуг клиентам. Мы также стали свидетелями крупномасштабных изменений в нашей фирме, которые будут продолжаться и в дальнейшем. Каждый из нас должен проявлять гибкость и способность к адаптации по мере того, как мы непрерывно совершенствуем нашу деятельность...»

Благодарю каждого из вас за ваши усилия и усердный труд и надеюсь на продолжение совместной работы по развитию деятельности нашей фирмы в СНГ».



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 7 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Ниже приведено программное заявление «Эрнст энд Янг» о целях фирмы в мировом масштабе и сформулированы приоритетные направления развития деятельности компании.

Программное заявление о целях «Эрнст энд Янг» в мировом масштабе

В мировом масштабе стратегия «Эрнст энд Янг» заключается в следующем: приобрести репутацию ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам.

Для достижения этой цели мы должны придерживаться единых стандартов высшего качества повсюду, где мы оказываем услуги нашим клиентам. Наша общая приверженность обеспечению высочайшего качества услуг является всеобъемлющим и основополагающим принципом нашей деятельности во всемирном масштабе. Важнейшие элементы нашей стратегии заключаются в следующем:

- Мы нацелены на развитие долгосрочных отношений с клиентами.
- Мы принимаем на работу, обучаем и стараемся удерживать у себя лучших сотрудников с высокими интеллектуальными способностями, формируя у них творческий подход к решению деловых проблем и выработке новых идей.
- Мы являемся проводниками передовых идей для отраслей и предприятий, которые мы обслуживаем.
- Мы последовательно поддерживаем широкий спектр и потенциал по оказанию услуг на всех обслуживаемых нами отраслевых и функциональных рынках.
- Мы стремимся к постоянному повышению степени удовлетворения клиентов качеством наших услуг.
- Мы координируем и интегрируем ресурсы нашей фирмы в мировом масштабе и в функциональном разрезе для содействия успеху наших клиентов.

Приоритетные направления развития деятельности компании

- Дисциплина нашей деятельности – управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
- Обслуживание клиентов – оперативное реагирование и своевременное оказание услуг в сочетании с пониманием хозяйственной деятельности и проблем клиентов.
- Развитие навыков руководства – проведение обучения и развитие навыков руководства в фирме.
- Коллективизм – совместная работа для обеспечения реальной пользы клиентам от наших услуг.
- Отраслевая специализация – использование отраслевого опыта для обслуживания клиентов.

Для достижения наших целей в СНГ мы должны обеспечить следующее:

1. Дисциплина нашей деятельности. Управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы:

- Реализация – определение и контроль за выполнением плановых показателей по реализации с полноценным участием всего состава рабочих групп до уровня партнеров включительно.
- Смета – разработка сметы для каждого проекта и ее четкое доведение до сведения сотрудников на всех уровнях.
- «Утилизация» – определение личных плановых показателей на ежемесячной основе, повышение степени «утилизации» менеджеров.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 8 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- Чистые поступления по оплате – планирование и выполнение проектов таким образом, чтобы обеспечить выполнение плановых показателей чистых поступлений по оплате.

- Движение денежных средств – оптимизация движения денежных средств, полное понимание всех вопросов, связанных с движением денежных средств и с платежами в существующих условиях, полное взаимопонимание с клиентами относительно ожидаемых результатов.

2. Обслуживание клиентов. Наши услуги должны удовлетворять потребности клиентов благодаря следующим факторам:

- Соблюдение сроков и своевременность – личная заинтересованность каждого сотрудника в оказании качественных услуг.

- Инициативность, а не пассивность – осознание проблем и предвидение целей клиентов, выдвижение новаторских идей.

- Понимание хозяйственной деятельности и особенностей культуры клиентов – использование отраслевого и функционального опыта, умение прислушиваться к проблемам клиентов.

- Реагирование – ориентация на клиента, быстрая реакция и своевременное выполнение работ.

- Постоянное совершенствование – решение проблем клиентов с помощью передовых методов – постоянное стремление к сокращению сроков, оптимизации стоимости и повышению качества наших услуг.

- Отношения с клиентами – установление и развитие взаимоотношений с ключевыми представителями руководства клиентов.

- Взаимодействие – связь и общение как с клиентами, так и в рамках нашего коллектива. Документирование предлагаемых клиентам решений.

3. Коллективизм. Развитие и поддержание позитивной атмосферы коллективной работы по оказанию эффективных услуг нашим клиентам:

- Взаимодействие – ответственность за установление и поддержание взаимодействия друг с другом, в частности – между отделами и различными офисами.

- Ответственность – осознание индивидуальной ответственности за успех деятельности всего коллектива, стремление к взаимной поддержке и содействию.

- Позитивное отношение – поддержание позитивного отношения к коллегам, нашей фирме, клиентам и своей работе. Позитивность – обязательная характеристика всех отношений и взаимодействия.

4. Развитие руководящих навыков. Развитие руководящих навыков и профессиональных возможностей для работы в существующих условиях:

- Индивидуальный подход – выбор конкретных программ профессиональной подготовки.

- Обучение – разработка обучения с целью развития руководящих навыков.

- Передача знаний – передача опыта и практических навыков местному персоналу.

5. Отраслевая специализация. Интеграция услуг и развитие услуг в конкретных отраслях:  
- Отраслевая специализация – энергетика, финансовый сектор, промышленное производство, телекоммуникации, высокие технологии, товары широкого потребления, транспорт.

- Ведущее положение в различных отраслях – приобретение репутации лидера в





различных отраслях на местных и международных рынках.

– Положение на местных и региональных рынках – поиск и налаживание связей с предприятиями, компаниями и лицами, представляющими приоритетные для нас отрасли.

«Эрнст энд Янг» нередко признавалась одной из ведущих компаний-работодателей. Те обязательства, которые компания берет перед своими сотрудниками, помогают ей занимать рейтинговые позиции в престижном списке журнала Fortune. Оценка 100 лучших фирм проводилась по следующим критериям: порядок найма на работу, психологическая атмосфера, развитие и заработная плата, возможность совмещения работы и личной жизни, финансовая помощь.

«Эрнст энд Янг» создала специальный департамент, призванный разрабатывать и реализовывать меры, направленные на обеспечение оптимального баланса между личным и рабочим временем. В компании введен гибкий график работы и свободная форма одежды. В настоящее время более 1700 служащих следуют этому стандарту работы, что позволяет им достичь определенного успеха в карьере.

#### Вопросы и задания

1. Сформулируйте стратегическую цель компании «Эрнст энд Янг».
2. Постройте дерево целей компании.
3. Проведите критический анализ стратегических установок компании по достижению целей.
4. Сформулируйте основные критерии целеполагания. Насколько цели «Эрнст энд Янг» соответствуют этим критериям?

#### 3. Кейс. Стратегический поиск

Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы. В России неэффективно по сравнению с передовыми зарубежными компаниями, производящими продукцию, применяемую при эксплуатации автомобилей, используются горюче-смазочные материалы и подвижной состав. В связи с этим увеличивается как простой автомобилей, так и объем работ при их техническом обслуживании и ремонте, а также уменьшается срок их эксплуатации. Следствием является увеличение затрат, связанных с ремонтом, в частности по заработной плате ремонтных рабочих, использованию эксплуатационных и ремонтных материалов, и, кроме того, скрытые потери от неиспользованных провозных возможностей автотранспортного предприятия.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т.е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава. Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида – муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий). Второй вид позволяет предприятию пополнять статью доходов и пускать вырученные от данных перевозок средства на собственные нужды. Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, охватившего экономику страны, и, в частности, в



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 10 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др. Рост частного бизнеса, нуждающегося в перевозках различных видов грузов и на различные расстояния, благоприятно повлиял на состояние спроса на перевозки грузов. Однако на этом рынке находится достаточно большое для города количество как специализированных на данном виде услуг организаций-перевозчиков, так и предприятий, для которых транспортные услуги являются дополнительным видом бизнеса. Конкуренция между перевозчиками в основном ценовая. Стоимость услуг по перевозке груза для клиента устанавливается исходя из тарифа оплаты за километр пробега нанятого автомобиля (или автомобилей). Данная цифра складывается из расчета затрат на амортизацию автомобиля, расходов на горюче-смазочные материалы и накладных расходов. Стоимость километра платного пробега рассчитывается в службе, занимающейся эксплуатацией парка подвижного состава, на основе информации, предоставленной техническим, финансовым и бухгалтерским отделами. Следует отметить, что окончательное решение в отношении цен начальник автопредприятия принимает единолично, однако учитывая мнения главного бухгалтера и главного инженера предприятия. На территории предприятия для выполнения ремонтных и диагностических работ располагаются: ремонтный бокс с зоной текущего ремонта; пост диагностики и мойка; сварочный, токарный, моторный, медницкий, малярный, аккумуляторный, кузнечный, столярный, обойный, вулканизационный цехи.

Весь подвижной состав хранится в теплых закрытых помещениях – гаражах для грузовых и легковых автомобилей. Также на территории предприятия расположены: административный корпус, склад запасных частей, комната отдыха, столовая, котельная, трансформаторная.

На балансе предприятия находится и пансионат «Аршан», в котором во время отпуска отдыхают работники предприятия. Наиболее значительная по балансовой стоимости часть основных производственных фондов – это здания и сооружения, расположенные на территории предприятия. У основной части подвижного состава предприятия пробег составляет от 100 до 500 тыс. км, т.е. имеет большую степень изношенности, поэтому необходимо обновление парка подвижного состава. Коэффициент изношенности основных производственных фондов (ОПФ) – 43%. Этот показатель говорит о том, что следует также обновить производственные фонды. Каковы же в настоящее время общие показатели результатов деятельности предприятия, обладающего таким парком оборудования?

Производительность труда за последние годы уменьшилась на 0,45%. Отрицательное воздействие на этот показатель оказало наличие излишней численности водителей, инженерно-технических работников и служащих. Предприятие имеет возможность сокращения численности персонала, что потенциально является дополнительным источником формального повышения эффективности работы. В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113 826 тыс. руб.;
- наблюдается перерасход по статьям – фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат – амортизация, износ и ремонт шин.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 11 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей. План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть. Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления. В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. В частности, это:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;

- выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;

- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;

- выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;

- выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

#### Вопросы и задания

1. Определите миссию предприятия.
2. Постройте «дерево целей» предприятия.
3. Найдите решение проблем, сформулированных в кейсе.
4. Определите стратегию предприятия.

### 3.2.2 Перечень примерных тестовых заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 2)

№ п/п	Формулировка вопроса	Варианты ответов (полужирным шрифтом – верные варианты)
Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации		
1	Метод оценки условий деятельности предприятия, позволяющий провести	А) Матрица БКГ. В) Портфельный анализ.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 12 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта:	<b>С) SWOT-анализ.</b> D) «Дженерал Электрик». E) Модель «роста-доли».
2	Назовите основной прием портфельного анализа	<b>A) Построение матриц.</b> B) Построение линейного уравнения. C) Составление пропорций. D) Построение системы координат. E) Распределение вероятностей.
3	С помощью какого метода можно провести оценку социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса	<b>A) PEST-анализ.</b> B) SWOT-анализ. C) Модель М.Портера. D) Матрица БКГ. E) Пирамида Маслоу.
4	Назовите метод анализа внутренней среды	A) Конкурентный анализ. B) PEST-анализ. <b>C) SNW-анализ.</b> D) Отраслевой анализ. E) ABC-анализ поставщиков.

### 3.2.3 Перечень примерных практических заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 2)

Практическое задание 1. АО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции АО «Фабрика удовольствий» по цене;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции АО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- внутренняя конкуренция дилеров АО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;
- повышение требований покупателей к качеству продукции;
- слабая корпоративная культура предприятия;
- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие четких целей и стратегии развития предприятия;
- альянс или слияние конкурентов АО «Фабрика удовольствий»;



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 13 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию

#### Задание

1. Распределить приведённые данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполнить поля «SO», «ST», «SO», «WT».
3. Сформулировать основные направления маркетинговой работы кондитерской фабрики

Практическое задание 2. В результате проведения SNW-анализа были получены данные, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты SNW-анализа компании в сфере продаж

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильная S	Ранг S	Нейтральная N	Слабая W	Ранг W
1.	Обучение персонала				X	2
2.	Условия труда	X				
3.	Мотивация и стимулирование персонала	X				
4.	Квалификация персонала	X	8			
5.	Оценка качества работы персонала	X				
6.	Организация планирования			X		
7.	Внимательное отношение к клиентам опытных специалистов	X				
8.	Информационное обеспечение	X				
9.	Качество реализуемых товаров	X	3			
10.	Организационная структура предприятия			X		
11.	Состояние охраны труда			X		
12.	Дилерская сеть	X	7			
13.	Ассортимент реализуемой продукции	X	1			
14.	Численность персонала			X		
15.	Заработанная плата			X		
16.	Имидж (деловая репутация) предприятия	X	9			
17.	Психологический климат в коллективе	X				
18.	Финансовая устойчивость предприятия	X				
19.	Организация маркетинга на предприятии				X	4
20.	Ценовая политика	X	5			
21.	Объемы продаж	X	2			
22.	Гарантированы сроки выполнения заказов, доставка по всем регионам России	X	4			



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1	стр. 14 из 22	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------------	------------------------	---------------

23.	Зависимость от поставщиков				X	3
24.	Ориентация на потребителя	X	6			
25.	Возможность получать продукцию с отсрочкой платежа	X				
26.	Конкурентоспособность товаров	X				
27.	Репутация на рынке	X				
28.	Регламент работ управленческих звеньев				X	1
29.	Стратегия организации	X				
30.	Удобное расположение офиса и склада	X	10			

#### Задание

1. На основе полученных данных SNW – анализа компании в сфере продаж сформулируйте выводы.
2. Выявите проблемы в деятельности компании и предложите пути их решения.

#### 3.2.4 Перечень примерных тестовых заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 3)

№ п/п	Формулировка вопроса	Варианты ответов (полужирным шрифтом – верные варианты)
Базовые типы стратегий организации. Стратегические альтернативы		
1	Корпоративная стратегия фирмы – это:	<b>А) Общий план управления диверсифицированной компанией.</b> В) Стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации. С) Третий уровень планирования стратегии диверсифицированной компании, определяющий направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса. D) Основа разработки стратегии корпорации, решающая ежедневные оперативные задачи, имеющие стратегическое значение. E) Все варианты верны.
2	Стратегия диверсификации по матрице И. Ансоффу называется:	А) «Старый рынок – старый товар». В) «Старый рынок – новый товар». С) «Новый рынок – старый товар». <b>D) «Новый рынок – новый товар».</b> E) Стратегия «снятия сливок».
3	Эта стратегия дополняет стратегии более высокого уровня и обеспечивает завершенность системы стратегического планирования	А) Корпоративная стратегия. В) Функциональная стратегия. С) Деловая стратегия. <b>D) Операционная стратегия.</b> E) Конкурентная стратегия.
4	Какую стратегию получения конкурентных преимуществ характеризует приведенное	А) Лидерство в издержках (себестоимости продукции). В) Дифференциация продукции.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 15 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ниже определение: «Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей»:

- С) **Фокусирование (концентрация).**
- D) Ранний выход на рынок.
- E) Интеграция.

### 3.2.5 Перечень примерных практических заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 3)

Практическое задание 1. ООО «Лакомка» производит хлебобулочные изделия. Объем реализации продукции за последние три года и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные по предприятию

Вид продукции	Объем реализации по годам, млн. руб.			Доля рынка, 2022 г., %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	«Лакомка»	конкурент
1. Хлеб «Фермерский»	6630	6600	6540	32	24
2. Хлеб «Бородинский»	769	790	850	15	19
3. Хлеб «Полезный»	-	4180	4590	43	32
4. Батон «Отрубной»	256	630	970	9	12
5. Батон «Нарезной»	650	510	470	27	40

Какова может быть продуктовая стратегия предприятия? Обоснуйте ответ, построив матрицу БКГ.

Практическое задание 2. 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.

### 3.2.6 Перечень примерных тестовых заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 4)

№ п/п	Формулировка вопроса	Варианты ответов (полужирным шрифтом – верные варианты)
Стратегический выбор		
1	Суть прогрессивной интеграции:	А) Покупка предприятий поставщиков. <b>В) Покупка оптовых распространителей.</b>



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 16 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

		C) Покупка предприятий конкурентов. D) Внедрение существующих товаров на новый рынок. E) Создание модифицированных товаров.
2	С этим понятием тесно связана дифференциация:	<b>A) Сегментация.</b> B) Экономика. C) Бухгалтерский учет. D) Позиционирование. E) Диверсификация.
<b>Формализация стратегии организации</b>		
1	Целевые программы характеризуются:	<b>A) Высокой степенью комплексности.</b> B) Невысокой степенью комплексности. C) Отдельными результатами. D) Наличием индикаторов. E) Нет верного варианта ответа.
2	Проект отличается от процессной деятельности тем, что:	A) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты. B) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей. <b>C) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.</b> D) Получением экономических выгод. E) Отличия отсутствуют.
<b>Реализация стратегии организации</b>		
1	Под сопротивлением в системе менеджмента организации понимается многогранное явление, вызывающее:	A) Непредвиденные отсрочки выполнения конкретных работ. B) Дополнительные расходы, не предусмотренные планированием деятельности. C) Нестабильность процесса стратегических изменений. D) Саботирование изменения внутри самой организации. <b>E) Все перечисленное.</b>
2	Общее управление бизнес-деятельностью на основе непрерывного проектирования унифицированных процессов, в том числе их наименования, содержания, входа, выхода, обратных связей и т. п. есть:	<b>A) Инжиниринг.</b> B) Реинжиниринг. C) Брэндинг. D) Хайринг. E) Лизинг.

### 3.2.7 Перечень примерных практических заданий для комплексной письменной работы (рубежный контроль 4)

Практическое задание 1. Найдите решение приведенных управленческих ситуаций:

– ситуация 1. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области;

– ситуация 2. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в





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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 17 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него;

– ситуация 3. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Практическое задание 2. К основным областям стратегических изменений обычно относят следующие:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- структуры: организационная, управленческая и т.д.;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

Дайте характеристику деятельности менеджеров по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Приведите примеры из бизнес-практики (как положительные, так и отрицательные).

Практическое задание 3. Специалисты утверждают, что стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- оценкой положения человека в организации;
- системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, чет-ко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Охарактеризуйте (раскройте) содержание каждого из данных видов стратегических решений, существующие в них альтернативы.

## **4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ**

### **4.1. Порядок проведения рубежного контроля**

Рубежный контроль 1 проводится посредством выполнения кейс-задания, которое позволяет оценить применение теоретических знаний к решению практических задач. Выполняя кейс-задание, студенты должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные варианты ее решения, выбрать лучший из них и правильно аргументировать свою позицию.



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 18 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Формой проведения рубежного контроля 2, 3 и 4 является комплексная письменная работа, в состав которой включены тестовые и практические задания. Комплексная письменная работа выполняется в 2 этапа. На первом этапе студент выполняет 20 тестовых заданий. На втором этапе студент решает два практических задания.

Максимальный балл за рубежный контроль – 20 баллов.

## 4.2. Критерии оценивания рубежного контроля по видам оценочных средств

### 4.2.1 Критерии оценивания кейс-задания

Максимальный балл за кейс-задание – 20 баллов

Оценка	Отлично 90-100%	Хорошо 75-89%	Удовлетворительно 50-74%	Неудовлетворительно 0-49%
Баллы	18-20 баллов	15-17 баллов	10-14 баллов	0-9 баллов
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	продвинутый	пороговый	недостаточный
Критерии	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: ее связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий	Если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определенные аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и ее связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий	Если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий	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



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 19 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

#### 4.2.2 Критерии оценивания тестовых заданий

Максимальный балл за тестовые задания – 10 баллов

Оценка	Отлично 90-100%	Хорошо 75-89%	Удовлетворительно 50-74%	Неудовлетворительно 0-49%
Баллы	9-10 баллов	7-8 баллов	5-6 баллов	0-4 балла
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	продвинутый	пороговый	недостаточный

#### 4.2.3 Критерии оценивания практического задания

Максимальный балл за выполнение практического задания – 5 баллов.

Оценка	Отлично 90-100%	Хорошо 75-89%	Удовлетворительно 50-74%	Неудовлетворительно 0-49%
Баллы	5 баллов	4 балла	3 балла	0-2 балла
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	продвинутый	пороговый	недостаточный
Критерии	Если студент выполнил работу без ошибок и недочётов, допустил не более одного недочёта	Если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, или не более двух недочётов	Если студент правильно выполнил не менее половины работы 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	Если студент допустил число ошибок и недочётов превосходящее норму, при которой может быть выставлено «удовлетворительно»

#### 4.3. Результаты рубежного контроля и уровни сформированности компетенций

При подведении итогов учитываются результаты текущего контроля. Полученные за текущий контроль баллы суммируются с баллами, полученными за каждый этап при прохождении рубежного контроля.

Критерии оценивания кейс-задания:

– «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 20 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

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, 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;



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 21 из 22

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

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

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций на рубежном контроле (комплексная письменная работа):

– «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – студент полностью выполнил задание контрольной работы, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями;

– «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – студент полностью выполнил задание контрольной работы, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать оптимальность предложенного решения, есть недостатки в оформлении контрольной работы;

– «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – студент полностью выполнил задание контрольной работы, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления контрольной работы имеет недостаточный уровень;

– «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – студент не полностью выполнил задание контрольной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также не способен пояснить полученный результат.

Уровни сформированности компетенций определяются следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке «отлично» и предполагает, что студент:

– знает критерии выбора оптимальных организационно-управленческих решений и способы их реализации;

– умеет оценивать возможные варианты решения проблемы на основе анализа результатов организационной среды, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы;

– владеет навыками реализации и содействия реализации организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды с учетом их социальной значимости.

2. Продвинутый уровень соответствует оценке «хорошо» и предполагает, что студент:

– знает методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в различных ситуациях;

– умеет разрабатывать различные варианты организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды и с учётом их социальной значимости, осуществлять выбор и нести за него ответственность;

– владеет навыками принятия и обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

3. Пороговый уровень соответствует оценке «удовлетворительно» и предполагает, что студент:

– знает содержание и виды организационно-управленческих решений, процесс их разработки, обоснования и реализации;

– умеет воспринимать и анализировать информацию о состоянии организационной среды, необходимую для принятия и последующей реализации обоснованного управленческого решения;



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 «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

**стр. 22 из 22**

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

– владеет навыками разработки организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды.

4. Недостаточный уровень соответствует оценке «неудовлетворительно».

## Отметки о продлении срока действия

Фонд оценочных средств пролонгирован на 2024 / 2025 учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «29» февраля 2024 г. Протокол № 7
Фонд оценочных средств пролонгирован на 20__ / 20__ учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «__» _____ 20__ г. Протокол № ____
Фонд оценочных средств пролонгирован на 20__ / 20__ учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «__» _____ 20__ г. Протокол № ____