

**Министерство образования и науки РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**Уральский государственный лесотехнический университет**  
Институт экономики и управления  
Кафедра менеджмента и управления качеством

620100 Екатеринбург, Сибирский тракт, 37, к. 1-103  
Тел. +7 (343) 262-96-08, сайт: <http://management-usfeu.ru/>

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.Б.14 «Стратегический менеджмент»**

Образовательная программа высшего образования **38.03.02 - менеджмент**  
Направленность - **производственный менеджмент в лесном секторе экономики**  
Квалификация - **бакалавр**  
Количество зачетных единиц (Трудоёмкость, час) – **6 (216 часов)**  
Разработчик – **доцент Бессонов А.Б.**

Екатеринбург 2017

## Оглавление

Введение.....	3
1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины .....	4
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	6
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы .....	10
<i>Контрольные задания: упражнения и ситуации для семинарских занятий.....</i>	<i>10</i>
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>10</i>
<i>Пример контрольных упражнений и ситуаций для семинарского занятия «Корпоративная стратегия» .....</i>	<i>31</i>
<i>Формируемые компетенции .....</i>	<i>31</i>
<i>Словарь основных терминов в задании .....</i>	<i>32</i>
<i>Методические рекомендации для семинарского занятия.....</i>	<i>33</i>
<i>Упражнения и ситуации для семинарского занятия .....</i>	<i>36</i>
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	43

## Введение

Проведение промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» направлено на установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденный приказом №7 от 12.01.2016 Минобрнауки РФ. Целью промежуточной аттестации является оценка качества освоения дисциплины и уровня приобретенных компетенций. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации является нормативным документом, входящим в состав рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент», по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Производственный менеджмент в лесном секторе экономики (уровень бакалавриата) Уральского государственного лесотехнического университета.

Нормативно-методической базой для разработки рабочей программы учебной дисциплины "Стратегический менеджмент" являются:

- Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации", утвержденный приказом Минобрнауки РФ № 273-ФЗ от 29.12.2012 (ред. от 21.07.2014, с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2015);

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) по направлению 38.03.02 "Менеджмент" (уровень бакалавриата), утвержденный приказом №7 от 12.01.2016 Минобрнауки РФ;

- Приказ Минобрнауки РФ от 19.12.2013 №1367 (ред. от 15.01.2015) "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры";

- методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. №ДЛ-1/05вн;

- Методические рекомендации по разработке рабочих программ учебных дисциплин в соответствии с требованиями ФГОС ВО [Текст] / Государственный университет управления, Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента; [сост.: В.В. Борисова, М.Б. Челышкова]. - М.: Издательский дом ГУУ, 2015. - 46 с.;

- учебный план образовательной программы высшего образования направления 38.03.02 - Менеджмент (направленность - производственный менеджмент в лесном секторе экономики) подготовки бакалавров,

одобренного Ученым советом УГЛТУ (Протокол №2 от 16.02.2017) и утвержденного ректором УГЛТУ;

- Программа учебной дисциплины. Требования к содержанию и оформлению. Стандарт вуза СТП 1.2.1.3-00 - 15. УГЛТУ, 2015 г.

Фонд оценочных средств предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям ООП ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Фонд содержит перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы и методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначается не только преподавателю, но и обучающимся.

## **1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины**

Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся и  
Формы контроля формирования компетенций

Коды компетенций ФГОС ВО	Компетенция ФГОС ВО	Форма контроля	Тема, формирующая компетенцию
ПК – 3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	1-10
ПК – 5	Способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение прак-	1-10

	компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	тических заданий, тестирование	
ПК – 6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	3-4
ПК – 7	Владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных работ и проектов	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	2-10
ПК – 9	Способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	1-10

	среды отрасли		
ПК – 17	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	2, 4, 10
ПК – 18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Промежуточный контроль: контрольные вопросы Текущий контроль: выполнение практических заданий, тестирование	5, 7-10

## **2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Показателями, по которым оценивается уровень овладения компетенциями в соответствии с европейской рамкой квалификаций для обучения в течении жизни являются знания, умения, компетенции. Критерии оценки выполнения лабораторных заданий, формирование компетенций

«отлично»: Знания - практические и теоретические знания в широком контексте в области трудовой деятельности или обучения. Умения - набор когнитивных и практических умений, требующихся для нахождения решений конкретных задач в сфере трудовой деятельности или обучения. Компетенции - осуществление самоменеджмента в соответствии с инструкциями в условиях трудовой деятельности или обучения, которые, как правило, являются предсказуемыми, но подвержены изменениям. Принятие ответственности за оценку и совершенствование трудовой деятельности или обучения. Выполнены все задания самостоятельных работ. Обучающийся:

- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК – 3);

- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК – 5);

- способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений (ПК – 6);

- владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных работ и проектов (ПК – 7);

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК – 9);

- способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК – 17);

- владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК – 18 ).

«хорошо»: Знания - знание фактов, принципов, процессов и общих понятий в области трудовой деятельности или обучения. Умения - набор когнитивных и практических умений, требующихся для выполнения заданий и решения задач путем отбора и применения базовых методов, инструментов, материалов и информации. Компетенции - ответственность за выполнение заданий в процессе трудовой деятельности или обучения. Адаптация собственного поведения к обстоятельствам, возникающим при решении задач. Обучающийся:

- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК – 3);

- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК – 5);

- способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений (ПК – 6);

- владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой со-

гласованности при выполнении конкретных работ и проектов (ПК – 7);

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК – 9);

- способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК – 17);

- владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК – 18).

«удовлетворительно»: Знания - знания базовых фактов в области трудовой деятельности или обучения. Умения - базовые когнитивные и практические умения, требующиеся для использования соответствующей информации для выполнения заданий и решения типовых задач с использованием простых правил и инструментов. Компетенции - работа или обучение под руководством с некоторой степенью автономии. Обучающийся:

- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК – 3);

- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК – 5);

- способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений (ПК – 6);

- владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных работ и проектов (ПК – 7);

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК – 9);

- способен оценивать экономические и социальные условия осу-



ществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК – 17);

- владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК – 18 ).

«неудовлетворительно»: Знания - базовые общие знания. Умения - базовые умения, требующиеся для выполнения простых заданий. Компетенции - работа или обучение под непосредственным руководством в структурированной среде. Обучающийся:

- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК – 3);

- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК – 5);

- способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений (ПК – 6);

- владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных работ и проектов (ПК – 7);

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК – 9);

- способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК – 17);

- владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК – 18 ).

Критерии оценки выполнения заданий в тестовой форме, формирование компетенций.

По итогам выполнения тестовых заданий оценка производится по пятибалльной шкале в следующем порядке при правильных ответах на:

- 86-100% заданий - оценка «отлично»
- 71 -85% заданий - оценка «хорошо»
- 51-70% заданий - оценка «удовлетворительно»
- менее 51% - оценка «неудовлетворительно».

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

*Контрольные задания: упражнения и ситуации для семинарских занятий.*

1. Корпоративная стратегия.
2. Пирамида стратегий предприятия.
3. Программно-целевой подход в стратегическом менеджменте.
4. Рыночная стратегия организации.
5. Стратегический план предприятия.
6. Стратегическое управление с помощью команды и малых групп.
7. Сущность стратегии предприятия.

*Контрольные вопросы*

1. В чем заключается суть финансово-инвестиционной стратегии предприятия.
2. В чем состоит назначение стратегического планирования? Какова его задача на предприятии?
3. Из каких этапов состоит процесс планирования новой продукции? Что служит началом прогнозирования продукции?
4. Как можно оценить уровень развития потенциала предприятия в целом?
5. Как разрабатывается пирамида стратегий для предприятия.
6. Как установить основную цель развития предприятия? Как ранжируются цели?
7. Какие методы прогнозирования применяются в планировании новой продукции? На чем основана экстраполяция?
8. Какие стратегии развития можно использовать на российских предприятиях?
9. Каковы основные этапы стратегического планирования? В чем состоит содержание первого этапа?
10. Стратегическая пирамида предприятия: концептуализация, принципы построения, проблематика функционирования.
11. Стратегическое управление с помощью команды и малых групп, стратегия создания команды.
12. Товарно-рыночная стратегия организации.

13. Укажите роль социальной ответственности в стратегическом планировании.

14. Условия реализации стратегии: культура и персонал.

15. Факторы сопротивления и методы управления стратегическими изменениями.

16. Что включает в себя технологическая стратегия предприятия.

17. Что означает потенциал предприятия? Какие основные факторы его характеризуют?

18. Что представляет собой жизненный цикл продукции? Какие этапы он включает?

19. Что представляет собой стратегия развития предприятия?

20. Что предусматривает прогнозирование конкурентоспособной продукции? Чем характеризуется уровень конкурентоспособности?

21. Эвентуальная стратегия предприятия и ее актуальность для промышленного предприятия.

*Тестовые задания по дисциплине «Стратегический менеджмент»*

### **Тема 1: Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности**

1. Что не входит в понятие «стратегия»:

- А) поведение фирмы в долгосрочной перспективе, позволяющее ей выжить в конкурентной борьбе
- Б) общий всесторонний план осуществления миссии и достижения целей организации, характеризуемый глобальными масштабами, долгосрочным временным периодом осуществления, ориентированный на будущее и связанный с развитием организации
- В) умение добиваться поставленных целей за счет труда, интеллекта и мотивов других людей
- Г) план мероприятий, направленный на развитие организации, ее продукции, сферы и масштабов деятельности, ее потенциала


2. Какая стадия развития предпринимательства не названа прединдустриальная, постиндустриальная, массовый сбыт:

--

3. Что является предпосылками развития прединдустриальной стадии?

- А) развитие транспорта

--

- Б) экономическое объединение страны
- В) появление понятия «маркетинг»
4. Для какой стадии развития предпринимательства характерно, что инновации порождают новые неожиданные продукты и технологии
- А) Предындустриальная
- Б) Индустриальная
- В) Постиндустриальная
5. Для стратегического управления характерна следующая адаптация к изменениям во внешней среде:
- А) активная
- Б) реактивная
6. Для долгосрочного управления фактор времени:
- А) не имеет особого значения
- Б) основной фактор, который учитывается при конкурентной борьбе
7. Для стратегического управления характерно отношение к персоналу как:
- А) к одному из ресурсов организации
- Б) к важнейшему из ресурсов организации
8. Темп изменений внешней среды организации с 1960 гг. сравним с реакцией организации?
- А) Да
- Б) Нет
9. Для каких стадий предпринимательства наиболее уместным управлением является традиционное и программно-целевое управление?
- А) постиндустриальная стадия и массового сбыта
- Б) преиндустриальная стадия и массового производства
10. Для каких стадий предпринимательства наиболее уместным управлением является стратегическое управление?
- А) постиндустриальная стадия
- Б) индустриальная стадия
- В) преиндустриальная стадия
11. Укажите типизацию видов управления по И.Ансоффу?
-

--

12. Существует ли конфликт между оперативным управлением и стратегическим управлением в организации?

- А) Да
- Б) Нет


13. Какой тип планирования используется в стратегическом менеджменте?

- А) Краткосрочное планирование
- Б) Среднесрочное планирование
- В) Долгосрочное планирование
- Г) Стратегическое планирование


14. Кто является основоположником стратегического менеджмента?

- А) П. Дракер
- Б) И. Ансофф
- В) Ф. Тейлор


15. Какие недостатки вы можете назвать для инновационной модели развития промышленности?

--

## Тема 2: Стратегия предприятия, стратегическое управление

1. Для стратегического планирования характерно:

- А) обеспечение долговременного потенциала конкурентоспособности организации
- Б) обеспечение долговременной прибыльности
- В) отношение к персоналу как к важнейшему стратегическому ресурсу организации, главной ценности организации
- Г) результатом планирования являются долгосрочные планы, программы, бюджеты, планы прибылей


2. Для какой модели стратегического планирования характерным является наличие этапа «формирование списка ключевых факторов»

успеха»

--

3. Укажите фундаментальные проблемы стратегического планирования?

- А) Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства
- Б) Внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности
- В) Организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении


4. Элементами философии организации являются:

- А) замысел
- Б) послание
- В) контроль


5. Какие стратегические уровни включаются в «стратегическую пирамиду»:

- А) операционные
- Б) бизнеса


6. К predetermined (парниковым) стратегиям можно отнести:

- А) зонтичные стратегии
- Б) полевые стратегии


7. В классификации спонтанных стратегий выделяют следующие виды стратегий, не правда ли?:

- А) стратегии консенсуса
- Б) процессуальные стратегии


8. Существует ли оптимальное соотношение (золотое сечение) между факторами оценки текущей стратегии предприятия?

- А) да
- Б) нет


9. К факторам, определяющим внешнюю эффективность стратегии,

относят:

- А) политические
- Б) экономические


10. Назовите функции деловых стратегий:

- А) формирование цен
- Б) формирование спроса
- В) формирование конкурентной политики


11. Какие методы синтеза корпоративной стратегии из стратегических уровней стратегической пирамиды вам известны

--

12. Кто формирует учетно-финансовую стратегию предприятия?

- А) директор
- Б) бухгалтер


13. Какой тип планирования используется в стратегическом менеджменте?

- А) Краткосрочное планирование
- Б) Среднесрочное планирование
- В) Долгосрочное планирование
- Г) Стратегическое планирование


14. Является ли стратегия инновационным продуктом?

- А) да
- Б) нет
- В) по обстоятельствам


15. К какому стратегическому уровню вы отнесете когнитивную стратегию предприятия?

--

### Тема 3: Стратегический маркетинг

1. Субъектами маркетинговой деятельности предприятия являются:

- А) потребитель
- Б) государство


- В) производитель
- Г) конкурент


2. Существует ли взаимосвязь между маркетинговой деятельностью предприятия и конкуренцей на рынке? Обоснуйте ответ.

--

3. К моделям бизнеса современного предприятия относят:

- А) ☑ ориентация на производство
- Б) ☑ ориентация на продажи
- В) ☑ ориентация на экспорт


4. Ориентируется ли организация, использующая финансовую модель бизнеса на потребителя и на выпускаемый продукт:

- А) да
- Б) нет


5. Что является предпосылками формирования клиенто-ориентированной модели бизнеса современного предприятия?

- А) глобализация
- Б) международная стандартизация
- В) национальные особенности экономики


6. Стратегический менеджмент применим для следующих моделей бизнеса:

- А) финансовой
- Б) клиенто-ориентированной


7. Стратегический маркетинг применим для следующих моделей бизнеса:

- А) финансовой
- Б) клиенто-ориентированной


8. Каковы особенности предприятия, ориентированного на потребителя??

- А) оценка нужд потребителей
- Б) адаптация производственных возможностей
- В) активное стимулирование продаж, реклама
- Г) снижение производственных затрат
- Д) разработка маркетинговой программы




9. К особенностям стратегической первичной маркетинговой информации можно отнести:

- А) контролируемость методики сбора
- Б) высокая скорость получения


10. В период с к. 60гг. XXв. по 80гг. XXв. источниками стратегической маркетинговой информации являлись:

- А) службы новостей
- Б) агентства прессы
- В) информационные службы кредитных учреждений


11. Назовите участников информационного рынка профессионально-ориентированных баз данных

--

12. Входят ли в состав маркетинговых стратегии географической экспансии следующие стратегии?

- А) внутринациональная стратегия
- Б)  глобальная стратегия главной доли рынка


13. Входят ли в состав маркетинговых производственно-технологических стратегий следующие стратегии?

- А) плановая стратегия
- Б) стратегия снижения издержек
- В) конфронтационные стратегии


14. Стратегия индивидуализации потребителя относится к: группе маркетинговых стратегий предприятия:

- А) товарно-рыночной детерминированности
- Б) рыночной конъюнктуры
- В)  глобальной ниши


15. Охарактеризуйте стратегию противодействующего маркетинга:

--

1. Кому принадлежит самый древний из известных трудов по стратегическому менеджменту?

- А) Ван Говэй
- Б) Конфуций
- В) Сунь Цзы
- Г) Лао Цзы


2. С какого времени стратегический менеджмент формируется как самостоятельная дисциплина?

- А) 50-х гг. XX в.
- Б) 60-х гг. XX в.
- В) 70-х гг. XX в.
- Г) 80-х гг. XX в.


3. Инструментарием каких школ стратегического менеджмента является SWOT – анализ?

- А) дизайна
- Б) планирования
- В) обучения
- Г) конфигурации


4. Назовите школы стратегического менеджмента, которые входят в группу рациональных школ:

- А) \_\_\_\_\_
- Б) \_\_\_\_\_
- В) \_\_\_\_\_

5. Какие школы не входят в группу дескриптивных (описательных) школ:

- А) власти
- Б) административная
- В) культуры


6. К какой школе принадлежит основоположник стратегического менеджмента И.Ансофф?

- А) дизайна
- Б) конфигурации
- В) предпринимательства
- Г) планирования


7. В чем суть теории моментальных скачков?

---

--

**Тема 5: Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

1. Что понимается под философией организации?
- А) ориентиры предпринимательской деятельности организации
  - Б) предназначение организации
  - В) способ финансирования организации
  - Г) способы осуществления инноваций
2. Предметом ситуационного анализа в организации являются:
- А) макроокружение
  - Б) непосредственно окружение
  - В) внутренняя среда
  - Г) взаимоотношения «организация — конкуренты»
3. Методика SWOT не используется в организациях для:
- А) анализа макроокружения
  - Б) конфронтационного анализа
  - В) синтеза стратегии
  - Г) анализа динамики окружения
4. Для целей стратегического планирования применяются ли анализ организационной культуры и имиджа организации?
- А) да
  - Б) нет
5. Основной замысел, отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности является элементом:
- А) философии организации
  - Б) послания организации
  - В) миссии организации
6. Какими стратегии не могут быть?
- А) корпоративными
  - Б) бизнес-стратегиями
  - В) предпринимательскими

Г) операционными

7. В чем суть метода Венсела/Лагранжа по синтезу общей стратегии ?

**Тема 6: Стратегия и техническая политика предприятия**

1. Находятся ли во взаимоисключительных отношениях стратегическое управление и оперативное управление в организации?

- А) да
- Б) нет

2. Что является потенциалом организации?

3. Выберите правильное утверждение:

- А) стратегическое управление требует предпринимательского стиля организационного поведения
- Б) стратегическое управление требует приростного стиля организационного поведения
- В) оперативное управление требует предпринимательского стиля организационного поведения
- Г) оперативное управление требует приростного стиля организационного поведения

4. Для какого типа планирования основой является предпосылка, что настоящее должно рассматриваться с позиций будущего?

- А) оперативное планирование
- Б) стратегическое планирование

5. Чем обусловлены противоречия между стратегическим и оперативным планированием?

- А) отношением к потенциалу организации
- Б) отношением к ресурсам организации
- В) отношением к действительности

6. Чем обусловлена необходимость рассмотрения вопросов стратегического планирования применительно к информационному менедж-

менту?

--

7. Назовите основные сложности стратегического планирования при использовании методологии «шолы планирования»:

- А) содержание этапов
- Б) наличие отрицательной обратной связи
- В) цикличность работы над каждым этапом
- Г) не рассматриваются макро и микро среда внешнего окружения


8. Основными особенностями целеполагания при стратегическом планировании в области информатизации являются:

- А) цели бизнеса должны быть упорядочены в порядке убывания их значимости
- Б) цели бизнеса должны быть упорядочены в порядке, предусматривающем их информатизацию
- В) цели информатизации всегда должны иметь меру экономического эффекта


9. Сколько групп факторов оценки внешней среды использует методика SWOT?

- А) 3
- Б) 5
- В) 7


10. Сколько групп факторов оценки внутренней среды использует методика SWOT?

- А) 3
- Б) 5
- В) 7


10. Есть ли особенности анализа микро- и макро- окружения организации?

- А) да
- Б) нет


12. Используются ли матричные модели при формировании стратегий информатизации?

- А) да
- Б) нет


13. Классы организаций в матрице развития:

- А) оборотный
- Б) звезда
- В) дикая кошка
- Г) фабричный


14. Классы стратегий в матрице развития:

- А) отсечение лишнего
- Б) скудные ресурсы
- В) диверсификация
- Г) первенство
- Д) необходимое зло


### Тема 7: Стратегия внешнеэкономической деятельности

1. Что не входит в понятие «стратегия»:

- А) поведение фирмы в долгосрочной перспективе, позволяющее ей выжить в конкурентной борьбе
- Б) общий всесторонний план осуществления миссии и достижения целей организации, характеризуемый глобальными масштабами, ориентированный на будущее и связанный с развитием организации
- В) умение добиваться поставленных целей за счет труда, интеллекта и мотивов других людей


2. Какая стадия развития предпринимательства не названа предынду-стриальная, постиндустриальная, массовый сбыт:

--

3. Темп изменений внешней среды организации с 1960 гг. сравним с реакцией организации?

- А) Да
- Б) Нет


4. Для каких стадий предпринимательства наиболее уместным управлением является традиционное и программно-целевое управление?

- А) постиндустриальная стадия и массового сбыта
- Б) прединдустриальная стадия и массового производства


5. Для стратегического управления характерна реактивная адаптация к изменениям во внешней среде:

- А) да
- Б) нет

6. Какие модели относятся к базовым моделям развития национальной промышленности:

- А) инновационная
- Б) ресурсориентированная

7. Кто является основоположником стратегического менеджмента?

- А) П. Дракер
- Б) И. Ансофф
- В) Ф. Тейлор

8. Для стратегического планирования характерно:

- А) обеспечение долговременного потенциала конкурентоспособности организации
- Б) обеспечение долговременной прибыльности
- В) отношение к персоналу как к важнейшему стратегическому ресурсу организации, главной ценности организации
- Г) результатом планирования являются долгосрочные планы, программы, бюджеты, планы прибылей

9. Элементами философии организации являются:

- А) замысел
- Б) послание
- В) контроль

10. Назовите функции деловых стратегий:

- А) формирование цен
- Б) формирование спроса
- В) формирование конкурентной политики

11. Существует ли оптимальное соотношение (золотое сечение) между факторами оценки текущей стратегии предприятия?

- А) да
- Б) нет

12. Кто формирует учетно-финансовую стратегию предприятия?

- А) директор

Б) бухгалтер

13. Является ли стратегия инновационным продуктом?

А) да

Б) нет

В) по обстоятельствам

14. Субъектами маркетинговой деятельности предприятия являются:

А) потребитель

Б) государство

В) производитель

Г) конкурент

15. К особенностям стратегической первичной маркетинговой информации можно отнести:

А) контролируемость методики сбора

Б) высокая скорость получения

16. Входят ли в состав маркетинговых производственно-технологических стратегий следующие стратегии?

А) плановая стратегия

Б) стратегия снижения издержек

В) конфронтационные стратегии

17. Охарактеризуйте стратегию противодействующего маркетинга:

--

18. Каковы особенности предприятия, ориентированного на потребителя??

А) оценка нужд потребителей

Б) адаптация производственных возможностей

В) активное стимулирование продаж, реклама

Г) снижение производственных затрат

Д) разработка маркетинговой программы

19. Что является предпосылками формирования клиенто-ориентированной модели бизнеса современного предприятия?

А) глобализация



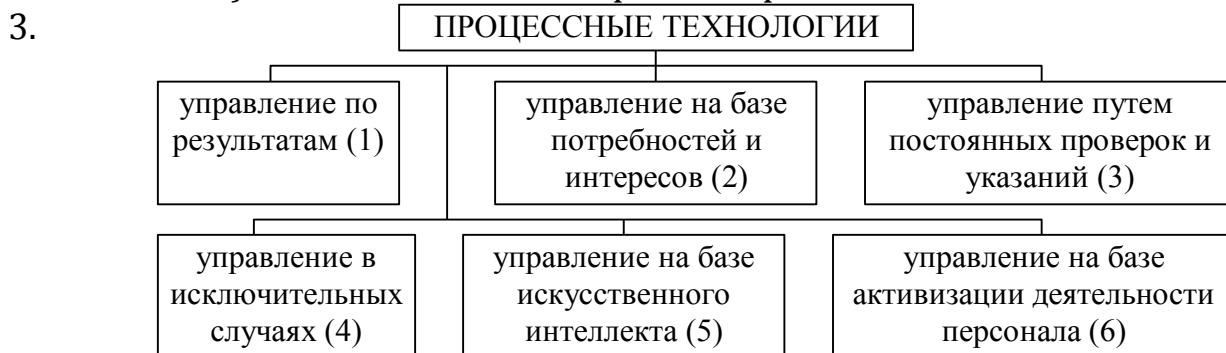
- Б) международная стандартизация
- В) национальные особенности экономики


20. В период с к. 60гг. XXв. по 80гг. XXв. источниками стратегической маркетинговой информации являлись:

- А) службы новостей
- Б) агентства прессы
- В) информационные службы кредитных учреждений

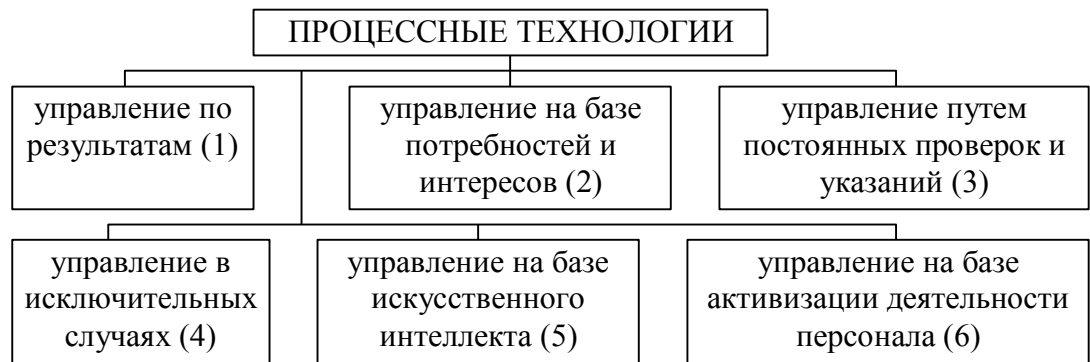

**Тема 8: Стратегия и организационная структура**

1. *Образ действий, требующий эффективного принятия решений:*
  - а) рациональный
  - б) основанный на суждениях
  - в) интуитивный
  - г) рациональный "в определенных рамках"
2. *Показатель, характеризующий отношение нового ресурса (прирост старого ресурса) в результате процесса подготовки (реализации) управленческого решения к затратам на этот процесс:*
  - а) эффективность управленческих решений
  - б) качество управленческих решений
  - в) удовлетворенность от реализации решений
  - г) ответственность за принятое решение



*Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе организации выполнения одного управленческого решения:*

- а) 1
  - б) 2
  - в) 3
  - г) 4
  - д) 5
  - е) 6
4. *Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе информационной подготовки управленческого решения:*



а) 1

в) 3

д) 5

б) 2

г) 4

е) 6

5. *Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе выбора одного варианта управленческого решения:*



а) 1

в) 3

д) 5

б) 2

г) 4

е) 6

6. *Роль организационной структуры предприятия в процессе разработки управленческих решений:*

а) структура решений

в) эффективность решений

б) распределение полномочий

г) оптимальность решений

7. *Лицо, несущее ответственность за результаты реализации управленческих решений:*

а) менеджер - инициатор решения

в) управленческий аппарат

б) коллектив сотрудников

г) все сотрудники, поставившие подписи

8. *Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе разработки вариантов управленческого решения:*



- в) вероятность получения требуемого результата      тат  
 е) гарантированный результат
13. *Форма показателя эффективности, используемая при условии, что результат операции не является случайной величиной, но зависит от воздействия неопределенных факторов:*
- а) показатель эффективности      г) средний результат  
 б) вероятность достижения цели      д) вероятностно-гарантированный результат  
 в) вероятность получения требуемого результата      е) гарантированный результат
14. *Требование к показателям эффективности, предполагающее, что этот показатель понятен руководителю и имеет ясный «физический» смысл:*
- а) соответствие цели      в) минимальность  
 б) содержательность      г) полнота
15. *Требование, означающее, что векторный показатель эффективности должен содержать такое количество частных показателей, которое позволит наиболее полно отразить цель и результат:*
- а) соответствие цели      в) измеримость  
 б) содержательность      г) полнота

### **Тема 9: Стратегический потенциал организации**

1. Слово «менеджмент» в русском языке используется с:

- А) 60-х гг. XX в.  
 Б) 70-х гг. XX в.  
 В) 80-х гг. XX в.  
 Г) 90-х гг. XX в.


2. Менеджмент за рубежом употребляется для обозначения деятельности, связанной с:

- А) руководством людьми  
 Б) управлением техническими системами  
 В) регулированием рынка  
 Г) руководством людьми и управлением техническими системами


3. Взгляды на управление как научную дисциплину развивались:

- А) последовательно  
 Б) параллельно-последовательно  
 В) параллельно


4. Расставьте в порядке возникновения группы взглядов на менеджмент:

- А) ситуационный подход
- Б) системный подход
- В) школа человеческих отношений
- Г) школа научного управления
5. Можно ли назвать организацией двух людей, имеющих общую цель?
- А) да
- Б) нет
6. Два человека в лодке, желающие переплыть с острова А на остров Б и имеющие лодку с веслами и парусом, являются ли организацией?
- А) да
- Б) нет
7. Верно ли утверждение, что маркетинг это философия бизнеса, сглаживающая противоречия между потребителем и производителем?
- А) да
- Б) нет
8. Основные элементы комплекса маркетинга:
- А) продукт
- Б) цена
- В) ценность
9. Влияют ли социо-культурные факторы на маркетинговую деятельность организации?
- А) да
- Б) нет
10. Какое утверждение является правильным?
- А) Первичная информация – это данные, получаемые в результате специально проведенных полевых исследований.
- Б) Первичная информация – это информация, получаемая в результате специально проведенных кабинетных исследований.
11. Какие источники получения маркетинговой информации существовали до 60-х гг. XXв.?
- А) службы новостей и пресса
- Б) специализированные базы данных
12. К внешним источникам вторичной маркетинговой информации относят:
- А) ценовые листы организаций конкурентов
- Б) предыдущие исследования, проведенные организацией
- В) материалы консалтинговых организаций
- Г) книги, сообщения в журналах

13. Существует ли затратный подход к ценообразованию?

- А) да
- Б) нет


14. При выборе продукта потребитель стремится приобрести продукт с наименьшей ценой или с минимальной удельной ценой потребления?

- А) цена
- Б) удельная цена


## Тема 10: Проектирование систем управления

1. *Образ действий, требующий эффективного принятия решений:*
  - д) рациональный
  - ж) интуитивный
  - е) основанный на суждениях
  - з) рациональный "в определенных рамках"
2. *Показатель, характеризующий отношение нового ресурса (прирост старого ресурса) в результате процесса подготовки (реализации) управленческого решения к затратам на этот процесс:*
  - д) эффективность управленческих решений
  - е) качество управленческих решений
  - ж) удовлетворенность от реализации решений
  - з) ответственность за принятое решение
3. *Роль организационной структуры предприятия в процессе разработки управленческих решений:*
  - д) структура решений
  - ж) эффективность решений
  - е) распределение полномочий
  - з) оптимальность решений
4. *Лицо, несущее ответственность за результаты реализации управленческих решений:*
  - д) менеджер - инициатор решения
  - ж) управленческий аппарат
  - е) коллектив сотрудников
  - з) все сотрудники, поставившие подписи
5. *Мера степени достижения цели, т.е. соответствия реального и требуемого результатов операции:*
  - ж) показатель эффективности
  - к) средний результат
  - з) вероятность достижения цели
  - л) вероятностно-гарантированный результат
  - и) вероятность получения требуемого результата
  - м) гарантированный результат
6. *Форма показателя эффективности, используемая при условии, что цель операции представляет собой некоторое случайное событие:*
  - ж) показатель эффективности
  - к) средний результат
  - л) вероятностно-

з) вероятность достижения гарантированный результат цели

и) вероятность получения требуемого результата м) гарантированный результат

*Форма показателя эффективности, используемая при условии, что результат операции случайная величина и цель операции заключается в достижении требуемого результата:*

ж) показатель эффективности к) средний результат

з) вероятность достижения гарантированный результат цели

и) вероятность получения требуемого результата м) гарантированный результат

7. *Требование к показателям эффективности, предполагающее, что этот показатель понятен руководителю и имеет ясный «физический» смысл»:*

д) соответствие цели ж) минимальность

е) содержательность з) полнота

8. *Требование, означающее, что векторный показатель эффективности должен содержать такое количество частных показателей, которое позволит наиболее полно отразить цель и результат:*

д) соответствие цели ж) измеримость

е) содержательность з) полнота

*Пример контрольных упражнений и ситуаций для семинарского занятия «Корпоративная стратегия»*

### Формируемые компетенции

Коды компетенций ФГОС ВО	Компетенция
ПК – 3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК – 5	Способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК – 6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, или программой организационных изменений
ПК – 7	Владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей, с помощью методического инстру-

	ментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных работ и проектов
ПК – 9	Способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли
ПК – 17	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели
ПК – 18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

### *Словарь основных терминов в задании*

Корпоративное управление — процесс установления баланса между экономическими и социальными целями корпорации, между индивидуальными, групповыми и общественными интересами: объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем.

Корпорация — предпринимательская организация, обладающая развитой организационной структурой, широким спектром видов деятельности, существенными долями рынка, обширными хозяйственными связями и профессиональными управляющими.

Горизонтальная интеграция — объединение организаций, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности.

Вертикальная интеграция — приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции на ступенях до и после производственного процесса.

Стратегия комбинированная — целесообразное сочетание всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях.

Стратегия ограниченного роста — стратегия, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой,



удобный и наименее рискованный способ действия. Ее выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией.

Стратегия роста — стратегия, характеризующаяся динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Она включает:

- стратегию концентрированного роста (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
- стратегию интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);
- стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

Стратегия сокращения — целенаправленное и сбалансированное сокращение бизнеса в связи с изменениями на рынке, в целом в экономике и т.п. В рамках данной стратегии имеется несколько вариантов: ликвидация компании, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

#### *Методические рекомендации для семинарского занятия*

Приступая к изучению темы, следует помнить что, каждая из выделенных стратегий представляет собой базовую стратегию, которая имеет множество альтернативных вариантов.

Выбор стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должен соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

Процесс выбора корпоративной стратегии состоит из следующих *этапов*.

— разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей; при этом желательно предложить и разработать возможно большее число альтернативных стратегий;

— доработка стратегий до уровня адекватности целям развития фирмы и формирование общей стратегии;

— анализ и оценка — анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей предприятия;

— корректировка общей стратегии и разработка поддерживающих стратегий.

На выбор корпоративной стратегии влияют многочисленные *факторы*.

- характер целей, которые ставит перед собой предприятия;

- состояние и предсказуемость внешней среды;
- уровень риска, на который может пойти руководство при реализации стратегии;
- потенциал фирмы, ее внутренняя структура, сильные и слабые стороны;
- опыт реализации прошлых стратегий;
- фактор времени.

При изучении важно понять, что корпоративные стратегии, как правило, ориентированы либо на концентрацию деятельности по производству единственного продукта или группы модифицированных однородных продуктов, либо предполагают диверсификацию деятельности. При этом решение о диверсификации деятельности рассматривается как крайняя мера: развитие альтернативных видов деятельности начинается только тогда, когда все остальные источники усиления стратегической позиции организации уже исчерпаны.

Основным инструментом концентрации производства является горизонтальная интеграция, при которой происходит увеличение размеров организации, ее доли на рынке, производственный потенциал и базы знаний. Горизонтальная интеграция происходит либо в форме слияний и поглощений, т.е. с утратой юридического лица одной из организаций, либо в форме стратегических альянсов, сохраняющих юридическую самостоятельность его участников.

Усиление конкурентоспособности за счет концентрации производства обеспечивается также за счет вертикальной интеграции. Однако создаваемые гиганты, обеспечивающие контроль по всей цепи затрат, становятся трудноуправляемыми и зависимыми от отраслевой конъюнктуры и состояния мировых рынков. Кризис в отрасли может привести к кризису организации, несмотря на ее лидирующее положение. Поэтому, если отрасль, в которой действует данная организация, находится на стадии зрелости, стратегия вертикальной интеграции может только усложнить положение компании, снизив ее мобильность и адаптивность реализации на изменения потребительских предпочтений. На этой стадии компании, как правило, преобразуются в холдинги, объединяющие различные виды бизнеса: начинают развиваться стратегии диверсификации. При этом (в зависимости от технико-технологических особенностей отрасли) диверсификация может осуществляться в связанные и несвязанные отрасли.

Диверсификация в связанный бизнес может развиваться как процесс, параллельный вертикальной интеграции: промежуточные продукты и полуфабрикаты могут выводиться на рынок как самостоятельные продукты.

В случае прогнозируемой нестабильности отрасли, если она находится на стадии стагнации или сокращения, единственным средством

обеспечения конкурентоспособности компании является диверсификация в несвязанные отрасли и (или) ее перепрофилирование. Однако несвязанная диверсификация, как правило, рассматривается в организациях как крайнее средство, к которому прибегают лишь в том случае, когда исчерпаны другие источники конкурентных преимуществ в организации.

Для диверсифицированных компаний становятся актуальными такие стратегические альтернативы, как новое слияние, усиление слабых стратегических хозяйственных подразделений (за счет диверсификации, реструктуризации, перепрофилирования) или ликвидация убыточных подразделений. Оставшиеся виды бизнеса развиваются по тем же законам, что и корпоративная стратегия: от концентрации и интеграции к диверсификации и перепрофилированию.

Стратегии концентрированного роста являются наиболее привлекательными среди возможных способов роста организации, так как их реализация требует меньше затрат и сопряжена с меньшим риском. Если в рамках интенсивного роста возможно решение основных задач фирмы, то следует отдавать предпочтение этой стратегии. Как отмечают специалисты, концентрация на единственном производственном направлении бизнеса имеет ряд организационных и управленческих преимуществ: упрощается задача формулировки миссии организации; имеется больше стимулом, побуждающих руководство заботиться о долгосрочных стратегических интересах фирмы; все усилия и ресурсы фирмы могут быть сосредоточены на развитии ее ключевых компетенций; увеличивается вероятность появления оригинальных идей относительно улучшения технологий, усовершенствования товаров, более качественного обслуживания потребителей, повышения эффективности производства и т.п.

Однако зависимость от одного вида деятельности делает предприятие уязвимым в случае проявления негативных тенденций в отрасли, в которой она ведет свой бизнес: изменение предпочтений потребителей, технологические инновации, усиление конкуренции и др. Поэтому узкоспециализированное предприятие должно своевременно принять решение о начале диверсификации, если в отрасли ожидаются замедление роста продаж и ухудшение перспектив получения прибыли.

Предприятия обращаются к стратегиям интегрированного роста, когда дальнейшее выживание и развитие в отрасли не могут быть обеспечены на основе интенсивного роста. Такая ситуация характерна прежде всего для зрелых рынков, где сферы влияния уже поделены. Используя эффект кооперирования, добавляя новые структуры в рамках технологической цепочки создания продукта, компания может увеличить свою конкурентоспособность и повысить эффективность функционирования.

Стратегии интегрированного роста могут осуществляться различными способами:

- создание новых внутриорганизационных структур;
- образование новых хозяйственных объединений посредством слияний и поглощений;
- создание стратегических альянсов.

Осуществляя стратегический выбор, предприятия должны учитывать риски, присущие стратегиям интеграционного роста. Это прежде всего риски, связанные с концентрацией капитала в новой отрасли, а также с сокращением стратегической гибкости компании. Вертикальная интеграция имеет ряд специфически недостатков:

- ограничивается свобода в выборе поставщиков и удовлетворении запросов потребителей;
- могут возникнуть проблемы, связанные с балансировкой мощностей на различных этапах технологической цепочки.

Многофакторность выбора стратегии предопределяет разработку ряда стратегических альтернатив, из которых осуществляется выбор. Стратегические альтернативы представляют набор различных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей при разном влиянии факторов и использованных ресурсов.

Следует подчеркнуть, что при выборе стратегических альтернатив предприятия две проблемы являются ключевыми:

- определение реальных возможностей для изменения стратегии; наличие ограничений в улучшении принятой стратегии и возможное пространство для коренного изменения стратегии;
- анализ и установление таких изменений стратегии, которые позволят создать существенные конкурентные преимущества.

Выбор стратегии из ряда возможных производится по определенным критериям, в ранжировании которых решающая роль принадлежит высшим руководителям компании.

### *Упражнения и ситуации для семинарского занятия*

#### *Упражнение 1.*

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

### *Упражнение 2.*

По мнению известного исследователя Майкла Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

**1. Тест на привлекательность.** Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

**2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль.** Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

**3. Тест на дополнительные выгоды.** Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

### *Упражнение 3.*

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато

существует с момента его основания и считается уважаемым изданием в своей области.

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

### *Ситуация 1.*

АО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м. тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м. тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992г. появились новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества.

1. Низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу.

2. Высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла.

3. Высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования.

4. Высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования.

В целом структура рынка АО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось четырем американским фирмам;
- 10% тканей забирала одна немецкая фирма;
- 10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

#### *Сценарий 1.*

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

#### *Сценарий 2.*

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции.

1. Должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.

2. Необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в

ранге заместителя директора.

3. Следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

#### *Сценарий 3.*

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

#### *Сценарий 4.*

Компания должна работать по трем направлениям:

1. Сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «**WOOLMARK**» — (чистая натуральная шерсть высокого качества), «**PURE NEW WOOL**» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами.

2. Необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство.

3. Необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует изменить организационно-правовую форму.

*Примечание. Сегодня АО «Радищевская мануфактура» входит в число успешных конкурентоспособных предприятий, продукция которого пользуется спросом как за рубежом, так и на отечественном рынке.*

Вопросы



1. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
2. Как вы думаете, какой вариант в конце концов был выбран руководством компании?
3. Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

### *Ситуация 2.*

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании поработал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы отдельные участки работы. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте. После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант рекомендовал изменить организационную структуру компании.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало, — это специфическая, нравившаяся им атмосфера, сложившаяся в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один из сотрудников сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли».

Подобные высказывания привели консультанта к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Руководство компании очень заинтересовалось этим

предложением. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой компании очень важным является поддержание качества осуществляемых операций с клиентами. Сложившаяся функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Менеджер, отвечавший в компании за внутренние операции, заявил: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, — это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу — нам просто придется уйти из бизнеса». Он попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности труда. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями». Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

## Вопросы

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?

2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

## **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Успешность изучения дисциплины предполагает две составляющие. Первая составляющая - усредненная оценка, полученная студентом по итогам текущего контроля. Вторая составляющая - оценка знаний студента по итогам промежуточного контроля; для студентов заочной формы обучения - оценка знаний на экзамене. Усредненный итог двух частей балльной оценки освоения дисциплины выставляется в ведомость и зачетную книжку студента.

Уровень сформированных компетенций	Оценка	Пояснения*
Высокий	Отлично - «5»	Творчество, творческое действие - самостоятельное конструирование способа деятельности, поиск новой информации (знания-трансформации).
Средний	Хорошо - «4»	Применение, продуктивное действие - поиск и использование субъективно новой информации для самостоятельного выполнения нового действия (знания, умения, навыки).
Удовлетворительный	Удовлетворительно - «3»	Воспроизведение, репродуктивное действие - само-

		стоятельное воспроизведе- ние и применение инфор- мации для выполнения данного действия (знания- копии)
Неудовлетворительный	Неудовлетворительно - «2»	Узнавание объектов, свойств, процессов при по- вторном восприятии ин- формации о них или дей- ствий с ними (знания- зна- комства). Это начальный уровень освоения деятельности в процессе обучения. На этом уровне учащийся не спосо- бен самостоятельно, без помощи извне, воспроизво- дить и применять получен- ную информацию.

*\* подход академика РАО В.П.Беспалько об уровнях усвоения содержания обучения и постепенном восхождении учащихся по траекториям уровней усвоения*