ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 4187300118CCB3606C1AF1554B071263
Владелец: Бабин Владислав Николаевич
Действителен: с 08.12.2025 г. по 03.03.2027 г.

ФГБОУ ВО Университет биотехнологий

Кафедра управления и отраслевой экономики

Рег. № 44Б.05.04-18
«10» 09 2026 г.

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
Протокол от «15» 01 2026 г. № 8
Заведующий кафедрой управления и отраслевой экономики
_____ Н.А. Щербакова
(подпись)

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.В.07 Управление конкурентоспособностью организации
Шифр и наименование дисциплины

38.04.02 Менеджмент
Код и наименование направления подготовки

Управление бизнесом
Направленность (профиль)

Новосибирск 2026

Паспорт
Фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контроли-руемой	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Теоретические аспекты конкуренции: понятие, сущность, макро- и микросреда организации, анализ	ПК-2	Анализ конкретной ситуации
2	Тема 2. Управление конкурентными преимуществами организации	ПК-2	Анализ конкретной ситуации
3	Тема 3. Оценка конкурентоспособности организации	ПК-2	Ситуационные задачи Анализ конкретной ситуации Типовые задачи
4	Тема 4. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации	ПК-2	Ситуационные задачи Анализ конкретной ситуации
	Реферат, экзамен	ПК-2	Темы реферата, вопросы к экзамену

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	
«*Отлично*»	«*Высокий уровень*»
«*Хорошо*»	«*Повышенный уровень*»
«*Удовлетворительно*»	«*Пороговый уровень*»
«*Неудовлетворительно*»	«*Не достаточный*»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«*Зачтено*»	«*Достаточный*»
«*Не зачтено*»	«*Не достаточный*»

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов (https://edubiotech.ru/file/403: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся (https://edubiotech.ru/file/104821: режим доступа свободный).

ВВЕДЕНИЕ

Разработанный фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» представляет собой совокупность контрольно-измерительных материалов (КИМ), предназначенных для измерения уровня достижения студентом необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

В ФОС входят оценочные средства текущего контроля успеваемости и оценочные средства промежуточной аттестации студентов, соответствующие требованиям рабочей программы реализуемой учебной дисциплины на каждом этапе обучения.

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Темы рефератов по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью организации»

1. Стратегия позиционирования как основа конкурентной стратегии.
2. Базовые стратегии конкурентной борьбы организаций: особенности формирования.
3. Матричные инструменты формирования стратегии конкурентоспособности организации.
4. Внедрение цифровизации как условие повышения конкурентоспособности организации.
5. Ключевые факторы успеха (КФУ) для формирования стратегии поведения организации на рынках.
6. Современные концепции управления конкурентоспособностью коммерческой организации.
7. Модели организационного поведения, определяющие конкурентоспособность на рынках.
8. Особенности конкуренции на современном этапе развития экономики (на примере конкретного бизнеса).
9. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью современной организации.
10. Логистика снабжения в обеспечении конкурентоспособности организации.
11. Логистика распределения в обеспечении конкурентоспособности организации.
12. Производственная логистика в обеспечении конкурентоспособности организации.

13. Транспортная логистика в повышении конкурентоспособности современной организации.

14. Развитие интеллектуального капитала организации как условие повышения ее конкурентоспособности.

15. Современные инструменты управления качеством и их влияние на повышение конкурентоспособности современной организации.

16. Анализ конкурентоспособности продукции и разработка рыночной стратегии организации.

17. Анализ сбытовой политики организации: методы и инструменты.

18. Влияние маркетинговой деятельности на конкурентоспособность современной организации.

19. Комплексная оценка коммуникативной эффективности рекламной кампании.

20. Организационное проектирование в обеспечении конкурентоспособности организации.

21. Корпоративная социальная ответственность (КСО) как условие повышения уровня конкурентоспособности на рынке современной организации

22. Внедрение системы менеджмента качества (СМК) как инструмент повышения конкурентоспособности современной организации.

23. Методы оценки (тестирования) качества и конкурентоспособности товаров.

24. Особенности конкурентной борьбы компаний на различных этапах развития рынков.

25. Оценка собственного потенциала организации и ее конкурентоспособности: методические аспекты.

26. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности современных компаний.

27. Теории конкурентоспособности организаций и их современное развитие.

28. Развитие человеческого капитала организации как фактор конкурентоспособности организации.

29. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации.

30. Финансовая устойчивость организации как условие повышения конкурентоспособности организации.

Критерии оценки:

«отлично», если в работе присутствуют все структурные элементы, вопросы раскрыты полно, изложение материала логично, выводы аргументированы, использована актуальная литература, работа правильно оформлена.

«хорошо» ставится, если в работе есть 2-3 незначительные ошибки, изложенный материал не противоречит выводам, в списке источников достаточное количество позиций, нет грубых ошибок в оформлении.

«удовлетворительно», если один из вопросов раскрыт не полностью, присутствуют логические и фактические ошибки, плохо прослеживается связь между ответом и выводами, в списке литературы много устаревших источников, допущены существенные ошибки в оформлении.

«неудовлетворительно» студент получит, если количество ошибок превышает допустимую норму, в работе отсутствуют выводы или не хватает других структурных элементов, в списке литературы недостаточно источников, работа оформлена не по требованиям.

Участие в дискуссии по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью организации»

Тема 1 Теоретические аспекты конкуренции: понятие, сущность, макро- и микросреда организации, анализ конкуренции в отрасли

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность рыночной конкуренции: определение, задачи, виды, функции, регулирование.
2. «Конкуренция» и «конкурентоспособность».
3. Модель национального ромба М. Портера.
4. Анализ макро- и микросреды организации.
5. Понятие отрасли, направления и методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
6. Карты стратегических групп.
7. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
8. Методика количественного анализа конкуренции на основе модели М. Портера.
9. Оценка интенсивности конкуренции.
10. Формулировка выводов по изменениям бизнес-среды организации и их влиянию на организацию.
11. Оценка уровня нестабильности внешней среды.

Тема 2 Управление конкурентными преимуществами организации

Вопросы для обсуждения

1. Факторы конкурентоспособности организации: эндогенные и экзогенные.

2. Направления обеспечения конкурентоспособности организации: организационно-управленческое, ресурсное, технико-технологическое, маркетинговое.

4. Понятие конкурентного преимущества: признаки конкурентного преимущества, виды конкурентных преимуществ, источники конкурентных преимуществ.

5. «Конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества».

6. Процесс создания конкурентного преимущества.

7. Анализ конкурентных преимуществ организации.

8. Исследование внутренней среды организации на основе «цепочки ценностей» (М. Портера), SNW-анализа, выявление стратегических проблем, формирование карты стратегических ресурсов.

9. Построение матриц угроз и матриц возможностей, проведение SWOT-анализа.

Тема 3 Оценка конкурентоспособности организации

Вопросы для обсуждения

1. Матрица Бостонской консультационной группы (модель BCG (матрица «рост – доля рынка»)).
2. Матрица АДЛ.
3. Матрица «Дженерал Электрик»-«МакКинзи».
4. Матрица «Шелл».
5. Матрица И. Ансоффа «продукт-рынок».
6. Матрица Д. Абеля.
7. Соотношение продуктов с используемыми ресурсами.
8. Подход с точки зрения равновесия («Поле силы»).
9. Факторы привлекательности рынка (отрасли) и конкурентных позиций бизнеса.
10. Аналитические методы оценки конкурентоспособности организации.
11. Графические методики оценки конкурентоспособности организации.

Тема 4 Формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации

Вопросы для обсуждения

1. Основы формирования стратегии конкурентоспособности организации.

2. Уровни разработки стратегии организации и виды стратегий организаций: корпоративной стратегии; деловых стратегий (бизнес-стратегий); функциональных стратегий (маркетинговой, инновационной, производственной, финансовой, социальной стратегии, стратегии организационных изменений и т.д.).

4. Оценка ключевых факторов успеха (стержневых компетенций), на которые должна опираться стратегия конкурентоспособности организации.

5. Стратегии достижения конкурентного преимущества на основе низких издержек.

6. Стратегии достижения конкурентных преимуществ на основе дифференциации продукции.

7. Выбор типа (вида) конкурентной стратегии и форматов планирования.

8. Оценка пригодности стратегических вариантов с помощью концепции о стратегической позиции.

Критерий оценки

«Отлично» Дан содержательный обзор обсуждаемых вопросов, построенный на основе современных данных, использованы примеры из науки и практики, представлен иллюстрационный материал, статистические данные, вопросы, предложенные для обсуждения, актуальны на современном этапе развития. В ходе дискуссии показана способность четко формулировать и отстаивать собственную точку зрения, приводить убедительные аргументы для ее обоснования.

«Хорошо» Обзор обсуждаемых вопросов достаточно полный, построен на основе современных данных, использованы практические примеры, вопросы, предложенные для обсуждения, актуальны на современном этапе развития. В ходе дискуссии показана способность формулировать и обосновывать собственную точку зрения.

«Удовлетворительно» Дан поверхностный обзор обсуждаемых вопросов, приведены примеры или статистические данные, частично иллюстрирующие современную ситуацию, для обсуждения предложены вопросы, соответствующие теме дискуссии. В ходе обсуждения показана

способность сформулировать свою точку зрения по отдельным вопросам дискуссии.

«Неудовлетворительно» Обзор обсуждаемых вопросов носит обрывочный характер, примеры и статистические данные отсутствуют либо построены на основе устаревшего материала, вопросы, предложенные для обсуждения, не отражают современные проблемы в рассматриваемой сфере либо не соответствуют теме дискуссии. Студент затрудняется сформулировать собственное мнение по обсуждаемым вопросам либо не может привести аргументы для обоснования своей позиции.

Ситуационные задания по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью организации»

Задание. Проанализируйте рекламную акцию бара-ресторана «Золото инков» и оцените перспективы бизнеса Марко Эрнандеса.

В 2021 г. Марко Эрнандес решил открыть в центре Москвы бар-ресторан «Золото инков» с латиноамериканской кухней. Для привлечения клиентов Марко запланировал бесплатный фуршет накануне официального открытия для всех, кто посетит ресторан в один из выходных дней. Реклама-приглашение на презентацию была опубликована в «Общей газете».

В интригующем тексте представлялись фирменные угощения и заморские яства, приготовленные латиноамериканским шеф-поваром. Было разослано несколько личных приглашений для дипломатов из Перу, Панамы, Уругвая и Колумбии. Тем не менее ожидавшегося столпотворения не было: блюда перуанской, чилийской и колумбийской кухни стояли невостребованными в пустынном помещении.

Немногие посетители дегустировали оригинальные произведения кулинарного искусства, запивая их бесплатным пивом. (Правда, ресторан посетили знакомые дипломаты из Перу, Панамы, Уругвая и Колумбии.) И все же г-н Эрнандес остался доволен проведенной рекламной кампанией. Марко Эрнандес начинал свою деятельность с торговли бананами. В связи с открытием ресторана «Золото инков» хозяин надеется, что найдет своих клиентов благодаря высокому качеству блюд и невысоким ценам.

Вместе с рестораном открывается бистро, цены в котором еще ниже. Основные позиции в меню занимает традиционная латиноамериканская пища: картофель, птица, морепродукты, разнообразные салаты и пиво. В перспективе Марко планирует расширить

бизнес до нескольких бистро в Москве, а также организовать службу доставки заказов, сделанных клиентами по телефону.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он владеет терминологией, категориями, прослеживает связь между теорией и практикой;

– оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он затрудняется ответить на дополнительные вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он владеет поверхностными теоретическими знаниями;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не знает основных терминов, категорий и законов.

Анализ конкретных ситуаций по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»

Анализ конкретных ситуаций заключается в применении инструментария управления конкурентоспособностью (методик), которые рассматриваются в данном курсе (лекционный материал и методические рекомендации), на примере конкретной организации (в которой осуществляется трудовая деятельность магистранта или известной российской компании).

Критерии оценки:

«Отлично» – задание выполнено полностью, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, если требуется выступление сопровождается приемами визуализации.

«Хорошо» – задание выполнено полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентации выполненного задания не очень структурирована, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

«Удовлетворительно» – задание выполнено более чем на 2/3, но студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

«Неудовлетворительно» – задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе, изложение устное или письменное не структурировано.

Типовые задачи по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью организации»

Задача 1. В результате реализации стратегии предполагается увеличить долю организации на рынке с 13% до 16%, при емкости рынка 73 млн шт. продукции.

Какова будет дополнительная прибыль компании в предстоящем году, если известно, что емкость рынка на данную продукцию не изменяется, прибыль в расчете на одно изделие составляет 1,2 у.е., а годовые затраты на реализацию стратегии 39 тыс. у. е.?

Задача 2. Определите конкурентоспособность каждого вида продукции по отношению к аналогичной продукции конкурентов по охвату рынка и положение производимой организацией продукции согласно матрице БКГ.

Характеристика основных показателей «продуктового портфеля» организации представлена в таблице:

№ п/п	Наименование продукции	Объем реализации (млн у. е.)	Емкость рынка в текущем году (млн у. е.)	Объем реализации конкурента в текущем году (млн у.е.)	
				Прошлый год	Текущий год
1	Кресла	8,4	8,7	112	24
2	Стулья	17,1	19,4	86	11,2
3	Столы	4,7	5,4	114	8,7
4	Тумбы	6	8	39	4,3

Критерии оценки:

Оценки *«отлично»* заслуживает студент, проявляющий заметную активность в решении задач, умеющий делать выводы, применять расчетные формулы, не совершающий арифметических ошибок.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, проявляющий активность в решении задач, старающийся делать выводы, применять расчетные формулы, совершающий минимум арифметических ошибок.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, проявляющий пассивность в решении задач, не умеющий делать выводы, применять расчетные формулы, совершающий много арифметических ошибок.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, проявляющий демонстративную пассивность в решении задач, не внимательный, не умеющий делать выводы, применять расчетные формулы, совершающий постоянно много арифметических ошибок.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Вопросы к экзамену

1. Сущность, природа и функции конкуренции.
2. Движущие силы конкуренции.
3. Виды и формы конкуренции.
4. Понятие конкурентоспособности.
5. Закономерности конкурентной борьбы.
6. Конкурентные силы по М. Портеру.
7. Понятие и факторы конкурентоспособности товара.
8. Пути повышения конкурентоспособности товара.
9. Методы оценки конкурентоспособности товара.
10. Характеристика параметров конкурентоспособности товара.
11. Показатели оценки конкурентоспособности товара.
12. Этапы оценки конкурентоспособности товара.
13. «Жесткие» и «мягкие» параметры конкурентоспособности товара.
14. Понятие и факторы конкурентоспособности организации.
15. Методы оценки конкурентоспособности организации.
16. Понятие и классификация конкурентных преимуществ.
17. Понятие и показатели оценки конкурентного потенциала организации.
18. Факторы, воздействующие на конкурентный потенциал организации.
19. Понятие и задачи конкурентного позиционирования организации.
20. Бенчмаркинг, как метод оценки конкурентоспособности организации.
21. Структура и характеристика конкурентной среды организации.

22. Показатели рыночной концентрации.

23. Качественные показатели структуры рынка.

24. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта.

25. Конкурентная стратегия: понятие и классификация.

26. Конкурентные стратегии коммутантов, патиентов, виолентов, эксплерентов, леталентов.

27. Характеристика базовых конкурентных стратегий.

28. Стратегии в зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или организации.

29. Схема определяющих факторов стратегического успеха организации.

30. Характеристика модели «товар-рынок».

31. Характеристика GAP-анализа.

32. Характеристика модели А. Томпсона и А. Стрикленда.

33. Характеристика модели «Мак-Кинси».

34. Характеристика модели «7S».

35. Характеристика матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы) и выбор стратегии на основе матрицы.

36. Принципы и подходы к управлению конкурентоспособностью.

37. Структура и содержание системы управления конкурентоспособностью организации.

38. Структура и основные этапы конкурентного анализа.

Критерии оценки:

«Отлично». Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

«Хорошо». Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

«Удовлетворительно». Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями

и умениями при их переносе на новые ситуации.

«Неудовлетворительно». У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задания для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Задание 1. Какие из перечисленных аспектов относятся к внешней среде, влияющей на конкурентоспособность компании?

а) организационная культура;
б) уровень технологической оснащенности;
в) политические факторы;
г) все вышеперечисленное.
Ответ: г

Задание 2. Какой из нижеперечисленных подходов к управлению конкурентоспособностью сосредотачивается на снижении издержек и улучшении эффективности производства?

а) дифференциация продукции;
б) стратегия снижения затрат;
в) развитие новых рынков;
г) фокусировка на инновациях.
Ответ: б

Задание 3. Какие из нижеперечисленных факторов способствуют разработке устойчивого конкурентного преимущества (множественный выбор)?

а) краткосрочные акции и скидки;
б) уникальные навыки и компетенции;
в) стандартные продукты и услуги;
г) дешевизна продукции без учета качества .
Ответ: б, в

Задание 4. Какое из нижеперечисленных понятий означает способность компании поддерживать или увеличивать свою долю на рынке?

а) конкурентоспособность;
б) инновационность;
в) бренд;
г) устойчивость.
Ответ: а

Задание 5. Какой из следующих факторов может повлиять на формирование имиджа бренда и, следовательно, на конкурентоспособность компании?

а) маркетинговые кампании и реклама
б) внутренние процессы производства
в) уровень технологической оснащенности
г) организационная структура
Ответ: а

Задание 6. Конкурентоспособность продукции – это:
Ответ: ….

Задание 7. Емкость рынка, определяемая качеством и конкурентоспособностью продукции – это:
Ответ: ….

Задание 8. Укажите причины роста конкурентоспособности предприятия
Ответ: ….

Задание 9. Алгоритм оценки конкурентоспособности товара (услуги).
Ответ: ….

Задание 10. Основные субъекты и объекты оценки конкурентоспособности организации.
Ответ …..

Критерии оценки результатов:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает верно на 80-100% вопросов.

– оценка «хорошо выставляется студенту, если он отвечает верно на 70-79% вопросов.

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он отвечает верно на 60-69% вопросов.

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не освоил материал темы, дает менее 60% правильных ответов.