

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 14.07.2026 11:06:29

Уникальный программный ключ:

04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322327

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 1 из 24	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для промежуточной аттестации

по дисциплине (модулю)

Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»

Направление подготовки (специальность)

38.04.01 Экономика

Направленность (профиль)

Финансовые технологии и маркетинг

Присваиваемая квалификация (степень)

МАГИСТР

Форма обучения

очная

Год(ы) набора 2026

Челябинск 2026 г.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 2

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 промежуточной аттестации по видам оценочных средств**
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций**

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 3	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

1.

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: **38.04.01 Экономика**

Направленность (профиль) Финансовые технологии и маркетинг

Дисциплина: Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»

Семестр изучения: 1

Форма промежуточной аттестации: экзамен

2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» направлено на формирование следующих компетенций:

Содержание компетенций согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Критически анализирует проблемную ситуацию с целью выработки стратегии действий, аргументированно формулирует собственные суждения и оценки УК-1.2. Использует критический анализ, систематизацию и обобщение информации для решения проблемной ситуации	Знать методы, используемые в анализе проблемных ситуаций на основе системного подхода Уметь критически анализировать, систематизировать и обобщать полученную информацию Владеть методами анализа проблемной ситуации с целью выработки стратегии действий в условиях множественного выбора, навыками формулирования собственных суждений и оценок
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды УК-3.3. Демонстрирует понимание результатов работы команды и личных действий в ней	Знать основы стратегического менеджмента, планирования и проектирования систем управления рисками Уметь организовывать и руководить работой команды по проектированию систем управления рисками Владеть навыками анализа результатов работы команды по проектированию систем управления рисками и личных действий в ней

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование	Перечень планируемых	Контролируемые темы/	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного
-------------------	----------------------	----------------------	---------	---------------	-------------------------



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 4

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

компетенции согласно ФГОС	результатов обучения по дисциплине	разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)			средства
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Знать методы, используемые в анализе проблемных ситуаций на основе системного подхода	Раздел 1. Стратегический анализ в системе анализа в системе менеджмента организации	очная форма – 3	1	Задание закрытого типа на установление соответствия
	Уметь критически анализировать, систематизировать и обобщать полученную информацию		очная форма – 3	2-20	Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа
	Владеть методами анализа проблемной ситуации с целью выработки стратегии действий в условиях множественного выбора, навыками формулирования собственных суждений и оценок		очная форма - 3	27-31	Задание открытого типа
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать основы стратегического менеджмента, планирования и проектирования систем управления рисками	Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа	очная форма - 3	21-22	Задание открытого типа с кратким ответом/ вставить термин
	Уметь организовывать и руководить работой команды по проектированию систем управления рисками			23-24	Задание открытого типа с развернутым ответом

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 5	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	Владеть навыками анализа результатов работы команды по проектированию систем управления рисками и личных действий в ней	Раздел 3. Типовые модели анализа конкурентной позиции организации		25, 26	Задания открытого типа с кратким ответом
--	--	--	--	--------	--

3.2 Содержание оценочных средств для промежуточной аттестации

Часть 1. База тестовых вопросов закрытого типа

Задание 1. (Задание закрытого типа установление соответствия)

Прочитайте задание, и установите соответствие:

Установите соответствие между понятиями и их значением

Термин	Определение / Характеристика
1. PEST-анализ	А. Метод, позволяющий оценить конкурентную силу компании и привлекательность рынка на основе пяти сил (угроза появления новых игроков, власть поставщиков, власть покупателей, угроза заменителей, внутриотраслевая конкуренция).
2. SWOT-анализ	Б. Инструмент визуального стратегического анализа, который помогает оценить рыночную позицию компании по двум осям: темп роста рынка и относительная доля рынка.
3. Матрица БКГ (BCG)	В. Анализ макроокружения, изучающий политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес.
4. Модель «Пяти сил» Портера	Г. Метод стратегического анализа, заключающийся в выявлении и оценке Сильных и Слабых сторон организации, а также ее Возможностей и Угроз извне.

Задание 2. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Что является конечной целью стратегического анализа?

1. Составление годовой финансовой отчетности
2. Оценка эффективности работы отдела кадров
3. Обеспечение руководства информацией для принятия стратегических решений и выбора стратегии
4. Детальный расчет себестоимости единицы продукции

Задание 3. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

На какие две основные группы делится среда организации в процессе стратегического анализа?

1. Сырьевая и товарная
2. Производственная и финансовая
3. Внутренняя и внешняя
4. Микро- и макросреда (внешняя делится на эти две, но вопрос именно о группах)

Задание 4. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Какой фактор относится к макроокружению организации (PEST-анализ)?



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 6

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Изменение предпочтений потребителей
2. Уровень инфляции в стране
3. Увольнение главного технолога
4. Действия конкурентов по снижению цен

Задание 5. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

В модели «Пяти сил» Портера, высокая угроза появления новых игроков возникает, если:

1. Существуют высокие патенты и лицензионные барьеры
2. Высокие затраты на первоначальный капитал
3. Низкая лояльность потребителей к существующим брендам
4. Доступ к каналам сбыта жестко ограничен

Задание 6. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Что из перечисленного является «Возможностью» (Opportunity) в SWOT-анализе?

1. Сильный бренд компании
2. Рост налоговой нагрузки
3. Устаревшее оборудование
4. Появление новой рыночной ниши

Задание 7. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Анализ «разрывов» (GAP-анализ) используется для:

1. Поиска поставщиков с минимальными ценами
2. Выявления расхождения между желаемыми целями и реальными возможностями компании
3. Анализа морального климата в коллективе
4. Оценки вероятности банкротства

Задание 8. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Стратегический анализ обычно предшествует:

1. Формированию миссии компании
2. Этапу стратегического планирования (выбору и реализации стратегии)
3. Найму нового персонала
4. Закупке сырья

Задание 9. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Что из перечисленного относится к внутренней среде организации?

1. Политическая стабильность
2. Корпоративная культура
3. Демографическая ситуация
4. Курс валют

Задание 10. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Анализ «Цепочка ценности» (Value Chain) Портера фокусируется на:

1. Анализе цен конкурентов
2. Последовательности действий по созданию ценности для потребителя, чтобы найти источники конкурентного преимущества
3. Построении иерархии потребностей сотрудников
4. Логистике поставок

Задание 11. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 7

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

В матрице БКГ (BCG) продукты с высокой долей рынка, но низким темпом роста называются:

1. «Звезды»
2. «Трудные дети» («Знаки вопроса»)
3. «Дойные коровы»
4. «Собаки»

Задание 12. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

SNW-анализ отличается от SWOT-анализа тем, что:

1. Оценивает только финансовые показатели
2. Добавляет нейтральную позицию (Neutral) для оценки внутренней среды, помимо сильной и слабой
3. Анализирует только внешние угрозы
4. Используется только для IT-компаний

Задание 13. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Что является результатом PEST-анализа?

1. Карта конкурентов
2. Перечень сильных и слабых сторон
3. Список макроэкономических тенденций, способных повлиять на бизнес
4. Точный прогноз прибыли

Задание 14. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Если покупатели могут легко переключиться на товары-заменители, то:

1. Рыночная власть покупателей снижается
2. Рыночная власть поставщиков растет
3. Угроза со стороны товаров-заменителей высокая
4. Конкуренция внутри отрасли ослабевает

Задание 15. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Стратегический анализ конкурентов включает в себя:

1. Изучение их целей, стратегий и ключевых компетенций
2. Только сравнение цен на продукцию
3. Просмотр их бухгалтерского баланса за прошлый год
4. Анализ погоды в регионе их присутствия

Задание 16. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Профильный анализ (или метод профилей) используется для:

1. Составления психологического портрета директора
2. Сравнительной оценки предприятия с ключевым конкурентом по ряду параметров
3. Построения графиков продаж
4. Разработки дизайна упаковки

Задание 17. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Какая из перечисленных стратегий НЕ является базовой (эталонной) стратегией развития по М. Портеру?

1. Лидерство в издержках
2. Дифференциация
3. Фокусирование



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 8

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

4. Диверсификация

Задание 18. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Что такое KPI в контексте стратегического анализа и управления?

1. Ключевой показатель эффективности (Key Performance Indicator), позволяющий измерить достижение стратегических целей
2. Программа повышения квалификации
3. Метод анализа рисков
4. Вид налогового вычета

Задание 19. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis) направлен на:

1. Определение групп и лиц, влияющих на достижение целей организации, и учет их интересов
2. Поиск новых акционеров
3. Проверку контрагентов на благонадежность
4. Оценку стоимости компании

Задание 20. (Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Конкурентное преимущество, основанное на уникальности товара, позволяющее устанавливать премиальную цену, называется:

1. Лидерство в издержках
2. Дифференциация
3. Оптимизация процессов
4. Эффект масштаба

Часть 2. База тестовых вопросов открытого типа

Задание 21 открытого типа с кратким ответом/ вставить термин

Процесс изучения внешней и внутренней среды организации для определения ее текущего состояния, выявления ключевых тенденций и проблем, а также поиска источников конкурентных преимуществ называется _____ анализом.

Задание 22 открытого типа с кратким ответом/ вставить термин

Совокупность факторов, условий, людей и организаций, окружающих предприятие и влияющих на его деятельность, но находящихся вне прямого контроля со стороны менеджмента, называется _____ средой.

Задание 23 открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Анализ ситуации: Выбор методологии

Ситуация:

Крупная сеть розничных магазинов продуктов питания «Продукт-Маркет» работает на рынке 20 лет. Компания стабильно занимает второе место по доле рынка в своем регионе. Однако в последние два года собственники заметили тревожные тенденции:

1. Рост популярности дискаунтеров (магазинов низких цен), которые переманивают покупателей.
2. Появление новых международных конкурентов, строящих гипермаркеты на окраинах города.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 9

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3. Внутренние проблемы: текучесть кадров среди продавцов и устаревшая IT-система управления складом, из-за чего часто возникают перебои с поставками популярных товаров.
4. Благоприятный макроэкономический тренд: правительство запустило программу поддержки местных производителей продуктов питания.

Собственники поставили перед отделом стратегического развития задачу: провести комплексную диагностику текущего положения компании и предложить направления для роста. Начальник отдела предложил использовать два инструмента: PEST-анализ и SWOT-анализ.

Вопросы для развернутого ответа:

1. С какой целью в данной ситуации необходимо провести **PEST-анализ**? Какие именно факторы (приведите минимум по одному примеру на каждую группу факторов) из описанной ситуации следует отнести к макроокружению и проанализировать подробнее?
2. Составьте предварительный **SWOT-анализ** для компании «Продукт-Маркет», распределив приведенные в условии факторы (а также возможные логические выводы из них) по квадрантам: Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы. Объясните, почему знание своих слабых сторон так же важно, как и знание сильных, при разработке стратегии.

Задание 24 открытого типа с развернутым ответом

Аналитический отдел крупной промышленной компании «ТехноСталь», занимающейся производством металлоконструкций, получил задачу оценить привлекательность отрасли и конкурентную позицию компании. Молодой специалист отдела предложил использовать для этого **SWOT-анализ**, так как это «самый известный и универсальный метод».

Однако его руководитель, имеющий большой опыт в стратегическом управлении, предложил дополнить (или даже заменить) SWOT-анализ на модель «**Пять сил Портера**».

Вопросы для развернутого ответа:

1. В чем заключается **принципиальная разница в методологии** и фокусе внимания между SWOT-анализом и моделью пяти сил Портера? Что изучает каждый из этих методов?
2. Почему для оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции в промышленном секторе (производство металлоконструкций) руководитель предложил использовать именно модель Портера? Какие силы конкуренции (перечислите все пять) в этой отрасли могут быть особенно значимыми и почему? (Приведите примеры факторов для металлургической/производственной отрасли).

Задание 25 открытого типа с кратким ответом/ вставить термин

Метод стратегического анализа, название которого представляет собой аббревиатуру первых букв английских слов, обозначающих Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности и Угрозы, называется _____-анализом.

Задание 26 открытого типа с кратким ответом/ вставить термин



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 10

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

По М. Портеру, конкурентное преимущество, основанное на способности компании производить товар или услугу с меньшими затратами, чем конкуренты, называется лидерством в _____.

Задание 27. Открытого типа

Терминологический диктант (краткий ответ)

Инструкция: Дайте определение следующим понятиям (запишите кратко, но содержательно).

1. **Стратегический анализ** — это...
2. **Конкурентное преимущество** — это...
3. **Миссия организации** (в контексте стратегического анализа) — это...
4. **Ключевые компетенции** — это...
5. **Бенчмаркинг** — это...

Задание 28. Открытого типа

Аналитическая записка (развернутый ответ)

Ситуация:

Вы — приглашенный консультант по стратегическому управлению. Перед вами стоит задача объяснить топ-менеджменту компании (производство стройматериалов), зачем вообще нужен стратегический анализ. Руководители привыкли опираться на интуицию и прошлый опыт и считают анализ «пустой тратой времени на бумажки».

Вопрос:

Напишите краткую аргументированную речь (аналитическую записку) на 1 страницу, в которой вы должны убедить руководство в необходимости стратегического анализа. В ответе обязательно раскройте:

- Какую роль играет стратегический анализ в системе управления (связь с целеполаганием и принятием решений);
- Какие риски несет компания, игнорируя системный анализ среды.

Задание 29. Открытого типа

Практическое применение (мини-кейс + расчет)

Ситуация:

Компания «Юг-Логистик» занимается грузоперевозками. Директор хочет оценить, насколько эффективно используется парк автомобилей и стоит ли закупать новые машины. Финансовый отдел предоставил данные, но директор подозревает, что проблемы кроются не только в финансах, но и в организации процессов (внутренняя среда) и в изменении спроса (внешняя среда).

Задание:

Составьте план проведения стратегического анализа для транспортной компании. Какие блоки (направления) вы будете анализировать? Какие методы (минимум 3 метода) вы предложите использовать и для чего именно (какую информацию они дадут)?

Задание 30. Открытого типа

Сравнительный анализ методов (развернутый ответ)

Ситуация:

В отделе стратегического развития возник спор. Аналитик Петров считает, что для разработки стратегии достаточно провести SWOT-анализ, так как он «все учитывает».



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 11

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Аналитик Сидорова настаивает, что SWOT слишком общий и нужно дополнить его более узкими инструментами, такими как PEST-анализ и анализ пяти сил Портера.

Вопрос:

Кто из аналитиков прав? Аргументируйте свою позицию. В чем заключается ограниченность SWOT-анализа при использовании его как единственного инструмента? Какую уникальную информацию добавляют PEST и модель Портера? Приведите пример, когда SWOT без Портера может привести к ошибочному выводу.

Задание 31. Открытого типа

Творческое / Проектное задание (развернутый ответ с элементами моделирования)

Ситуация:

Вы открываете небольшую кофейню в спальном районе крупного города. Рядом уже есть два конкурента: сетевая кофейня («большой игрок») и старый советский «Пышечный-булочный» (низкие цены, но плохой сервис).

Задание:

Проведите первичный стратегический анализ (на бумаге) по следующему плану:

1. **Анализ внешней среды:** Опишите, какие факторы макросреды (PEST) будут наиболее значимы для вашей кофейни.
2. **Анализ конкурентов (по Портеру):** Оцените угрозу со стороны двух указанных конкурентов. В чем их сила и слабость? Есть ли угроза появления новых игроков?
3. **SWOT-анализ (ваш стартап):** Составьте матрицу SWOT для вашей новой кофейни (укажите не менее 3 пунктов в каждом квадранте: Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы).
4. **Вывод:** На основе проведенного анализа предложите одну ключевую идею (стратегию), которая поможет вам выжить и привлечь клиентов (например, сделать упор на какой-то уникальный продукт, особый сервис, цену и т.д.).

Пример комплексной задачи

Выбор стратегической альтернативы для компании «ТехноСервис»

Исходные данные

Компания «ТехноСервис» работает на рынке бытовой техники и электроники 10 лет. Основная деятельность — розничная продажа (сеть магазинов в крупном городе) и послепродажное обслуживание (ремонт). В последние два года компания столкнулась со следующими тенденциями:

Рыночная ситуация (внешняя среда):

1. Крупные федеральные игроки (М.Видео, DNS) открывают магазины в районе присутствия компании, демпингуя цены на популярные позиции (телевизоры, ноутбуки).
2. Покупатели всё чаще заказывают технику онлайн (маркетплейсы Wildberries, Ozon) с доставкой на дом, минуя розничные магазины.
3. Поставщики (производители техники) ужесточили условия: требуют предоплату и сократили отсрочки платежа для небольших сетей.
4. Появился тренд на «осознанное потребление»: люди стали чаще чинить старую технику, а не покупать новую, но качественных сервисных центров не хватает.



Внутренняя ситуация (компания «ТехноСервис»):

- Сильные стороны:** Отличная репутация и доверие в своем районе («свой» магазин), квалифицированные мастера по ремонту (свой сервисный центр), наличие собственных складских помещений.
- Слабые стороны:** Устаревший сайт (невозможно купить онлайн, только посмотреть товар), нет программы лояльности, слабая автоматизация учета, высокая арендная плата за торговые залы.
- Финансовые показатели (условные):**
 - Выручка от продажи техники: 120 млн руб./год (прибыль 10 млн руб.).
 - Выручка от сервисного обслуживания (ремонт): 30 млн руб./год (прибыль 12 млн руб.).
 - Тенденция: выручка от продаж падает на 10% в год, выручка от сервиса растет на 15% в год.

Цель собственников: Сохранить бизнес и обеспечить рост прибыли в ближайшие 3 года.

Задание (вопросы для решения)

На основе проведенного стратегического анализа ответьте на следующие вопросы:

- PEST-анализ:** Какие факторы макросреды (политические, экономические, социальные, технологические) сильнее всего влияют на ситуацию? Выделите один ключевой фактор из каждой группы.
- Анализ пяти сил Портера:** Оцените угрозу со стороны покупателей и поставщиков. Как изменилась рыночная власть этих групп?
- SWOT-анализ:** Составьте матрицу SWOT, систематизировав факторы из условия. Определите главную проблему в связке «Слабости + Угрозы» и главную возможность в связке «Силы + Возможности».
- Матрица БКГ (BCG):** У нас есть два направления бизнеса: «Розничная продажа» и «Сервисный центр». На основе данных о темпах роста рынка (см. тенденции) и доле/прибыльности компании, классифицируйте эти направления по матрице БКГ (Звезды, Дойные коровы, Трудные дети, Собаки).
- Вывод и рекомендации:** Какую стратегию вы порекомендуете собственникам («ТехноСервис») на основе проведенного анализа? (Например: уходить с рынка, агрессивно расти в продажах, переключиться на сервис, найти нишу и т.д.). Аргументируйте.

Пример комплексной задачи

1. PEST-анализ

Группа факторов	Фактор, влияющий на «ТехноСервис»
Политические (Р)	Не указаны явно в условии, но можно предположить: Изменения в налоговом законодательстве для малого бизнеса или правила ввоза техники (санкции/параллельный импорт) — требуют мониторинга.

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 13	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Группа факторов	Фактор, влияющий на «ТехноСервис»
Экономические (Е)	Снижение покупательной способности населения (стимулирует спрос на дешевые товары с маркетплейсов и ремонт старой техники). Рост ставок по кредитам (охлаждает спрос на дорогую технику в кредит).
Социальные (S)	Рост «осознанного потребления» (люди предпочитают чинить, а не покупать новое). Это ключевой социальный тренд. Изменение привычек покупки (уход в онлайн).
Технологические (Т)	Развитие маркетплейсов и логистики (доставка). Усложнение техники (ремонт требует высокой квалификации, что повышает ценность сервиса компании).

2. Анализ пяти сил Портера

- **Угроза со стороны покупателей (высокая):** Покупатели получили огромный выбор и прозрачные цены в интернете. У них низкие затраты на переключение (легко уйти к федералам или на маркетплейс). Власть покупателей растет.
- **Угроза со стороны поставщиков (высокая):** Поставщики (бренды) ужесточают условия для мелких сетей, требуя предоплату. Крупные федералы получают лучшие условия, что ставит «ТехноСервис» в невыгодное положение. Власть поставщиков высокая.
- *Кратко по другим силам:* Конкуренция в рознице высокая (федералы, онлайн). Угроза новых игроков средняя (открыть магазин легко, но конкурировать сложно). Товары-заменители (ремонт вместо новой покупки) — для розницы это угроза, а для сервиса — возможность.

3. SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	СИЛЫ (Strengths) 1. Репутация и доверие в районе. 2. Квалифицированные мастера по ремонту.	СЛАБОСТИ (Weaknesses) 1. Устаревший сайт (нет онлайн-продаж). 2. Высокая арендная плата. 3. Слабая автоматизация.

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 14	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
	3. Наличие своих складов.	
Внешняя среда	ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities) 1. Тренд на ремонт (осознанное потребление). 2. Дефицит качественных сервисов. 3. Возможность создать чат-бот/заказ запчастей онлайн.	УГРОЗЫ (Threats) 1. Экспансия федеральных сетей. 2. Уход покупателей в онлайн (маркетплейсы). 3. Ужесточение условий поставщиков.

- **Главная проблема (Слабости + Угрозы):** Устаревший сайт (слабость) не позволяет удерживать покупателей, уходящих в онлайн (угроза), а высокая аренда (слабость) делает затраты высокими на фоне демпинга федералов (угроза).
- **Главная возможность (Силы + Возможности):** Квалифицированные мастера (сила) идеально соответствуют тренду на ремонт техники (возможность). Это шанс заработать.

4. Матрица БКГ

1. Розничная продажа техники:

- Рынок: стагнирующий или падающий (федералы и онлайн забирают долю). *Темп роста низкий/отрицательный.*
- Доля компании: есть, но под давлением. Прибыль падает, хоть и есть еще оборот.
- **Вывод:** По классификации БКГ это приближается к «Собакам» (или на переходе от «Дойных коров» к «Собакам», так как прибыль уже не та, чтобы «доить»). Товар требует денег на поддержание, но рынок уходит.

2. Сервисный центр (ремонт):

- Рынок: растущий (тренд +15% в год). *Темп роста высокий.*
- Доля компании: предположительно, высокая в своем районе (хорошие мастера, репутация). Прибыль высокая и растет.
- **Вывод:** По матрице БКГ это типичные «Звезды». Требуют инвестиций (в рекламу, запчасти, обучение), но приносят высокую прибыль и имеют большие перспективы.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 15

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

5. Вывод и рекомендации

На основе проведенного стратегического анализа можно сделать следующие выводы:

1. Розничный бизнес (как самостоятельное направление) проигрывает войну федералам и онлайну. Вкладывать дальше деньги в расширение ассортимента и ценовые войны — самоубийственно.
2. Сервисное направление — это растущий актив («Звезда»), который идеально совпадает с рыночным трендом и внутренними компетенциями компании.

Рекомендуемая стратегия: Диверсификация с фокусом на сервис и нишевый онлайн.

Конкретные шаги:

1. Трансформация розницы:

- Сократить торговые площади (сдать часть в аренду, чтобы снизить издержки — убрать «Собак»).
- Оставить в магазине только образцы и сопутствующие товары (аксессуары, расходники). Превратить магазин в пункт выдачи заказов и приема в ремонт.

2. Развитие сервиса («Звезды»):

- Инвестировать прибыль от сервиса в маркетинг (таргет на жителей района).
- Создать простой сайт/группу в соцсетях для приема заявок на ремонт онлайн и продажи запчастей с доставкой.
- Расширить список услуг: ремонт не только своей проданной техники, но и любой.

3. Создание новой ценности:

- Использовать доверие (сила), чтобы стать «народным сервисом» и консультантом по ремонту.
- Начать продавать *восстановленную* технику (после ремонта и диагностики) — это ниша между новым и секонд-хендом, которая сейчас популярна.

Итог: Компания должна уйти от роли «слабого розничного продавца» и занять роль «**Экспертного сервисного центра с магазином при нем**», что позволит использовать репутацию и растущий рынок ремонта.

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Экзамен состоит из 3- частей

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

1 часть – студент решает 15 тестовых вопросов закрытого типа, выбранных случайным образом. Продолжительность – 20 минут.

Максимальное количество баллов за выполнение задания – 45 баллов

2 часть – студент решает тесты открытого типа со свободным ответом, которые не предполагают вариантов ответа, правильный ответ требуется написать самостоятельно. Всего 5 тестовых вопросов, выбранных случайным образом. Продолжительность – 15 минут.

Максимальное количество баллов за выполнение задания – 25 баллов

3 часть – студент решает задачу, выбранную случайным образом. Продолжительность – 30 минут.

Максимальное количество баллов за выполнение задания – 30 баллов

Всего заданий – 20.

Максимальный балл – 100 баллов:

0-49 баллов - неудовлетворительно (оценка 2);

50-69 баллов - удовлетворительно (оценка 3);

70-90 баллов - хорошо (оценка 4);

91-100 баллов - отлично (оценка 5).

Общее время выполнения работы – 2 часа.

Минимальные значения по частям:

- Часть 1: не менее 27 баллов (60% от максимума)
- Часть 2: не менее 15 баллов (60% от максимума)
- Часть 3: не менее 18 баллов (60% от максимума)

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.

Ключи и критерии к оцениванию задания

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А.	3 б - полная правильная последовательность 0 б - остальные случаи
2	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 17	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

3	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
4	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
5	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
6	4	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
7	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
8	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
9	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
10	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
11	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
12	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
13	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
14	3	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
15	1	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
16	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
17	4	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
18	1	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
19	1	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
20	2	3 б - совпадение с верным ответом 0 б - остальные случаи
21	стратегическим	5 б – правильный вариант ответа 0 б – остальные случаи
22	внешний	5 б – правильный вариант ответа
23	Цель PEST-анализа: Оценить внешние макроэкономические факторы, которые компания не может контролировать, но которые могут повлиять на ее бизнес. Это нужно для	0 б – остальные случаи



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

того, чтобы адаптировать стратегию под изменения среды и использовать тренды в свою пользу.

Политические (P): Программа поддержки местных производителей (возможность наладить прямые поставки, снизить закупочные цены, получить гос. маркировку).

Экономические (E): Рост популярности дискаунтеров (связано со снижением реальных доходов населения — компаниям нужно думать о ценовых сегментах).

Социальные (S): Изменение потребительских привычек (люди готовы ехать в гипермаркеты за экономией или широтой ассортимента).

Технологические (T): В условиях упоминания устаревшей IT-системы, важно проанализировать тренды автоматизации складов и логистики у конкурентов.

SWOT-анализ:

Сильные стороны

(Strengths): Узнаваемость бренда, опыт работы 20 лет, второе место по доле рынка, наличие постоянных покупателей.

Слабые стороны

(Weaknesses): Текучесть кадров, устаревшая IT-система (приводящая к перебоям поставок), возможное отсутствие гибкости в ценообразовании по сравнению с дискаунтерами.

Возможности

(Opportunities): Сотрудничество с местными производителями (господдержка), внедрение современных IT-решений для управления запасами, открытие магазинов в формате «у дома» в новых микрорайонах.

Угрозы (Threats): Усиление позиций дискаунтеров, выход международных гипермаркетов, отток покупателей в новые форматы.

Важность слабых сторон: Знание слабых сторон позволяет либо минимизировать их влияние (например, быстро обновить IT), либо избегать стратегий, где эти слабости



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	станут критическими (например, не вступать в ценовую войну с дискаунтерами, делая ставку на сервис и местные продукты).	
24	Разница в методологии: SWOT-анализ — это <i>диагностика текущего состояния</i> («фотография» момента). Он дает общий срез внутренних ресурсов (силы и слабости) и внешних факторов (возможности и угрозы). Он отвечает на вопрос «Где мы находимся сейчас?». Модель 5 сил Портера — это <i>анализ структуры отрасли</i>. Она глубоко исследует конкурентное окружение, определяя уровень давления на прибыль компании со стороны поставщиков, покупателей, заменителей, новых игроков и существующих конкурентов. Она отвечает на вопрос «Насколько привлекательна отрасль для ведения бизнеса и где именно в ней давление самое сильное?». Применение Портера в промышленности: Руководитель выбрал Портера, потому что для производства (B2B-сектор) критически важна структура рынка. Силы Портера для металлоконструкций: Власть поставщиков (высокая): Металл — основное сырье. Если поставщиков проката мало (олигополия), они могут диктовать цены, что сильно влияет на себестоимость. Власть покупателей (высокая): Крупные строительные компании (покупатели) часто проводят тендеры и могут давить на цену, выбирая между несколькими производителями. Угроза новых игроков (средняя/низкая): Вход в отрасль требует дорогого оборудования и цехов (высокий барьер), но мелкие производства могут появляться в нишах. Угроза заменителей (средняя): Железобетонные	5 б – правильный вариант ответа



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

	конструкции, деревянное домостроение в некоторых сегментах могут замещать металл. Конкуренция внутри отрасли (высокая): Борьба за крупные госзаказы и строительные тендеры.	
25	SWOT	0 б – остальные случаи
26	Издержках	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.
27	Стратегический анализ — это процесс изучения внешней и внутренней среды организации для выявления ключевых факторов, влияющих на достижение долгосрочных целей, и определения направлений развития. Конкурентное преимущество — это уникальные, ценные и трудно копируемые свойства и ресурсы компании, которые позволяют ей превосходить конкурентов и создавать большую ценность для потребителей. Миссия организации — это философия и предназначение компании, смысл ее существования с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов (отвечает на вопрос: «Что мы даем миру?»). Ключевые компетенции — это набор взаимосвязанных навыков, технологий и ноу-хау, которые обеспечивают компании уникальность и доступ на разные рынки. Бенчмаркинг — это метод сопоставительного анализа, процесс поиска эталонной компании (лидера) и изучения ее лучших практик для внедрения в собственном бизнесе.	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.
28	Роль в системе управления: Стратегический анализ — это фундамент. Без него цели (куда идти) будут оторваны от реальности (ресурсов и рыночной ситуации). Он связывает миссию компании с	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	конкретной стратегией, диагностируя среду. Риски игнорирования: «Слепое» управление приводит к: а) потере доли рынка из-за неучтенных действий конкурентов; б) кризису при изменении макроэкономики (курсы валют, законы); в) неэффективному использованию ресурсов (вкладываем в то, что рынку не нужно); г) упущенным возможностям (новые ниши, технологии).	ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.
29	Блок 1. Анализ внешней среды: PEST-анализ (цены на топливо, дорожные налоги, экологические стандарты, спрос на перевозки в регионе). Анализ конкурентов (цены, маршруты, наличие собственного автопарка, скорость подачи машин). Блок 2. Анализ внутренней среды: Анализ цепочки ценности (от приема заявки до доставки груза — где сбой?). Ресурсный анализ (состояние автопарка, квалификация водителей и механиков, загрузка машин в %). Финансовый анализ (затраты на км пробега, ремонт, окупаемость рейсов). Блок 3. Синтез: SWOT-матрица для вывода стратегии.	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.
30	Права Сидорова. Ограниченность SWOT: Он статичен и субъективен. Он констатирует факты («есть слабость»), но не вскрывает глубинные причины давления на прибыль. Он не показывает динамику взаимодействия сил в отрасли. Уникальность PEST: Анализирует макротренды, которые компания не контролирует, но к которым надо адаптироваться (например, новый закон). Уникальность Портера: Анализирует микроэкономику отрасли — давление поставщиков, покупателей и заменителей. <i>Пример ошибки:</i> SWOT может показать сильный бренд и лояльных клиентов (сила). Но Портер может	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра прикладной экономики и маркетинга			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 22	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	показать, что поставщик сырья — монополист и диктует цены, съедая всю прибыль. Без анализа Портера компания упустит эту угрозу, и стратегия, основанная только на сильном бренде, провалится.	
31	PEST: Экономические (доходы жителей района), Социальные (культура потребления кофе навынос), Технологические (появление новых кофемашин, мобильных платежей). Конкуренты: Сеть — сила в узнаваемости и стандартах, слабость в высоких ценах и «бездушности». Пышечная — сила в низких ценах, слабость в плохом сервисе и устаревшем интерьере. Угроза новых игроков — средняя (открыть кофейню легко, но сложно удержаться). SWOT: Силы: Уют, авторский кофе, близость к дому, знание местных жителей. Слабости: Нет раскрученного бренда, малый бюджет на рекламу, нет опыта. Возможности: Тренд на удаленную работу (люди работают в кофейнях), дружба с местным сообществом (активисты, мамочки). Угрозы: Рост цен на зерно, открытие еще одной кофейни, уход клиентов в сеть из-за привычки. Стратегия: Ставка на «Соседское сообщество» и атмосферу. Не конкурировать с сетью по скорости, а конкурировать уютом и лояльностью (кешбэк для местных, чтение стихов, игрушки для детей, отличный обжарщик зерен).	25-30 б. – полный, аргументированный ответ. 15-24 б. – ответ с незначительными неточностями. 5-14 б. – неполный или фрагментарный ответ. 0-4 б. – ответ отсутствует или неверен.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично и предполагает формирование компетенций на высоком уровне: обучающийся демонстрирует формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности, есть



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по Б1.В.01 «Стратегический анализ и управление организациями»
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профилю)
«Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 23

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

системные знания, необходимые для самостоятельной работы по вопросам предметной области дисциплины. Студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины, свободно решать практические задачи.

2. Средний уровень соответствует оценке хорошо и предполагает формирование компетенций на среднем уровне: обучающийся демонстрирует общее понимание вопросов дисциплины, выработки и реализации управленческих решений в этой сфере; умение их анализировать, студент способен давать ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно и предполагает формирование компетенций на начальном уровне: обучающийся показывает формирование компетенций на начальном уровне, демонстрирует общее представление по вопросам дисциплины, грамотное владение терминологией, умение ориентироваться в практических вопросах дисциплины.

4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно, обучающийся не владеет основными понятиями и положениями дисциплины, решает практические задания не в полном объеме, с грубыми ошибками, демонстрирует несформированность представлений о содержании дисциплины, не владение ее терминологией, не умение ориентироваться в решении практических задач по основным темам дисциплины.

**Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.01
«Стратегический анализ и управление организациями» 38.04.01 Экономика
(профилю) «Финансовые технологии и маркетинг» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»**

Утвержден:

Проректор по учебной работе утверждено 02.03.2026

А.А. Саламатов

Согласован:

Ученым советом факультета экономики и управления

Протокол заседания от «24» Февраля 2026 г. № 11

Председатель Ученого совета

Факультета экономики и управления

А.А. Егорова

Заседанием кафедры прикладной экономики и маркетинга

Протокол заседания от «29» января 2026 г. № 6

Заведующий кафедрой согласовано

Автор (составитель)

И.А. Данилов

М.А. Пестунов

Структура фонда оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от 27.09.2022 г. № 573-1 «Об утверждении шаблонов документов».