

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 26.09.2022 09:33:41

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 8 » 12 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управление стратегическими изменениями

*(наименование дисциплины)*

38.04.01 Экономика

*(код и наименование ОПОП ВО)*

направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Курск – 2021

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Тема 1 Теоретические основы управления стратегическими изменениями

- 1 В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2 Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3 Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4 Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5 К чему сводится философия организационного развития?
- 6 Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7 В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8 Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9 Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10 Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?

### Тема 2 Исследование внешней среды организации

- 1 Назовите основные этапы анализа макросреды организации.
- 2 Охарактеризуйте основные положения PEST-анализа.
- 3 Назовите основные этапы анализа конкуренции в отрасли.
- 4 Назовите основные этапы анализа фирм-конкурентов.
- 5 Как оценить привлекательность отрасли?

### Тема 3 Оценка конкурентоспособности фирмы

- 1 Какие показатели можно использовать для оценки эффективности действующей стратегии.
- 2 Назовите основные этапы проведения SWOT-анализ.
- 3 Назовите основные этапы SNW-анализ.
- 4 Как проанализировать цепочку стоимости?
- 5 Охарактеризуйте основные этапы оценки конкурентного статуса фирмы.

### Тема 4 Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании

- 1 Миссия и стратегическое видение организации.
- 2 Формирование целей организации.
- 3 Эталонные стратегии организации. Базовые конкурентные стратегии.
- 4 Создание «стартовой площадки». Планирование процесса изменений.
- 4 Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами.
- 5 Планирование процесса внедрения стратегических изменений.
- 6 Институционализация новой стратегии развития территории.
- 7 Процесс выбора стратегии.
- 8 Внешние факторы. Внутренние факторы.
- 9 Матрица BCG.
- 10 Матрицы McKinsey и Томпсона-Стрикленда.
- 11 Модель ADL-LC.

12 Стратегические маршруты. Система планов организации.

### **Тема 5 Реализация стратегических изменений**

- 1 Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия.
- 2 Назовите основные этапы процесса реализации стратегии.
- 3 Базовые возможности достижения синергии.
- 4 Стратегические изменения.
- 5 Охарактеризуйте процесс управления сопротивлением.
- 6 Подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
- 7 Сущность стратегического контроллинга.
- 8 Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
- 9 Ключевые функции отдела стратегического развития.

**Шкала оценивания:** 3 балльная.

**Критерии оценивания** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**3 балла** (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.

**2 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.

**1 балл** (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.

**0 баллов** (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.

## 1.2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

### Тема 1 Теоретические основы управления стратегическими изменениями

#### Производственная задача № 1

По результатам анализа развития предприятия была сформулирована цель «повысить производительность труда». Используя метод структуризации цели «дерево целей», выделите стратегические направления развития предприятия для увеличения производительности труда на предприятии. Назовите основные правила построения «дерева целей».

### Тема 2 Исследование внешней среды организации

#### Производственная задача № 1

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, заработал хорошую репутацию. Смерть Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери Джорджа, которая закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшались. Здание в некоторых местах выглядело ветхо. В отеле было 25 спален, из них 8 с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровая комната для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в n-году оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долларов. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура оборота, %

Статьи	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Итого	100%	100%

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, там дела шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. Отель «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний период в отеле останавливалось небольшое количество туристов. Мэри было ясно, что отель «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести следующие изменения: 16 спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долларов; косметический ремонт оставшихся залов стоил бы еще 35 тыс. долларов; дополнительно предусматривалось установка системы центрального отопления за 10 тыс. долларов.

Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего, одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, она обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долларов на

модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить, какую рыночную стратегию выбрать на будущее.

Вопросы для разбора ситуации

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

### **Тема 3 Оценка конкурентоспособности фирмы**

#### *Производственная задача № 1*

Лианозовский молочный комбинат был построен для обеспечения Москвы молочными продуктами. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа.

Коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% - коллективу; 29% - поставщикам сырья; 20% - правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате были следующие: сократили наполовину персонал, передали городу детский сад и школу.

Далее избавились от неэффективного оборудования по разливу в молочные бутылки, сдали его в металлолом. Облегчили технологический процесс. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз.

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать», - вспоминает Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината.

Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем.

В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надой резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по

нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить новое оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент - мы это все знали, но денег то не было». Однако комбинат их нашел. Комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции.

#### *Вопросы для анализа ситуации*

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате, определите кардинальные проблемы, сильные и слабые стороны, потенциальные угрозы и возможности.
2. Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора? Почему?
3. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?
4. Определите стратегическую позицию комбината на этапе -стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
5. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?
6. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес концепция, корпоративная стратегия на последующем этапе развития организации?

### **Тема 4 Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании**

#### *Производственная задача № 1*

Коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала клиентов было очень много, а фактическая себестоимость образовательных услуг - весьма невелика. В течение первого года фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты-справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Оказалось, что лицензирование и государственная аттестация фирмы как образовательного учреждения сопряжены с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил стал рынок продуктов питания, в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход - гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

#### *Данные анализа рынка*

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в ценовом выражении около 50 млн. долларов. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье - по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург - по 10%,

Центральная и Восточная Сибирь - по 15%, Юг России 20%.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долларов за тонну, растворимого - 20 тыс. долларов, гранулированного - не менее 45 тыс. долларов. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в 7 раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долларов за тонну, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) - примерно 2,2 тыс. долларов за тонну.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долларов за такую партию. Уровень прибыли в валюте - 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долларов за тонну, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долларов. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долларов. Прибыль - 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долларов в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. долларов.

#### *Дополнительная информация*

В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы.

#### *Вопросы для разбора ситуации*

1. Насколько оправданно желание дирекции переупрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт - негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного кофе на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковыми могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы необходимого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи

необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

## **Тема 5 Реализация стратегических изменений**

### *Производственная задача № 1*

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что уровень рентабельности недостаточно высок, доля собственных средств в активах не превышает 50% и показатели вероятности банкротства близки к критическим. Для преодоления сложившегося положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Выберите одну из трех стратегий:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

- 1 Предпосылки возникновения стратегического управления
- 2 Этапы развития практики и теории менеджмента
- 3 Типичные стили поведения коммерческих организаций
- 4 Процесс стратегического управления
- 5 Исследование внешней среды организации
- 6 Анализ макроокружения организации. PEST-анализ
- 7 Конкурентные силы по М. Портеру
- 8 Анализ фирм-конкурентов
- 9 Оценка привлекательности отрасли
- 10 Оценка конкурентоспособности фирмы
- 11 Эффективность действующей стратегии. SWOT-анализ



- 12 SNW-анализ
- 13 Анализ цепочки стоимости
- 14 Оценка конкурентного статуса фирмы
- 15 Миссия, цели, стратегии организации
- 16 Миссия и стратегическое видение организации
- 17 Формирование целей организации
- 18 Эталонные стратегии организации
- 19 Базисные конкурентные стратегии
- 20 Определение стратегии диверсифицированной компании
- 21 Процесс выбора стратегии
- 22 Матрица BCG
- 23 Матрицы GE/McKinsey и Томпсона-Стрикленда
- 24 Матрица ADL-LC
- 25 Система планов организации
- 26 Реализация стратегии и стратегический контроллинг
- 27 Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия
- 28 Процесс реализации стратегии
- 29 Стратегические изменения
- 30 Управление сопротивлением

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

#### 1 Вопросы в закрытой форме

##### Тест №1

1. Цель фирмы – это:
  - А) Стратегическая направленность в бизнесе
  - Б) Желаемый результат, которого стремится добиться фирма
  - В) Определенное предназначение и смысл существования фирмы
  
2. Выделяют четыре сферы, применительно к которым организация устанавливает свои основные цели:
  - А) Доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность
  - Б) Внешняя среда; внутренняя среда; персонал; производимая продукция
  - В) Доля на рынке; величина прибыли; новые структурные подразделения; техническое первенство
  
3. Что является результатом стратегического управления?
  - А) Результатом стратегического управления является рассмотрение предприятия как социальной системы
  - Б) Результатом стратегического управления является гарантирование поставок сырья на долгосрочный период
  - В) Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции, ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды
  
4. Какое из определений функций стратегического управления верно?
  - А) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия
  - Б) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы
  - В) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления, необходимых для приобретения основных навыков и ресурсов
  
5. Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?
  - А) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера
  - Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей
  - В) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов
  
6. Что предполагает системное мышление согласно принципу системности?
  - А) Рост понимания достигается путем разложения исследуемой системы на отдельные

элементы, а не ее расширения

Б) Рост понимания достигается путем расширения исследуемой системы, а не разложения ее на отдельные элементы

7. Какой принцип означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает?

А) Принцип системности

Б) Принцип координации

В) Принцип участия

8. Какой принцип устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях?

А) Принцип системности

Б) Принцип координации

В) Принцип интеграции

9. Какой принцип означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности?

А) Принцип непрерывности

Б) Принцип синергизма

В) Принцип необходимого разнообразия

10. Какие взаимосвязанные управленческие процессы в совокупности представляют собой стратегическое управление?

А) Конкурентный анализ; анализ внешней среды; анализ внутренней среды; ресурсы; определение вида бизнеса; выработка мировоззрения; выбор целей; разработка стратегии; реализация и выполнение стратегий; оценка выполнения стратегий; корпоративная культура

Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей; распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

11. К какому процессу относится оценка внешних факторов предприятия?

А) Реализация и выполнение стратегий

Б) Определение вида бизнеса

В) Конкурентный анализ

12. Какой процесс включает преобразование глобальных задач предприятия в стратегические цели, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период?

А) Выбор цели

Б) Выработка мировоззрения

В) Оценка и контроль выполнения стратегии

13. Какое из определений стратегии предприятия верно?

А) Стратегия предприятия – это средства, с помощью которых субъект менеджмента воздействует на управляемый им объект

Б) Стратегия предприятия – это генеральная программа действий предприятия, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей

В) Стратегия предприятия – концепция взаимосвязанных элементов процесса

планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы

14. Какая стратегия является планом распределения ресурсов и системы мер для осуществления одной из целей предприятия?

- А) Общая стратегия
- Б) Деловая стратегия
- В) Тактика

15. Какой конкурентной стратегией является направление политики фирмы, которая связывает достижение конкурентных преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

16. Какой из методов получения ценового преимущества основан на связи между опытом, накопленным в производстве того или иного вида продукции, и суммарными издержками по его производству?

- А) Метод отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг
- Б) Метод "опытной кривой"
- В) Метод завоевания монополии на дешевые источники сырья

17. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в политике выделения предприятием своих продуктов (или услуг) в качестве особых, отличных от конкурирующих продуктов (услуг)?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

18. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в лучшем, чем у конкурентов, обслуживании сегментов на рынке, достигаемом при помощи более низких издержек, а также разнообразия предлагаемого продукта?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

19. Какой из нижеперечисленных рисков относится к стратегии специализации?

- А) Риск пытаться дифференцировать те особенности и признаки продукта, которые покупатели не считают нужными
- Б) Риск того, что технические открытия могут вызвать понижение издержек соперников
- В) Риск того, что ведущие конкуренты могут найти эффективные пути противодействия фирме, занимающейся концентрацией, в обслуживании узкого целевого рынка

20. Когда лучше всего работает стратегия дифференциации?

- А) Когда существует много способов разнообразить свой продукт или услуги
- Б) Когда ценовая конкуренция является основным фактором конкуренции
- В) Когда главным конкурентам трудно или дорого обслуживать целевую рыночную нишу

## Тест № 2

- 1 Какой этап развития экономики П. Дракер назвал эпохой без закономерностей?
- а) эпоху массового производства;
  - б) эпоху массового сбыта;
  - в) постиндустриальную эпоху.
- 2 Маркетинг как философия бизнеса появился
- а) в эпоху массового производства;
  - б) в эпоху массового сбыта;
  - в) в постиндустриальную эпоху.
- 3 Главной задачей бизнеса было предоставление стандартного товара по самой низкой цене
- а) в эпоху массового производства;
  - б) в эпоху массового сбыта;
  - в) в постиндустриальную эпоху.
- 4 Что послужило основной причиной изменения условий функционирования компаний?
- а) НТП;
  - б) насыщение потребительского спроса;
  - в) диверсификация.
- 5 Какие факторы обусловили необходимость применения концепций стратегического управления на российских предприятиях?
- а) монотехнологическая специализация отраслей в СССР;
  - б) переход к рыночной экономике;
  - в) все выше сказанное.
- 6 Отличительными чертами какого вида управления являются краткосрочный характер и внутренняя направленность?
- а) бюджетирования;
  - б) долгосрочного планирования;
  - в) стратегического планирования;
  - г) стратегическое управление.
- 7 Какой вид управления предполагал в качестве исходного пункта составление прогноза продаж?
- а) бюджетирование;
  - б) долгосрочное планирование;
  - в) стратегическое планирование;
  - г) стратегическое управление.
- 8 При какой модели управления особое значение получил профессиональный анализ внешнего окружения?
- а) бюджетирование;
  - б) долгосрочное планирование;
  - в) стратегическое планирование;
  - г) стратегическое управление.
- 9 При какой системе управления на первый план выходят интуиция, творчество, прорыв за традиционные рамки и сложившееся представление о бизнесе?

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) стратегическое управление.

10 Развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного поведения характерно для

- а) приростного стиля поведения коммерческих организаций;
- б) предпринимательского стиля поведения коммерческих организаций.

11 Целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе и максимум прибыли свойственно

- а) приростному стилю поведения коммерческих организаций;
- б) предпринимательскому стилю поведения коммерческих организаций.

12 Точность предвидения изменений и скорость адаптации к ним являются критериями эффективности

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления.

13 Максимизация прибыли является основной целью

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления.

14 Стратегия – это

- а) план по достижению долгосрочных целей;
- б) принцип поведения или правила принятия решений;
- в) позиция определенных товаров на конкретных рынках;
- г) перспектива или основной способ действий организации;
- д) ловкий прием с целью перехитрить конкурента;
- е) все выше сказанное.

15 Конкурентным преимуществом товара является

- а) низкая стоимость;
- б) дифференциация;
- в) низкая стоимость и дифференциация.

### **Тест № 3**

1 Какие факторы не относятся к макроокружению

- а) конкуренты;
- б) экономика;
- в) политические факторы;
- г) социальные факторы.

2 Что такое «возможность»?

- а) будущие шаги организации по совершенствованию деятельности;
- б) изменения внешних факторов, создающие благоприятные возможности;
- в) решения руководителей организации.

3 Какие организации в большей степени подвержены влиянию макросреды

- а) крупные;

- б) средние;
- в) мелкие.

4 Понятие отрасль в стратегическом менеджменте обозначает

- а) группу фирм, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей;
- б) совокупность организаций, объединенных единой технологией;
- в) структурный элемент национальной экономики.

5 Анализ основных экономических характеристик отрасли позволяет

- а) оценить уровень конкуренции в отрасли;
- б) определить ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые компания может использовать;
- в) оценить возможности фирмы.

6 Конкурентоспособность – это

- а) способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором действуют другие организации с аналогичными целями;
- б) совокупность конкурентных преимуществ товаров, выпускаемых организацией;
- в) преобладание сильных сторон над слабыми.

7 Какие факторы не входят в модель конкурентных сил по М. Портеру

- а) продавцы внутри отрасли;
- б) поставщики;
- в) потребители;
- г) государственные органы;
- д) товары-заменители.

8 При росте потребительского спроса быстрыми темпами конкуренция между продавцами

- а) растет;
- б) уменьшается;
- в) не меняется.

9 Снижение средней нормы прибыли в отрасли свидетельствует, что

- а) конкуренция слабая;
- б) конкуренция умеренная;
- в) конкуренция интенсивна.

10 Конкурентная сила товара-заменителя определяется

- а) более низкой стоимостью;
- б) качеством и особыми характеристиками;
- в) всем вышеперечисленным.

11 Если продукция поставщиков занимает большую часть стоимости готового продукта, то конкурентная сила поставщиков

- а) усиливается;
- б) ослабевает;
- в) не меняется.

12 Стратегическая группа – это

- а) совокупность соперничающих фирм, с одинаковым стилем конкурентной борьбы и одинаковыми позициями на рынке;

- б) группа компаний, объединивших свою деятельность на основе определенных принципов;
- в) нет правильного ответа.

13 Анализ стратегических групп позволяет

- а) оценить интенсивность конкуренции в отрасли;
- б) выявить конкурентов, определяющих правила поведения на рынке;
- в) определить, между какими фирмами конкуренция наиболее интенсивна.

14 Оценка будущих действий конкурентов предполагает

- а) уяснение текущих целей и стратегий конкурентов;
- б) определение будущих лидеров на рынке;
- в) прогноз будущих шагов конкурентов и подготовку контрмер;
- г) все вышеперечисленное.

15 Основным показателем при оценке привлекательности отрасли является

- а) норма прибыли в отрасли;
- б) интенсивность конкуренции;
- в) стабильность спроса.

#### **Тест № 4**

1 Какие показатели не могут использоваться при оценке эффективности стратегии?

- а) увеличение доли рынка;
- б) увеличение объема получаемой прибыли по сравнению с конкурентами;
- в) динамика курса акций;
- г) рост объема капиталовложений.

2 Сильные стороны организации –

- а) то в чем организация преуспела по сравнению с конкурентами;
- б) более совершенные технологии;
- в) высокие технологии, квалифицированный персонал.

3 Слабые стороны – это

- а) отсутствие некоторых факторов необходимых для функционирования;
- б) характеристики деятельности организации, которые делают ее уязвимой для конкурентов;
- в) низкое качество, неэффективный менеджмент.

4 Какие критерии не используются при оценке факторов среды организации, т. е. при составлении профиля среды?

- а) важность для отрасли;
- б) влияние на организацию;
- в) направленность влияния;
- г) вероятность осуществления.

5 В SNW-анализе нейтральная позиция соответствует

- а) среднерыночному состоянию в данной отрасли;
- б) отсутствию данных по конкурентам;
- в) промежуточному значению между сильными и слабыми сторонами.

6 Цепочка стоимости – это



- а) функции и процессы по разработке производству и реализации товара;
- б) набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы, создающих конкретную стоимость товара;
- в) последовательность действий при изготовлении товара.

7 Продажа товара и маркетинг относятся

- а) к основным видам деятельности;
- б) к вспомогательным видам деятельности;
- в) ни к тем, ни к другим.

8 Обслуживание (сервис) относится

- а) к основным видам деятельности;
- б) к вспомогательным видам деятельности;
- в) ни к тем, ни к другим.

9 На величину издержек влияют

- а) структурные факторы;
- б) исполнительные;
- в) все выше перечисленное.

10 Анализ цепочки стоимости позволяет

- а) оценить уровень затрат по сравнению с конкурентами;
- б) выявить целесообразность выполнения отдельных видов работ собственными силами;
- в) определить критические виды деятельности с точки зрения формирования затрат;
- г) все перечисленное выше.

11 Конкурентоспособность компании зависит также

- а) от цепочки стоимости поставщиков;
- б) от цепочки стоимости торговых посредников;
- в) от затрат поставщиков и торговых посредников.

12 Оценка конкурентного статуса предполагает

- а) определение прочности конкурентных позиций фирмы;
- б) оценку перспектив усиления позиций при сохранении применяемой стратегии;
- в) выявление наличие конкурентного преимущества;
- г) все перечисленное выше.

13 Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) помогает организации

- а) оценить финансовый потенциал;
- б) конкурентные преимущества фирмы;
- в) привлекательность отрасли и способность фирмы конкурировать на рынке.

14 В матрице SPACE стратегическое положение фирмы оценивается с помощью

- а) оценки финансового потенциала компании;
- б) оценки конкурентных преимуществ;
- в) обеих характеристик.

15 В матрице SPACE внешняя среда характеризуется

- а) стабильностью обстановки;
- б) промышленным потенциалом;
- в) всеми перечисленными показателями.

## Тест № 5

1 Миссия организации – это

- а) основная цель, выражающая основную причину ее существования;
- б) максимизация прибыли;
- в) официальная цель организации.

2 Стратегическое видение – это

- а) перспективы развития бизнеса;
- б) идеальное представление, желаемый образ организации;
- в) обещание менеджеров достичь определенных результатов.

3 Формулирование сферы бизнеса предполагает определение

- а) потребностей покупателей;
- б) особенностей группы потребителей;
- в) специфики функционального и технологического исполнения;
- г) всех перечисленных факторов.

4 Причиной пересмотра миссии являются

- а) изменение факторов внешней среды;
- б) изменение внутренней среды организации;
- в) все перечисленное выше.

5 Процесс установления целей предполагает

- а) выявление трендов во внешнем окружении;
- б) определение организационных целей;
- в) построение иерархии целей;
- г) все перечисленное выше.

6 В рамках децентрализованного процесса установления целей

- а) каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели исходя из целей более высокого уровня;
- б) нижестоящие звенья устанавливают цели, на основе которых формируются цели более высоких уровней;
- в) оба ответа правильные.

7 Какой вид стратегии не соответствует классификации по организационным уровням

- а) корпоративная;
- б) бизнес-стратегия;
- в) стратегия оптимальных издержек;
- г) функциональная стратегия.

8 Какие виды стратегий совпадают в узкоспециализированных компаниях

- а) корпоративная стратегия и бизнес-стратегия;
- б) бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
- в) функциональная стратегия и операционная стратегия.

9 Эталонные стратегии отражают разные подходы

- а) к росту организации;
- б) к формированию конкурентного преимущества;
- в) принципам построения организации.

10 Стратегии концентрированного роста предполагают изменение таких переменных как

- а) продукт и технология;
- б) продукт и рынок;
- в) рынок и положение фирмы внутри отрасли;
- г) отрасль и технология.

11 Стратегия обратной вертикальной интеграции предполагает

- а) объединение с конкурентами;
- б) объединение с дистрибьюторами;
- в) объединение с поставщиками.

12 Стратегия диверсифицированного роста предполагает изменения таких переменных, как

- а) положение внутри отрасли, отрасль, рынок;
- б) рынок, технология, продукт;
- в) рынок, отрасль, продукт.

13 В основе классификации базовых конкурентных стратегий лежат такие критерии, как

- а) целевой рынок;
- б) конкурентное преимущество;
- в) все перечисленное выше.

14 Стратегия оптимальных издержек

- а) предусматривает снижение полных издержек производства товаров или услуги;
- б) направлена на придание товару специфических черт, отличающих их от товаров большинства конкурентов;
- в) дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность.

### **Тест № 6**

1 Что из перечисленного ниже не является этапом процесса выбора стратегии

- а) уяснение текущей стратегии;
- б) анализ портфеля бизнесов;
- в) анализ внешней среды;
- г) выбор и оценка стратегии.

2 Портфельный анализ направлен на

- а) оценку эффективности реализуемой стратегии;
- б) сбалансирование рисков и поступления денежных средств;
- в) все выше перечисленное.

3 Какие характеристики не используются в матрице BCG?

- а) относительная доля рынка;
- б) объем инвестиций;
- в) темпы роста рынка.

4 Граница между высокими и низкими темпами роста отрасли устанавливается на уровне

- а) темпа роста экономики страны;
- б) средних темпов роста отрасли;
- в) темпов роста потребительского спроса.

5 Согласно методике рекомендуется оберегать и усиливать бизнес, который находится в

квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

6 Согласно методике рекомендуется установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать в бизнесе, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

7 Согласно методике рекомендуется избавляться, если нет особых причин для сохранения, бизнес, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

8 Согласно методике рекомендуется изучать специально бизнес, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

9 Какие характеристики используются при построении матрицы McKinsey?

- а) конкурентный статус и привлекательность рынка;
- б) доля рынка и темпы роста рынка;
- в) стадии жизненного цикла товара и конкурентный статус фирмы.

10 Для какого типа стратегических позиций характерен высокий приоритет инвестиций?

- а) проигравший;
- б) победитель;
- в) промежуточный.

11 В чем основное отличие матрицы McKinsey от матрицы BCG?

- а) используется многофакторная интегральная оценка по основным характеристикам;
- б) формат 3x3;
- в) использует текущее состояние внешней и внутренней среды для определения будущего.

12 Какие характеристики положены в основу матрицы Томпсона и Стрикленда?

- а) жизненный цикл товара и привлекательность отрасли;
- б) динамика роста отрасли и конкурентные позиции фирмы;
- в) темпы роста рынка и относительная доля рынка.

13 Какие характеристики положены в основу матрицы ADL-LC?

- а) конкурентный статус и привлекательность рынка;
- б) доля рынка и темпы роста рынка;
- в) стадии жизненного цикла товара и конкурентный статус фирмы.

14 Какому этапу жизненного цикла соответствует максимальный объем продаж и прибыли?

- а) рождение;
- б) развитие;
- в) зрелость;
- г) старение.

15 В чем заключается основное отличие матрицы ADL-LC?

- а) в использовании концепции жизненного цикла;
- б) в наличии трех стратегических маршрутов и стратегических уточнений;
- в) все ответы правильные.

### Тест № 7

1 Существуют ли различия в реализации стратегии и осуществлении долгосрочного плана?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

2 Какой этап реализации стратегии предполагает осуществление стратегических изменений?

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий.

3 Изменения – это

- а) перевод какого-либо объекта из одного состояния в другое;
- б) переход от одних методов к другим;
- в) все перечисленное выше.

4 Принципиальный пересмотр прежней стратегии предполагают

- а) изменения первого уровня;
- б) изменения второго уровня;
- в) те и другие.

5 Изменения в каких областях способствуют повышению эффективности организации в целом?

- а) организационная структура;
- б) лидерство и стиль менеджмента;
- в) компетенция и навыки;
- г) комплексное изменение во всех сферах.

6 Сопротивление переменам может быть

- а) индивидуальным;
- б) групповым;
- в) индивидуальным и групповым.

7 Как соотносятся друг с другом уровень сопротивления и степень различия между новым и прежним порядком?

- а) прямо пропорционально;
- б) обратно пропорционально;

в) не связаны между собой.

8 Рефлексия – это

- а) принцип получения новой информации;
- б) принцип человеческого мышления, предполагающий переосмысление собственных действий;
- в) реакция на окружение.

9 Стратегическая эффективность – это

- а) степень выполнения планов;
- б) качественное изменение конкурентных позиций фирмы;
- в) максимизация прибыли.

10 Синергия – это

- а) неотъемлемое свойство системы;
- б) эффект совместных действий, который существенно больше суммы эффектов индивидуальных усилий;
- в) системный эффект удачной стратегии;
- г) все перечисленное выше.

11 Стратегический контроллинг является

- а) этапом процесса стратегического управления;
- б) звеном, обеспечивающим обратную связь и координацию всех этапов стратегического управления;
- в) подсистемой системы контроллинга;
- г) все перечисленное выше.

12 Основные функции и задачи стратегического контроллинга в организации должны осуществляться

- а) руководителем организации;
- б) отделом стратегического развития;
- в) оба ответа правильные.

13 Обеспеченность тактической прибыльности является целью

- а) стратегического контроллинга;
- б) тактического контроллинга;
- в) оба ответа правильны.

14 Контроль основных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями относится к задачам

- а) стратегического контроллинга;
- б) тактического контроллинга;
- в) оба ответа правильны.

15 Стратегическая рефлексия предполагает

- а) логическое завершение стратегии;
- б) предложения по совершенствованию механизма разработки последующей стратегии;
- в) предложения по контроллингу;
- г) все перечисленное выше.

## **2 Вопросы в открытой форме**

1. Понятия и сущность «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление».
2. Модели стратегического управления: характеристика и сущность
3. Этапы развития и функции стратегического управления.
4. Специфические особенности стратегического управления в в отраслях и сферах деятельности
5. Процесс принятия стратегического управленческого решения
6. Определение и сущность миссии организации
7. Характеристика стратегической зоны хозяйствования
8. Сущность, функции и роль стратегического планирования 9. Виды стратегического планирования.
10. Понятие «стратегия», уровни стратегий.
11. Процесс формирования стратегии организации.
12. Характеристика и цели анализа внешней среды организации.
13. PEST – анализ макросреды организации.
14. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.
15. Стратегический анализ внутренней среды организации.
16. Технология SWOT – анализа.
17. Метод проектирования профиля среды организации.
18. Метод ключевых вопросов.
19. Области выработки стратегии.
20. Основные стратегии развития организации.
21. Цепочки ценностей: содержание и направление использования.
22. Создание конкурентных преимуществ.
23. Оценка конкурентного статуса организации
24. Сущность и принципы технологий портфельного анализа
25. Технология построения товарной стратегии на основе матрицы БКГ
26. Технология построения товарной стратегии на основе матрицы McKinsey.
27. Базовые модели стратегического планирования
28. Базовые модели стратегического управления
29. Основания для разработки стратегических изменений и понятие «стратегического разрыва».
30. Стратегическое управление в государственных организациях и коммерческих структурах

## **3 Вопросы на установление последовательности**

1 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы прогнозно-планового исследования: верификация, спецификация, идентификация, прогнозирование, планирование.

2 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

3 Изменение уровня определенности информации в зависимости от вида предсказания возрастает по цепочке (установите последовательность):

1 план

2 гипотеза

3 прогноз

4 Установите последовательность этапов стратегического планирования:

- 1 Оценка и контроль результатов стратегии
- 2 Определение миссии, стратегических целей и задач
- 3 Реализация стратегии
- 4 Формулирование и выбор стратегии
- 5 Анализ внешней и внутренней среды организации

5 Определите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- 1 составление матрицы SWOT-анализа
- 2 анализ сильных и слабых сторон организации и управления персоналом
- 3 разработка стратегий для полей матрицы SWOT-анализа
- 4 анализ возможностей и угроз внешней среды

6 Установите последовательность этапов процесса разработки решений с использованием сценарного подхода и сбалансированной системы показателей:

- 1 разработать стратегию управления как основы сбалансированного развития предприятия
- 2 оценить экономический потенциал объекта исследования и проанализировать взаимодействие внешней и внутренней среды
- 3 разработать стратегическую карту сбалансированной системы показателей для реализации выбранного сценария
- 4 выбрать рациональную стратегию ведения бизнеса предприятия адекватную внешней среде и прогнозному фону на основе результатов сценарного анализа и прогноза
- 5 исследовать проблемы и факторы развития исследуемого объекта в условиях действующего прогнозного фона;

#### 4 Вопросы на установление соответствия

1 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстроедействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

2 Установите соответствие

Авторы	Основное содержание стратегии	Стратегии	Период
а) Эндрюс Кеннет Ричмонд	1 Стержневые компетенции	г) Экономическая	4 с 90-х гг. XX в.
б) Майкл Юджин Портер	2 SWOT-анализ	д) Бизнес-стратегии	5 с 80-х гг. XX в.
в) Гэри Хэмел, Прахалад К.К.	3 Конкуретные стратегии	е) Стратегия лидерства	6 с 70-х гг. XX в.



3 Проблемы стратегического управления можно структурировать по источникам возникновения: проблемы субъекта управления; проблемы объекта управления или совокупного потенциала организации; системные проблемы развития организации и стратегического управления. Установите соответствие.

Источники возникновения	Характеристика проблем
1 Проблемы субъекта управления	а) Субъект управления недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения б) Проблемы социальной среды в) Проблемы квалификации персонала г) Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (PPC): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы д) Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом
2 Проблемы объекта управления	
3 Системные проблемы развития организации	

4 Установите соответствие характеристики проблем и причин возникновения

Характеристика проблем	Причины возникновения
1 Субъект управления персоналом недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения	Отсутствие диагностики социальной среды организации и ее влияния на эффективность управления персоналом
Проблемы социальной среды	Несоответствие знаний персонала условиям внешней среды, недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки менеджеров по персоналу, отсутствие современных технологий управления персоналом
Проблемы квалификации персонала	Изменение технологий производства и управления
Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (PPC): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы	Недооценка стратегического управления как ресурса развития предприятия (организации)
Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом	Отсутствие целевого формирования внутреннего рынка рабочей силы

5 Установите соответствие

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации
1 Стратегия предпринимательства	а) Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются
2 Стратегия динамического роста	б) Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.

	Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста
3 Стратегия максимизации прибыли	в) Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции Все внимание - росту производительности
4 Стратегия выживания	г) Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности
5 Стратегия ликвидации	д) Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска

6 Установите соответствие характеристик внешней среды и возможностей и угроз в области развития организации в процессе SWOT-анализа?

- 1 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.
- 2 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами
- 3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности
- 4 благоприятный имидж организации у покупателей
- 5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.

6 неблагоприятные демографические изменения.

- а) возможности
- б) угрозы

7 Установите правильное соответствие:

- 1) Внутренние факторы
- 2) Внешние факторы
  - а) географические и климатические условия;
  - б) имиджевая политика;
  - в) конкурирующие организации;
  - г) культура и менталитет народа;
  - д) международная ситуация;
  - е) политическая и демографическая ситуация;
  - ж) религиозные верования;
  - з) рыночные отношения и законодательную систему;
  - е) систему ценностей в обществе.
  - к) следование традициям как наиболее эффективный механизм поддержания управляемости персоналом;
  - л) социально-экономические условия;
  - м) социальные ценности топ-менеджеров и собственников организации;
  - о) уровень прибыльности бизнеса;
  - п) уровень развития техники и технологий;
  - р) устойчивость и масштаб бизнеса, а также потребности и возможности его расширения и развития;
  - с) ценностные ориентации и социальная позиция самих работников организации;
  - т) экономическую выгодность поддержания и развития социальной инфраструктуры.

## 8 Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества.  Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

**Шкала оценивания результатов тестирования:** 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 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

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

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по \_\_\_\_\_ шкале (*указать нужное: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале*) следующим образом (*привести одну из двух нижеследующих таблиц*):

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## 2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

*Компетентностно-ориентированная задача № 1*

1 Известно, что для преодоления кризисного положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;

- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Дирекция организации рассматривает 3 стратегии:

- А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;
- В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;
- С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

По данным таблицы 1, в которой проведена оценка стратегий по отношению к достижению каждой из 7 целей, рассчитайте полезности стратегий.

Таблица 1 – Оценка стратегий по отношению к достижению целей

Цель	Стратегия	А	В	С
1		0,8	0,8	0,8
2		0,7	0,7	0,8
3		0,6	0,7	0,8
4		0,4	0,5	0,6
5		1	0,4	0,3
6		0,8	0,9	0,7
7		0,7	0,8	0,6

### Компетентностно-ориентированная задача № 2

«Электроагрегат» - промышленное предприятие, специализирующееся на выпуске передвижных и стационарных источников энергообеспечения. На предприятии диагностированы следующие проблемы: недостаток квалифицированного персонала, отток специалистов (в основном кадры формируются за счет людей, которые довольно долго работают на предприятии и из молодежи, у которой отсутствует квалификация); моральный и физический износ оборудования; не развита сеть дилеров. Причиной проблем является низкая прибыль. Увеличение прибыли позволило бы пустить дополнительные средства на финансирование проектов, способствующих выходу из сложившейся ситуации. Разработайте схему системного анализа проблем развития предприятия.

### Компетентностно-ориентированная задача № 3

Специалисты экономических служб АО «Альфа» методом «мозговой атаки» выделили цели развития предприятия на следующий год и объединили их в иерархии (рис. 1). Требуется определить приоритетность целей низового уровня относительно достижения генеральной на основе метода парных сравнений, используя специальную шкалу отношений.

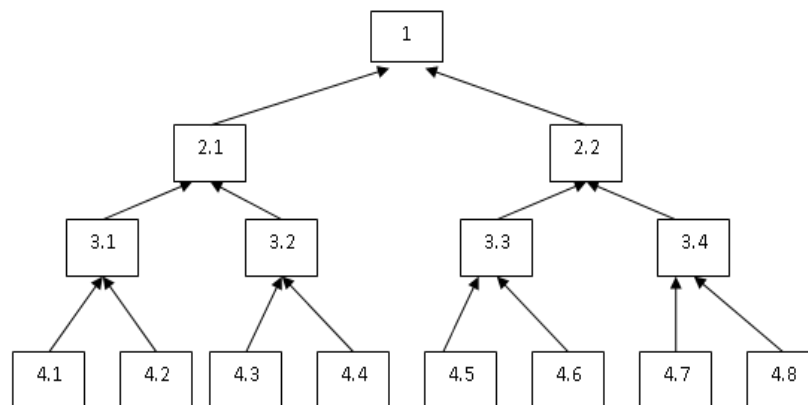


Рисунок 1 - Дерево целей развития АО «Альфа» на плановый период

На рисунке 1 сформулированы следующие цели:

- 1 - увеличить прибыль от реализации товарной продукции на 20%;
- 2.1 – увеличить выручку от реализации продукции на 12,5%;
- 2.2 – снизить полную себестоимость ТП на 5%;
- 3.1 – увеличить объем реализации товарной продукции на 10%;
- 3.2 – увеличить объем прочей реализации и услуг на 20%;
- 3.3 – снизить общезаводскую производственную себестоимость на 30 тыс. руб.;
- 3.4 – снизить внепроизводственные расходы на 35 млн. руб.;
- 4.1 – снизить период реализации продукции на 3 дня;
- 4.2 – увеличить число торговых посредников при сбыте продукции;
- 4.3 – увеличить объем реализации услуг на 8%;
- 4.4 - увеличить объем прочей реализации на 12%;
- 4.5 – снизить общезаводские расходы на 15 млн. руб.;
- 4.6 – снизить цеховую себестоимость на 15 млн. руб.;
- 4.7 – снизить затраты на сбыт продукции на 20 млн. руб.;
- 4.8 – снизить прочие внепроизводственные расходы на 15 млн. руб.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Изучите экономическую ситуацию и разработайте стратегию развития предприятия. ООО «Курский холодильник» является многопрофильным предприятием, выпускающим более 50 наименований востребованных на продовольственном рынке продуктов питания - плавленых сыров, майонеза, сметаны, горчицы, кондитерских изделий, масла сливочного.

Основные направления развития предприятия:

1. Значительное увеличение собственной доли продаж на рынке Курска, формирование имиджа доминирующего производителя;
2. Разработка и вывод на рынок новых видов продукции с низкой себестоимостью для улучшения финансового положения;
3. Оптимизация транспортных расходов по доставке продукции и получению сырья и материалов.

Основными проблемами предприятия являются:

Риск недостаточности сырья. Основное сырье для производства плавленых сыров (сыр жирный и нежирный, творог) подвержено сезонным колебаниям, в результате чего предприятие вынуждено производить заготовку сырья в летний период в объеме, достаточном для выполнения всей производственной программы. Таким образом, объемы заготавливаемого сырья оказывают определяющее влияние на объемы денежных потоков предприятия. Факторы, снижающие указанный риск - банковские кредиты, позволяющие обеспечить своевременную заготовку сырья.

Риск конкуренции. В виду достаточно благоприятных тенденций развития рынка плавленых сыров на нем существует достаточно много конкурентов. В случае значительной экспансии ведущих производителей на курский рынок и регионы Сибири предприятие может потерять часть рынка, что приведет к снижению денежных потоков. Факторы, снижающие указанный риск - широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

У компании «Н» диверсифицированный портфель активов. Один из них – девелоперский бизнес (строительство торговых центров, управление торговыми центрами), достаточно молодая компания, 10 лет на рынке. Численность всей структуры девелоперской компании – 600 человек (290 – управляющий офис и 310 – персонал торговых центров). Доходность компании низкая, текучесть персонала крайне высокая –

50% в год. Высокий уровень текучести на руководящих должностях, в службе по управлению персоналом, в службе, отвечающей за строительство. Уровень заработной платы сотрудников значительно выше рынка. Кадровые технологии практически все внедрены, однако их эффективность низка. Собственник компании желает справиться с проблемой низкой доходности, считает, что основной вопрос – это неверная социальная политика предприятия и необходимо ее срочно оптимизировать.

*Задание.* Оцените решение собственника, какие могут быть возможные плюсы или минусы от его реализации. Подумайте и поясните, какие задачи в области управления персоналом необходимо решить в данной ситуации в первую очередь. Перечислите эти задачи в порядке приоритетности. Вы согласны с директором в том, что необходимо в первую очередь пересматривать социальную политику компании?

*Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации предпринимательской стратегии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации стратегии динамического роста.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации стратегии кругооборота (циклической).

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации ликвидационной стратегии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Определите тип стратегии корпорации и предложите основные направления стратегии.

**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 промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по \_\_\_\_\_ шкале (*указать нужно: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале*) следующим образом (*привести одну из двух нижеследующих таблиц*):

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** (*нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться*):

**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.