Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 15:12:27
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e4[illegible]

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

КАФЕДРА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
маркетингового менеджмента



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

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.ДВ.03.01 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

Административный менеджмент
(наименование магистерской программы)

Разработчик:
профессор _____ Германчук А.Н.

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

Донецк
2026

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

№ п/п	Код контроли-руемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы дисциплины (модуля), практики	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-4	Владеет современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике	Тема 1 Концептуальные основы теории стратегического управления Тема 2 Уровни стратегических решений и типология стратегий предприятий Тема 3 Этапы стратегического управления и особенности формирования стратегии предприятия Тема 4 Стратегическое планирование Тема 5 Стратегический анализ внешней среды предприятия Тема 6 Стратегический потенциал предприятия и формирование его конкурентных преимуществ Тема 7 Виды стратегического управления Тема 8 Портфельные стратегии и управление стратегической позицией предприятия Тема 9 Генерирование стратегий и условия их реализации Тема 10 Стратегический контроль в процессе стратегических преобразований на предприятии	2

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контро-лируемой компетенции	Показатель (индикатор) оценивания	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), практики	Наименование оценочного средства
1	ПК-4	ИД-1$_{ПК-4}$ Знает основные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методы принятия решений и их реализации на практике ИД-2$_{ПК-4}$ Способен внедрять и оценивать организацию и управление бизнес-процессами в организации	Тема 1 Концептуальные основы теории стратегического управления Тема 2 Уровни стратегических решений и типология стратегий предприятий Тема 3 Этапы стратегического управления и особенности формирования стратегии предприятия Тема 4 Стратегическое планирование Тема 5 Стратегический анализ внешней среды предприятия Тема 6 Стратегический потенциал предприятия и формирование его конкурентных преимуществ Тема 7 Виды стратегического управления Тема 8 Портфельные стратегии и управление стратегической позицией предприятия Тема 9 Генерирование стратегий и условия их реализации Тема 10 Стратегический контроль в процессе стратегических преобразований на предприятии	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

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

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
0,5	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,25	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,15	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

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

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5	Задание выполнено на высоком уровне (даны правильные ответы на 90-100% вопросов/задач)
0,25	Задание выполнено на среднем уровне (даны правильные ответы на 75-89% вопросов/задач)
0,15	Задание выполнено на низком уровне (даны правильные ответы на 60-74% вопросов/задач)
0	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне (даны правильные ответы на 0-59% вопросов/задач)

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

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

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тестовые задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,25	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Перечень оценочных материалов по дисциплине
«Стратегическое управление»

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

Примеры типовых контрольных заданий

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

- Обоснуйте необходимость формирования стратегического мышления менеджеров.
- Перечислите предпосылки развития концепции стратегического менеджмента.
- Охарактеризуйте концепцию стратегического менеджмента: сущность, предпосылки возникновения и этапы развития.
- Идентифицируйте факторы, определяющие уровень стратегичности предприятия.
- Назовите различия стратегического и оперативного управления.

- Назовите особенности системы стратегического управления в других странах.
- Охарактеризуйте проблемы использования стратегического управления в предприятиях региона.

2) по оценочному материалу «Тест»

1. Стратегическое управление - это:
   а) Концепция выживания в конкретных условиях.
   б) Комплекс процессов и способов разработки и реализации стратегии развития предприятия.
   в) Формирование миссии и целей организации.
   г) Выбор стратегических альтернатив.
2. Концепция стратегического управления предусматривает:
   а) Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, соответствие организационной структуры предприятия и его стратегии.
   б) Ориентацию на долгосрочную перспективу, планирование на основании экстраполяции, соответствие организационной структуры предприятия и его стратегии, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.
   в) Ориентацию на долгосрочную перспективу, применение подхода в план-ния «от будущего к настоящему», приоритетность анализа внешних возможностей, соответствие организационной структуры предприятия и его стратегии.
   г) Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, динамическое равновесие организационной структуры предприятия и его стратегии.
3. К основным особенностям стратегического управления относятся:
   а) Направленность на долгосрочную перспективу развития предприятия, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отношение к персоналу как источнику благосостояния предприятия, использование системного и ситуационного подходов.
   б) Отношение к персоналу как источнику благосостояния предприятия, использование системного и ситуационного подходов, направленность на производство товаров с целью получения максимально возможного дохода.
   в) Ориентация на постоянные изменения во внешней среде, расчет эффективности системы управления на основании доходности и рационального использования потенциала, поиск и творческое освоение новых возможностей внутри предприятия .
   г) Отношение к персоналу как источнику благосостояния предприятия, поиск новых возможностей внутри предприятия и в конкурентной борьбе, использование системного и ситуационного подходов.
4. Для решения задачи обеспечения своевременной адаптации предприятия к изменениям во внешней среде и минимизации его негативного влияния необходимо:
   а) Сформировать цели предприятия.
   б) Разработать комплекс мер по достижению стратегических целей.
   в) Сформировать миссию предприятия.
   г) Внедрить на предприятии стратегическое управление.
5. В этапы процесса стратегического управления не входит:
   а) Текущий контроль и оценка результатов деятельности за год.
   б) Анализ ситуации и выявление стратегических проблем.
   в) Определение стратегической цели.
   г) Стратегическое планирование деятельности.
6. Структура стратегического управления составляют такие управленческие процессы:
   а) Анализ маркетинговой среды; определение миссии и стратегических целей; выбор стратегии и контроль за процессом ее реализации.
   б) Определение миссии; анализ макросреды; выбор стратегии; реализация стратегии; выполнение стратегических этапов.

в) Анализ маркетинговой среды; определение миссии, стратегических целей; выбор стратегии и ее реализация; оценка и контроль выполнения стратегических программ.
г) Определение стратегических целей; анализ маркетинговой среды; выбор и реализация стратегии; оценка и контроль реализации стратегии.

7.Основные особенностью IV этапа эволюции системы стратегического управления являются:
а) Использование программно-целевого метода;
б) Использование нового подхода к планированию "от будущего к настоящему»,
в) Стабильная система целей на долгосрочный период,
г) Переход от "стратегического планирования" до "стратегического управления»,

8. Основная особенность организационной структуры стратегического управления в корпорациях США:
а) Создание новой организационной структуры, не совпадающей с организационно-управленческой структурой фирмы, которая осуществляла контроль за результатами деятельности производственных подразделений,
б) Создание новой управленческой структуры, не совпадающей с организационной структурой фирмы, в которой осуществляется разработка, реализация стратегии компании,
в) Создание новой управленческой структуры, в каждом подразделении которой осуществляется разработка стратегии и сбыт товара,
г) Только в том, что количество стратегических центров хозяйствования превосходит число производственных подразделений

9. Особенностью системы стратегического управления фирм Финляндии является то, что:
а) Формируются качественные долгосрочные цели,
б) Формируются количественные долгосрочные цели,
в) Долгосрочные цели определяются исходя из количественных результатов деятельности фирмы,
г) Долгосрочные цели определяются на основе метода экстраполяции.

10. Новым в планировании и разработке стратегии в японских компаниях являются:
а) То, что установление цели в дочерних фирмах не зависит от материнской компании,
б) Переход от качественных показателей к стратегическому количественного плана,
в) Переход от количественных показателей к стратегическому качественного плана,
г) Разработка стратегии, направленной на производство новых видов продукции.

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

Задание 1. Найдите соответствие и заполните таблицу.

Таблица 1 - Этапы постепенного перехода к стратегическому управлению предприятием

Характеристика этапов	Основные ориентиры и особенности планирования
1 этап Текущее управление «по отклонениям»	
2 этап Управление «от достигнутого» с элементами предсказания будущего	
3 этап Управление «по целям» с ориентацией на внешнюю среду	
4 этап Стратегическое управление	

1. Использование элементов анализа и контроля ситуации, складывающейся на предприятии и во внешней среде. Долгосрочное планирование на основе метода экстраполяции. Разрабатывается стабильная система целей на 10-15 лет.

2. Наличие «стратегического мышления», нацеленного на уменьшение влияния угроз на деятельность предприятия и использования шансов, которые способствуют успеху организации. Планирования, разрабатывает стратегические ответы на действия конкурентов. Используется программно-целевой метод.
3. Реагирование на ситуацию. Планирование, ориентированное внутри организации, ограничивается разработкой бюджетов и текущих планов.
4. Подготовка будущего и стремление к будущему. Стратегическое планирование, пронизывает все подсистемы деятельности предприятия. Формируется интегрированная система управления предприятием, обеспечивает адаптивность и конкурентоспособность предприятия.

Задание 2. В корпорации Elektronic Data Sustems с 55 тыс. сотрудников. На 1 этапе к разработке корпоративной стратегии были включены 2,5 тыс. Специалистов. После этого на последующих этапах под руководством известного консультанта Леймела была создана группа из 150 человек - представителей корпорации с всего сви-ту, которая в течение года занималась исключительно разработкой стратегии. В Nokia Group основной круг ликов, принимающих участие в разработке стратегии достигает 250 специалистов. При этом руководитель подразделения стратегического развития Джонсон считает: «Чем больше специалистов привлечены в этом процессе, тем выше шанс выйти на блестящие результаты». В предприятии развита система поощрения работников, инициируют стратегические решения. Определите подход к разработке стратегии, используемой на предприятии.

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

1. Проанализировать проблемы стратегического управления в виртуальном предприятии
2. Исследовать стратегическое управление по разработанным этапам и проанализировать особенности формирования стратегии виртуального предприятия
3. Оценить практику стратегического планирования в организации.
4. Изучить отечественный и зарубежный опыт применения стратегического менеджмента.
5. Рассмотреть феномен «японского чуда». Характеристика системы стратегического управления Японии.

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегическое управление» разработаны в соответствии с ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, магистерская программа Административный менеджмент и рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление».

Логика построения рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление» ориентирована на формирование системы профессиональных знаний и навыков в сфере стратегического управления организациями, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Стратегическое управление» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Теоретические основы стратегического управления»; смысловой модуль 2 «Стратегическое планирование в организации»; смысловой модуль 3 «Управление реализацией стратегии».

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

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Стратегическое управление» приведена в таблице 1.

Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы					
Смысловые модули	Текущая аттестация				Итого
	Собеседование (устный опрос)	Тест	Разноуровневые ситуации и ситуационные задания	Задания для внеаудиторной самостоятельной работы	
Смысловой модуль 1 «Теоретические основы стратегического управления»	4	4	4	4	16
Смысловой модуль 2 «Стратегическое планирование в организации»	3	3	3	3	12
Смысловой модуль 3 «Управление реализацией стратегии»	3	3	3	3	12
Итого:					40

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

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

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

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

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

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

Оценка решения практического задания осуществляется по следующей шкале:

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

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

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

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

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

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

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

2 балла - ход решения правильный, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения ошибочный.

0 баллов - задание вообще не решено.

Оценка тестовых заданий осуществляется по следующей шкале:

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

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

Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу										Максимальная сумма баллов		
Смысловой модуль 1				Смысловой модуль 2			Смысловой модуль 3			Текущий контроль	Экзамен	Все виды учебной деятельности
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	40	60	100
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			

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

Государственная шкала оценивания академической успеваемости

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

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

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