


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пьяникова Эльвира Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 29.09.2022 16:00:11  
Уникальный идентификатор документа:  
54c4418b21a02d788de4dde1c47ecd020d504a8f

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
товароведения, технологии и  
экспертизы товаров

 Э.А. Пьяникова

«07» 06 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Стратегическое планирование и инновационное развитие предприя-  
тий  
пищевой промышленности  
(наименование дисциплины)

19.04.03 Продукты питания животного происхождения  
(код и наименование ОПОП ВО)

## 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

### 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия. Сущность стратегического планирования и стратегического управления. <b>УК-3.1</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Эволюция систем планирования</li><li>2. деятельности предприятий в России и за рубежом.</li><li>3. Сущность стратегического планирования и стратегического управления.</li><li>4. Методологическая основа стратегического планирования.</li><li>5. Понятие «стратегия» применительно к деятельности предприятия.</li><li>6. Основные этапы процесса стратегического планирования.</li><li>7. Цели, классификация стратегий и организация их разработки.</li><li>8. Стратегические цели, основные задачи стратегического планирования.</li><li>9. Классификация стратегий.</li></ol>
Тема 2	Последовательность и основные этапы стратегического планирования. <b>УК-3.2</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Содержание стратегического процесса и последовательность его проведения.</li><li>2. Факторы, влияющие на выбор стратегии.</li><li>3. Стратегическая позиция: основные составляющие анализа и оценки.</li></ol>
Тема 3	Методы анализа (диагностики) исходного состояния предприятия Анализ инновационного потенциала и инвестиционной привлекательности. Анализ отрасли и конкуренции. Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения. Инновационный потенциал предприятия как важнейший фактор конкурентоспособности <b>УК-4.1</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понятие конкурентоспособности.</li><li>2. Роль конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.</li><li>3. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии.</li><li>4. Конкурентоспособность торговых марок. Бренд.</li><li>5. Конкурентоспособность предприятия и его инновационная деятельность.</li><li>6. Стратегическая значимость нововведений в обеспечении кон-</li></ol>

		<p>курентоспособности предприятия.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Инновационный потенциал предприятия (организации) как важнейший фактор конкурентоспособности.</li> <li>8. Характеристика инновационного потенциала предприятия (организации).</li> <li>9. Оценка инновационного потенциала предприятия (организации).</li> <li>10. Аудит и диагностика инновационного потенциала предприятия (организации).</li> <li>11. Определение наукоемкости продукции, ее влияния на конкурентоспособность.</li> <li>12. Стратегии инновационного развития предприятий и подходы к формированию и реализации</li> </ol>
Тема 4	<p>Методология стратегического планирования. Разработка стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p><b>ОПК-1.1</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы стратегического анализа.</li> <li>2. Стратегическое видение и стратегические цели предприятия.</li> <li>3. Понятие стратегического видения и стратегической цели.</li> <li>4. Формирование стратегического видения и постановка стратегической цели: основные этапы.</li> <li>5. Методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</li> </ol>
Тема 5	<p>Корпоративная стратегия <i>Управление инновационной деятельностью на предприятии в организации.</i></p> <p><b>ОПК-1.2</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и направления разработки корпоративной стратегии.</li> <li>2. Основные элементы корпоративной стратегии. Основные элементы корпоративной стратегии и этапы ее разработки.</li> <li>3. Стратегии диверсификации. Методы стратегического анализа портфеля бизнесов: матрица рост-доля; матрица привлекательности отрасли-сильные стороны предприятия; матрица жизненного цикла отрасли.</li> <li>4. Разработки стратегии: выработка стратегических действий,</li> </ol>

		<p>направленных на улучшение результатов работы предприятия.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Условия успешной реализации стратегии.</li> <li>6. Выбор системы управления предприятием соответствующей его стратегической позиции.</li> <li>7. Проектирование организационной структуры: базовые принципы, определяющие организационную структуру; действия, направленные на разработку эффективной оргструктуры, типы организационных структур предприятий на конкурентных рынках.</li> <li>8. Особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления.</li> <li>9. Организация и нормирование труда в процессе инновационной деятельности.</li> <li>10. Особенности организации оплаты и стимулирования труда в инновационной деятельности.</li> <li>11. Сопротивление персонала предприятия инновациям. Конфликты в процессе инновационного развития. Методы и подходы к преодолению сопротивления инновациям и разрешению конфликтов.</li> <li>12. Формирование команды и лидерство при реализации инновационных проектов и программ инновационного развития предприятий.</li> <li>13. Логистика инновационных процессов.</li> <li>14. Проектирование бизнес-процессов инновационной деятельности.</li> <li>15. Организация и мониторинга инновационного процесса.</li> </ol>
Тема 6	Инновационные проекты. Структура. Управление инновационными проектами и программами.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление проектами как основная технология реализации инноваций. Понятие проекта.</li> <li>2. Разработка инновационного</li> </ol>

	<p>Инструментальные средства управления инновационными проектами <b>ОПК-1.3</b></p>	<p>проекта и обеспечение его реализации. Проект как объект управления. Наблюдаемость и управляемость. Определение проекта.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Планирование инновационного проекта на основе процессного подхода.</li> <li>4. Классификация проектов. Структура проекта и его окружения. Особенности инновационных проектов.</li> <li>5. Жизненный цикл проекта. Основные стадии и этапы проекта. Линейно-циклический характер процесса управления проектом.</li> <li>6. Контуры обратной связи в устойчивости и управляемости инновациями.</li> <li>7. Ситуационный анализ жизненного цикла проекта.</li> <li>8. Понятие и определение инновационной программы как объекта управления.</li> <li>9. Виды научно-технических программ в сфере инновационной деятельности. Методы мультипроектного управления и критерии формирования последовательности проектов.</li> <li>10. Системные принципы структурирования программ и мегапроектов: принцип обратного проектирования; принцип минимальной функциональной полноты и принцип экономической достаточности решения.</li> <li>11. Международные и национальные стандарты по управлению проектами.</li> <li>12. Профессиональные международные и национальные квалификационные стандарты для руководителей и специалистов по управлению инновационными проектами.</li> <li>13. Свод знаний. Стандарты и нормы предприятий по управлению проектами.</li> </ol>
--	---	--

		<p>14. Структура и содержание стандарта управления проектами. Заказчики проекта.</p> <p>15. Государственные и международные программы поддержки инновационной деятельности. Конкурсы и тендеры на реализацию проектов.</p> <p>16. Ситуационный анализ особенностей взаимодействия с заказчиками различного типа.</p> <p>17. Социотехнический подход к проблеме управления проектами. Команда исполнителей проекта.</p> <p>18. Ключевая роль руководителя проекта.</p> <p>19. Взаимодействие руководителя и команды. Мотивация участников проекта. Типовые схемы организационной структуры управления проектом.</p>
--	--	--

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие,

но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ

УК-3.1

1. Инновационная экономика: сущность, проблемы, перспективы.

2. Роль глобализации в мировом социально-экономическом развитии.

УК-3.2

3. Тенденции инновационного развития российского производства.

4. Российские центры технологического развития.

УК-4.1

5. Государственные программы импортзамещения и развития инновационной деятельности в России.

6. Формы крупного инновационного бизнеса в России.

ОПК-1.1

7. Инновационный центр «Сколково»: история, реальность, перспективы развития.

8. Технопарковые структуры в России: их сравнительная характеристика с зарубежными технопарками.

ОПК-1.2

9. Технополисы России: география, специфика, особенности.

ОПК-1.3

УК-3.1

УК-3.2

10. Финансово-промышленные группы: принципы их организации, отраслевая специфика, достоинства и недостатки.

11. Прогноз развития инфраструктуры инновационной деятельности в РФ.

12. Интеллектуальная собственность как объект инновационного предпринимательства в России.

УК-4.1

13. Венчурный инновационный бизнес России.

14. Развитие факторинга, форфейтинга и франчайзинга в России: проблемы и перспективы.

УК-3.1

УК-3.2

15. Государственное участие в процессе финансирования инноваций.

16. Стратегия развития «Инновационная Россия - 2020».

ОПК-1.1

ОПК-1.2

17. Государственная система финансирования и поддержки развития науки: проблемы и перспективы.

18. Законодательная база регулирования инновационной деятельности в РФ.

ОПК-1.2

ОПК-1.3

19. Особые экономические зоны, созданные на территории РФ, для стимулирования инновационной деятельности.

20. Влияние транснациональных корпораций на инновационное развитие отечественной экономики пищевых предприятий

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка **«хорошо»**) выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка **«удовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка **«неудовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.



## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Тестовые задания 1. Вопросы в закрытой форме

### УК-3.1

**1. Стратегия – это:**

- a) управление персоналом организации;
- b) выбор уровней управления;
- c) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;
- d) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.

**2. Стратегические цели имеют отношение к:**

- a) конкретным отделам организации;
- b) структуре управления;
- c) всей организации в целом.

**3. Стратегический план – это:**

- a) план деятельности руководства;
- b) план распределения этапов деятельности;
- c) совокупность этапов деятельности при помощи, которых организация намеревается достичь своих целей.

**4. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:**

- a) организационные;
- b) культурные;
- c) финансовые;
- d) политические.

**5. Объектами стратегического менеджмента являются:**

- a) исследование и развитие;
- b) производство;
- c) мотивация;
- d) маркетинг;
- e) различные виды стратегий организации.

**6. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:**

- a) функциональная;
- b) деловая;
- c) портфельная.

**7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- a) выбор структуры организации;
- b) поиск сферы деятельности;
- c) выбор стратегии выживания.

**8. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:**

- a) использование количественных методов;
- b) финансовые и статистические методы;
- c) мотивация персонала;

d) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

**9. Рабочая модель стратегического менеджмента включает:**

- a) выбор поставщиков ресурсов;
- b) разработку структуры организации;
- c) определение организационных и личностных ценностей;
- d) финансовые ресурсы;
- e) навыки персонала;
- f) выбор рынков сбыта.

**УК-3.1**

**УК-3.2**

**10. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:**

- a) формирование стратегии;
- b) изучение внутренней среды;
- c) изучение внешней среды;
- d) анализ и оценка состояния организации.

**11. Осуществление стратегии производится путем изменений:**

- a) численности работающих;
- b) культуры руководства;
- c) системы используемой информации;
- d) поставщиков ресурсов.

**12. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:**

- a) система мотивации персонала;
- b) технология менеджмента;
- c) структуризация целей.

**13. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:**

- a) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;
- b) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- c) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

**14. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:**

- a) цели;
- b) политика;
- c) объекты продаж;
- d) структуры;
- e) финансирование.

**15. Процесс стратегического планирования включает:**

- a) выбор стратегии;
- b) изучение рынка;
- c) формулировку целей и задач;
- d) определение уровней иерархии;
- e) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- f) мотивацию;
- g) реализацию плана.

**16. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:**

- a) определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- b) постановка стратегических целей и задач для их достижения;

- c) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
- d) реализация стратегического плана;
- e) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации;
- f) постановка и решение текущих задач предприятия.

**17. Процесс стратегического управления включает:**

- a) разработка стратегии фирмы. Стратегическое видение в организации;
- b) реализация стратегии;
- c) оценка результатов деятельности;
- d) контролинг.

**18. Задачами создания стратегии являются:**

- a) разработка стратегического видения;
- b) разработка миссии фирмы;
- c) реализация стратегии;
- d) разработка стратегии;
- e) установление целей и определения направления развития.

**19. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**

- a) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- b) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- c) привлекательность продукции, отрасли;
- d) конкурентоспособность фирмы;
- e) корпоративная культура.

**УК-4.1**

**ОПК-1.1**

**20. При выработке стратегии необходимо анализировать:**

- a) финансовое состояние фирмы;
- b) ситуации в отрасли;
- c) внутренние ситуации;
- d) внешние ситуации;
- e) цепочки ценностей;
- f) издержки и конкурентоспособность;
- g) общие ситуации.

**21. Принципами стратегического управления являются:**

- a) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- b) создание конкурентных преимуществ;
- c) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- d) повышение оплаты труда персонала.

**22. Основными типами конкурентных стратегий являются:**

- a) стратегия низких издержек;
- b) стратегия дифференциации производства;
- c) наступательная стратегия;
- d) оборонительная стратегия;
- e) стратегия вертикальной интеграции;
- f) стратегия горизонтальной интеграции.

**23. Основными типами наступательной стратегии являются:**

- a) противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их;
- b) покупка предприятий конкурента;
- c) физическое недопущение конкурента на рынок;
- d) захват незанятых рыночных пространств;

- e) партизанская война (наступление-отход);
- f) использование слабых сторон конкурента;
- g) активация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.

**24. Основными типами маркетинговых стратегий являются:**

- a) стратегия в независимых отраслях, фирмах;
- b) стратегия в отраслях, находящихся в стадии зрелости;
- c) стратегия в отношении к фирмам, находящимся в состоянии стагнации или спада;
- d) стратегия в раздробленных отраслях;
- e) стратегия в новых отраслях.

**25. Условия, обеспечивающие успех деловых стратегий:**

- a) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;
- b) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;
- c) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;
- d) недооценка действий конкурента;
- e) переоценка действий конкурента;
- f) остерегаться активных, сильных конкурентов;
- g) избегать снижения цен без достаточного обоснования издержек.

**26. Назначение стратегии диверсификации фирмы:**

- a) усиление своей привлекательности;
- b) многопрофильное развитие;
- c) повышение доходности;
- d) расширение ассортимента конкретного изделия;
- e) получение дополнительных выгод;
- f) расширение сферы своей деятельности.

**27. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:**

- a) поглощение;
- b) диверсификация в родственные отрасли;
- c) диверсификация в неродственные отрасли;
- d) стратегия свертывания и ликвидации;
- e) стратегия приватизации;
- f) стратегия многонациональной диверсификации;
- g) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.

**28. Определение текущей стратегии компании:**

- a) материальная поддержка убыточных хозяйственных подразделений;
- b) оценка направлений развития фирмы с учетом портфеля заказов;
- c) избавление от убыточных и непривлекательных хозяйственных подразделений;
- d) формирование хозяйственного портфеля заказов;
- e) выбор направлений капиталовложений в развитие и освоение новых производств.

**29. Реализация стратегии предусматривает:**

- a) активизацию менеджеров всех уровней;
- b) выделение средств на реализацию стратегии;
- c) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- d) стимулирование выполнения стратегического замысла;

- e) формирование корпоративной культуры;
- f) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

#### **ОПК-1.2**

#### **ОПК-1.3**

#### **30. Основные условия выполнения стратегии:**

- a) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- b) подбор и эффективное использование персонала;
- c) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- d) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;
- e) повышение роли первого руководителя фирмы.

#### **31. Выберите характеристики, которые должны обязательно присутствовать в формировании миссии организации:**

- a) отраслевая принадлежность;
- b) получение прибыли;
- c) назначение;
- d) роль для общества;
- e) ассортимент продукции;
- f) политика по отношению к персоналу.

#### **32. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?**

- a) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- b) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- c) изучение специфики товара конкурента.

#### **39. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

- a) портфельная;
- b) текущая;
- c) деловая (конкурентная);
- d) функциональная.

#### **УК-3.1**

#### **40. Основной целью функциональной стратегии является:**

- a) разработка миссии организации;
- b) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- c) определение сроков реализации продукции;
- d) выявление потребностей персонала.

#### **41. Основной целью деловой стратегии является:**

- a) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации; **ПС**
- b) расширение портфеля ценных бумаг;
- c) определение работ в подразделениях организации;
- d) совершенствование структуры управления.

#### **42. Основной целью портфельной стратегии является:**

- a) разделение труда;
- b) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- c) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг; **ПС**
- d) выявление конкурентных преимуществ.

#### **43. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?**

- a) ментальная правильность;
- b) ситуационность;
- c) уникальность;
- d) будущая неопределенность;
- e) гибкая адекватность.

**44. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?**

- существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

- a) первое;
- b) второе;
- c) третье;
- d) четвертое;

**45. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- a) текущего планирования к долгосрочному;
- b) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- c) долгосрочного планирования к стратегическому.

**46. Миссия организации сформулирована следующим образом : «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:**

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) обоих видов управления.

**47. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- a) ориентация внутрь организации;
- b) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- c) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- d) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- e) ориентация на внешнюю среду.

**48. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- a) работники – это ресурс организации;
- b) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- c) работники – это основа организации;
- d) работники – основная ценность организации;
- e) персонал – это источник благополучия фирмы.

**49. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:**

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) текущего управления.

**УК-3.2**

**50. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- a) окружение не будет изменяться;
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения.

**51. При стратегическом управлении планы организации:**

- a) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- b) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- c) фиксируют желаемое в будущем состоянии;
- d) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

**52. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

- a) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- b) оценить эффект синергии;
- c) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

**53. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:**

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

**УК-4.1**

**54. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

- стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
  - переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
  - для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
  - переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.
- a) первое;
  - b) второе;
  - c) первое и второе;
  - d) второе и третье;
  - e) третье;
  - f) третье и четвертое;
  - g) четвертое.

**55. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:**

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

**56. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- a) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- b) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- c) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- d) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

**57. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:**

- a) высокого ранга;
- b) низкого ранга;

**58. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:**

- a) уровень специализации поставщика;
- b) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- c) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- d) все перечисленные факторы.

**59. Конкурентная среда организации определяется:**

- a) только внутриотраслевыми конкурентами;
- b) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- c) фирмами, производящими замещающий продукт;
- d) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

#### **ОПК-1.1**

**60. В процессе структурированного наблюдения:**

- a) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- b) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

**61. К какой составляющей SWOT – анализ относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:**

- хорошая репутация;
- расширение производственной линии;
- вертикальная интеграция;
- удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

- a) сильные стороны;
- b) слабые стороны;
- c) возможности;
- d) угрозы.

**62. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одним и тем же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:**

- a) мониторингом;
- b) панельными исследованиями;
- c) бенчмаркингом.

**63. Для школы человеческих отношений характерны:**

- a) содержательные теории мотивации;
- b) процессуальные теории мотивации;
- c) теория справедливости Адамса.

**64. В ситуации, когда сотрудники не готовы к разрешению задачи, но хотят научиться ее выполнять, наиболее целесообразным стилем лидерства в соответствии с моделью Херши-Бланшарда является:**

- a) инструктирование;



- b) делегирование;
- c) поддержка;
- d) привлечение.

**65. Миссия организации:**

- a) дает конкурентные указания относительно вида и сроков деятельности;
- b) задает основные направления движения организации;
- c) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

**66. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?**

- a) для краткосрочных;
- b) для среднесрочных;
- c) для долгосрочных.

**67. Цели организации должны:**

- a) задавать общие направления функционирования организации;
- b) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- c) задать конкретные сроки выполнения;
- d) определять ответственных за достижение определенных целей.

**68. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:**

- a) концентрированного роста;
- b) интегрированного роста;
- c) диверсификации;
- d) сокращения.

**69. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- a) стратегию развития рынка;
- b) стратегию развития продукта;
- c) стратегию проникновения на рынок.

**ОПК-1.2**

**70. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:**

- a) концентрированного роста;
- b) интегрированного роста;
- c) диверсификации;
- d) сокращения.

**71. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:**

- a) стратегия развития продукта;
- b) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- c) стратегия «сбора урожая»;
- d) стратегия конгломератной диверсификации;
- e) стратегия сокращения расходов.

**72. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:**

- a) может;
- b) не может;
- c) может, только если это многоотраслевая компания.
- d)

**73. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):**

- a) сильные стороны отрасли;
- b) сильные стороны фирмы;
- c) цели фирмы;
- d) интересы высшего руководства;
- e) квалификация работников;
- f) степень зависимости от внешней среды;
- g) все перечисленные факторы.

**74. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упаду:**

- a) концентрированного роста;
- b) интегрированного роста;
- c) диверсификации;
- d) сокращения.

**75. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:**

- a) пересмотр стратегий концентрации;
- b) диверсификация;
- c) горизонтальная интеграция или слияние;
- d) сокращение;
- e) вертикальная интеграция;
- f) ликвидация.

**76. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:**

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) отношение высшего руководства к риску;
- c) личные симпатии и антипатии руководителей;
- d) все перечисленные факторы.

**77. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:**

- a) совместное предприятие в новой области;
- b) концентрическая диверсификация;
- c) горизонтальная интеграция или слияние;
- d) сокращение;
- e) вертикальная интеграция;
- f) конгломератная диверсификация.

**78. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:**

- a) степень разнообразия деятельности фирмы;
- b) размер фирмы;
- c) географическое размещение фирмы;
- d) технология фирмы;
- e) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- f) динамизм внешней среды;

g) все перечисленные факторы.

**79. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:**

- a) руководству организации;
- b) непосредственным исполнителям;
- c) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- d) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- e) в равной степени всем работникам организации.

**ОПК-1.3**

**80. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:**

- a) материально-техническое обеспечение;
- b) продажи;
- c) закупки;
- d) управление людскими ресурсами;
- e) производство;
- f) все вышеперечисленное.

**81. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:**

- a) оценка привлекательности отрасли;
- b) темпы роста отрасли;
- c) объем продаж;
- d) оценка рентабельности отрасли;
- e) относительная доля рынка;
- f) оценка конкурентного статуса фирмы;
- g) стратегический норматив.

**82. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:**

- a) школа научного менеджмента;
- b) школа административного управления;
- c) школа человеческих отношений.

**83. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:**

- a) обновлению;
- b) оживлению;
- c) рефреймингу;
- d) реструктуризации.

**Задание в открытой форме:**

**УК-3.1**

**УК-3.2**

- 1 Нижней границей доходности инновационного проекта является цена \_\_\_\_\_ капитала
- 2 Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит \_\_\_\_\_
- 3 Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли \_\_\_\_\_

**Задание на установление правильной последовательности.**

**УК-4.1**

1. Расположите последовательно этапы инновационного процесса  
а) фундаментальные исследований; 1  
г) опытно-конструкторские разработки; 3  
б) эксплуатация нового изделия; 6 д) прикладные исследования; 2  
в) доведение нового продукта до потребителя; 5 е) изготовление нового изделия. 4

**ОПК-1.1**

- 2 Определить правильную последовательность определения себестоимости готового продукта в молочной промышленности по следующим статьям калькуляции:
  - Дополнительная заработная плата производственных рабочих.
  - Отчисление на социальное страхование.
  - Расходы на подготовку и освоение производства.
  - Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
  - Цеховые расходы.
  - Транспортно-заготовительные расходы.
  - Вспомогательные материалы, тара и упаковка (на технологические цели).
  - Топливо и энергия на технологические цели (электроэнергия, вода, холод и пар).
  - Основная заработная плата производственных рабочих.
  - Сырье и основные материалы (за вычетом возвратных отходов).

**Задание на установление соответствия:**

**ОПК-1.2**

**ОПК-1.3**

- 1 Какой из квадрантов матрицы И. Ансоффа описывается следующей характеристикой «локальные инновации»?

Товары (технологии) Рынок

Старый Новый

Новые 1 2

Старые 3 4

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

2 К какой составляющей SWOT – анализ относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:

- хорошая репутация;
  - расширение производственной линии;
  - вертикальная интеграция;
  - удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
- a) сильные стороны;  
 b) слабые стороны;  
 c) возможности;  
 d) угрозы.

3 Для хранения молока предусматриваются емкости из расчета от суточного поступления:

a) 100 %, б) 60 %, в) 80 %

для гормолзаводов   %; молочноконсервных заводов, сухого обезжиренного молока  
 %. сыродельных заводов   %

### Компетентностно-ориентированные задачи:

#### ОПК-1.2

#### ОПК-1.3

Задача 1 В таблице даны результаты реализации инновационного продукта, спрогнозировать продажи 24-26 недель. Построить график жизненного цикла товара, определить, на каком отрезке ЖЦТ будет находиться товар на 20-й неделе.

Неделя*	Количество изделий, шт.	Неделя	Количество изделий, шт.
1	106 431	13	76 356
2	104 568	14	75 689
3	103 568	15	76 548
4	102 478	16	74 897
5	101 558	17	75 412
6	99 874	18	75 012
7	97 856	19	74 569
8	89 785	20	74 012
9	84 561	21	75 001
11	79 856	22	74 589
12	77 896	23	74 120

\* 10-я неделя – профилактические работы

#### УК-3.1

**Задача 2.** Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б - использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

#### УК-3.2

**Задача 3.** Напишите эссе на тему «Может ли предприятие работать эффективно, не используя механизмы стратегического планирования?»

#### УК-4.1

**Задача 4.** Из приведенной ниже последовательности выбрать ту, которая характерна для процесса стратегического планирования.

- а) формирование стратегических альтернатив - постановка цели - стратегический анализ - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта;
- б) постановка цели - стратегический анализ - формирование стратегических альтернатив - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта;
- в) стратегический анализ - постановка цели - формирование стратегических альтернатив - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта.

#### **ОПК-1.1**

**Задача 5.** Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические. При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

- а) решение собственников предприятия о смене руководства;
- б) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- в) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
- г) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;
- д) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 п.п.

**Задача 6.** Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

#### **ОПК-1.2**

**Задача 7.** Определите затраты на реализацию стратегии инновационного развития, если известно, что расходы, связанные с разработкой новой технологии, составили 630 тыс. руб., затраты на оплату труда научных сотрудников - 210 тыс. руб., отчисления на социальное страхование от фонда заработной платы - 30 %, затраты на эксплуатацию оборудования - 198 тыс. руб., затраты на материалы и комплектующие составили 250 тыс. руб., накладные расходы - 150 %, налоговые отчисления - 75 тыс. руб. Определите необходимый объем финансирования данного инновационного проекта при планируемом уровне рентабельности 18 %.

**Задача 8.** Определите общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке улучшающей технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе равны 560,3 тыс. руб., на конструктивном - 780,4 тыс. руб., на этапе пуско-наладочных работ - 342,1 тыс. руб..

#### **ОПК-1.3**

**Задача 9.** Определите затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия, связанного с разработкой новой технологии производства, если известно, что расходы на создание промышленного образца составили 191 тыс. руб., оплата труда - 110 тыс. руб., в том числе отчисления на социальное страхование, амортизационные отчисления - 96 тыс. руб., накладные расходы - 335 тыс. руб.

#### **УК-3.1**

**Задача 10.** Постоянные издержки на выпуск новой продукции, изготовленной с использованием новой технологии, составили 11 088,48 тыс. руб., переменные - 5463,4 тыс. руб. Планируемая норма прибыли - 20 %, объем производства - 15 тыс. шт. Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции.

#### **УК-3.2**

**Задача 11.** Определите коэффициент имущества, предназначенного для НИР и ОКР. Стоимость оборудования опытно-экспериментального назначения - 254 344 тыс. руб., оборудование для конструкторского проектирования оценивается в 145 600 тыс. руб. Общая стоимость оборудования производственно-технического назначения - 1 683 251 тыс. руб. Определите, какую стратегию целесообразно выбрать предприятию.

#### УК-4.1

**Задача 12.** Среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения - 437 540 тыс. руб., общепроизводственного назначения - 753 624 тыс. руб., общехозяйственного назначения - 84 503 тыс. руб., при этом стоимость вновь введенных производственных фондов - 431 255 тыс. руб. Оцените, какую инновационную стратегию целесообразно выбрать предприятию.

#### ОПК-1.1

**Задача 13.** Определите, какая команда вносит наибольший вклад в успех инновационного развития финансово-промышленной группы, рассчитав коэффициент корпоративной эффективности, если совокупные затраты ФПГ составляют 33 619 млн руб., чистая прибыль ФПГ - 15 724 млн руб., данные по результату команд представлены в табл. 1.

Таблица 1

#### Исходные данные для расчета

Показатель	1-я команда	2-я команда	3-я команда	4-я команда	5-я команда	6-я команда
Затраты команды, млн руб.	3101	7451	5621	4560	7101	2330
Чистая прибыль команды, млн руб.	1200	4210	2043	2065	3890	1065

#### ОПК-1.2

#### ОПК-1.3

**Задача 14** У предприятия есть три альтернативные инновационные стратегии: активная, пассивная, компромиссная.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды: рост покупательской способности населения (С1), вероятность наступления 0,5; неизменная покупательская способность (С2), вероятность наступления 0,3; снижение покупательской способности вследствие роста инфляции и ухудшения экономической обстановки (С3), вероятность наступления 0,2.

Экспертным путем получен прогноз возможной прибыли от реализации каждого типа инновационной стратегии предприятия (табл. 5.2). Выберите оптимальную инновационную стратегию предприятия по совокупности критериев.

Таблица. 2

#### Исходные данные для расчета

Инновационная стратегия	Варианты развития ситуации и вероятность наступления события		
	С1 (0,5)	С2 (0,3)	С3 (0,2)
Активная	100 млн руб.	87 млн руб.	65 млн руб.
Пассивная	85 млн руб.	80 млн руб.	75 млн руб.
Компромиссная	74 млн руб.	69 млн руб.	65 млн руб.

#### ОПК-1.2

#### ОПК-1.3

**Задача 15.** Творческое задание. Постройте «дерево целей».

Предприятия, разрабатывая инновационную стратегию развития, в качестве стратегических целей определило:

- 1) создать новую производственную систему для наращивания инновационного потенциала организации;
- 2) упрочить позиции предприятия на действующем рынке на основе конкурентных преимуществ, полученных при разработке новой технологии;
- 3) создать предпосылки для выхода на новые рынки сбыта.

Необходимо для реализации этих стратегических целей сформировать «дерево целей» по трем направлениям: изменить производственную систему, изменить систему маркетинга, реализовать конкурентные преимущества предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Пример построения «дерева целей»

Перечень работ по реализации стратегии:

- внедрить безотходные замкнутые технологические процессы;
- выйти на один из экспортных рынков;
- автоматизировать главные стадии производственной системы;
- изменить систему продаж;
- изменить систему контроля в производстве;
- применить подробный анализ рыночной конъюнктуры;
- организовать прямую продажу на территории фирмы;
- внедрить пробные продажи;
- увеличить объем финансирования маркетинга на 12 %;
- увеличить объем финансирования НИОКР на 10 %;
- расширить сегмент на внутриотраслевом рынке;
- изменить систему оплаты труда на производстве;
- позиционировать новую модификацию товара;
- повысить уровень квалификации ответственных работников за реализацию проекта;
- повысить уровень качества исходного сырья и материала;
- организовать позиционирование продукции на межотраслевом рынке;
- изменить систему маркетинга;
- изменить систему оплаты труда работников отдела сбыта (привязать размер заработной платы к объему продаж);
- позиционировать качественные отличия, дизайн товара, дополнительный сервис;
- устранить выброс вредных веществ в атмосферу;



- подробнее рассмотреть действующие тарифы;
- организовать замкнутый оборот воды в системе;
- внедрить элементы «льготы и скидки» в систему продаж;
- изменить производственную систему;
- модернизировать систему взаимоотношений с поставщиками;
- исследовать сезонные колебания спроса;
- продвинуть товар на рынок соседнего региона;
- изучить влияние изменения цен на мировом рынке;
- развить рынки продаж на Дальневосточном сибирском округе;
- попытаться позиционировать товар на рынках стран СНГ;
- организовать пробные продажи товара в ближнем зарубежье (европейские страны).

### **ОПК-1.2**

### **ОПК-1.3**

**Задача 16.** Творческое задание. Постройте «дерево целей» и выберите оптимальную инновационную стратегию. ОАО «Электрозил» является промышленным предприятием, специализирующимся на выпуске энергетического оборудования. В настоящее время предприятие переживает сложные времена, вынуждено работать в жестких экономических условиях, характеризующихся следующими факторами:

- 1) недостаток квалифицированного персонала, кадры формируются за счет людей пенсионного возраста или молодежи, у которой отсутствуют квалификация и опыт работы;
- 2) физический и моральный износ основного производственного оборудования;
- 3) не развита коммерческая сеть реализации продукции, нет собственной дилерской сети;
- 4) большое количество товаров-конкурентов иностранных производителей, реализуемых на внутреннем российском рынке.

Постройте «дерево целей» ОАО «Электрозил», нацеленное на повышение инновационной активности предприятия. Выберите оптимальную инновационную стратегию

*Таблица 1*

#### **Исходные данные для расчета**

Показатель	1-я команда	2-я команда	3-я команда	4-я команда	5-я команда	6-я команда
Затраты команды, млн руб.	3101	7451	5621	4560	7101	2330
Чистая прибыль команды, млн руб.	1200	4210	2043	2065	3890	1065

### **ОПК-1.2**

### **ОПК-1.3**

**Задача 17.** У предприятия есть три альтернативные инновационные стратегии: активная, пассивная, компромиссная.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды: рост покупательской способности населения (С1), вероятность наступления 0,5; неизменная покупательская способность (С2), вероятность наступления 0,3; снижение покупательской способности вследствие роста инфляции и ухудшения экономической обстановки (С3), вероятность наступления 0,2.

Экспертным путем получен прогноз возможной прибыли от реализации каждого типа инновационной стратегии предприятия (табл. 5.2). Выберите оптимальную инновационную стратегию предприятия по совокупности критериев.

Таблица. 2

**Исходные данные для расчета**

Инновационная стратегия	Варианты развития ситуации и вероятность наступления события		
	С1 (0,5)	С2 (0,3)	С3 (0,2)
Активная	100 млн руб.	87 млн руб.	65 млн руб.
Пассивная	85 млн руб.	80 млн руб.	75 млн руб.
Компромиссная	74 млн руб.	69 млн руб.	65 млн руб.

**ОПК-1.2**

**ОПК-1.3**

**Задача 18.** Творческое задание. Постройте «дерево целей».

Предприятия, разрабатывая инновационную стратегию развития, в качестве стратегических целей определило:

- 4) создать новую производственную систему для наращивания инновационного потенциала организации;
- 5) упрочить позиции предприятия на действующем рынке на основе конкурентных преимуществ, полученных при разработке новой технологии;
- б) создать предпосылки для выхода на новые рынки сбыта.

Необходимо для реализации этих стратегических целей сформировать «дерево целей» по трем направлениям: изменить производственную систему, изменить систему маркетинга, реализовать конкурентные преимущества предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Пример построения «дерева целей»

Перечень работ по реализации стратегии:

- внедрить безотходные замкнутые технологические процессы;
- выйти на один из экспортных рынков;
- автоматизировать главные стадии производственной системы;

- изменить систему продаж;
- изменить систему контроля в производстве;
- применить подробный анализ рыночной конъюнктуры;
- организовать прямую продажу на территории фирмы;
- внедрить пробные продажи;
- увеличить объем финансирования маркетинга на 12 %;
- увеличить объем финансирования НИОКР на 10 %;
- расширить сегмент на внутриотраслевом рынке;
- изменить систему оплаты труда на производстве;
- позиционировать новую модификацию товара;
- повысить уровень квалификации ответственных работников за реализацию проекта;
- повысить уровень качества исходного сырья и материала;
- организовать позиционирование продукции на межотраслевом рынке;
- изменить систему маркетинга;
- изменить систему оплаты труда работников отдела сбыта (привязать размер заработной платы к объему продаж);
- позиционировать качественные отличия, дизайн товара, дополнительный сервис;
- устранить выброс вредных веществ в атмосферу;
- подробнее рассмотреть действующие тарифы;
- организовать замкнутый оборот воды в системе;
- внедрить элементы «льготы и скидки» в систему продаж;
- изменить производственную систему;
- модернизировать систему взаимоотношений с поставщиками;
- исследовать сезонные колебания спроса;
- продвинуть товар на рынок соседнего региона;
- изучить влияние изменения цен на мировом рынке;
- развить рынки продаж на Дальневосточном сибирском округе;
- попытаться позиционировать товар на рынках стран СНГ;
- организовать пробные продажи товара в ближнем зарубежье (европейские страны).

#### **ОПК-1.2**

#### **ОПК-1.3**

**Задача 19.** Творческое задание. Постройте «дерево целей» и выберите оптимальную инновационную стратегию. ОАО «Электрозил» является промышленным предприятием, специализирующимся на выпуске энергетического оборудования. В настоящее время предприятие переживает сложные времена, вынуждено работать в жестких экономических условиях, характеризующихся следующими факторами:

- 5) недостаток квалифицированного персонала, кадры формируются за счет людей пенсионного возраста или молодежи, у которой отсутствуют квалификация и опыт работы;
- 6) физический и моральный износ основного производственного оборудования;
- 7) не развита коммерческая сеть реализации продукции, нет собственной дилерской сети;
- 8) большое количество товаров-конкурентов иностранных производителей, реализуемых на внутреннем российском рынке.

Постройте «дерево целей» ОАО «Электрозил», нацеленное на повышение инновационной активности предприятия. Выберите оптимальную инновационную стратегию

### Кейс задача по теме стратегического планирования предприятия пищевой промышленности «Вимм-Билль-Данн» против «Лебедянского»

На рынке напитков ежегодно умирают и рождаются новые проекты. Постоянный поиск своего вектора развития особенно актуален для российских гигантов - производителей соков. Это обусловлено непростой конкурентной ситуацией на уже сложившемся, развитом соковом рынке. В кейсе описываются ключевые параметры этого российского рынка, а также приводятся данные, характеризующие другие, смежные с соковым сегменты рынков безалкогольных, слабоалкогольных напитков и детского питания. Насколько оправдана диверсификация бизнеса? Какие именно факторы спроса на каждом из перечисленных сегментов должны быть учтены при принятии решения о реализации нового проекта? Какую роль здесь играет конкуренция? От чего зависит успех или провал нового проекта? Во всех этих вопросах предстоит разобраться, рассмотрев конкретные примеры проектов и идей, которые реализовывали или собираются реализовать компании - лидеры российского сокового рынка.

#### СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ СОКОВ

С начала 90-х гг. XX в. российский рынок соков переживает бурный рост. Именно тогда были созданы компании, которые в дальнейшем стали лидерами рынка - «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» (1992 г.), «Мултон» (1995 г.), «Нидан» (1998 г.), «Троя-Ультра» (1998 г.). Такой крупный игрок нынешнего сокового рынка, как ОАО «Лебедянский», был открыт еще в 1967 г. в Липецкой области как консервный завод Министерства плодово-овощного хозяйства СССР, а в 1992 г. он был преобразован в открытое акционерное общество.

Кризис 1998 г. внес определенные коррективы в развитие рынка: иностранные производители покинули его, что дало возможность российским компаниям укрепить свои позиции. Но снижение активности иностранных конкурентов стало только временной тенденцией, в современных условиях иностранные производители как никогда заинтересованы в активном участии в развитии российского потребительского рынка. Прежде всего эта тенденция связана с ростом доходов населения.

Темпы роста сокового рынка, начиная с 2000 г., составляли около 20% в год, однако в последнее время несколько снизились, но сам рынок по-прежнему продолжает расти. Пик развития этого рынка пришелся на 2000-2001 гг., в 2005 г. по сравнению с 2004 г. наблюдался лишь 9%-ный рост. По прогнозам, этот темп сохранится на уровне 10% благодаря появлению на рынке новых продуктов, интерес к которым проявляют российские потребители.

Несмотря на то, что на рынке представлено большое количество игроков, лидирующие позиции занимают четыре основных производителя: «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» («Любимый сад», «J7», «Rio Grande», «100% Gold»), ЗАО «Мултон» («Добрый», «Дары лета», «Нико», «Rich»), ООО «Нидан» («Да!», «Чемпион», «Моя семья»), ОАО «Лебедянский» («Фруктовый сад», «Я», «Тонус»). Им принадлежит 75% всего сокового рынка.

#### Таблица 1

Доли рынка основных производителей соковой продукции по показателям объемов продаж (в %): 2001-2005 гг.

Производитель	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
ОАО «Лебедянский»	12,9	18,2	20,6	20,9	22,1
ЗАО «Мултон»	22,1	22,2	21,1	20,2	19,7
ООО «Нидан»	11,7	13,8	14,6	15,7	16,7

Компания «Вимм-Билль-Данн»	21,8	21,7	19,6	17,9	16,5
ООО «Троя-Ультра»	1,1	1,4	1,9	2,8	2,8
Eckes AG	-	0,3	0,3	0,3	0,3
ОАО «Останкинский»	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
ООО «Марли»	-	0,2	0,2	0,2	0,2
ЗАО «Coca-Cola Refreshments»	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ЗАО «Бородинский»	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Parmalat SpA	2,2	3,1	-	-	-
ОАО «Белгородский молкомбинат»	0,4	-	-	-	-
Другие	27,3	18,5	21,1	21,7	21,3
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

На рынке соков сформировалось несколько ценовых сегментов, характеризующих покупателей по их покупательной способности. Определились средний, низкий и премиальный (см. табл. 2) сегменты, каждый из которых объединяет в себе продукты определенной ценовой категории.

Соковая продукция отличается большим разнообразием вкусов, упаковок, брендов. В период становления на рынке в первую очередь появились яблочный, апельсиновый, ананасовый и мультифруктовый соки. Они и сегодня занимают лидирующие позиции. Теперь производители стали создавать новые, неизвестные ранее вкусы.

Доли (в %) отдельных ценовых сегментов на российском рынке соковой продукции

Ценовой сегмент	Доля на российском рынке	Марки соков
Низкий (менее 24 руб./л)	33,7	«Чемпион», «Моя семья», «Дары лета»
Средний (24-38 руб./л)	36,9	«Добрый», «Фруктовый сад», «Rich»
Премиальный (более 38 руб./л)	29,4	«J7», «100% Gold»

Таблица 2

Немаловажной здесь является и такая характеристика, как формат упаковки. Соки выпускаются в различных упаковках: от PET-упаковок емкостью 0,25 л до стеклянных бутылок различной емкости. Вид упаковки, помимо всего прочего, также определяет принадлежность продукта к тому или иному ценовому сегменту: так, соки в стеклянных бутылках продаются по цене в несколько раз выше средней и, следовательно, относятся к премиальному сегменту.

Замедление роста рынка увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов. Вместе с тем и крупным игрокам добиться роста продаж становится все труднее и труднее. Так, «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), несмотря на очень активную маркетинговую стратегию,

увеличила в 2005 г. объем продаж соковой продукции в денежном выражении лишь на 0,7%. Оборот же компании за этот период составил \$1,4 млрд.

Идея диверсифицировать бизнес не является чем-то абсолютно новым для соковых гигантов. Та же ВБД является лидером по производству молочных продуктов. Но показатели рентабельности молочного рынка значительно отстают от рентабельности сокового рынка (25 и 40% соответственно). Кроме того, не слишком высоко оценивается потенциал роста молочного рынка. Потребление молока и молочных продуктов, например в молодежной среде, не слишком популярно.

Поиск сфер расширения деятельности иногда ведет к воплощению весьма экзотических идей. Так, совладельцы ВБД Давид Якобашвили, Сергей Пластинин и Гавриил Юшваев в начале 2004 г. вложили \$30 млн в производство специальных капюшонов, которые защищают людей от ядовитых газов. «По статистике, около 80% смертей при пожарах происходит от отравления, поэтому мы решили уделить внимание разработке индивидуальных средств спасения», - объяснял свое вложение капиталов Д. Якобашвили.

«Лебедянский» в начале 2004 г. решил заработать на коктейлях и запустил бренд «Трах». По прогнозам маркетингового агентства «Бизнес Аналитика», объем рынка слабоалкогольных коктейлей в 2004 г. должен был увеличиться не менее чем на 30%, тогда как рост сокового ожидался на уровне 15%. Было разработано 15 вкусов коктейля. Продукт предназначался потребителям из низкого ценового сегмента, его средняя цена - 18 руб. Во втором полугодии ежемесячный оборот нового коктейля достиг \$1 млн. Однако руководство компании выразило недовольство тем, что к сентябрю напиток завоевал только 0,8% рынка. Опасения по поводу убыточности проекта заставили производителя поднять цену до 25 руб. Это в совокупности с сокращением расходов на рекламу привело к снижению продаж.

В результате проект был признан убыточным и через год после старта закрыт. Председатель Совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов признался, что «Лебедянский» потерял на «Трах» 10 млн.

В начале 2006 г. «Лебедянский» решил заняться кислородными коктейлями. Недавно была приобретена за \$1 млн технология производства таких коктейлей, а сам продукт, по словам руководителя нового проекта Яны Штерн, выглядит следующим образом: «Упаковка кислородного коктейля содержит небольшой газовый баллон и 16 пакетиков специальной смеси, которая легко разводится в небольшом количестве воды». Позиционировать свой коктейль «Лебедянский» будет в премиальном ценовом сегменте: от 280 до 320 руб. за упаковку. Вскоре у продукта появится и бренд, сейчас разрабатываются фирменный стиль продукта и кампания по его продвижению. А продвигать кислородный коктейль «Лебедянский» планирует не только через продуктовые магазины и аптечные сети, но и через врачей.

По мнению аналитика ФК «Уралсиб» Марата Ибрагимова, «производство детского питания - самая быстрорастущая ниша среди всех сегментов продовольственного рынка».

По его оценкам, рынок детского питания растет в среднем на 30% в год, а валовая рентабельность этого бизнеса достигает 40%. Участники рынка детского питания оценивают его емкость в \$200-350 млн. «Этим объясняется высокий интерес к производству детских продуктов со стороны инвесторов», - считает М. Ибрагимов.

По его словам, на высокорентабельный рынок детского питания устремилось большинство производителей, включая «Вимм-Билль-Данн». Пока на детское питание в ВБД приходится 6% от выручки, но в холдинге ожидают увеличения продаж в этом сегменте в несколько раз в ближайшие годы, говорит представитель ВБД Марина Каган.

О своих планах по завоеванию лидирующих позиций на рынке детского питания объявил недавно «Лебедянский», производящий детские фруктовые соки и пюре под брендом «Фрунто-няня». В 2004 г. на детское питание приходилось около 7% выручки предприятия, по итогам первого полугодия 2005 г. этот показатель достиг 10%, а в ближайшие два-три года планируется довести его до 15%. По словам представителя «Лебедянского»

Александра Костикова, «Фрутто-няня» является лидером по росту продаж в портфеле брендов «Лебедянского»: в первом полугодии 2005 г. продажи детского питания выросли на 83% (до \$25 млн) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как в целом выручка компании увеличилась на 37% в денежном выражении. «Мы хотим стать лидерами в этом сегменте», - надеется Костиков. В конце 2005 г. в продаже появилось мясное пюре под маркой «Фрутто-няня». Консервы по заказу «Лебедянского» производят на новгородском предприятии «Старорусский мясной двор». Консервы позиционируются в среднем ценовом сегменте и стоят в рознице около 30 руб. за 95-граммовую банку, продукция рассчитана на малышей в возрасте от шести месяцев. «Мы хотим вывести всю линейку продукции в сегменте детского питания под зонтичным брендом «Фрутто-няня», - поясняет Я. Штерн, менеджер проекта.

Вывод зонтичного бренда - путь, по которому идут большинство производителей детского питания.

Компания «Юнимилк», один из лидеров молочного рынка, производит детское молочное питание под брендом «Тема» в Петербурге, Волгограде, Новосибирске, Кемерове и Самаре, проектирует цех детского питания на новом заводе в Ростове-на-Дону. По мнению совладельца «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкого, для этого сегмента очень важна полная ассортиментная линейка, поэтому в апреле 2006 г. компания стала дистрибьютором Тихорецкого мясокомбината - крупнейшего и лучшего в стране производителя мясного пюре для детей. Сейчас продукция Тихорецкого мясокомбината выпускается под брендом «Тема». В ближайшее время начнется выпуск детских соков и фруктовых пюре.

Сегмент мясного пюре для детей вырос в 2004 г. на 12%, в 2005 г. - на 15%, на ближайшую перспективу эксперты предсказывают еще больший рост.

Компания «Нутритек» (молочные смеси, каши и продукты прикорма, фруктовые пюре и соки, вода для детей), самый крупный производитель детского питания в СНГ и странах Балтии, также рассматривает возможность выпуска мясных пюре для детей.

Рынок бутилированной воды имеет очень хорошие показатели рентабельности - 60-70%, он переживает интенсивный рост, и ожидается, что этот рынок будет продолжать расти на 20% ежегодно. Рынок бутилированной воды постоянно пополняется новыми участниками, как местными, так и иностранными. Поскольку на этом рынке нет ярко выраженных лидеров, устойчивых брендов, то он становится интересным как для иностранных производителей, так и для лидеров других субрынков. Растущий рынок привлекает крупные корпорации, они стремятся приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Данная тенденция стала особенно актуальной в последние годы. Так, например, еще в 2003 г. компания «Вимм-Билль-Данн» выпустила воду под своим собственным брендом «Заповедник», который занимает в настоящее время 0,3% рынка в стоимостном выражении. А в 2005 г. компания приобрела Ессентукский завод минеральных вод и теперь ей принадлежит известный с советских времен бренд «Ессентуки». Основной конкурент компании «Вимм-Билль-Данн», ОАО «Лебедянский» (выручка за 9 месяцев 2005 г. по МФСО - \$378 млн), заключило в 2005 г. договор на дистрибуцию бренда «Архыз» и одновременно начало производство своего собственного бренда «Липецкий бювет».

Таблица 3

Структура потребления безалкогольных напитков (в %)

Карбонаты	3
Соки	2
Бутилированная вода	2
	9,1

Холодный чай	6 .0
Другие	1 .0

При рассмотрении других участников рынка безалкогольных напитков можно выделить похожие тенденции. Так, компания «Вимм-Билль-Данн» еще в 1998 г. попыталась вывести на рынок свой брэнд холодного чая «Ice Tea». Но в тот период рынок оказался неготовым к этому продукту, поэтому пришлось на некоторое время остановить его производство. Позже, в июле 2003 г. «Вимм-Билль-Данн» вернулась на рынок со своим новым брэндом холодного чая «Nice Tea». В этом же году крупнейший участник сокового рынка «Лебедянский» выпустил на рынок собственный брэнд «Frustyle Ice Tea», за ним на рынок вышли «Pepsi Co» и «Unilever» с совместным брэндом «Lipton Ice Tea». В 2005 г. практически каждый участник рынка безалкогольных напитков вывел на рынок свой брэнд холодного чая. «Лебедянский» выпустил брэнд «Эдо», «Нидан» - «Caprice Tea», «Очаково» - «Bliss», «Троя-Ультра» - «Чай Таун».

Производители конкурируют между собой, постоянно выводя новые линейки вкусов, новые продукты. Поэтому сложившуюся в настоящий момент структуру потребления безалкогольных напитков вряд ли стоит оценивать как окончательную.

#### ***Вопросы и задания к кейс задаче***

1. Какие факторы определили современное состояние конкуренции на соковом рынке? К какому типу рыночной структуры относится этот рынок?
  2. Какие факторы спроса являются определяющими в кратко- и среднесрочной перспективе развития российского рынка соков?
  3. Какими преимуществами и недостатками обладает, по вашему мнению, брэндинговая стратегия «Лебедянского»?
  4. Предположим, вас назначили директором по новым проектам ОАО «Лебедянский». При этом вам нужно не только предложить что-то новое, но также и разобраться с уже запущенными проектами. Вам также стало известно, что Совет директоров, в связи с неудачами в реализации ряда проектов, высказал сомнение в целесообразности дальнейшей диверсификации бизнеса. Предложите и обоснуйте свою стратегию развития «Лебедянского».
- А теперь допустим, что аналогичную должность вам предложили в компании «Вимм-Билль-Данн». Чем будет отличаться стратегия ВБД от стратегии «Лебедянского»? А может быть, наоборот, стратегии должны быть похожи?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными



обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.