

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 12:04:57
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b832237e



МИНОБРАЗОВАНИЯ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

Б1.В. Международный опыт планирования
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.02 Менеджмент
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)


Направленность (профиль)
Проектное управление и бизнес-стратегии
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно, очно-заочно
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 2 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) Проектное управление и бизнес-стратегии
(указать наименование)

Дисциплина Международный опыт планирования
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 6
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН
(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.В. Международный опыт планирования
(указать индекс и наименование дисциплины)

направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-7: Способен обобщать, адаптировать и внедрять международный опыт тактического планирования	ПК-7.1. Знает методологию и инструменты международного планирования (бюджетирование, бенчмаркинг, управление по целям, методологии Balanced Scorecard, OKR, PESTLE/SWOT-анализ, сценарное планирование, процессный подход), а также опыт ведущих зарубежных стран в области тактического и стратегического планирования. ПК-7.2. Умеет обобщать и систематизировать международный опыт планирования, критически анализировать зарубежные	Знать: зарубежные модели планирования (США, Германия, Япония, Великобритания, Франция), современные методики и технологии планирования (Balance Scorecard, OKR, PPBE, бенчмаркинг, PESTLE, SWOT-анализ, сценарное и стратегическое прогнозирование), инструменты тактической реализации стратегий. Уметь: обобщать международный опыт планирования, оценивать целесообразность заимствования и адаптации конкретных методов, разрабатывать и внедрять планы с учётом лучших мировых практик, выявлять сильные и слабые стороны зарубежных подходов, прогнозировать риски и адаптировать методики для российской деловой среды. Владеть: методами бенчмаркинга и сравнительного анализа зарубежных подходов к планированию, навыками адаптации международных методик (BSC, OKR, PPBE) к деятельности российских предприятий и организаций, приёмами оценки эффективности внедрения зарубежного опыта.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	подходы, оценивать возможности их адаптации к российской практике, разрабатывать предложения по внедрению. ПК-7.3. Владеет навыками бенчмаркинга, формирования планов с использованием лучших международных практик, адаптации зарубежных методик к условиям конкретной организации.	
--	---	--

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
ПК-7: Способен обобщать, адаптировать и внедрять международный опыт тактического планирования	Знать: зарубежные модели планирования (США, Германия, Япония, Великобритания, Франция), современные методики и технологии планирования (Balance Scorecard, OKR, PPBE, бенчмаркинг, PESTLE, SWOT-анализ, сценарное и стратегическое прогнозирование), инструменты тактической реализации стратегий.	Тема 1. Основы планирования на отечественных и зарубежных предприятиях Тема 2. Опыт и инструменты планирования на примере компаний США. Тема 3. Опыт и инструменты планирования на примере компаний Японии. Тема 4. Особенности внедрения и адаптации международного опыта планирования на отечественных предприятиях.	6	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Уметь: обобщать международный опыт планирования, оценивать целесообразность заимствования и адаптации конкретных		6	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

методов, разрабатывать и внедрять планы с учётом лучших мировых практик, выявлять сильные и слабые стороны зарубежных подходов, прогнозировать риски и адаптировать методики для российской деловой среды.				
Владеть: методами бенчмаркинга и сравнительного анализа зарубежных подходов к планированию, навыками адаптации международных методик (BSC, OKR, PPBE) к деятельности российских предприятий и организаций, приёмами оценки эффективности внедрения зарубежного опыта.		6	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1. Тематика для подготовки доклада с презентацией

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12 минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание международного опыта планирования, умение обобщать, анализировать и адаптировать зарубежные подходы (ПК-7).

Темы докладов:

1. Международный опыт стратегического планирования: США, Германия,



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- Япония, Великобритания: сравнительный анализ.
2. Планирование программно-целевых бюджетов за рубежом: опыт США, Франции, Германии, Скандинавских стран (РРВЕ).
 3. Методология Balanced Scorecard (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон: международный опыт внедрения.
 4. Система OKR (Objectives and Key Results): опыт Google, Intel и других высокотехнологичных компаний (ПК-7).
 5. Зарубежные методы анализа внешней среды: PESTLE, SWOT, сценарный анализ: практика применения.
 6. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования планирования: международная практика (ПК-7).
 7. Японская модель стратегического планирования (Hoshin Kanri) и её адаптация за рубежом.
 8. Опыт Франции и Германии в области индикативного планирования.
 9. Международный опыт программно-целевого планирования на федеральном уровне.
 10. Сравнительный анализ американской, британской и японской систем корпоративного планирования.
 11. Планирование инновационного развития: зарубежный опыт (США, Китай, Германия) и возможности адаптации в РФ.
 12. Учёт макроэкономических и политических рисков в планировании: международная практика.
 13. Процессный подход к планированию: международные стандарты (ISO 9001:2015).
 14. Прогнозирование в планировании: зарубежные методы (Дельфи, экстраполяция, регрессионный анализ).
 15. Адаптация лучших международных практик планирования к российским условиям: проблемы и перспективы (ПК-7).

3.2.2. Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Кто из перечисленных авторов разработал сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, BSC)?

а) Джон Дорр



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 7 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

б) Роберт Каплан и Дэвид Нортон

в) Генри Минцберг

г) Питер Друкер

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных методов относятся к методам стратегического анализа внешней среды? (Выберите два или более варианта)

а) PESTLE-анализ

б) SWOT-анализ

в) Анализ пяти сил Портера

г) Бенчмаркинг

д) ABC-анализ

3. (На соответствие) Установите соответствие между страной и характерной особенностью её системы планирования.

Страна Особенность системы планирования

1. Япония **В) Hoshin Kanri — стратегическое планирование с каскадированием целей, ориентация на Kaizen, долгосрочные горизонты, тесная координация между корпоративным, функциональным и командным уровнями**

2. США **А) В развитых корпорациях — внедрение OKR и BSC в высокотехнологичных отраслях, сильная децентрализация; на федеральном уровне — планирование программно-целевых бюджетов (PPBE), активное использование техник прогнозирования**

3. Германия **Б) Индикативное планирование на макроуровне, сильная роль федерального министерства экономики и технологий, координация через целевые показатели; на корпоративном уровне — Mittelstand с гибкой системой бюджетирования**

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б.

4. (На последовательность) Расположите этапы метода OKR (Objectives and Key Results) в логической последовательности реализации:

а) Формулировка амбициозных корпоративных целей на период (Objectives)

б) Декомпозиция OKR на уровни подразделений и индивидуальные OKR

в) Формулировка измеримых ключевых результатов (Key Results)

г) Ежемесячный мониторинг прогресса и корректировка



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

д) Публикация ОКР для обеспечения прозрачности

Ответ: а → в → б → д → г

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что сбалансированная система показателей (BSC) учитывает не только финансовые результаты, но и такие перспективы, как клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение/развитие персонала?

а) Да

б) Нет

6. (Вставка слова) Процесс сравнения собственной деятельности с деятельностью ведущих организаций с целью заимствования лучших практик называется **бенчмаркингом**.

7. (Выбор одного ответа) Как называется метод прогнозирования, основанный на систематическом сборе и обработке оценок независимых экспертов?

а) Экстраполяция

б) Регрессионный анализ

в) Метод Дельфи

г) Моделирование

8. (Множественный выбор) Какие из перечисленных факторов учитывает PESTLE-анализ (расширенная версия PEST-анализа)? (Выберите два или более варианта)

а) Политические факторы (Political)

б) Экономические факторы (Economic)

в) Социальные факторы (Social)

г) Технологические факторы (Technological)

д) Правовые факторы (Legal)

е) Экологические факторы (Environmental)

9. (На соответствие) Установите соответствие между методом бенчмаркинга и его содержанием.

Тип бенчмаркинга	Содержание
1. Внутренний бенчмаркинг	А) Сравнение деятельности подразделений внутри одной организации
2. Конкурентный бенчмаркинг	Б) Сравнение с прямыми конкурентами в отрасли
3. Функциональный	В) Сравнение определённой функции или



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 9 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Тип бенчмаркинга	Содержание
бенчмаркинг	процесса с лучшими организациями вне зависимости от отрасли

Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В.

10. (Вставка слова) Принцип управления организацией, при котором стратегические цели трансформируются в оперативные на всех уровнях и обязательно связываются с ключевыми показателями результативности (KPI), называется **управлением по целям (Management by Objectives, MBO)**.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что методология «Планирование — Программирование — Бюджетирование — Исполнение» (PPBE) является обязательной для всех частных компаний в США?

- а) Да
- б) Нет

12. (Множественный выбор) Какие из перечисленных методов относятся к методам сценарного планирования? (Выберите два или более варианта)

- а) Оптимистический, пессимистический и базовый сценарии
- б) Разработка «дерева решений»
- в) Форсайт

- г) Дисконтирование
- д) Диаграмма Ганта

13. (На последовательность) Расположите этапы внедрения системы BSC в логической последовательности:

- а) Каскадирование BSC на нижние уровни
- б) Определение стратегических целей по каждой из перспектив
- в) Разработка стратегической карты
- г) Выбор ключевых показателей эффективности (KPI)
- д) Сбор данных и оценка достижения целей

Ответ: б → в → г → а → д

14. (Выбор одного ответа) Какой метод сценарного анализа чаще всего используется для оценки влияния неопределённости на бизнес-планы (например, колебания цен на сырьё)?

- а) Метод критического пути
- б) Анализ чувствительности
- в) ABC-анализ
- г) Диаграмма Парето

15. (Вставка слова) Разрыв между текущим состоянием организации и



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

целевым, стратегически желаемым состоянием, выявляемый в процессе планирования, называется **стратегическим разрывом (gap)**.

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что для успешной адаптации международного опыта планирования достаточно скопировать зарубежные методики без учёта национальной, культурной, экономической и правовой специфики?

- а) Да
- б) Нет

17. (Выбор одного ответа) В чём заключается основное различие между BSC и OKR?


- а) BSC не привязана к финансовым показателям, а OKR привязана
- б) OKR не привязана к долгосрочной стратегии, а BSC привязана
- в) **BSC — стратегическая система управления, связывающая долгосрочные цели с оперативной деятельностью; OKR — гибкая система постановки целей (часто квартальных) и измерения их достижения**
- г) Различий нет

18. (Множественный выбор) Какие из перечисленных трудностей чаще всего возникают при адаптации международного опыта планирования в российских компаниях? (Выберите два или более варианта)

- а) Разница в корпоративной культуре и стилях управления
- б) Отсутствие необходимой нормативно-правовой базы
- в) Разница в уровне развития финансовых рынков
- г) Избыточная прозрачность отчётности
- д) Отсутствие информационных технологий

19. (На соответствие) Установите соответствие между фазой бенчмаркинг-проекта и её содержанием.

Фаза	Содержание
1. Планирование	Б) Определение цели, выбор партнёра для сравнения, определение показателей
2. Анализ	В) Сбор данных, выявление расхождений с лучшей практикой, анализ причин отставания
3. Адаптация и внедрение	А) Разработка плана изменений и его реализация

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 11 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.

20. (Вставка слова) Подход к планированию, основанный на достижении конкретных, измеримых и ограниченных во времени результатов (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), называется постановкой **SMART-целей**.

3.2.3. Тематика ситуационных задач (кейсов)

Студент получает задачу, требующую обобщения, критического анализа и адаптации международного опыта планирования к конкретной российской ситуации (ПК-7). Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Сравнительный анализ систем стратегического планирования (ПК-7). Проведите сравнительный анализ систем стратегического планирования в США, Германии, Японии и России (по следующим критериям: горизонт планирования, участники, документы, механизмы корректировки, связь с бюджетом). Выявите ключевые отличия. Какие элементы зарубежного опыта могут быть адаптированы в российской практике? Какие препятствия (культурные, институциональные, экономические) могут возникнуть при адаптации?

2. Применение методологии OKR в российской IT-компании. Российская IT-компания (100 сотрудников) планирует внедрить систему OKR, наслушавшись об успехах Google и Intel. Разработайте OKR для компании на следующий квартал. Приведите пример: 1 корпоративная цель (Objective) и 3–5 ключевых результатов (Key Results). Предложите OKR для отдела разработки (2–3 цели) и одного ключевого разработчика. Как вы организуете ежеквартальный цикл OKR и мониторинг прогресса? Что будете делать, если часть KPI не будет выполнена? (ПК-7).

3. Адаптация BSC для производственного предприятия. Производственное предприятие (машиностроение) желает внедрить сбалансированную систему показателей (BSC). Перед вами стратегическая цель компании: «Увеличить долю рынка на 15 % в течение 3 лет». 1) Постройте стратегическую карту (cause-and-effect chain) по четырём перспективам BSC: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. 2) Для каждой перспективы определите 2–3 KPI. 3) Объясните, какие риски могут возникнуть при внедрении BSC в российской практике и как их минимизировать (ПК-7).

4. Бенчмаркинг логистических процессов. Российский дистрибьютор



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

электроники сталкивается с длительными сроками доставки (в среднем 7 дней) по сравнению с лидером отрасли (3 дня). Примените бенчмаркинг-подход. 1) Опишите этапы бенчмаркинга: выбор партнёра для сравнения, определение показателей для сбора, анализ разрывов. 2) Какие источники данных можно использовать? 3) Предложите 3 конкретных мероприятия по сокращению сроков доставки, опираясь на лучшие мировые практики (ПК-7).

5. Международный опыт программно-целевого бюджетирования. На примере бюджетного процесса США (PPBE — Planning, Programming, Budgeting, Execution) проведите анализ: какие элементы PPBE целесообразно адаптировать в российскую практику программного бюджетирования (на уровне региона или муниципалитета)? Какие сложности могут возникнуть (бюджетное законодательство, процедуры согласования, степень детализации)? Подготовьте служебную записку для руководителя финансового органа (ПК-7).

6. PESTLE-анализ для выхода на зарубежный рынок. Российская компания — производитель продуктов питания планирует экспорт в Германию. Проведите PESTLE-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental). Выявите ключевые возможности и угрозы внешней среды. С учётом проведённого анализа предложите тактический план действий на первый год экспансии (ПК-7).

7. Применение форсайта и сценарного планирования. Организация — разработчик медицинского оборудования сталкивается с высокой неопределённостью (изменение нормативной базы, скачки курсов валют, новые технологии). 1) Разработайте три сценария развития (оптимистичный, пессимистичный, базовый) на 3 года. 2) Определите ключевые факторы неопределённости. 3) Какие индикаторы будете отслеживать, чтобы вовремя переключиться между сценариями? (ПК-7).

8. Японский опыт Hoshin Kanri и Kaizen в производственной компании. Российский машиностроительный завод внедряет элементы японского подхода Hoshin Kanri (стратегическое планирование с каскадированием целей). Цель: снизить себестоимость продукции на 10 % за год. 1) Разработайте последовательность шагов по внедрению Hoshin Kanri. 2) Как совместить японский принцип «Качество превыше всего» с бюджетными ограничениями? 3) Какие риски «копирования» японского стиля управления в российской культуре вы видите? (ПК-7).

9. Оценка эффективности внедрения BSC на основе KPI. Компания внедрила BSC 2 года назад. Имеются следующие данные (условные): текучесть кадров снизилась на 30 %, удовлетворённость клиентов выросла с



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

70 до 85 %, время вывода нового продукта на рынок сократилось с 12 до 9 месяцев, ROI остался на прежнем уровне. 1) Оцените эффективность внедрения BSC. 2) Какие корректирующие действия в системе планирования вы предложите? 3) Какие дополнительные KPI предложите для усиления причинно-следственных связей между стратегией и операционной деятельностью? (ПК-7).


10. Адаптация немецкой модели индикативного планирования. Региональное министерство экономики изучает опыт немецкого индикативного планирования (координация через целевые показатели, «Цифровая повестка 2025»). 1) Выделите ключевые черты немецкой модели. 2) Какие элементы индикативного планирования можно адаптировать для российской практики регионального управления? 3) Какие правовые и институциональные изменения потребуются? (ПК-7).

11. Кейс по SWOT-анализу. Для российского производителя мобильных приложений (геймдев) проведите SWOT-анализ. 1) Выявите по 3–4 фактора по каждому квадранту. 2) На основе матрицы SWOT (попарное сопоставление: сильные стороны с возможностями, слабые стороны с угрозами) предложите 3 стратегические альтернативы. 3) Ранжируйте их по приоритетности, используя критерий «влияние на бизнес/сложность реализации». (ПК-7).

12. Метод Дельфи для прогнозирования технологического развития. Примените метод Дельфи для прогноза развития технологий в сфере искусственного интеллекта (ИИ) на 5 лет. 1) Опишите схему отбора экспертов. 2) Как будете анонимизировать ответы? 3) Приведите примеры вопросов для первого раунда. 4) Какой алгоритм сводки и обратной связи предложите? 5) Какие ограничения имеет метод Дельфи применительно к быстроменяющимся отраслям? (ПК-7).

13. Международный опыт управления рисками в планировании. На основе опыта британского программно-целевого планирования и американской системы PPBE разработайте регламент управления рисками для российского госпроекта (строительство моста). 1) Какие риски (финансовые, технические, политические) следует учитывать? 2) Предложите матрицу «вероятность — влияние». 3) Какие мероприятия по реагированию на ключевые риски вы предложите? (ПК-7).

14. Разработка бизнес-плана с учётом международных стандартов. Фирма планирует создать СП с немецким партнёром (совместное производство автокомпонентов). 1) Опишите бизнес-модель (кратко). 2) Разработайте финансовый план на 3 года (выручка, затраты, прибыль) с учётом

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 14 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

европейской системы стандартизации отчётности. 3) Какие особенности планирования в международных СП необходимо учитывать (валютные риски, расхождение учётных политик, трансфертное ценообразование)? (ПК-7).

15. Комплексный кейс: разработка стратегического плана по стандартам лучших мировых практик. Для организации — производственной компании (на выбор: пищевая промышленность, машиностроение, ИТ) разработайте стратегический план (горизонт 5 лет). 1) Проведите PESTLE-анализ и SWOT-анализ. 2) Определите миссию и стратегические цели (с использованием системы OKR на верхнем уровне). 3) Постройте BSC (стратегическую карту с 4–5 целями по перспективам). 4) Предложите дорожную карту реализации стратегии. 5) Укажите, какие зарубежные подходы и как именно вы применили (ПК-7).

3.2.4. Вопросы для экзамена

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня и одно практическое задание (кейс). Практическое задание формируется из списка ситуационных задач (п. 3.2.3) или аналогичных.

Перечень теоретических вопросов (на основе компетенции ПК-7 и тематики международного опыта планирования):

Раздел 1. Методологические основы международного опыта планирования

1. Понятие «международный опыт планирования» и его значение для совершенствования управления.
2. Эволюция систем планирования в зарубежных странах: от бюджетирования к стратегическому управлению.
3. Сравнительная характеристика американской, японской и европейской школ планирования.
4. Классификация зарубежных подходов к планированию (долгосрочное, стратегическое, тактическое, операционное).
5. Особенности и модели стратегического планирования в США, Германии, Японии, Великобритании.
6. Индикативное планирование во Франции и Германии: сущность, этапы, результаты.
7. Программно-целевое планирование за рубежом: опыт США (PPBE), Канады, Великобритании.
8. Международный опыт стратегического прогнозирования (форсайт, сценарное планирование, метод Дельфи).



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 15 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

9. Зарубежные методы анализа внешней и внутренней среды: PESTLE, SWOT, SNW, Анализ пяти сил Портера.


Раздел 2. Зарубежные методики и технологии планирования (ПК-7)

10. Система сбалансированных показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон: концепция, перспективы, стратегическая карта.
11. Методология OKR (Objectives and Key Results): опыт Google, Intel, LinkedIn, принципы постановки целей и ключевых результатов.
12. Сравнительный анализ BSC и OKR: цели, область применения, достоинства, недостатки.
13. Японская модель Hoshin Kanri (развёртывание политики) и её адаптация за рубежом.
14. «Бережливое планирование» (Lean Planning) в стартапах и малом бизнесе: международный опыт.
15. Бенчмаркинг как метод совершенствования планирования: виды, этапы, лучшие мировые практики.
16. Процессный подход к планированию: международные стандарты ISO серии 9000 и 9001:2015.
17. Управление проектами в зарубежной практике планирования: методологии Waterfall, Agile, Scrum.
18. Методология «Планирование – Программирование – Бюджетирование – Исполнение» (PPBE) в государственном секторе США.
19. Планирование устойчивого развития (ESG-планирование): международные стандарты GRI, SASB.
20. Интегрированное планирование (Integrated Business Planning, IBP) в международных корпорациях.

Раздел 3. Тактическое планирование: зарубежные подходы

21. Тактическое бюджетирование на Западе: традиционное бюджетирование vs «Бюджетирование, ориентированное на результат» (ПБОР).
22. Гибкое планирование (Rolling forecast) и его применение в зарубежных компаниях.
23. Методы управления денежными потоками (Cash Flow Planning) по западным стандартам.
24. Операционное планирование в зарубежных ERP-системах (SAP, Oracle).
25. Зарубежные KPI для тактического управления (ROCE, EBITDA, NPS, eNPS).

Раздел 4. Анализ и адаптация международного опыта планирования к

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 16 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

российской практике (ПК-7)

26. Методы обобщения и систематизации международного опыта планирования.
27. Проблемы и риски при адаптации зарубежных методик планирования в российской среде.
28. Учёт культурных, правовых и экономических различий при заимствовании зарубежного опыта.
29. Применение международных стандартов качества (ISO 9001:2015) в планировании деятельности российских предприятий.
30. Оценка эффективности внедрения зарубежного опыта планирования: экономические и социальные показатели.
31. Формирование «дорожных карт» адаптации лучших международных практик планирования.
32. Цифровая трансформация планирования на основе зарубежных ИТ-решений (ERP, BI-системы, OKR-software).
33. Зарубежные методы прогнозирования (количественные и качественные) для целей бизнес-планирования.
34. Сценарное планирование (Scenario Planning) в международной практике: метод Shell, метод «Колесо» (Wheel) и др.
35. Международные стандарты бизнес-планирования (UNIDO, KfW, ЕБРР) и их адаптация в РФ.
36. Кросс-культурные аспекты планирования: различия в подходах к целеполаганию, контролю, делегированию.
37. Лучшие мировые практики бенчмаркинга в государственном секторе (примеры из практики США, Канады, Австралии).
38. Использование международного опыта при разработке стратегий регионального развития (на примере ЕС).
39. Оценка потенциала заимствования зарубежных методик: SWOT-анализ целесообразности внедрения.
40. Практические рекомендации по адаптации зарубежного опыта планирования для российского среднего бизнеса.

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится после завершения изучения дисциплины. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущего контроля на положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»):

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 17 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

результат). Порог успешности – не менее 15 баллов из 29 (см. шкалу в п. 4.2.1).

- **Доклад с презентацией** – защищается на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет содержит два теоретических вопроса (из перечня п. 3.2.4) и одно практическое задание (кейс на обобщение и адаптацию международного опыта планирования). На подготовку студенту даётся 30–40 минут, затем следует ответ продолжительностью до 15–20 минут. При необходимости преподаватель может задать дополнительные вопросы.

Итоговая оценка за экзамен выставляется на основе ответа на билет с учётом результатов текущего контроля (текущий контроль является условием допуска, оценка на экзамене определяется качеством ответа).

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

4.2.1. Критерии оценивания теста

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенции для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%

Детализация баллов по типам заданий (стандартная):

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
Выбор одного ответа	1, 7, 14, 17	4	$4 \times 1 = 4$
Множественный выбор	2, 8, 12, 18	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 18 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
На соответствие	3, 9, 19	3	$3 \times 2 = 6$ (полное – 2, более половины – 1)
На последовательность	4, 13	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна ошибка – 1)
Да/Нет	5, 11, 16	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	6, 10, 15, 20	4	$4 \times 1 = 4$
Итого		20	29


4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов). Максимум – 9 баллов.

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники и зарубежные кейсы, связь с международным опытом планирования и задачами его адаптации (ПК-7), критический анализ	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с практикой	Тема не раскрыта
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения	Слабая логика, выводы отсутствуют	Бессвязное изложение
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10–15), свободное владение материалом, аргументированные ответы	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов	Презентация формальная, отвечает с трудом	Нет презентации, не отвечает на вопросы

Итоговая оценка за доклад:

- 8–9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6–7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4–5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Международный опыт планирования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 19 из 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- 0–3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Макс. балл	Описание
Идентификация проблемы и постановка задачи	2	Точность, понимание контекста сравнения и адаптации международного опыта планирования
Выбор методов и инструментов	3	Обоснованность, соответствие специфике задачи (бенчмаркинг, PESTLE, SWOT, BSC, OKR, PPBE)
Анализ и интерпретация	3	Глубина анализа, качество обобщения международного опыта, обоснованность выводов о возможности адаптации (ПК-7)
Практическая значимость и связь с ПК-7	2	Реалистичность рекомендаций по адаптации, применимость зарубежного опыта в российской практике

Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

4.2.4. Критерии оценивания ответа на экзамене

Оценка	Характеристика ответа
Отлично	Студент демонстрирует глубокое понимание международного опыта планирования, свободно ориентируется в зарубежных методологиях (BSC, OKR, PPBE, Hoshin Kanri, бенчмаркинг, сценарный анализ, PESTLE/SWOT). Умеет обобщать, критически анализировать и выявлять возможности адаптации зарубежных подходов к российской практике (ПК-7). Ответ логичен, аргументирован, приведены конкретные



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 20 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Оценка	Характеристика ответа
	примеры. Практическое задание выполнено верно, предложения обоснованы.
Хорошо	Студент показывает хорошее знание основных зарубежных методик и систем планирования, но допускает незначительные неточности. Умеет обобщать международный опыт, но выводы о возможности адаптации не всегда полные. Практическое задание выполнено в основном верно.
Удовлетворительно	Студент знает базовые понятия и некоторые зарубежные подходы, но испытывает затруднения при сравнении систем планирования и обосновании адаптации. Ответ поверхностный, логика нарушена. Практическое задание выполнено частично или с грубыми ошибками.
Неудовлетворительно	Студент не знает ключевых зарубежных методик планирования, не может привести примеры международного опыта, не способен обобщать и адаптировать зарубежные подходы (ПК-7). Не выполняет практическое задание.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка по дисциплине определяется по результатам экзамена. Уровни сформированности компетенции **ПК-7** оцениваются интегрально на основе всех видов работ (текущий контроль + экзамен) по следующей матрице:

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Оценка на экзамене
Высокий	26–29	8–9	9–10	Отлично
Средний	20–25	6–7	7–8	Хорошо
Базовый	15–19	4–5	5–6	Удовлетворительно



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Международный опыт планирования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 21 из 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Оценка на экзамене
Низкий	менее 15	0–3	менее 5	Неудовлетворительно

Результат промежуточной аттестации:

- Оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» выставляется при достижении соответствующего (или выше) уровня по всем видам работ.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.