

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 01.10.2024 22:50:38

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева  
(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСКУССИОННЫХ ЗАНЯТИЙ (НАУЧНЫХ ДИСКУССИЙ)***

**Дискуссионные темы охватывают следующие разделы дисциплины:**

- Раздел (тема 1) дисциплины - «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг.»

- Раздел (тема 3) дисциплины - «Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия»

- Раздел (тема 5) дисциплины – «Матричные методы стратегического планирования деятельности компании».

- Раздел (тема 8) дисциплины – «Анализ альтернатив и выбор стратегии, стратегия и организационная структура».

- Раздел (тема 10) дисциплины – «Организация стратегического контроля»

- Раздел (тема 11) дисциплины – «Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности».

- Раздел (тема 12) дисциплины – Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций, проектирование систем управления

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы объекты развития и функционирования?
3. Рассмотрите историю возникновения стратегического менеджмента.
4. Перечислите этапы становления стратегического менеджмента.
5. В чем, по мнению В. Д. Марковой, С. А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического менеджмента?
6. Назовите особенности школ стратегического управления.
7. Почему важно развивать стратегический менеджмент в России?
8. Что включает в себя стратегический менеджмент?
9. Назовите группы критериев сегментации потребителей.
10. Какова специфика стратегического управления в некоммерческой организации?
11. Что собой представляет укрупненный подход к процессу стратегического управления?
12. Основные положения теории стратегического менеджмента А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда.
13. Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
14. Этапы разработки стратегии, по мнению И. А. Бланка.
15. Этапы разработки стратегии, по мнению Б. Бермана и Дж. Эванса.

16. Расскажите об этапы стратегического управления на предприятии.
17. Какие виды стратегического управления выделял И. Ансофф?
18. Что такое управление путем ранжирования стратегических задач?
19. Что такое управление «по слабым сигналам»?
20. Что такое управление в условиях стратегических неожиданностей?
21. Что такое миссия?
22. Факторы, учитываемые при выработке миссии?
23. Что вы понимаете под выражением «видение фирмы»?
24. В чем вы видите отличие термина «слоган» от «видение»?
25. Охарактеризуйте понятия и виды целей организации.
26. Охарактеризуйте стратегическое видение фирмы.
27. Что такое иерархия целей?
28. Охарактеризуйте цели роста организации.
29. Перечислите требования к целям.
30. Охарактеризуйте фазы установления целей.
31. Что подразумевается под внутренней и внешней средой?
32. Какие факторы включает ПЭСТ-анализ? Охарактеризуйте их.
33. Что включает в себя ситуационный анализ?
34. Для чего проводят SWOT-анализ?
35. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная».
36. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная».
37. Раскройте понятие «SNW-анализ».
38. В чем заключается результативность и эффективность ресурсов?
39. Охарактеризуйте основные типы матрицы БКГ.
40. Какие еще матрицы применяют для анализа внутренней и внешней среды?
41. Какие матрицы применяются на корпоративном, функциональном уровнях и бизнес-уровне?
42. Перечислите классификации матриц стратегического планирования и раскройте их содержимое.
43. На какие этапы можно разбить применение матриц в стратегическом планировании?
44. Охарактеризуйте модель АДЛ/ЛС.
45. Назовите пять принципов матрицы Хофера.
46. Раскройте три типа идеального бизнес-набора.
47. В чем заключается суть матрицы Ансоффа?
48. Охарактеризуйте матрицу Абеля.
49. Какие механизмы регулирования существуют в зависимости стратегического состояния в модели Шелл/ДПМ?
50. Охарактеризуйте метод BSC.
51. Назовите и раскройте основные подходы к выработке стратегии.
52. В чем заключается стратегия концентрированного роста.
53. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.

54. Какие стратегии диверсифицированного роста существуют?
55. В чем заключается стратегия сокращения?
56. Что такое стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)?
57. Что такое стратегические хозяйственные центры?
58. Параметры оценки СЗХ.
59. Что такое ресурсные ограничения и как они влияют на стратегическую перспективу фирмы?
60. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегии.
61. Критерии перспективы СЗХ.
62. Расскажите о приеме оценки привлекательности СЗХ.
63. Основные положения модели М. Портера.
64. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
65. Расскажите о современных тенденциях социально-экономического развития, влияющие на воспроизводственные процессы.
66. Что такое стратегические альтернативы?
67. Какие выделяют типы стратегических альтернатив?
68. Назовите факторы, влияющие на выбор стратегии.
69. Какие основные шаги процесса выбора стратегии?
70. Что собой представляет портфель бизнесов?
71. Расскажите об одном из методов анализа эффективности вероятных портфелей.
72. Назовите ключевые факторы, характеризующие состояние фирмы.
73. По каким направлениям производится оценка стратегии предприятия, если она соответствует его целям?
74. Каковы составляющие матрицы Томпсона и Стрикленда?
75. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
76. Охарактеризуйте этапы высшего руководства на стадии реализации стратегии.
77. Охарактеризуйте задачи для выполнения стратегии.
78. Что вы понимаете под стратегическим изменением?
79. Перечислите и охарактеризуйте пять типов стратегических изменений.
80. Перечислите и поясните порядок действий для проведения стратегических изменений.
81. Как вы думаете, от чего зависит успех проведения стратегических изменений?
82. Какие вы знаете стили проведения стратегических изменений?
83. Охарактеризуйте степени действий для реализации системы контроля
84. Элементы стратегического контроля?
85. Какие вы знаете подходы к построению систем измерения и отслеживания, охарактеризуйте их.
86. Схема проведения корректировки.
87. Негативные черты функционирования системы контроля?
88. Какие вы знаете типы систем контроля?
89. Охарактеризуйте уровни управления.
90. Что такое бенчмаркинг?

91. Что такое инсоринг?
92. Назовите сильные и слабые стороны аутсорсинга.
93. В чем суть сетевых организаций?
94. Что такое франчайзинг?
95. Перечислите этапы входящие в международное партнерство организаций.
96. Какова основная причина для слияния или приобретения?
97. Назовите формы приобретения и слияния.
98. Назовите виды мотивов к слияниям и приобретениям.
99. Что позволяет достичь эффект масштаба?
100. Каковы основания для продажи?
101. Какие методы компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения?
102. В чем преимущества и недостатки монополий?
103. Назовите причины разделения компаний.
104. В чем преимущества ЗАО перед ОАО в отражении нежелательной попытки поглощения?
105. Что собой представляет сокращение капиталовложений?

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.2 БИЗНЕС-КЕЙСЫ (АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ))***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг**

#### **Введение в стратегический менеджмент**

Приведенная ниже ситуация в большинстве своем многоаспектна и может быть использована при рассмотрении разных тем стратегического менеджмента.

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе - эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2000 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2000 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое - на дневное отделение. Но шести

целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2000 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2000 по май 2001 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека - на дневное обучение и три - на заочное. Четверо из поступивших - дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2001 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание

должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату - сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2001 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки - это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов авторитаризма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 1995 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно - оздоровительного учреждения. Мы изыскали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др.,



что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2000 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая, администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная - тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 1997 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 1999 и 2000 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2001 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 1999 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2000 г. - 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 1994 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте

от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий - красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 1999 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому - банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?
2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.
4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?
5. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

6. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

7. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

8. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

9. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

### **Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

#### *Стратегия адаптации «VIP»*

Директор «VIP» И.О. Юдашкин был доволен. Переговоры с фирмой *Adidas* закончились успешно. Разговор получился деловой. Удовлетворившись качеством строчки и обработкой швов, немцы забрали видеокассету о предприятии и образцы изделий. На том и расстались.

Однако прошло уже две недели, а ответа нет. В душе поселилось чувство тревоги.

Раздался стук в дверь. Вошел Серега, один из прежних оптовиков.

— Какие новости? *Adidas* еще не производите?

— Пока нет.

— В чем проблема?

— Ждем ответа.

— Долго ждете?

— Уже две недели.

— И еще два года ждать будете, а соперники-то не спят.

И. О. Юдашкин вздохнул и спросил:

— Что предлагаешь?

— Есть вариант.

— Мы уже ехали на твоих вариантах.

— Сейчас другая ситуация, нужен *label*. Создадим свой *Adidas*. Есть клиент. Берет сразу 2000 костюмов.

— Что, гнать подпольно?

#### **«Конверсия и «VIP»**

В 1989 г. в период перестройки одно из подразделений военного производства, специализирующееся на выпуске трикотажных изделий, решило перестроиться. Для этого, не оставляя основного производства, закупили 45 швейных машин фирмы «Текстима» по государственной цене и взяли в аренду

помещение в 500 кв. м в центре столицы. Первым заказчиком был ЦСКА, что и определило направление деятельности — выпуск спортивных костюмов.

Потребность такого общества в спортивных костюмах даже сложно представить, тем более по тем временам, когда это был еще СССР, где каждый второй мужчина проходил воинскую службу и каждый десятый из них во что-нибудь играл.

Так уж случилось, что пошив первого костюма совпал с торжественным парадом войск 9 мая 1990 г. В этой связи сложилось мнение дать одинаковое название торговой марке и фирме: «VIP», что значит генерал Ворошилов Иван Павлович — вдохновитель и начальник цеха, один из потомков «великого» наркома.

Буквы вышивались разноцветными нитками и на готовом костюме располагались на груди на уровне сердца.

Из-за нехватки оборудования эта эмблема делалась на заказ, как, впрочем, и раскрой трикотажа. Так что сорока пяти швеям оставалось качественно собирать крой, а руководству отправлять готовую продукцию заказчикам. С точки зрения покупателя, получались обычные костюмы с прямыми брюками и курткой на молнии, с двумя цветными вставками на груди и спине. Ну, а по мнению производителей, людей военных, — вполне конкурентный товар. Тем более что тогда о внешнем виде никто особенно не задумывался, отдали приказ и — купили. Однако в масштабах страны перестройка все набирала силу, причем наибольшего размаха она достигла в верхних эшелонах власти.

Так процесс дошел до Министерства легкой промышленности СССР, переведя его из союзного в федеральное подчинение с мизерным бюджетом и с ограниченными, в сравнении с прежними, полномочиями. А ведь у «VIP» там были нужные чиновники, с большой готовностью снабжавшие из госфонда своих портных нужным японским трикотажем, от которого зависели качество и внешний вид изделий.

Спортивные клубы армии получили полную самостоятельность. Пришел конец и гарантированным закупкам продукции «VIP».

В стране начинается приватизация. Дом, где располагался цех, обретает реального хозяина. Пришло извещение о повышении со следующего месяца арендной платы за помещение.

В итоге И. П. Ворошилову становилось все трудней реализовывать свою продукцию.

Пока директор думал, как быть и что делать, наступил конец месяца. Поступила команда: «Закрывать! Продать!»

Но как? Ведь за годы жизни при социализме никому еще не приходилось ликвидировать предприятие! Как водится, кассу посчитали и разделили быстро. Купленные же ранее из прибыли «Volvo 740» и кое-какую бытовую технику раздали по старшинству послужного списка в качестве компенсации морального ущерба от продажи. Что делать с оборудованием? Среди военных смельчаков на технику не нашлось, и оборудование стали выносить на улицу.

Машины уже частично стояли под открытым небом, когда к Ворошилову подошел механик И. О. Юдашкин и шепотом предложил: «По остаточной

стоимости 25 машин отдадите?» Тот согласился.

Да, упускать такой шанс было не в правилах Игоря, имевшего за плечами высшее техническое образование и страстное желание вырваться из замкнутого круга, где он с матерью по ночам шьет вещи на продажу. Уже год присматривался он к «VIP». Вначале, когда цех загружался на полную силу, радовался успехам. Затем, когда простои стали чаще и разговоры во время перекуров откровеннее, начался анализ успехов и промахов. Поэтому известие о роспуске не оказалось для него приятной неожиданностью и послужило сигналом к действию: «Хватит разговоров! Мне нужны люди, готовые работать на себя!»

#### Новые владельцы

При всей смехотворной, на первый взгляд, цене деньги пришлось собирать вскладчину. Поэтому одного хозяина не получилось и создали малое предприятие (с последующей перерегистрацией в ТОО) с прежним логотипом «VIP», где доли распределили следующим образом: директор И. О. Юдашкин — 40%, экономист Б. П. Шаталкин — 35%, бухгалтер М. Ф. Федоров — 17%, зав. производством и художник С. А. Зайчик — 8%.

Но все же самым главным на тот момент было спасение техники, благо весна оказалась ранней. Куда ее везти и где начинать свое дело?

«Арендовать прежнее помещение нам не по карману, а пока развезем оборудование по домам», — настоял директор. Да, это оказался серьезный ход конем, ибо стесненные родственники срочно включились в поиск и, представьте, нашли площадь в 200 кв. м на окраине Москвы.

Два месяца ушли на обустройство и наладку двадцати пяти машин. Тесновато получилось у десяти швей, зато выделили отдельные кабинеты директору и планово-расчетной группе.

На общем собрании профиль производства решили не менять. Времени и денег на переучивание швей не было. Необходимо было запустить цех.

«Для покупки импортных тканей у нас нет ни валютного счета, ни денег на нем. Пока придется работать с нашим сырьем» — таков был итог размышлений Игоря.

Фабрики, выпускающие трикотаж подходящего качества, оказались не так далеко: в Ивантеевке и в Москве «Красный Восток». Знакомство с ними проводили с боем. Тогда еще многие директора государственных предприятий работали и жили по принципу: не подмажешь — не поедешь. Ну, а у «VIP» денег на подкупы не было, брали молодостью и напористостью. За что и получали часто не то, что хотели. За один раз — по тысяче-полторы метров трикотажа далеко не лучшего качества — при производстве много уходило в брак и цветовая гамма чаще состояла из черного и белого, редко темно-зеленого.

Из-за неритмичной поставки материала цех загружался неполностью. Из тысячи метров ткани получалось триста пятнадцать костюмов. Если по норме каждая швея за день делает по два изделия, то при десяти стабильно работающих машинах выпускалось в день двадцать готовых изделий. Форма

оплаты — сдельная, поэтому швеи, как голодные птенцы, требовали кроя.

Тут еще Саша Зайчик захотел довести качество пошива до мировых стандартов. Ему совсем не нравилось, что резинка в брюках делалась в две строчки, в то время как современное производство уже давно перешло на пять. С таким замечанием нельзя было не согласиться. Из-за нехватки денег были вынуждены произвести бартер: две «Текстима» за одну пятиигольную. С этого момента технология соблюдалась безукоризненно.

Постоянных заказчиков не было, приходилось шить на свой страх и риск. Но костюмы стали продаваться успешно.

На продажу тогда брали многие: в то время как раз развивались сети частных комиссионных магазинов, открывались ларьки, да и просто старушки с рук у метро торговали.

Российские граждане, особенно мужчины, были приучены к мрачным тонам и считали их практичными, посему товар «VIP» не залеживался. К тому же «VIP» не завывшал отпускные цены, прибыль закладывалась на уровне 15—20% от себестоимости, рассчитывая на большой объем продаж. Здесь сильно обогатиться не удалось, особенно на фоне прошлых владельцев.

Так прожили полгода. За это время удалось войти в доверие к директорам уже указанных фабрик, и производство начало работать с меньшими простоями.

Но тут возникла другая трудность — реализация. В день через прежние каналы продавалось примерно по двадцать костюмов, и лишь когда произошло первое затоваривание, только тогда задумались. На общем собрании заседали долго, Юдашкин принял решение: «Будем еще осваивать просто спортивные брюки. Запустим две модели: на резинке и просто прямые».

Первые месяцы после освоения новой продукции торговля шла бойко — по тридцать пар в день. По ходу реализации подметили, что большие размеры (после 54-го) очень популярны. Как правило, их носят люди прежней закалки, привыкшие на деле интересоваться спортом. Раз так, то меньше стали шить брюк 42-го размера, переключившись на 56—66-й, которые пользовались популярностью в магазинах «Богатырь». В Москве подобных магазинов несколько. Долго директоров уговаривать не пришлось. За пару дней пробная партия разошлась вмиг.

Решили попробовать реализовать товар через крупные универмаги «Московский» и «Вешняки», куда часто навещают приезжие. Там тоже реализация оказалась успешной. Оплата за реализованный товар осуществлялась по безналичному расчету. Зачастую перечисление денег из банка задерживалось. У «VIP» возникали проблемы со своевременной оплатой налогов и аренды, не говоря уже о выдаче зарплаты.

Решение подсказал оптовик Серега: «Если денег в кассе нет, снимите с потока двух-трех человек и организуйте торговлю сами: на рынке в Лужниках, например». И. О. Юдашкин поначалу подобное заявление воспринял как шутку. Однако нужда заставила пойти на это.

Только и здесь очень скоро возникли конкуренты. Расширялась и крепла новая прослойка русских «бизнесменов», так называемых челноков, которые продавали товар по достаточно низким ценам.

Чем дальше «предприниматели» удалялись от Родины на юго-восток в поисках ходового товара, тем дешевле он там оказывался. Хотя, надо отдать должное, из-за таможенных пошлин, грузовых тарифов, издержек на организацию торгового места и расчетов на стопроцентную прибыль эти привозные костюмы продавались дороже вивовских, тем не менее, они привлекали неизбалованного российского покупателя яркими цветовыми решениями и множеством наклеек.

Иностранная продукция стала теснить «VIP» и его московских соперников-швейников с завоеванных позиций.

В это время на российский рынок стали выходить *Adidasi Reebok*, открыв сеть фирменных магазинов, где цены на изделия были в полтора-два раза выше китайских, не говоря уже о вивовских.

### Жизнь провинции

Изменившееся положение дел в стране заставило И. О. Юдашкина поставить вопрос ребром: «Как в подобной ситуации объяснить полуголодному человеку, что, помимо хлеба, ему необходимо одеться и желательно еще в наш костюм?»

«Заинтересовать можно только ценой. Похоже, это единственный выход. В борьбе за покупателя нам нужно свести себестоимость продукции к минимуму!» Таким оказалось программное выступление М. Ф. Федорова на очередном собрании акционеров.

— Для достижения поставленной цели я предлагаю перевезти цех «в глушь, в Калугу», — заявил Б. П. Шаталкин, — я докажу, почему это может быть выгодно:

Во-первых, уже есть на примете ангар в тысячу метров, конверсия помогла, военные планировали что-то разместить, да не успели.

Во-вторых, сравнивая с прежними расценками, аренда — мизерная, провинциальный город, — масштабы не те.

В-третьих, сможем организовать полуторасменку: с восьми до восьми. Оставим сдельную оплату. Здесь расценки на порядок ниже московских!

Какие могут быть возражения против подобных выкладок? Съездили разобраться и проверить цифры на месте. Б. П. Шаталкин оказался прав.

Итогом 1993 г. оказалось создание Товарищества с ограниченной ответственностью «VIP» на базе ранее акционированного механического завода и самого товарищества. Выгодность такого объединения объяснялась еще и тем, что механический завод предоставлял льготные тарифы на аренду, оплату коммунальных услуг и электроэнергию, а «VIP» — оборудование, технологию, ноу-хау и частичную поставку сырья. Доли распределялись 50 на 50%. Плюс получили освобождение от налогов на прибыль на пять лет, так как 75% от основного вида деятельности предприятия составляли товары народного потребления.

Появление москвичей внесло сумятицу в город, а объявление о найме тридцати работников вызвало ажиотажный конкурс аж в три человека на место.

Объявились большие друзья в лице администрации города. Как-никак, без

их усилий появились работодатели, значит, есть о чем рапортовать. Следом за государственной властью проявили интерес областные банки, председатель правления одного из них П. К. Герасимов первый сообщил о своей готовности предоставить кредит, хотя до этого «VIP» чужими деньгами никогда не пользовался.

На Очередном собрании постановили: «Нераспределенную прибыль потратим на развитие нового производства!»

Наконец-то купили столь необходимую раскройную машину. Долго искали и яростно торговались, пока не привезли аж из Брянска. Иначе прогорели бы, возя крой из столицы.

Установили промерочную технику. Раньше длину каждого рулона проверяли вручную линейкой: метр туда — метр обратно, — и так всю партию в тысячу метров и более.

Поставили двухиглку: с ее помощью наружный двойной шов делается быстрее и качественней, не то что прежде: сделают одну строчку, а другую на глазок, максимально параллельно первой.

Не забыли и про транспорт. Прежний «Москвич» успел за три года проржаветь, да и чинить его дальше уже не хватало времени и денег. Поэтому приобрели ГАЗ, из патриотизма, предполагая, что хоть он окажется дешевле в эксплуатации.

Чуть раньше в Москве открыли валютный счет. Как оказалось — очень вовремя, ибо вскоре заработала международная текстильная ярмарка «Осень-93». Помимо именитых европейских фирм, в ней впервые приняли участие южнокорейские представители. Цены на их продукцию при равном качестве были значительно ниже.

Пока остальные посетители собирали бесплатные рекламные проспекты, «VIP» скупил все привезенные пробные образцы трикотажа. Правда, пустить их в дело сразу не удалось: переезжали на новое место, налаживали оборудование — лишь в марте 1994 г. фабрика заработала в полную силу. Костюмы получились удачными по цвету и разошлись быстро.

В середине года снимают с должности одного из знакомых директоров текстильной фабрики. Вновь собранный цех оказывается под угрозой остановки. «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Раз так, то попробуем связаться по факсу с Сеулом», — предложил И. О. Юдашкин.

Сравнив еще раз расценки и качество материала, подсчитали: несмотря на транспортные и накладные расходы, работать с Кореей выгоднее, чем с соотечественниками. Через сорок дней после частичной оплаты контракта на сумму 37 тыс. долл. двадцатитонный контейнер с восемнадцатью тысячами метров ткани уже был на фабрике.

Правда, возник другой вопрос: куда девать такое количество готовых спортивных костюмов? Конкуренты в Молдове и Прибалтике, не говоря уже о москвичах, поджимают умело,

«Нас пока выручает низкая себестоимость. И удачная работа зав. производством — художника Саши Зайчика. Теперь, когда нет проблем с цветом, партии получаются одна лучше другой. Мы много экспериментируем,



варьируя всевозможные оттенки, используем пестрые вставки», — из интервью директора в августовском номере местной газеты «Навстречу успеху».

Товарный вид изделий улучшился, когда удалось наладить знакомство с хозяином линии по производству упаковочных пакетов, причем всевозможных размеров и с любой символикой. Плюс договорились с типографией на выпуск специальных бирок, где на яркой бирке указывался адрес и телефон «VIP», а ниже размер изделия.

В результате фирмой «VIP» соблюдаются все стандарты, принятые в мире в производстве спортивных костюмов. Количество оптовиков увеличилось.

«Мы можем прогнозировать спрос, — говорит директор "VIP". — Возьмем кредит и закажем еще два контейнера с разницей в поставке в сорок дней. Арифметика проста: двух месяцев достаточно для обработки каждой партии трикотажа».

В 1995 г. из очередного кредита оплачивается, частично уже из денег «VIP», еще два контейнера. Объем продукции вырос как никогда. Но именно в это время стали поступать тревожные сигналы: продажи начали падать.

Ушел даже самый стойкий оптовик Серега.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж.

В борьбе за заказчика приняли участие в межрегиональном конкурсе швейников. Снаряжали гонца недолго: выставили обычные серийные образцы. Были польщены, когда без особой борьбы заняли первое место.

Раньше самого «VIP» об этой победе узнало областное руководство. Еще бы: на весь город всего два работающих производства. Благодаря хорошей работе налоговой инспекции мэр Анатолий Зюган был в курсе успехов. Да плюс еще народная молва о бесплатных обедах, о беспроигрышной лотерее к очередному празднику и т.д. Тут уже директора пригласили в здание бывшего комитета партии, где в одном из просторных кабинетов глава администрации Сергей Пилов с десятком помощников и замов внимательно познакомились с продукцией и отчетностью.

Чуть раньше, чувствуя плачевное состояние общего уровня производства в районе, С. Пилов создал под своим крылом «Фонд помощи малого производства и малого бизнеса». И в 1996 г. «VIP» сумел выпросить у него 200 млн. руб., из которых половина ушла на погашение предыдущих кредитов, а остальные вивопцы пустили на закупку новой партии сырья.

Но это уже была агония, ибо «челноки» до такой степени сбили рынок, что даже в области стало невыгодно заниматься производством: костюмы приходилось продавать ниже себестоимости. Когда вьетнамскую продукцию на рынке можно было найти за 18 долл., то товары «VIP», не считая прибыли, а учитывая затраты только на зарплату и проценты по кредитам, выходили в 18—20 ам. долл., в зависимости от модели. И ребята сознательно шли на убытки, наверное, надеясь на чудо.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж и развернули рекламную кампанию по коммерческому телевидению, не забыв про газеты. Все это не принесло заметных результатов.

Тогда вивопцы вышли на представителей *Adidas* с коммерческим

предложением шить костюмы в России. Ответ последовал быстро. Встреча состоялась. Но...

*Вопросы и задания:*

1. Какие этапы развития «VIP» можно отметить?
2. Какие изменения внешней среды побуждают «VIP» переходить от одной стратегии к другой?
3. Каковы особенности каждого этапа?

#### **Раздел (тема 4) дисциплины Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации**

##### *Диалог двух руководителей*

Случайный разговор между двумя руководителями – владельцами малого бизнеса и давними друзьями перешел на обсуждение весьма важных вопросов. «Я работаю в очень конкурентном бизнесе», - объяснял Дэвид своему другу Эндрю, пытаюсь оправдать недавние неудачи, связанные с малой эффективностью его фирмы. У Эндрю таких проблем никогда не было. В течение двадцати лет он вел вполне успешный малый бизнес в полиграфии. В отличие от Дэвида Эндрю всегда верил в планирование, четко представляя себе, куда следовать и что делать, чтобы прийти туда.

Далее Дэвид заключил: «Поэтому в последние три года я не смог заработать много денег, хотя надеюсь, что в этом году дела пойдут лучше. В сущности, я уверен, что прибыль существенно возрастет». Это не убедило Эндрю, несмотря на то что слабую эффективность фирмы Эндрю оправдывает ряд уважительных причин, он тем не менее был убежден, что главная беда друга в его неумении планировать Эндрю считал, что настала время кое-что разъяснить неудачливому Дэвиду.

Послушай, Дэвид ведь у тебя даже нет четких целей, не так ли? И именно поэтому твой бизнес не очень успешен. И это не только сейчас, так было всегда. Все дело в том, что ты действуешь на уровне повседневного управления операциями. Я всегда убеждал тебя, что необходимо наметить целевые показатели прибыли, а затем, действуя в обратном направлении, у же определять, сколько и чего тебе следует продать и какую назначить наценку. Это самый логичный путь. Но ты, как всегда, предпочел плыть по течению, реагируя на повседневные события и не имея реальной стратегии или плана. Честно говоря, я вообще не понимаю, как ты умудрился столько продержаться. Неужели ты не помнишь, что настало время изменить многое в твоём бизнесе, пока еще не слишком поздно? У тебя есть ресурсы, потенциальный рынок и лишь несколько конкурентов. В таких условиях ты должен быть более успешным, чем я, и все дело в том, когда ты, наконец, поймешь это.

*Вопросы и задания:*

1. В чем смысл постановки целей для малого и среднего бизнеса?

2. Как вы объясните неудачи в развитии своего дела?
3. Как, по вашему мнению, необходимо помочь Эндрю, чтобы он стал более успешным в своем деле?

## **Раздел (тема 5) дисциплины**

### **Матричные методы стратегического планирования деятельности компании**

#### **«Молочные реки»**

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался, как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. 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 лишь 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 мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. 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.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить, ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. 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. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

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, надои 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 какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долл. США 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. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5–6 наименованиях, то в 1995 г. около 60 наименований.

#### *Вопросы и задания:*

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

### **Раздел (тема 7) дисциплины**

## **Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.**

### **АНПО «ХОЛОД»**

*Исходные данные*

*Характеристика объекта исследования*

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

*Продукция предприятия*

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции —  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ ,  $P_4$ ,  $P_5$ . Из них три вида —  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции  $P_1$  и  $P_2$ , занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция  $P_1$  и  $P_2$  пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства — промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т.д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции  $P_3$  (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин

представляется малоперспективным.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения — компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

#### *Потенциал предприятия*

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

#### *Рыночные позиции предприятия*

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом не востребоваания значительного объема продукции П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub>, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> (рис. 5.14).

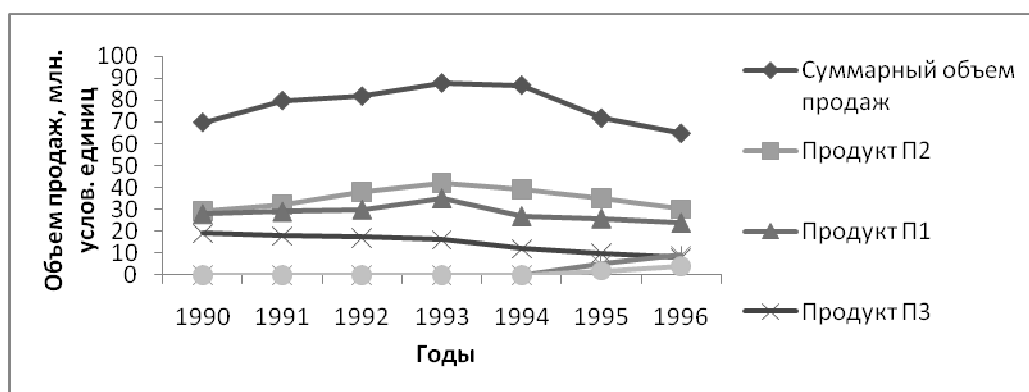


Рисунок 5.14 - Жизненные циклы продукции.

### Прогноз развития рынка

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в табл. 5.10.

Таблица 5.10 - Портфельный прогноз продукции предприятия

| Показатель                          | Вид продукции  |                |                |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | П <sub>1</sub> | П <sub>2</sub> | П <sub>3</sub> | П <sub>4</sub> | П <sub>5</sub> |
| Емкость рынка, млн. усл. ед.        | 20,0           | 30,0           | X              | 10,0           | 5,0            |
| Объем производства, млн. усл. ед.   | 20,0           | 30,0           | 5,0            | 6,0            | 2,0            |
| Изменение рыночного спроса, %       | -40,0          | -40,0          | -50,0          | 5,0            | 25,0           |
| Доля продукции предприятия на рынке | 100            | 100            | X              | 20,0           | 10,0           |

По продукции П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub> наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн. усл. единиц.

По продукции П<sub>3</sub> по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

### Сильные и слабые стороны предприятия

В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (табл. 26). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и

внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

*Вопросы и задания:*

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.
3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.
4. Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

Таблица 5.11 - Матрица ситуационного анализа (SWOT)

| <i>Внешняя среда</i>                                      | <i>Внутренняя среда</i>           |  |                                     |              |                               |  |  |              | <i>Итого</i> |
|---|-----------------------------------|--|-------------------------------------|--------------|-------------------------------|--|--|--------------|--------------|
|   | <i>Слабые стороны</i>             |  |                                     |              | <i>Сильные стороны</i>        |  |  |              |              |
|   | <i>Неразвитость каналов сбыта</i> | <i>Слабая информационно-технологическая база</i> | <i>Недостаток свободных средств</i> | <i>Итого</i> | <i>Собственная база НИОКР</i> | <i>Сравнительно низкие цены на продукцию</i> | <i>Наличие международных сертификатов на продукцию</i> | <i>Итого</i> |              |
| <b>Возможности</b>  |                                   |  |                                     |              |                               |  |  |              |              |
| <i>Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)</i> | -2                                | -1   | -3                                  | -6           | 3                             | 3  | 3  | 9            | 3            |
| <i>Проведение сбалансированной кредитной политики</i>     | 0                                 | -1   | 0                                   | -1           | 2                             | 0  | 1  | 3            | 2            |
| <i>Выход на международный рынок</i>                       | -1                                | -1   | -3                                  | -5           | 3                             | 3  | 3  | 9            | 4            |
| <b>Угрозы</b>   |                                   |  |                                     |              |                               |  |  |              |              |



|   |    |    |     |     |    |    |   |    |    |
|---|----|----|-----|-----|----|----|---|----|----|
| <i>Ужесточение конкуренции</i>                                    | -3 | -3 | -3  | -9  | 2  | 3  | 2 | 7  | -2 |
| <i>Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства</i> | 0  | -1 | -3  | -4  | 0  | 3  | 0 | 3  | -1 |
| <i>Неплатежеспособность покупателей</i>                           | -3 | -1 | 0   | -4  | 0  | 3  | 0 | 3  | -1 |
| <i>ИТОГО</i>  | -9 | -8 | -12 | -29 | 10 | 15 | 9 | 34 | 5  |

**Раздел (тема 9) дисциплины  
Управление реализацией стратегии.**

**Районный совет «Бенери»**

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам.

Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета, были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так как каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

*Вопросы и задания:*

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекоцендовали и как бы реализовали их?

## **Раздел (тема 10) дисциплины Организация стратегического контроля.**

*Бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.*

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость

обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

*Вопросы и задания:*

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы вы?

## **Раздел (тема 12) дисциплины Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций, проектирование систем управления.**

### *Английский пациент*

Когда шесть лет назад глава *BMW* Бернд Пишетсридер покупал *Rover Group*, крупнейшего автопроизводителя Великобритании, вряд ли он мог предположить, что эта сделка, в конце концов, будет стоить ему карьеры: «жемчужина британской индустрии» на деле стала для немцев буквально камнем на шее. Баварская фирма потратила на «доведение» *Rover* в общей сложности 5,4 млрд. долл., но при этом только в прошлом году убытки на предприятиях *Rover* составили почти 2,4 млрд долл. Это очень много для *BMW*, чья чистая прибыль от продаж по итогам года равнялась 600 млн. долл. Владящее мюнхенским концерном семейство Квандтов (48% акций) несколько недель назад осознало, что дорогостоящая затея с *Rover* в итоге может лишить баварских автопроизводителей независимости. Новый глава *BMW* Йоахим Мильберг подписал меморандум с *Forde* передаче американцам марки *Land Rover*, а недавно начал переговоры с потенциальным покупателем главных подразделений *Rover* — мало кому известным английским венчурным фондом *Alchemy Partners*.

В апреле решение продать *Rover*, прозванного за хроническую убыточность «английским пациентом», вызвало небольшой политический кризис в Великобритании и спровоцировало определенную напряженность в германо-британских отношениях. Дело в том, что данный шаг, скорее всего, обернется потерей 50 тыс. рабочих мест.

*Alchemy* собирается ограничиться производством небольших объемов спортивных машин. Расстраивает Лондон и перспектива исчезновения всемирно известной национальной автомобильной марки. Премьер Тони Блэр уже выразил «глубокое возмущение» поступком *BMW*, а британские профсоюзы призвали соотечественников к бойкоту продукции концерна.

**Самоуверенные баварцы**

Определенную ответственность за провал с *Rover* несет, конечно, сам менеджмент баварской компании. После десятилетий роста продаж и прибылей немецкие менеджеры полностью исключали возможность принятия неправильных стратегических решений. Именно такое настроение царило в мюнхенском «цилиндрическом» офисе *BMW* в марте 1994 г., когда *British Aerospace PLC* продала 80% *Rover* баварцам за 1,3 млрд. долл. (рис. 12.1).

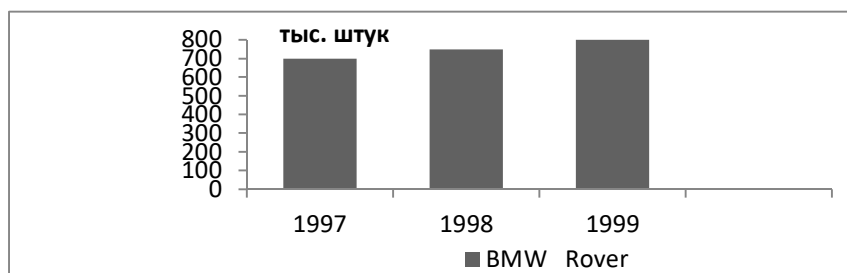


Рисунок 12.1. -Продажи компании *BMW*

Так, в ходе первой инспекции британского приобретения г-н Пишетсридер увидел новый прототип двухместного спортивного автомобиля MG, который был разработан до поглощения. Глава *BMW* немедленно заметил, что передняя часть кузова выполнена некрасиво, и без колебаний распорядился, чтобы дизайн автомобиля был изменен. Когда же сопровождавшие главу *BMW* британские разработчики сказали, что это будет очень дорого, он ответил, что издержки его не интересуют. Он хотел, чтобы машина «была сделана правильно». Г-н Пишетсридер отверг также пожелания коллег закрыть все производство за исключением линий *LandRover* и *Mini*. Глава *BMW*, отмечает журнал «Economist», слыл сентиментальным любителем английской старины. Кроме того, легендарный дизайнер Rover сэр Алее Иссионис приходился ему дальним родственником.

Сантименты в автомобильном бизнесе оказались ненадежным ориентиром. Вскоре выяснилось, что компания *Rover* только внешне напоминает успешный бизнес. Главный завод в Лонгбридже около Бирмингема — один из самых старых и неэффективных в мире. Иностранцы, например, строили в Британии заводы, производительности которых была в три раза выше. А японская *Honda*, которой в 1994 г. уже принадлежало 20% *Rover*, оказалась ключевым разработчиком инноваций в британской компании. Именно *Honda* создала новый современный дизайн «роверов». Японцам очень не понравилось, что сделка с *BMW* была совершена за их спиной, и они отказались от сотрудничества с новыми владельцами.

Не способствовала успеху нового приобретения и плохая совместимость менеджеров — представителей двух деловых культур, англосаксонской и европейской континентальной. Первоначально в *BMW* планировали работать с *Rover* как с абсолютно независимым подразделением, находящимся под руководством британского менеджмента.

Вскоре немцы решили, что англичане плохо управляют своим бизнесом. В 1996 г. это привело к отставке британского главы *Rover* Джона Тауэrsa. Производство между тем медленно снижалось. Через два года после покупки заводы *Rover* были загружены только на 62%, а объемы продаж собираемых здесь автомобилей начали постепенно сокращаться. Если в момент покупки *Rover* немцами флагман британской автоиндустрии контролировал 13% местного рынка, то сегодня эта доля сократилась до 5%.

Менеджеры *BMW* знали выход из этой ситуации, но Пишетсридер был слишком озабочен британским общественным мнением и считал, что компания не может себе позволить увольнения работников. Ведь даже вдохновитель

массовой приватизации в Великобритании Маргарет Тэтчер не могла закрыть завод *Longbridge*. Вместо увольнения 100 тыс. рабочих перед выборами 1983 г. она вложила более 2 млрд. фунтов из денег налогоплательщиков (государство тогда владело *Rover*) в производство — несмотря на низкую производительность и постоянные забастовки.

#### Губительный фунт

Трудности *BMW* неограничились сферами менеджмента и технологий. В августе 1996 г. начался устойчивый рост фунта стерлингов по отношению к континентальным валютам. Экспортировать автомобили, производимые в Туманном Альбионе, становилось все труднее (в своих прогнозах аналитики *BMW* считали, что британская валюта будет, по крайней мере, на 25% дешевле). Сила фунта была связана с притоком прямых и портфельных инвестиций в Великобританию, которая «оттянула» на себя 40% всех иностранных прямых инвестиций в Европу.

Нестабильность мировых валют стала сегодня для мировых автомобильных концернов общей проблемой. Так, амплитуда курса иены к доллару может составлять в год до 30%, тогда как норма прибыли у американских компаний, продающих автомобили в Японии, не превышает 7—10%. А для более мелких автопроизводителей, таких как *BMW*, воздействие финансовых пертурбаций оказалось особенно губительным. Помимо экономии на больших объемах гиганты типа *GM* или *Ford* за счет широкой географии производственных мощностей способны достаточно оперативно реагировать на динамику потоков финансового капитала, контролируя объемы производства в различных регионах. У баварцев же не было возможности для подобного маневра.

Иностранные компании, инвестировавшие за последние годы капиталы в промышленность Великобритании, уже неоднократно заявляли, что фунт необходимо ослабить, иначе это погубит весь экспорт страны. Правительство между тем вяло реагировало на эти призывы, опасаясь, что девальвация фунта негативно отразится на финансовом секторе страны. Несмотря на скандал вокруг закрытия *Rover*, правительственные чиновники указывают на то, что для постиндустриальной Великобритании, в конце концов, не так уж и критично закрытие автомобильного завода. Для правительства гораздо важнее финансовый сектор, куда за последние годы иностранцы вложили 47 млрд. долл., что в десять раз больше прямых иностранных инвестиций в автомобильную промышленность. Британский бизнес семейной фирмы *BMW* просто не выдержал конкуренции с транснациональной «новой экономикой».

#### После *Rover*

Сворачивание проекта *Rover* является стратегически верным решением *BMW*. Сильный фунт может сохранять свои позиции еще достаточно долго. Даже в случае присоединения Лондона к единой европейской валюте власти наверняка будут ослаблять его долго и осторожно. Если же фунт стерлингов начнет резко обесцениваться вместе с американским долларом во время

предрекаемого финансового кризиса, то британская экономика — далеко не лучшее место, где стоит пережить подобные потрясения. Так что автомобильный бизнес в Британии еще долго будет испытывать трудности, которых хочет избежать *BMW*.

Главная проблема для баварцев по-прежнему не снята с повестки дня. Смогут ли *BMW* сохранить свою независимость в мире автомобильных гигантов, а семейство Квандтов удержать контроль над компанией? Сегодня суперконцерны, угрожающие независимому существованию *BMW* (в частности, купить баварцев хотел бы глава *Volkswagen* Фердинанд Пиех), заняли за счет скупки более мелких компаний или создания с ними стратегических альянсов еще более прочные позиции, чем в 1994 г. Только японская *Honda*, французский концерн *PSA Peugeot Citroen* и *BMW* выступают в качестве независимых производителей (причем немецкий концерн — наиболее слабый игрок, объемы его продаж составляют примерно треть от аналогичного показателя у японцев или французов). Занимая столь узкую нишу, баварским автопроизводителям будет крайне трудно соперничать с транснациональными корпорациями типа *Daimler-Chrysler*. Разработки технологических новшеств и новых моделей становятся все дороже, а окупить их крайне трудно, имея столь ограниченный модельный ряд.

Немцы считают, что смогут отстоять свои позиции за счет появления через три года новой компактной модели (нечто среднее между *VW Golf* и *BMW* третьей серии), производства полноприводных внедорожников и развития марки *Rolls-Royce*, права на которую *BMW* получит в 2003 г. Семейство Квандтов уже готовит возможные пути для отступления. Согласно последним слухам, не исключено, что *BMW* будет приобретен *VW*, при этом Квандты смогут получить существенную долю в новой компании.

#### *Вопросы и задания*

1. Как международные процессы слияния и приобретения влияют на национальные экономики?
2. Как влияет нестабильность курсов национальных валют на осуществление международных стратегий?
3. Что необходимо предпринять для сохранения независимости *BMW* на рынке продажи автомобилей?
4. Проанализируйте историю взаимоотношений *BMW* и *Rover* и представьте ее как результат рационального стратегического планирования.

#### ***Шкала оценивания: 6 балльная***

#### ***Критерии оценивания:***

**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.

### ***1.3 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА***

**Контрольный опрос охватывают все разделы дисциплины.**

1. Стратегия и стратегическое управление.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Управление функционированием и развитием.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.
5. Школы стратегического менеджмента.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
12. Выделение видов стратегического управления.
13. Видение фирмы.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.

16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов.
18. Понятие внешней среды организации.
19. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
20. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа.
21. Составление профиля среды. Анализ неопределенности организационной среды.
22. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
23. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов.
24. Матрица BCG.
25. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey.
26. Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия.
27. Классификация матриц стратегического планирования.
28. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования.
29. Характеристика отдельных матриц: модель ADL/LC, концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL.
30. Матрица Ансоффа, матрица Абеля.
31. Модель Shell/DPM, метод SPACE, метод BSC.
32. Система 111 – 555, методика проведения ABC анализа, методика проведения XYZ анализа компании.
33. Подходы к выработке стратегии.
34. Типы стратегий развития бизнеса.
35. Стратегии концентрированного роста.
36. Стратегии интегрированного роста.
37. Стратегии диверсифицированного роста.
38. Стратегии сокращения.
39. Выделение стратегических зон хозяйствования. Зоны стратегических ресурсов.
40. Группы, влияющие на формирование стратегии. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
41. Структурный анализ конкурентного окружения организации.
42. Модель пять сил М. Портера.
43. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
44. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу.
45. Стадии и факторы выбора стратегии.
46. Процесс выбора стратегии.



- 47.Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ.
- 48.Матрица Томпсона и Стрикланда.
- 49.Оценка выбранной стратегии.
- 50.Задачи стадии выполнения стратегии.
- 51.Стратегические изменения.
- 52.Сопrotивление изменениям.
- 53.Стили проведения изменений.
- 54.Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля.
- 55.Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.
- 56.Бенчмаркинг.
- 57.Стратегическое распределение функций между организациями.
- 58.Динамика распределения функций и партнерство.
- 59.Инсорсинг. Аутсорсинг.
- 60.Сетевые организации.
- 61.Франчайзинг.
- 62.Международное партнерство организаций.
- 63.Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций.
- 64.Основания (мотивы) для слияний и приобретений. Основания для продажи Сопrotивление приобретению: оборонительная тактика.
- 65.Разделение компаний.
- 66.Общая характеристика стратегического планирования развития города и региона.
- 67.Цикл стратегического планирования развития города и региона.
- 68.Методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте.
- 69.Информационное обеспечение стратегического управления.
- 70.Стратегия ценообразования.
- 71.Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг.
- 72.Стратегия инвестиционной деятельности фирмы.
- 73.Стратегия антикризисного управления фирмы.
74. Стратегия управления персоналом.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.4 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Этапы стратегического менеджмента, виды стратегического управления, стратегия и техническая политика предприятия.**

1. Что собой представляет укрупненный подход к процессу стратегического управления?
2. Основные положения теории стратегического менеджмента А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда.
3. Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
4. Этапы разработки стратегии, по мнению И. А. Бланка.
5. Этапы разработки стратегии, по мнению Б. Бермана и Дж. Эванса.
6. Расскажите об этапы стратегического управления на предприятии.
7. Какие виды стратегического управления выделял И. Ансофф?
8. Что такое управление путем ранжирования стратегических задач?
9. Что такое управление «по слабым сигналам»?
10. Что такое управление в условиях стратегических неожиданностей?

#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

##### **Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации.**

1. Что подразумевается под внутренней и внешней средой?
2. Какие факторы включает ПЭСТ-анализ? Охарактеризуйте их.
3. Что включает в себя ситуационный анализ?
4. Для чего проводят SWOT-анализ?
5. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная».
6. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная».
7. Раскройте понятие «SNW-анализ».
8. В чем заключается результативность и эффективность ресурсов?
9. Охарактеризуйте основные типы матрицы БКГ.
10. Какие еще матрицы применяют для анализа внутренней и внешней среды?

#### **Раздел (тема 6) дисциплины**

##### **Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса.**

1. Назовите и раскройте основные подходы к выработке стратегии.
2. В чем заключается стратегия концентрированного роста.
3. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.
4. Какие стратегии диверсифицированного роста существуют?
5. В чем заключается стратегия сокращения?

#### **Раздел (тема 7) дисциплины**

##### **Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.**

1. Что такое стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)?
2. Что такое стратегические хозяйственные центры?
3. Параметры оценки СЗХ.
4. Что такое ресурсные ограничения и как они влияют на стратегическую перспективу фирмы?
5. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегии.
6. Критерии перспективы СЗХ.
7. Расскажите о приеме оценки привлекательности СЗХ.
8. Основные положения модели М. Портера.
9. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
10. Расскажите о современных тенденциях социально-экономического развития, влияющие на воспроизводственные процессы.

#### **Раздел (тема 9) дисциплины**

##### **Управление реализацией стратегии.**

1. Охарактеризуйте этапы высшего руководства на стадии реализации стратегии.
2. Охарактеризуйте задачи для выполнения стратегии.
3. Что вы понимаете под стратегическим изменением?
4. Перечислите и охарактеризуйте пять типов стратегических изменений.
5. Перечислите и поясните порядок действий для проведения стратегических изменений.
6. Как вы думаете, от чего зависит успех проведения стратегических изменений?
7. Какие вы знаете стили проведения стратегических изменений?

### **Раздел (тема 10) дисциплины**

#### **Организация стратегического контроля.**

1. Охарактеризуйте степени действий для реализации системы контроля
2. Элементы стратегического контроля?
3. Какие вы знаете подходы к построению систем измерения и отслеживания, охарактеризуйте их.
4. Схема проведения корректировки.
5. Негативные черты функционирования системы контроля?
6. Какие вы знаете типы систем контроля?
7. Охарактеризуйте уровни управления.
8. Что такое бенчмаркинг?

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности.**

1. Что такое инсоринг?
2. Назовите сильные и слабые стороны аутсорсинга.
3. В чем суть сетевых организаций?
4. Что такое франчайзинг?
5. Перечислите этапы входящие в международное партнерство организаций.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.5 ДЕЛОВЫЕ / РОЛЕВЫЕ ИГРЫ***

### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Управление реализацией стратегии.**

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость

обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

*Вопросы и задания:*

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы вы?

## **Раздел (тема 11) дисциплины Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности**

Компания McDonald's, основанная в 1940 году, на текущий момент является крупнейшей в мире сетью ресторанов быстрого питания. Можно сказать, что «Макдональдс» положил начало индустрии фастфуда, преобразив своей деятельностью образ питания людей, а также ряд отраслей промышленности и сельского хозяйства.

Работа по франчайзингу – один из факторов, сделавших «Макдональдс» номером один в мире. Так, в США более 80% ресторанов сети работают по франшизе, в странах Европы – около 50%. Можно сказать, что франшиза и McDonald's – это синонимы в мире. Стратегия компании предусматривает наличие ее ресторанов везде, где они нужны клиентам.

В России первый ресторан сети был открыт в 1990 году на Пушкинской площади, собирая в первое время после открытия километровые очереди. На начало 2010 года в России насчитывалось 245 заведений под вывеской «Макдоналдс», в Украине – 67. До сих пор «Макдоналдс» на Пушкинской площади является самым посещаемым заведением сети в мире. Также в первой пятерке еще один ресторан в Москве и один в Киеве на Вокзальной площади. Количество клиентов в российских и украинских ресторанах корпорации по сравнению со среднемировым показателем крайне велико.

На большинстве рынков мира сегмент фастфуда либо стабилен, либо уменьшается. McDonald's — исключение: корпорация только увеличивает свою долю, тогда как большинство конкурентов теряют позиции. Россия в этом плане наиболее показательна – у всех кризис, а «Макдоналдс» цветет и расширяется. В свете того, что компания на постсоветском пространстве не испытывает трудностей с географической экспансией и с прибыльностью (почти в любом ресторане сети очереди), франшизы «Макдоналдс» в России и Украине корпорация не продает.

В прессе неоднократно появлялись заявления президента «Макдоналдс-Россия», о том, что вот-вот, и у нас начнется развитие франчайзинга. Были озвучены планы старта программы в 2004 году, потом в 2008, но так ничего и не сдвинулось с мертвой точки. Причины промедлений назывались разные: и неправильный менталитет российских бизнесменов, которые обязательно

уронят имидж брэнда, и несовершенство законодательства, не позволяющее юридически закрепить все условия, диктуемые сетью партнерам и т.д.

По собственным оценкам компании, «Макдональдс» в России занимает в общепите долю в 5-6%. Даже при немалых вложениях на открытие каждого заведения сети в размере 1-2 млн. долл., эти затраты окупаются за год. Ведь в нашей стране «Макдональдс» до сих пор считают ресторанами, и так как его продукцию едят у нас (при этом непременно ругая), так больше не едят нигде в мире. Очевидно, что пока необходимость в продаже франшиз у «Макдональдса» отсутствует. Зачем с кем-то делить прибыль! Когда рынок в определенной степени насытится и определенную долю на нем завоюют сильные конкуренты, к примеру, BurgerKing, тогда что-то изменится, и можно будет небольшому ресторатору из небольшого провинциального города, открыть золотую жилу под двумя золотыми арками на вывеске. Хотя нет, к тому времени уже не такую золотую.

*Вопросы и задания:*

1. Определите стратегию развития «Макдональдс».
2. Почему, по вашему мнению, так успешно данная сеть ресторанов?
3. Какие бы вы предложили меры по развитию франчайзинга в России?
4. Если «Макдональдс» не работало бы по франшизе, было ли оно таким успешным?
5. Назовите примеры предприятий, работающих по франчайзингу.

*Шкала оценивания: 12 балльная*

*Критерии оценивания:*

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## **1.6. ЗАЩИТА ОТЧЕТОВ**

Отчет должен быть оформлен образом: текст работы должен быть выполнен в формате А4 в текстовом редакторе Word 14-м шрифтом «Times New Roman», интервал 1,5. Объем работы не ограничивается. Расстояние от границы листа до текста слева – 30 мм, справа – 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа – 20 мм. Номер страницы ставится внизу справа. Все используемые в работе материалы даются со ссылкой на источник: в тексте после упоминания материала проставляются в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например [7, с. 78].

Примеры выполнения заданий представлены в учебном пособии дисциплины.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

*Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.*

1. Разработка (совершенствование) стратегии внешнеэкономической деятельности организации.
2. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
3. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
4. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
5. Разработка (совершенствование) антикризисной стратегии организации.
6. Разработка (совершенствование) кадровой стратегии организации.
7. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
8. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
9. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
10. Стратегические цели, миссия, видение компании.
11. Разработка (совершенствование) корпоративной стратегии организации.
12. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии организации.
13. Разработка (совершенствование) производственной стратегии организации.
14. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
15. Стратегическое управление диверсифицированными организациями
16. Совершенствование стратегического управления на предприятии
17. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности для достижения конкурентных преимуществ
18. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
19. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
20. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
21. Разработка стратегии управления персоналом организации.
22. Стратегии международного развития организаций.
23. Стратегический анализ потенциала организации.
24. Разработка (совершенствование) стратегии технологического развития организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.
26. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.

27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.

28. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.

29. Разработка (совершенствование) стратегии интегрированного роста.

30. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.

31. Формализация стратегии развития на основе разработки системы сбалансированных показателей деятельности организации.

32. Разработка (совершенствование) стратегии выживания организации в кризисной ситуации.

33. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.

34. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.

35. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

36. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

37. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

38. Формирование деловой стратегии организации

39. Разработка ценовой стратегии организации

40. Разработка товарной (продуктовой) стратегии организации

41. Формирование стратегии продвижения продукции организации

42. Разработка (совершенствование) финансовой стратегии организации

Тема исследования может быть иной, но обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

### ***Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.***

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

**85-100 баллов (или оценка «отлично»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

**70-84 балла (или оценка «хорошо»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

## **2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Вопросы в открытой форме:*

1. Понятие стратегии берет начало из:
  - а) военного дела;
  - б) промышленности;
  - в) психологии;
  - г) экономики.
2. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:
  - а) 80-е годы XX века;
  - б) 90-е годы XX века;
  - в) 60-е годы XX века;
  - г) начало XIX века.
3. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относят:
  - а) внутреннюю структуру и организационные изменения;
  - б) потенциал организации;
  - в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;
  - г) конечный результат.
4. Архитектонику организации составляют:
  - а) технология, производственное оборудование;
  - б) уровень организации производства;
  - в) внутренние коммуникации и процедуры;
  - г) верны все ответы.
5. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?
  - а) генерал Карл фон Клаузевиц;
  - б) полководец Сунь-Цзы;
  - в) Наполеон Бонапарт;
  - г) И. Ансофф.
6. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:
  - а) долгосрочное планирование;
  - б) стратегическое управление;
  - в) бюджетирование и контроль;
  - г) нет верного ответа.

7. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
- а) 8;
  - б) 15;
  - в) 10;
  - г) 5.
8. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
- а) школы планирования;
  - б) школы обучения;
  - в) когнитивной школы;
  - г) школы позиционирования.
9. К составляющим стратегического менеджмента относят:
- а) определение базового рынка;
  - б) потенциал рынка;
  - в) сегментацию рынка;
  - г) все ответы верны.
10. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
- а) административный контроль;
  - б) следование инструкциям;
  - в) концентрация власти и политической воли;
  - г) самостоятельность.
11. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
- а) правильно выбранных долгосрочных целях;
  - б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
  - в) постановке определенных задач;
  - г) глубоком понимании конкурентного окружения.
12. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
- а) анализ ситуации и планирование стратегии;
  - б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - г) нет верного варианта.
13. Цель анализа стратегических факторов:
- а) выделение целей;
  - б) постановка задач;
  - в) разработка методов;

г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

14. К идеалам экономической организации можно отнести:
- а) видение;
  - б) потенциал;
  - в) установки;
  - г) программу.
15. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:
- а) слабыми сигналами;
  - б) сильными сигналами;
  - в) нейтральными сигналами;
  - г) нет верного ответа.
16. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
- а) долгосрочное планирование;
  - б) стратегическое управление;
  - в) бюджетирование и контроль;
  - г) нет верного ответа.
17. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?
- а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
  - б) Э. А. Уткин;
  - в) И. Ансофф;
  - г) Б. Берман и Дж. Эванс.
18. К функциональным возможностям не относят:
- а) маркетинг;
  - б) развитие НИОКР;
  - в) структура власти на предприятии;
  - г) технологии.
19. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:
- а) кадровым потенциалом;
  - б) ресурсами организационной структуры управления;
  - в) маркетинговой политикой предприятия;
  - г) нет верного варианта.
20. К общеуправленческим возможностям не относятся:

- а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;
- б) совершенствование производства;
- в) методы работы и организационная структура;
- г) морально-психологический климат внутри предприятия.

21. Что такое миссия?

- а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;
- в) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;
- г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

22. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

- а) социальная ответственность;
- б) потребности и благосостояние сотрудников;
- в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
- г) работа с клиентами.

23. Миссия фирмы – это:

- а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;
- б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;
- в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;
- г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

24. Стратегическое видение фирмы – это:

- а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;
- б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;



в)руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;

г)перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

25. Слоган – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;

в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

26. Видение – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;

в) идеализированные образы своего будущего;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

27. Что такое цель?

а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

б) желание, намерение действовать;

в) желание сделать что-либо замысел;

г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

28. К формам принятия индивидуального решения относятся:

а) техническая;

б) стратегическая;

в) авторитарная;

г) организационная.

29. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

- а) привлечение новых видов бизнеса;
- б) рождаемость;
- в) валовой региональный продукт на душу населения;
- г) привлечение средств населения в инвестиции.

30. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

31. К какому окружению относятся конкуренты?

- а) «ближнее окружение»;
- б) «дальнее окружение».

32. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

- а) анализ макроокружения;
- б) анализ мезоокружения;
- в) анализ мегаокружения;
- г) анализ микроокружения.

1) Соотнесите факторы и их составляющие:

- I. экономические;
- II. политические;
- III. социальные;
- IV. технологические;

- а) устав компании;
- б) доверие потребителей;
- в) перемены в образе жизни;
- г) новые открытия.

33. Восстановите этапы SWOT-анализа:
- а) матрица SWOT-анализа.
  - б) матрица возможностей.
  - в) SWOT-анализ.
  - г) матрица угроз.
34. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?
- а) «сложная – стабильная»;
  - б) «простая – нестабильная»;
  - в) «сложная – нестабильная»;
  - г) «простая – стабильная».
35. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?
- а) М. Портер;
  - б) А. Томпсон;
  - в) Н. Ансофф;
  - г) А. Стрикленд.
36. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:
- а) материально-техническое снабжение;
  - б) технические разработки;
  - в) управление трудовыми ресурсами;
  - г) инфраструктура фирмы.
37. К портфельному анализу относится:
- а) SWOT-анализ;
  - б) STEP-анализ;
  - в) SNW-анализ;
  - г) матрица БКГ.
38. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:
- а) внешней среды;
  - б) внутренней среды;
  - в) внутренней и внешней среды одновременно.
39. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:
- а) цель организации;

- б) миссию организации;
  - в) задачи организации.
40. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?
- а) М. Портер;
  - б) А. Томпсон;
  - в) Н. Ансофф;
  - г) А.Стрикленд.
41. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?
- а) продукт;
  - б) рынок;
  - в) отрасль;
  - г) технология.
42. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
- а) стратегия концентрированного роста;
  - б) стратегия интегрированного роста;
  - в) стратегия диверсифицированного роста;
  - г) стратегия сокращения.
43. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?
- а) стратегия центрированной диверсификации;
  - б) стратегия горизонтальной диверсификации;
  - в) стратегия конгломеративной диверсификации.
44. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?
- а) стратегия концентрированного роста;
  - б) стратегия интегрированного роста;
  - в) стратегия диверсифицированного роста;
  - г) стратегия сокращения.
- Конкурентное преимущество бывает:
- а) прямым и косвенным;
  - б) открытым и скрытым;
  - в) широким и ограниченным;
  - г) внешним и внутренним.

45. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?
- а) 4;
  - б) 6;
  - в) 5;
  - г) 7;
46. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
- а) LOTS;
  - б) GAP;
  - в) PIMS;
  - г) «Профиль».
47. Стратегическая зона хозяйствования – это:
- а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
  - б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
  - в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
  - г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.
48. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:
- а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
  - б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
  - в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
  - г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.
49. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:
- а) климат;
  - б) рельеф;
  - в) площадь;
  - г) уровень жизни населения.

50. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:
- а) созданием нового продукта, инжинирингом;
  - б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
  - в) маркетингом, рекламой;
  - г) транспортировкой, логистикой.
51. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:
- а) имеются альтернативные источники снабжения
  - б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
  - в) поставщики сконцентрированы;
  - г) стоимость замены одного поставщика другим велика.
52. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:
- а) М. Портером;
  - б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
  - в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
  - г) Маджори Лайсом.
53. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:
- а) отличительных качествах товара;
  - б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
  - в) управлении фирмой;
  - г) управлении товаром.
- Маджори Лайс, Лайм Фазй стратегические альтернативы не подразделяют на:
- а) альтернативы обновления;
  - б) альтернативы быстрого реагирования;
  - в) инновационные альтернативы;
  - г) альтернативы постепенного совершенствования.
54. Альтернативы постепенного совершенствования – это:
- а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
  - б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии;
  - в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;
  - г) нет верного ответа.

55. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:
- а) проведение анализа портфеля бизнесов;
  - б) уяснение текущей стратегии;
  - в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;
  - г) все варианты верны.
56. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:
- а) фиксация единиц анализа;
  - б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;
  - в) сбор и анализ данных;
  - г) выбор уровней в организации.
57. Метод стратегических соответствий используется в основном для:
- а) однопродуктовых компаний;
  - б) монополий;
  - в) многопродуктовых компаний;
  - г) все варианты верны.
58. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:
- а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
  - б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
  - в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
  - г) нет верного ответа.
59. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:
- а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
  - б) уровень жизни в регионе;
  - в) степень зависимости от внешней среды;
  - г) интересы и отношение высшего руководства.
60. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:
- а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
  - б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
  - в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;

- г) все варианты верны.
61. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:
- а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;
  - б) нет верного варианта;
  - в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
  - г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.
62. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):
- а) Г. Джонсон и К. Скулз;
  - б) М. Портер;
  - в) Томпсон и Стрикланд;
  - г) И. Ансофф.
63. Приобретения и слияния могут происходить в формах:
- а) горизонтальной интеграции;
  - б) диверсификации;
  - в) все варианты верны;
  - г) вертикальной интеграции.
64. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:
- а) оборонительные и наступательные;
  - б) оборонительные;
  - в) нейтральные;
  - г) наступательные.
65. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:
- а) вертикальную интеграцию;
  - б) горизонтальную интеграцию;
  - в) варианты а) и б);
  - г) диагональную интеграцию.
66. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:
- а) профицит оборотных средств;
  - б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
  - в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
  - г) варианты б) и в).
67. Недостатками монополий являются:



- а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- б) более легкий доступ к капиталу;
- в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

68. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

- а) стабильность состава владельцев компании;
- б) повышение общественного контроля;
- в) сокращение административного бремени;
- г) усиление прав собственников и контроля.

69. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

- а) прибыльна;
- б) не вписывается в стратегический план;
- в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
- г) не будет процветать как самостоятельная компания.

70. Причины, почему компания может избрать в качестве формы структурной перестройки изъятие инвестиций:

- а) сокращение размеров компании;
- б) увеличение стоимости компании;
- в) обеспечение выживания;
- г) все варианты верны.

71. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

- а) контрпредложение;
- б) выкуп компании управляющими;
- в) переоценка активов;
- г) все варианты верны.

72. Наступательные мотивы не включают:

- а) освобождение от активов;
- б) политику агрессивного роста;
- в) финансовые возможности;
- г) распределение делового риска.

*Вопросы в закрытой форме:*

73. Стратегия \_\_\_\_\_ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

74. \_\_\_\_\_ — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. \_\_\_\_\_ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

75. \_\_\_\_\_ — область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

76. \_\_\_\_\_ — ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

77. \_\_\_\_\_ — это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

78. \_\_\_\_\_ — наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

79. \_\_\_\_\_ — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

80. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор \_\_\_\_\_.

81. Условия \_\_\_\_\_ характеризуются следующей ситуацией:

- a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

\_\_\_\_\_ — это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

82. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) когнитивная
- b) обучения
- c) дизайна
- d) внешней среды
- e) конфигурации
- f) планирования
- g) позиционирования
- h) предпринимательства
- i) власти
- j) организационной культуры

83. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
- g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

*Вопросы на установление соответствия:*

84. Соотнесите определения и их содержания:

|   |   |
|---|---|
| 1) Техническая политика предприятия       | a) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов   |
| 2) Методы ресурсосбережения               | b) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента |
| 3) Стратегия                              | c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.   |
| 4) План технического развития предприятия | d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия        |
| 5) Стратегия ресурсосбережения            | e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции  |

85. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- a) устав компании;
- b) б) доверие потребителей;

- c) в) перемены в образе жизни;
- d) г) новые открытия.

86. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

| Название                          | Процесс формирования стратегии |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Школа дизайна                  | a) осмысление                  |
| 2. Школа планирования             | b) формальный                  |
| 3. Школа позиционирования         | c) аналитический               |
| 4. Школа предпринимательства      | d) предвидение                 |
| 5. Школа когнитивная              | e) ментальный                  |
| 6. Школа обучения                 | f) развивающийся               |
| 7. Школа власти                   | g) ведения переговоров         |
| 8. Школа организационной культуры | h) коллективный процесс        |
| 9. Школа внешней среды            | i) реактивный                  |
| 10. Школа конфигурации            | j) трансформации               |

**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 дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

| Сумма баллов по 100-балльной шкале | Оценка по дихотомической шкале |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 100-50                             | зачтено                        |
| 49 и менее                         | не зачтено                     |

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти 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 результатов тестирования:***

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

***2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

**Задача 1.** С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

**Задача 2.** С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

**Задача 3.** Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

**Задача 4.** С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

**Задача 5.** С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

**Задача 6.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 7.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 8.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели г. Курска (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 9.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса.

**Задача 10.** Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса

**Задача 11.** Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

| №  | Фактор   | Оценка | Вес  | Направление влияния |
|----|--|--------|------|---------------------|
| 1  | Инфляция   | 9      | 0,13 | -                   |
| 2  | Экономический рост в стране                                | 8      | 0,15 | -                   |
| 3  | Уровень политической стабильности в обществе               | 7      | 0,06 | +                   |
| 4  | Уровень безработицы  | 8      | 0,13 | -                   |
| 5  | Уровень налогообложения                                    | 6      | 0,11 | -                   |
| 6  | Уровень доходов населения                                  | 6      | 0,12 | -                   |
| 7  | Наличие протекционизма                                     | 6      | 0,12 | -                   |
| 8  | Уровень рождаемости  | 4      | 0,10 | -                   |
| 9  | Криминализация общества                                    | 5      | 0,09 | -                   |
| 10 | Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти | 5      | 0,06 | +                   |

**Задача 12.** Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

**Задача 13.** Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

**Задача 14.** Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

**Задача 15.** Компании необходимо определить границы удельного веса собственной продукции у потребителей. С этой целью проведено 1%-е исследование потребителей подобной продукции. Из 1000 опрошенных 13% используют продукцию, которая выпускается данной компанией. С вероятностью 0,997 определить границы доли населения, пользующегося продукцией компании.

**Задача 16.** Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

**Задача 17.** Используя модель отраслевой конкуренции М. Портера, привести по каждому из факторов условия, противодействующие достижению конкретных преимуществ и выхода предприятия на рынок.

**Задача 18.** Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «АСС». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «АСС».

**Задача 19.** Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

| № | Фактор   | Оценка | Вес  | Направление влияния |
|---|--|--------|------|---------------------|
| 1 | Рентабельность                                     | 10     | 0,25 | -                   |
| 2 | Оборудование и технология                          | 9      | 0,25 | -                   |
| 3 | Доля рынка предприятия                             | 7      | 0,10 | -                   |
| 4 | Квалификация производственного персонала           | 7      | 0,10 | +                   |
| 5 | Рациональная организационная структура организации | 6      | 0,10 | +                   |
| 5 | Имидж  | 6      | 0,10 | -                   |
| 7 | Качество продукции                                 | 7      | 0,10 | -                   |

**Задача 20.** Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

**Задача 21.** Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 1. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

| Вид бизнеса                      | ТРР  | ОДР  | Стоимость активов (млн. руб.) |
|----------------------------------|------|------|-------------------------------|
| Сеть ресторанов быстрого питания | 0,1  | 0,6  | 12                            |
| Сеть ресторанов класса «люкс»    | 0,04 | 0,22 | 25                            |
| Сеть автостоянок                 | 0,05 | 0,9  | 15                            |
| Сеть минигостиниц                | 0,14 | 1,1  | 13                            |
| Сеть магазинов эконом - класса   | 0,07 | 0,8  | 27                            |

**Примечание.** Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

**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 дихотомической шкале:

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                            |

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти 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.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Стратегический менеджмент  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСКУССИОННЫХ ЗАНЯТИЙ (НАУЧНЫХ ДИСКУССИЙ)***

**Дискуссионные темы охватывают следующие разделы дисциплины:**

- Раздел (тема 1) дисциплины - «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг.»

- Раздел (тема 3) дисциплины - «Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия»

- Раздел (тема 5) дисциплины – «Матричные методы стратегического планирования деятельности компании».

- Раздел (тема 8) дисциплины – «Анализ альтернатив и выбор стратегии, стратегия и организационная структура».

- Раздел (тема 10) дисциплины – «Организация стратегического контроля»

- Раздел (тема 11) дисциплины – «Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности».

- Раздел (тема 12) дисциплины – Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций, проектирование систем управления

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы объекты развития и функционирования?
3. Рассмотрите историю возникновения стратегического менеджмента.
4. Перечислите этапы становления стратегического менеджмента.
5. В чем, по мнению В. Д. Марковой, С. А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического менеджмента?
6. Назовите особенности школ стратегического управления.
7. Почему важно развивать стратегический менеджмент в России?
8. Что включает в себя стратегический менеджмент?
9. Назовите группы критериев сегментации потребителей.
10. Какова специфика стратегического управления в некоммерческой организации?
11. Что собой представляет укрупненный подход к процессу стратегического управления?
12. Основные положения теории стратегического менеджмента А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда.
13. Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
14. Этапы разработки стратегии, по мнению И. А. Бланка.
15. Этапы разработки стратегии, по мнению Б. Бермана и Дж. Эванса.

16. Расскажите об этапы стратегического управления на предприятии.
17. Какие виды стратегического управления выделял И. Ансофф?
18. Что такое управление путем ранжирования стратегических задач?
19. Что такое управление «по слабым сигналам»?
20. Что такое управление в условиях стратегических неожиданностей?
21. Что такое миссия?
22. Факторы, учитываемые при выработке миссии?
23. Что вы понимаете под выражением «видение фирмы»?
24. В чем вы видите отличие термина «слоган» от «видение»?
25. Охарактеризуйте понятия и виды целей организации.
26. Охарактеризуйте стратегическое видение фирмы.
27. Что такое иерархия целей?
28. Охарактеризуйте цели роста организации.
29. Перечислите требования к целям.
30. Охарактеризуйте фазы установления целей.
31. Что подразумевается под внутренней и внешней средой?
32. Какие факторы включает ПЭСТ-анализ? Охарактеризуйте их.
33. Что включает в себя ситуационный анализ?
34. Для чего проводят SWOT-анализ?
35. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная».
36. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная».
37. Раскройте понятие «SNW-анализ».
38. В чем заключается результативность и эффективность ресурсов?
39. Охарактеризуйте основные типы матрицы БКГ.
40. Какие еще матрицы применяют для анализа внутренней и внешней среды?
41. Какие матрицы применяются на корпоративном, функциональном уровнях и бизнес-уровне?
42. Перечислите классификации матриц стратегического планирования и раскройте их содержимое.
43. На какие этапы можно разбить применение матриц в стратегическом планировании?
44. Охарактеризуйте модель АДЛ/ЛС.
45. Назовите пять принципов матрицы Хофера.
46. Раскройте три типа идеального бизнес-набора.
47. В чем заключается суть матрицы Ансоффа?
48. Охарактеризуйте матрицу Абеля.
49. Какие механизмы регулирования существуют в зависимости стратегического состояния в модели Шелл/ДПМ?
50. Охарактеризуйте метод BSC.
51. Назовите и раскройте основные подходы к выработке стратегии.
52. В чем заключается стратегия концентрированного роста.
53. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.

54. Какие стратегии диверсифицированного роста существуют?
55. В чем заключается стратегия сокращения?
56. Что такое стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)?
57. Что такое стратегические хозяйственные центры?
58. Параметры оценки СЗХ.
59. Что такое ресурсные ограничения и как они влияют на стратегическую перспективу фирмы?
60. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегии.
61. Критерии перспективы СЗХ.
62. Расскажите о приеме оценки привлекательности СЗХ.
63. Основные положения модели М. Портера.
64. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
65. Расскажите о современных тенденциях социально-экономического развития, влияющие на воспроизводственные процессы.
66. Что такое стратегические альтернативы?
67. Какие выделяют типы стратегических альтернатив?
68. Назовите факторы, влияющие на выбор стратегии.
69. Какие основные шаги процесса выбора стратегии?
70. Что собой представляет портфель бизнесов?
71. Расскажите об одном из методов анализа эффективности вероятных портфелей.
72. Назовите ключевые факторы, характеризующие состояние фирмы.
73. По каким направлениям производится оценка стратегии предприятия, если она соответствует его целям?
74. Каковы составляющие матрицы Томпсона и Стрикленда?
75. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
76. Охарактеризуйте этапы высшего руководства на стадии реализации стратегии.
77. Охарактеризуйте задачи для выполнения стратегии.
78. Что вы понимаете под стратегическим изменением?
79. Перечислите и охарактеризуйте пять типов стратегических изменений.
80. Перечислите и поясните порядок действий для проведения стратегических изменений.
81. Как вы думаете, от чего зависит успех проведения стратегических изменений?
82. Какие вы знаете стили проведения стратегических изменений?
83. Охарактеризуйте степени действий для реализации системы контроля
84. Элементы стратегического контроля?
85. Какие вы знаете подходы к построению систем измерения и отслеживания, охарактеризуйте их.
86. Схема проведения корректировки.
87. Негативные черты функционирования системы контроля?
88. Какие вы знаете типы систем контроля?
89. Охарактеризуйте уровни управления.
90. Что такое бенчмаркинг?

91. Что такое инсоринг?
92. Назовите сильные и слабые стороны аутсорсинга.
93. В чем суть сетевых организаций?
94. Что такое франчайзинг?
95. Перечислите этапы входящие в международное партнерство организаций.
96. Какова основная причина для слияния или приобретения?
97. Назовите формы приобретения и слияния.
98. Назовите виды мотивов к слияниям и приобретениям.
99. Что позволяет достичь эффект масштаба?
100. Каковы основания для продажи?
101. Какие методы компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения?
102. В чем преимущества и недостатки монополий?
103. Назовите причины разделения компаний.
104. В чем преимущества ЗАО перед ОАО в отражении нежелательной попытки поглощения?
105. Что собой представляет сокращение капиталовложений?

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.2 БИЗНЕС-КЕЙСЫ (АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ))***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое управление, стратегический маркетинг**

#### **Введение в стратегический менеджмент**

Приведенная ниже ситуация в большинстве своем многоаспектна и может быть использована при рассмотрении разных тем стратегического менеджмента.

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе - эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2000 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2000 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое - на дневное отделение. Но шести

целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2000 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2000 по май 2001 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека - на дневное обучение и три - на заочное. Четверо из поступивших - дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2001 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание



должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату - сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2001 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки - это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т. п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т. п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 1995 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно - оздоровительного учреждения. Мы изыскали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др.,

что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2000 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая, администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная - тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 1997 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книжки-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 1999 и 2000 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2001 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 1999 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2000 г. - 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 1994 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте

от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий - красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 1999 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому - банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?
2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.
4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?
5. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

6. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

7. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации?

8. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

9. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

### **Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

#### *Стратегия адаптации «VIP»*

Директор «VIP» И.О. Юдашкин был доволен. Переговоры с фирмой *Adidas* закончились успешно. Разговор получился деловой. Удовлетворившись качеством строчки и обработкой швов, немцы забрали видеокассету о предприятии и образцы изделий. На том и расстались.

Однако прошло уже две недели, а ответа нет. В душе поселилось чувство тревоги.

Раздался стук в дверь. Вошел Серега, один из прежних оптовиков.

— Какие новости? *Adidas* еще не производите?

— Пока нет.

— В чем проблема?

— Ждем ответа.

— Долго ждете?

— Уже две недели.

— И еще два года ждать будете, а соперники-то не спят.

И. О. Юдашкин вздохнул и спросил:

— Что предлагаешь?

— Есть вариант.

— Мы уже ехали на твоих вариантах.

— Сейчас другая ситуация, нужен *label*. Создадим свой *Adidas*. Есть клиент. Берет сразу 2000 костюмов.

— Что, гнать подпольно?

#### **«Конверсия и «VIP»**

В 1989 г. в период перестройки одно из подразделений военного производства, специализирующееся на выпуске трикотажных изделий, решило перестроиться. Для этого, не оставляя основного производства, закупили 45 швейных машин фирмы «Текстима» по государственной цене и взяли в аренду

помещение в 500 кв. м в центре столицы. Первым заказчиком был ЦСКА, что и определило направление деятельности — выпуск спортивных костюмов.

Потребность такого общества в спортивных костюмах даже сложно представить, тем более по тем временам, когда это был еще СССР, где каждый второй мужчина проходил воинскую службу и каждый десятый из них во что-нибудь играл.

Так уж случилось, что пошив первого костюма совпал с торжественным парадом войск 9 мая 1990 г. В этой связи сложилось мнение дать одинаковое название торговой марке и фирме: «VIP», что значит генерал Ворошилов Иван Павлович — вдохновитель и начальник цеха, один из потомков «великого» наркома.

Буквы вышивались разноцветными нитками и на готовом костюме располагались на груди на уровне сердца.

Из-за нехватки оборудования эта эмблема делалась на заказ, как, впрочем, и раскрой трикотажа. Так что сорока пяти швеям оставалось качественно собирать крой, а руководству отправлять готовую продукцию заказчикам. С точки зрения покупателя, получались обычные костюмы с прямыми брюками и курткой на молнии, с двумя цветными вставками на груди и спине. Ну, а по мнению производителей, людей военных, — вполне конкурентный товар. Тем более что тогда о внешнем виде никто особенно не задумывался, отдали приказ и — купили. Однако в масштабах страны перестройка все набирала силу, причем наибольшего размаха она достигла в верхних эшелонах власти.

Так процесс дошел до Министерства легкой промышленности СССР, переведя его из союзного в федеральное подчинение с мизерным бюджетом и с ограниченными, в сравнении с прежними, полномочиями. А ведь у «VIP» там были нужные чиновники, с большой готовностью снабжавшие из госфонда своих портных нужным японским трикотажем, от которого зависели качество и внешний вид изделий.

Спортивные клубы армии получили полную самостоятельность. Пришел конец и гарантированным закупкам продукции «VIP».

В стране начинается приватизация. Дом, где располагался цех, обретает реального хозяина. Пришло извещение о повышении со следующего месяца арендной платы за помещение.

В итоге И. П. Ворошилову становилось все трудней реализовывать свою продукцию.

Пока директор думал, как быть и что делать, наступил конец месяца. Поступила команда: «Закрывать! Продавать!»

Но как? Ведь за годы жизни при социализме никому еще не приходилось ликвидировать предприятие! Как водится, кассу посчитали и разделили быстро. Купленные же ранее из прибыли «Volvo 740» и кое-какую бытовую технику раздали по старшинству послужного списка в качестве компенсации морального ущерба от продажи. Что делать с оборудованием? Среди военных смельчаков на технику не нашлось, и оборудование стали выносить на улицу.

Машины уже частично стояли под открытым небом, когда к Ворошилову подошел механик И. О. Юдашкин и шепотом предложил: «По остаточной

стоимости 25 машин отдадите?» Тот согласился.

Да, упускать такой шанс было не в правилах Игоря, имевшего за плечами высшее техническое образование и страстное желание вырваться из замкнутого круга, где он с матерью по ночам шьет вещи на продажу. Уже год присматривался он к «VIP». Вначале, когда цех загружался на полную силу, радовался успехам. Затем, когда простои стали чаще и разговоры во время перекуров откровеннее, начался анализ успехов и промахов. Поэтому известие о роспуске не оказалось для него приятной неожиданностью и послужило сигналом к действию: «Хватит разговоров! Мне нужны люди, готовые работать на себя!»

#### Новые владельцы

При всей смехотворной, на первый взгляд, цене деньги пришлось собирать вскладчину. Поэтому одного хозяина не получилось и создали малое предприятие (с последующей перерегистрацией в ТОО) с прежним логотипом «VIP», где доли распределили следующим образом: директор И. О. Юдашкин — 40%, экономист Б. П. Шаталкин — 35%, бухгалтер М. Ф. Федоров — 17%, зав. производством и художник С. А. Зайчик — 8%.

Но все же самым главным на тот момент было спасение техники, благо весна оказалась ранней. Куда ее везти и где начинать свое дело?

«Арендовать прежнее помещение нам не по карману, а пока развезем оборудование по домам», — настоял директор. Да, это оказался серьезный ход конем, ибо стесненные родственники срочно включились в поиск и, представьте, нашли площадь в 200 кв. м на окраине Москвы.

Два месяца ушли на обустройство и наладку двадцати пяти машин. Тесновато получилось у десяти швей, зато выделили отдельные кабинеты директору и планово-расчетной группе.

На общем собрании профиль производства решили не менять. Времени и денег на переучивание швей не было. Необходимо было запустить цех.

«Для покупки импортных тканей у нас нет ни валютного счета, ни денег на нем. Пока придется работать с нашим сырьем» — таков был итог размышлений Игоря.

Фабрики, выпускающие трикотаж подходящего качества, оказались не так далеко: в Ивантеевке и в Москве «Красный Восток». Знакомство с ними проводили с боем. Тогда еще многие директора государственных предприятий работали и жили по принципу: не подмажешь — не поедешь. Ну, а у «VIP» денег на подкупы не было, брали молодостью и напористостью. За что и получали часто не то, что хотели. За один раз — по тысяче-полторы метров трикотажа далеко не лучшего качества — при производстве много уходило в брак и цветовая гамма чаще состояла из черного и белого, редко темно-зеленого.

Из-за неритмичной поставки материала цех загружался неполностью. Из тысячи метров ткани получалось триста пятнадцать костюмов. Если по норме каждая швея за день делает по два изделия, то при десяти стабильно работающих машинах выпускалось в день двадцать готовых изделий. Форма

оплаты — сдельная, поэтому швеи, как голодные птенцы, требовали кроя.

Тут еще Саша Зайчик захотел довести качество пошива до мировых стандартов. Ему совсем не нравилось, что резинка в брюках делалась в две строчки, в то время как современное производство уже давно перешло на пять. С таким замечанием нельзя было не согласиться. Из-за нехватки денег были вынуждены произвести бартер: две «Текстима» за одну пятиигольную. С этого момента технология соблюдалась безукоризненно.

Постоянных заказчиков не было, приходилось шить на свой страх и риск. Но костюмы стали продаваться успешно.

На продажу тогда брали многие: в то время как раз развивались сети частных комиссионных магазинов, открывались ларьки, да и просто старушки с рук у метро торговали.

Российские граждане, особенно мужчины, были приучены к мрачным тонам и считали их практичными, посему товар «VIP» не залеживался. К тому же «VIP» не завывшал отпускные цены, прибыль закладывалась на уровне 15—20% от себестоимости, рассчитывая на большой объем продаж. Здесь сильно обогатиться не удалось, особенно на фоне прошлых владельцев.

Так прожили полгода. За это время удалось войти в доверие к директорам уже указанных фабрик, и производство начало работать с меньшими простоями.

Но тут возникла другая трудность — реализация. В день через прежние каналы продавалось примерно по двадцать костюмов, и лишь когда произошло первое затоваривание, только тогда задумались. На общем собрании заседали долго, Юдашкин принял решение: «Будем еще осваивать просто спортивные брюки. Запустим две модели: на резинке и просто прямые».

Первые месяцы после освоения новой продукции торговля шла бойко — по тридцать пар в день. По ходу реализации подметили, что большие размеры (после 54-го) очень популярны. Как правило, их носят люди прежней закалки, привыкшие на деле интересоваться спортом. Раз так, то меньше стали шить брюк 42-го размера, переключившись на 56—66-й, которые пользовались популярностью в магазинах «Богатырь». В Москве подобных магазинов несколько. Долго директоров уговаривать не пришлось. За пару дней пробная партия разошлась вмиг.

Решили попробовать реализовать товар через крупные универмаги «Московский» и «Вешняки», куда часто навещаются приезжие. Там тоже реализация оказалась успешной. Оплата за реализованный товар осуществлялась по безналичному расчету. Зачастую перечисление денег из банка задерживалось. У «VIP» возникали проблемы со своевременной оплатой налогов и аренды, не говоря уже о выдаче зарплаты.

Решение подсказал оптовик Серега: «Если денег в кассе нет, снимите с потока двух-трех человек и организуйте торговлю сами: на рынке в Лужниках, например». И. О. Юдашкин поначалу подобное заявление воспринял как шутку. Однако нужда заставила пойти на это.

Только и здесь очень скоро возникли конкуренты. Расширялась и крепла новая прослойка русских «бизнесменов», так называемых челноков, которые продавали товар по достаточно низким ценам.

Чем дальше «предприниматели» удалялись от Родины на юго-восток в поисках ходового товара, тем дешевле он там оказывался. Хотя, надо отдать должное, из-за таможенных пошлин, грузовых тарифов, издержек на организацию торгового места и расчетов на стопроцентную прибыль эти привозные костюмы продавались дороже вивовских, тем не менее, они привлекали неизбалованного российского покупателя яркими цветовыми решениями и множеством наклеек.

Иностранная продукция стала теснить «VIP» и его московских соперников-швейников с завоеванных позиций.

В это время на российский рынок стали выходить *Adidasi Reebok*, открыв сеть фирменных магазинов, где цены на изделия были в полтора-два раза выше китайских, не говоря уже о вивовских.

### Жизнь провинции

Изменившееся положение дел в стране заставило И. О. Юдашкина поставить вопрос ребром: «Как в подобной ситуации объяснить полуголодному человеку, что, помимо хлеба, ему необходимо одеться и желательно еще в наш костюм?»

«Заинтересовать можно только ценой. Похоже, это единственный выход. В борьбе за покупателя нам нужно свести себестоимость продукции к минимуму!» Таким оказалось программное выступление М. Ф. Федорова на очередном собрании акционеров.

— Для достижения поставленной цели я предлагаю перевезти цех «в глушь, в Калугу», — заявил Б. П. Шаталкин, — я докажу, почему это может быть выгодно:

Во-первых, уже есть на примете ангар в тысячу метров, конверсия помогла, военные планировали что-то разместить, да не успели.

Во-вторых, сравнивая с прежними расценками, аренда — мизерная, провинциальный город, — масштабы не те.

В-третьих, сможем организовать полуторасменку: с восьми до восьми. Оставим сдельную оплату. Здесь расценки на порядок ниже московских!

Какие могут быть возражения против подобных выкладок? Съездили разобраться и проверить цифры на месте. Б. П. Шаталкин оказался прав.

Итогом 1993 г. оказалось создание Товарищества с ограниченной ответственностью «VIP» на базе ранее акционированного механического завода и самого товарищества. Выгодность такого объединения объяснялась еще и тем, что механический завод предоставлял льготные тарифы на аренду, оплату коммунальных услуг и электроэнергию, а «VIP» — оборудование, технологию, ноу-хау и частичную поставку сырья. Доли распределялись 50 на 50%. Плюс получили освобождение от налогов на прибыль на пять лет, так как 75% от основного вида деятельности предприятия составляли товары народного потребления.

Появление москвичей внесло сумятицу в город, а объявление о найме тридцати работников вызвало ажиотажный конкурс аж в три человека на место.

Объявились большие друзья в лице администрации города. Как-никак, без



их усилий появились работодатели, значит, есть о чем рапортовать. Следом за государственной властью проявили интерес областные банки, председатель правления одного из них П. К. Герасимов первый сообщил о своей готовности предоставить кредит, хотя до этого «VIP» чужими деньгами никогда не пользовался.

На Очередном собрании постановили: «Нераспределенную прибыль потратим на развитие нового производства!»

Наконец-то купили столь необходимую раскройную машину. Долго искали и яростно торговались, пока не привезли аж из Брянска. Иначе прогорели бы, возя крой из столицы.

Установили промерочную технику. Раньше длину каждого рулона проверяли вручную линейкой: метр туда — метр обратно, — и так всю партию в тысячу метров и более.

Поставили двухиглку: с ее помощью наружный двойной шов делается быстрее и качественней, не то что прежде: сделают одну строчку, а другую на глазок, максимально параллельно первой.

Не забыли и про транспорт. Прежний «Москвич» успел за три года проржаветь, да и чинить его дальше уже не хватало времени и денег. Поэтому приобрели ГАЗ, из патриотизма, предполагая, что хоть он окажется дешевле в эксплуатации.

Чуть раньше в Москве открыли валютный счет. Как оказалось — очень вовремя, ибо вскоре заработала международная текстильная ярмарка «Осень-93». Помимо именитых европейских фирм, в ней впервые приняли участие южнокорейские представители. Цены на их продукцию при равном качестве были значительно ниже.

Пока остальные посетители собирали бесплатные рекламные проспекты, «VIP» скупил все привезенные пробные образцы трикотажа. Правда, пустить их в дело сразу не удалось: переезжали на новое место, налаживали оборудование — лишь в марте 1994 г. фабрика заработала в полную силу. Костюмы получились удачными по цвету и разошлись быстро.

В середине года снимают с должности одного из знакомых директоров текстильной фабрики. Вновь собранный цех оказывается под угрозой остановки. «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Раз так, то попробуем связаться по факсу с Сеулом», — предложил И. О. Юдашкин.

Сравнив еще раз расценки и качество материала, подсчитали: несмотря на транспортные и накладные расходы, работать с Кореей выгоднее, чем с соотечественниками. Через сорок дней после частичной оплаты контракта на сумму 37 тыс. долл. двадцатитонный контейнер с восемнадцатью тысячами метров ткани уже был на фабрике.

Правда, возник другой вопрос: куда девать такое количество готовых спортивных костюмов? Конкуренты в Молдове и Прибалтике, не говоря уже о москвичах, поджимают умело,

«Нас пока выручает низкая себестоимость. И удачная работа зав. производством — художника Саши Зайчика. Теперь, когда нет проблем с цветом, партии получаются одна лучше другой. Мы много экспериментируем,

варьируя всевозможные оттенки, используем пестрые вставки», — из интервью директора в августовском номере местной газеты «Навстречу успеху».

Товарный вид изделий улучшился, когда удалось наладить знакомство с хозяином линии по производству упаковочных пакетов, причем всевозможных размеров и с любой символикой. Плюс договорились с типографией на выпуск специальных бирок, где на яркой бирке указывался адрес и телефон «VIP», а ниже размер изделия.

В результате фирмой «VIP» соблюдаются все стандарты, принятые в мире в производстве спортивных костюмов. Количество оптовиков увеличилось.

«Мы можем прогнозировать спрос, — говорит директор "VIP". — Возьмем кредит и закажем еще два контейнера с разницей в поставке в сорок дней. Арифметика проста: двух месяцев достаточно для обработки каждой партии трикотажа».

В 1995 г. из очередного кредита оплачивается, частично уже из денег «VIP», еще два контейнера. Объем продукции вырос как никогда. Но именно в это время стали поступать тревожные сигналы: продажи начали падать.

Ушел даже самый стойкий оптовик Серега.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж.

В борьбе за заказчика приняли участие в межрегиональном конкурсе швейников. Снаряжали гонца недолго: выставили обычные серийные образцы. Были польщены, когда без особой борьбы заняли первое место.

Раньше самого «VIP» об этой победе узнало областное руководство. Еще бы: на весь город всего два работающих производства. Благодаря хорошей работе налоговой инспекции мэр Анатолий Зюган был в курсе успехов. Да плюс еще народная молва о бесплатных обедах, о беспроигрышной лотерее к очередному празднику и т.д. Тут уже директора пригласили в здание бывшего комитета партии, где в одном из просторных кабинетов глава администрации Сергей Пилов с десятком помощников и замов внимательно познакомились с продукцией и отчетностью.

Чуть раньше, чувствуя плачевное состояние общего уровня производства в районе, С. Пилов создал под своим крылом «Фонд помощи малого производства и малого бизнеса». И в 1996 г. «VIP» сумел выпросить у него 200 млн. руб., из которых половина ушла на погашение предыдущих кредитов, а остальные вивопцы пустили на закупку новой партии сырья.

Но это уже была агония, ибо «челноки» до такой степени сбили рынок, что даже в области стало невыгодно заниматься производством: костюмы приходилось продавать ниже себестоимости. Когда вьетнамскую продукцию на рынке можно было найти за 18 долл., то товары «VIP», не считая прибыли, а учитывая затраты только на зарплату и проценты по кредитам, выходили в 18—20 ам. долл., в зависимости от модели. И ребята сознательно шли на убытки, наверное, надеясь на чудо.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж и развернули рекламную кампанию по коммерческому телевидению, не забыв про газеты. Все это не принесло заметных результатов.

Тогда вивопцы вышли на представителей *Adidas* с коммерческим

предложением шить костюмы в России. Ответ последовал быстро. Встреча состоялась. Но...

*Вопросы и задания:*

1. Какие этапы развития «VIP» можно отметить?
2. Какие изменения внешней среды побуждают «VIP» переходить от одной стратегии к другой?
3. Каковы особенности каждого этапа?

#### **Раздел (тема 4) дисциплины Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации**

##### *Диалог двух руководителей*

Случайный разговор между двумя руководителями – владельцами малого бизнеса и давними друзьями перешел на обсуждение весьма важных вопросов. «Я работаю в очень конкурентном бизнесе», - объяснял Дэвид своему другу Эндрю, пытаюсь оправдать недавние неудачи, связанные с малой эффективностью его фирмы. У Эндрю таких проблем никогда не было. В течение двадцати лет он вел вполне успешный малый бизнес в полиграфии. В отличие от Дэвида Эндрю всегда верил в планирование, четко представляя себе, куда следовать и что делать, чтобы прийти туда.

Далее Дэвид заключил: «Поэтому в последние три года я не смог заработать много денег, хотя надеюсь, что в этом году дела пойдут лучше. В сущности, я уверен, что прибыль существенно возрастет». Это не убедило Эндрю, несмотря на то что слабую эффективность фирмы Эндрю оправдывает ряд уважительных причин, он тем не менее был убежден, что главная беда друга в его неумении планировать Эндрю считал, что настала время кое-что разъяснить неудачливому Дэвиду.

Послушай, Дэвид ведь у тебя даже нет четких целей, не так ли? И именно поэтому твой бизнес не очень успешен. И это не только сейчас, так было всегда. Все дело в том, что ты действуешь на уровне повседневного управления операциями. Я всегда убеждал тебя, что необходимо наметить целевые показатели прибыли, а затем, действуя в обратном направлении, у же определять, сколько и чего тебе следует продать и какую назначить наценку. Это самый логичный путь. Но ты, как всегда, предпочел плыть по течению, реагируя на повседневные события и не имея реальной стратегии или плана. Честно говоря, я вообще не понимаю, как ты умудрился столько продержаться. Неужели ты не помнишь, что настало время изменить многое в твоём бизнесе, пока еще не слишком поздно? У тебя есть ресурсы, потенциальный рынок и лишь несколько конкурентов. В таких условиях ты должен быть более успешным, чем я, и все дело в том, когда ты, наконец, поймешь это.

*Вопросы и задания:*

1. В чем смысл постановки целей для малого и среднего бизнеса?

2. Как вы объясните неудачи в развитии своего дела?
3. Как, по вашему мнению, необходимо помочь Эндрю, чтобы он стал более успешным в своем деле?

## **Раздел (тема 5) дисциплины**

### **Матричные методы стратегического планирования деятельности компании**

#### **«Молочные реки»**

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался, как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. 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 лишь 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 мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. 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.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить, ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. 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. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

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, надои 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 какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долл. США 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. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5–6 наименованиях, то в 1995 г. около 60 наименований.

#### *Вопросы и задания:*

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

### **Раздел (тема 7) дисциплины**

## **Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.**

### **АНПО «ХОЛОД»**

*Исходные данные*

*Характеристика объекта исследования*

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

*Продукция предприятия*

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции —  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ ,  $P_4$ ,  $P_5$ . Из них три вида —  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции  $P_1$  и  $P_2$ , занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция  $P_1$  и  $P_2$  пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства — промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т.д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции  $P_3$  (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин

представляется малоперспективным.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения — компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

#### *Потенциал предприятия*

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

#### *Рыночные позиции предприятия*

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом не востребоваания значительного объема продукции П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub>, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> (рис. 5.14).

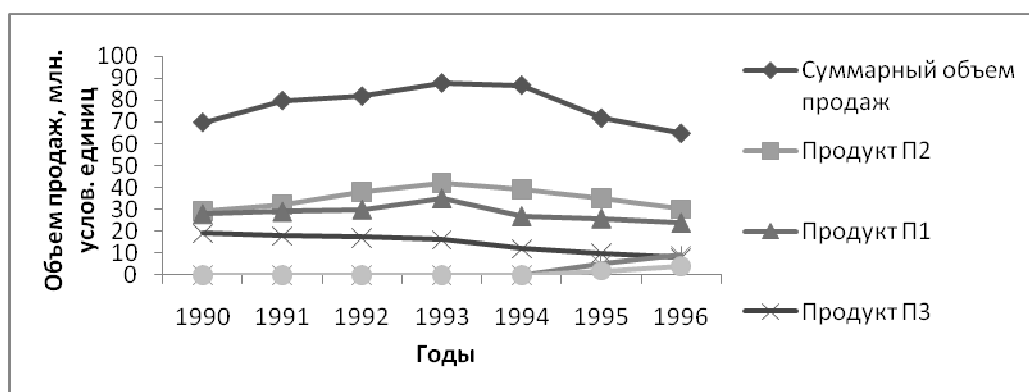


Рисунок 5.14 - Жизненные циклы продукции.

### Прогноз развития рынка

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в табл. 5.10.

Таблица 5.10 - Портфельный прогноз продукции предприятия

| Показатель                          | Вид продукции  |                |                |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | П <sub>1</sub> | П <sub>2</sub> | П <sub>3</sub> | П <sub>4</sub> | П <sub>5</sub> |
| Емкость рынка, млн. усл. ед.        | 20,0           | 30,0           | X              | 10,0           | 5,0            |
| Объем производства, млн. усл. ед.   | 20,0           | 30,0           | 5,0            | 6,0            | 2,0            |
| Изменение рыночного спроса, %       | -40,0          | -40,0          | -50,0          | 5,0            | 25,0           |
| Доля продукции предприятия на рынке | 100            | 100            | X              | 20,0           | 10,0           |

По продукции П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub> наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн. усл. единиц.

По продукции П<sub>3</sub> по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

### Сильные и слабые стороны предприятия

В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (табл. 26). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и



внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

*Вопросы и задания:*

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.
3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.
4. Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

Таблица 5.11 - Матрица ситуационного анализа (SWOT)

| Внешняя среда   | Внутренняя среда           |   |                              |       |                        |                                       |   |       | Итого |
|---|----------------------------|---|------------------------------|-------|------------------------|---------------------------------------|---|-------|-------|
|   | Слабые стороны             |   |                              |       | Сильные стороны        |                                       |   |       |       |
|   | Неразвитость каналов сбыта | Слабая информационно-технологическая база | Недостаток свободных средств | Итого | Собственная база НИОКР | Сравнительно низкие цены на продукцию | Наличие международных сертификатов на продукцию | Итого |       |
| <b>Возможности</b>  |                            |   |                              |       |                        |                                       |   |       |       |
| <i>Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)</i> | -2                         | -1  | -3                           | -6    | 3                      | 3                                     | 3   | 9     | 3     |
| <i>Проведение сбалансированной кредитной политики</i>     | 0                          | -1  | 0                            | -1    | 2                      | 0                                     | 1   | 3     | 2     |
| <i>Выход на международный рынок</i>                       | -1                         | -1  | -3                           | -5    | 3                      | 3                                     | 3   | 9     | 4     |
| <b>Угрозы</b>   |                            |   |                              |       |                        |                                       |   |       |       |

|   |    |    |     |     |    |    |   |    |    |
|---|----|----|-----|-----|----|----|---|----|----|
| <i>Ужесточение конкуренции</i>                                    | -3 | -3 | -3  | -9  | 2  | 3  | 2 | 7  | -2 |
| <i>Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства</i> | 0  | -1 | -3  | -4  | 0  | 3  | 0 | 3  | -1 |
| <i>Неплатежеспособность покупателей</i>                           | -3 | -1 | 0   | -4  | 0  | 3  | 0 | 3  | -1 |
| <i>ИТОГО</i>  | -9 | -8 | -12 | -29 | 10 | 15 | 9 | 34 | 5  |

## **Раздел (тема 9) дисциплины Управление реализацией стратегии.**

### **Районный совет «Бенери»**

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам.

Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета, были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так как каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

*Вопросы и задания:*

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекоцендовали и как бы реализовали их?

## **Раздел (тема 10) дисциплины Организация стратегического контроля.**

*Бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.*

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость

обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

*Вопросы и задания:*

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы вы?

## **Раздел (тема 12) дисциплины Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций, проектирование систем управления.**

### *Английский пациент*

Когда шесть лет назад глава *BMW* Бернд Пишетсридер покупал *Rover Group*, крупнейшего автопроизводителя Великобритании, вряд ли он мог предположить, что эта сделка, в конце концов, будет стоить ему карьеры: «жемчужина британской индустрии» на деле стала для немцев буквально камнем на шее. Баварская фирма потратила на «доведение» *Rover* в общей сложности 5,4 млрд. долл., но при этом только в прошлом году убытки на предприятиях *Rover* составили почти 2,4 млрд долл. Это очень много для *BMW*, чья чистая прибыль от продаж по итогам года равнялась 600 млн. долл. Владующее мюнхенским концерном семейство Квандтов (48% акций) несколько недель назад осознало, что дорогостоящая затея с *Rover* в итоге может лишить баварских автопроизводителей независимости. Новый глава *BMW* Йоахим Мильберг подписал меморандум с *Forde* передаче американцам марки *Land Rover*, а недавно начал переговоры с потенциальным покупателем главных подразделений *Rover* — мало кому известным английским венчурным фондом *Alchemy Partners*.

В апреле решение продать *Rover*, прозванного за хроническую убыточность «английским пациентом», вызвало небольшой политический кризис в Великобритании и спровоцировало определенную напряженность в германо-британских отношениях. Дело в том, что данный шаг, скорее всего, обернется потерей 50 тыс. рабочих мест.

*Alchemy* собирается ограничиться производством небольших объемов спортивных машин. Расстраивает Лондон и перспектива исчезновения всемирно известной национальной автомобильной марки. Премьер Тони Блэр уже выразил «глубокое возмущение» поступком *BMW*, а британские профсоюзы призвали соотечественников к бойкоту продукции концерна.

**Самоуверенные баварцы**

Определенную ответственность за провал с *Rover* несет, конечно, сам менеджмент баварской компании. После десятилетий роста продаж и прибылей немецкие менеджеры полностью исключали возможность принятия неправильных стратегических решений. Именно такое настроение царило в мюнхенском «цилиндрическом» офисе *BMW* в марте 1994 г., когда *British Aerospace PLC* продала 80% *Rover* баварцам за 1,3 млрд. долл. (рис. 12.1).

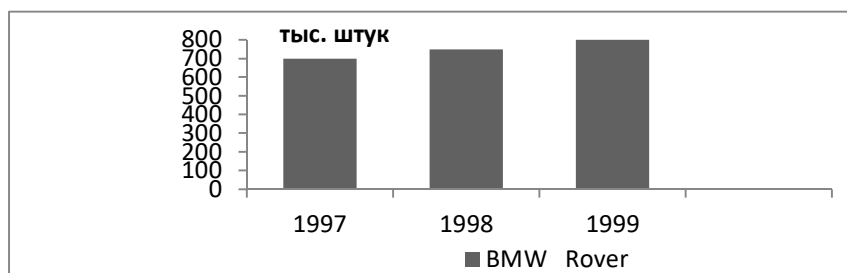


Рисунок 12.1. -Продажи компании *BMW*

Так, в ходе первой инспекции британского приобретения г-н Пишетсридер увидел новый прототип двухместного спортивного автомобиля MG, который был разработан до поглощения. Глава *BMW* немедленно заметил, что передняя часть кузова выполнена некрасиво, и без колебаний распорядился, чтобы дизайн автомобиля был изменен. Когда же сопровождавшие главу *BMW* британские разработчики сказали, что это будет очень дорого, он ответил, что издержки его не интересуют. Он хотел, чтобы машина «была сделана правильно». Г-н Пишетсридер отверг также пожелания коллег закрыть все производство за исключением линий *LandRover* и *Mini*. Глава *BMW*, отмечает журнал «Economist», слыл сентиментальным любителем английской старины. Кроме того, легендарный дизайнер Rover сэр Алее Иссионис приходился ему дальним родственником.

Сантименты в автомобильном бизнесе оказались ненадежным ориентиром. Вскоре выяснилось, что компания *Rover* только внешне напоминает успешный бизнес. Главный завод в Лонгбридже около Бирмингема — один из самых старых и неэффективных в мире. Иностранцы, например, строили в Британии заводы, производительности которых была в три раза выше. А японская *Honda*, которой в 1994 г. уже принадлежало 20% *Rover*, оказалась ключевым разработчиком инноваций в британской компании. Именно *Honda* создала новый современный дизайн «роверов». Японцам очень не понравилось, что сделка с *BMW* была совершена за их спиной, и они отказались от сотрудничества с новыми владельцами.

Не способствовала успеху нового приобретения и плохая совместимость менеджеров — представителей двух деловых культур, англосаксонской и европейской континентальной. Первоначально в *BMW* планировали работать с *Rover* как с абсолютно независимым подразделением, находящимся под руководством британского менеджмента.

Вскоре немцы решили, что англичане плохо управляют своим бизнесом. В 1996 г. это привело к отставке британского главы *Rover* Джона Тауэrsa. Производство между тем медленно снижалось. Через два года после покупки заводы *Rover* были загружены только на 62%, а объемы продаж собираемых здесь автомобилей начали постепенно сокращаться. Если в момент покупки *Rover* немцами флагман британской автоиндустрии контролировал 13% местного рынка, то сегодня эта доля сократилась до 5%.

Менеджеры *BMW* знали выход из этой ситуации, но Пишетсридер был слишком озабочен британским общественным мнением и считал, что компания не может себе позволить увольнения работников. Ведь даже вдохновитель

массовой приватизации в Великобритании Маргарет Тэтчер не могла закрыть завод *Longbridge*. Вместо увольнения 100 тыс. рабочих перед выборами 1983 г. она вложила более 2 млрд. фунтов из денег налогоплательщиков (государство тогда владело *Rover*) в производство — несмотря на низкую производительность и постоянные забастовки.

#### Губительный фунт

Трудности *BMW* неограничились сферами менеджмента и технологий. В августе 1996 г. начался устойчивый рост фунта стерлингов по отношению к континентальным валютам. Экспортировать автомобили, производимые в Туманном Альбионе, становилось все труднее (в своих прогнозах аналитики *BMW* считали, что британская валюта будет, по крайней мере, на 25% дешевле). Сила фунта была связана с притоком прямых и портфельных инвестиций в Великобританию, которая «оттянула» на себя 40% всех иностранных прямых инвестиций в Европу.

Нестабильность мировых валют стала сегодня для мировых автомобильных концернов общей проблемой. Так, амплитуда курса иены к доллару может составлять в год до 30%, тогда как норма прибыли у американских компаний, продающих автомобили в Японии, не превышает 7—10%. А для более мелких автопроизводителей, таких как *BMW*, воздействие финансовых пертурбаций оказалось особенно губительным. Помимо экономии на больших объемах гиганты типа *GM* или *Ford* за счет широкой географии производственных мощностей способны достаточно оперативно реагировать на динамику потоков финансового капитала, контролируя объемы производства в различных регионах. У баварцев же не было возможности для подобного маневра.

Иностранные компании, инвестировавшие за последние годы капиталы в промышленность Великобритании, уже неоднократно заявляли, что фунт необходимо ослабить, иначе это погубит весь экспорт страны. Правительство между тем вяло реагировало на эти призывы, опасаясь, что девальвация фунта негативно отразится на финансовом секторе страны. Несмотря на скандал вокруг закрытия *Rover*, правительственные чиновники указывают на то, что для постиндустриальной Великобритании, в конце концов, не так уж и критично закрытие автомобильного завода. Для правительства гораздо важнее финансовый сектор, куда за последние годы иностранцы вложили 47 млрд. долл., что в десять раз больше прямых иностранных инвестиций в автомобильную промышленность. Британский бизнес семейной фирмы *BMW* просто не выдержал конкуренции с транснациональной «новой экономикой».

#### После *Rover*

Сворачивание проекта *Rover* является стратегически верным решением *BMW*. Сильный фунт может сохранять свои позиции еще достаточно долго. Даже в случае присоединения Лондона к единой европейской валюте власти наверняка будут ослаблять его долго и осторожно. Если же фунт стерлингов начнет резко обесцениваться вместе с американским долларом во время

предрекаемого финансового кризиса, то британская экономика — далеко не лучшее место, где стоит пережить подобные потрясения. Так что автомобильный бизнес в Британии еще долго будет испытывать трудности, которых хочет избежать *BMW*.

Главная проблема для баварцев по-прежнему не снята с повестки дня. Смогут ли *BMW* сохранить свою независимость в мире автомобильных гигантов, а семейство Квандтов удержать контроль над компанией? Сегодня суперконцерны, угрожающие независимому существованию *BMW* (в частности, купить баварцев хотел бы глава *Volkswagen* Фердинанд Пиех), заняли за счет скупки более мелких компаний или создания с ними стратегических альянсов еще более прочные позиции, чем в 1994 г. Только японская *Honda*, французский концерн *PSA Peugeot Citroen* и *BMW* выступают в качестве независимых производителей (причем немецкий концерн — наиболее слабый игрок, объемы его продаж составляют примерно треть от аналогичного показателя у японцев или французов). Занимая столь узкую нишу, баварским автопроизводителям будет крайне трудно соперничать с транснациональными корпорациями типа *Daimier-Chrysler*. Разработки технологических новшеств и новых моделей становятся все дороже, а окупить их крайне трудно, имея столь ограниченный модельный ряд.

Немцы считают, что смогут отстоять свои позиции за счет появления через три года новой компактной модели (нечто среднее между *VW Golf* и *BMW* третьей серии), производства полноприводных внедорожников и развития марки *Rolls-Royce*, права на которую *BMW* получит в 2003 г. Семейство Квандтов уже готовит возможные пути для отступления. Согласно последним слухам, не исключено, что *BMW* будет приобретен *VW*, при этом Квандты смогут получить существенную долю в новой компании.

#### *Вопросы и задания*

1. Как международные процессы слияния и приобретения влияют на национальные экономики?
2. Как влияет нестабильность курсов национальных валют на осуществление международных стратегий?
3. Что необходимо предпринять для сохранения независимости *BMW* на рынке продажи автомобилей?
4. Проанализируйте историю взаимоотношений *BMW* и *Rover* и представьте ее как результат рационального стратегического планирования.

#### ***Шкала оценивания: 6 балльная***

#### ***Критерии оценивания:***

**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.

### ***1.3 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА***

**Контрольный опрос охватывают все разделы дисциплины.**

1. Стратегия и стратегическое управление.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Управление функционированием и развитием.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.
5. Школы стратегического менеджмента.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
12. Выделение видов стратегического управления.
13. Видение фирмы.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.



16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов.
18. Понятие внешней среды организации.
19. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
20. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа.
21. Составление профиля среды. Анализ неопределенности организационной среды.
22. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
23. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов.
24. Матрица BCG.
25. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey.
26. Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия.
27. Классификация матриц стратегического планирования.
28. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования.
29. Характеристика отдельных матриц: модель ADL/LC, концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL.
30. Матрица Ансоффа, матрица Абеля.
31. Модель Shell/DPM, метод SPACE, метод BSC.
32. Система 111 – 555, методика проведения ABC анализа, методика проведения XYZ анализа компании.
33. Подходы к выработке стратегии.
34. Типы стратегий развития бизнеса.
35. Стратегии концентрированного роста.
36. Стратегии интегрированного роста.
37. Стратегии диверсифицированного роста.
38. Стратегии сокращения.
39. Выделение стратегических зон хозяйствования. Зоны стратегических ресурсов.
40. Группы, влияющие на формирование стратегии. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
41. Структурный анализ конкурентного окружения организации.
42. Модель пять сил М. Портера.
43. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
44. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу.
45. Стадии и факторы выбора стратегии.
46. Процесс выбора стратегии.

- 47.Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ.
- 48.Матрица Томпсона и Стрикланда.
- 49.Оценка выбранной стратегии.
- 50.Задачи стадии выполнения стратегии.
- 51.Стратегические изменения.
- 52.Сопrotивление изменениям.
- 53.Стили проведения изменений.
- 54.Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля.
- 55.Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.
- 56.Бенчмаркинг.
- 57.Стратегическое распределение функций между организациями.
- 58.Динамика распределения функций и партнерство.
- 59.Инсорсинг. Аутсорсинг.
- 60.Сетевые организации.
- 61.Франчайзинг.
- 62.Международное партнерство организаций.
- 63.Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций.
- 64.Основания (мотивы) для слияний и приобретений. Основания для продажи Сопrotивление приобретению: оборонительная тактика.
- 65.Разделение компаний.
- 66.Общая характеристика стратегического планирования развития города и региона.
- 67.Цикл стратегического планирования развития города и региона.
- 68.Методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте.
- 69.Информационное обеспечение стратегического управления.
- 70.Стратегия ценообразования.
- 71.Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг.
- 72.Стратегия инвестиционной деятельности фирмы.
- 73.Стратегия антикризисного управления фирмы.
74. Стратегия управления персоналом.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.4 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Этапы стратегического менеджмента, виды стратегического управления, стратегия и техническая политика предприятия.**

1. Что собой представляет укрупненный подход к процессу стратегического управления?
2. Основные положения теории стратегического менеджмента А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда.
3. Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
4. Этапы разработки стратегии, по мнению И. А. Бланка.
5. Этапы разработки стратегии, по мнению Б. Бермана и Дж. Эванса.
6. Расскажите об этапы стратегического управления на предприятии.
7. Какие виды стратегического управления выделял И. Ансофф?
8. Что такое управление путем ранжирования стратегических задач?
9. Что такое управление «по слабым сигналам»?
10. Что такое управление в условиях стратегических неожиданностей?

#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

##### **Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Ситуационный анализ. Стратегический потенциал организации.**

1. Что подразумевается под внутренней и внешней средой?
2. Какие факторы включает ПЭСТ-анализ? Охарактеризуйте их.
3. Что включает в себя ситуационный анализ?
4. Для чего проводят SWOT-анализ?
5. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная».
6. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная».
7. Раскройте понятие «SNW-анализ».
8. В чем заключается результативность и эффективность ресурсов?
9. Охарактеризуйте основные типы матрицы БКГ.
10. Какие еще матрицы применяют для анализа внутренней и внешней среды?

#### **Раздел (тема 6) дисциплины**

##### **Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса.**

1. Назовите и раскройте основные подходы к выработке стратегии.
2. В чем заключается стратегия концентрированного роста.
3. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.
4. Какие стратегии диверсифицированного роста существуют?
5. В чем заключается стратегия сокращения?

#### **Раздел (тема 7) дисциплины**

##### **Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.**

1. Что такое стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)?
2. Что такое стратегические хозяйственные центры?
3. Параметры оценки СЗХ.
4. Что такое ресурсные ограничения и как они влияют на стратегическую перспективу фирмы?
5. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегии.
6. Критерии перспективы СЗХ.
7. Расскажите о приеме оценки привлекательности СЗХ.
8. Основные положения модели М. Портера.
9. Основные положения о методах GAP, LOTS, PIMS, "Профиль").
10. Расскажите о современных тенденциях социально-экономического развития, влияющие на воспроизводственные процессы.

#### **Раздел (тема 9) дисциплины**

##### **Управление реализацией стратегии.**

1. Охарактеризуйте этапы высшего руководства на стадии реализации стратегии.
2. Охарактеризуйте задачи для выполнения стратегии.
3. Что вы понимаете под стратегическим изменением?
4. Перечислите и охарактеризуйте пять типов стратегических изменений.
5. Перечислите и поясните порядок действий для проведения стратегических изменений.
6. Как вы думаете, от чего зависит успех проведения стратегических изменений?
7. Какие вы знаете стили проведения стратегических изменений?

### **Раздел (тема 10) дисциплины**

#### **Организация стратегического контроля.**

1. Охарактеризуйте степени действий для реализации системы контроля
2. Элементы стратегического контроля?
3. Какие вы знаете подходы к построению систем измерения и отслеживания, охарактеризуйте их.
4. Схема проведения корректировки.
5. Негативные черты функционирования системы контроля?
6. Какие вы знаете типы систем контроля?
7. Охарактеризуйте уровни управления.
8. Что такое бенчмаркинг?

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности.**

1. Что такое инсоринг?
2. Назовите сильные и слабые стороны аутсорсинга.
3. В чем суть сетевых организаций?
4. Что такое франчайзинг?
5. Перечислите этапы входящие в международное партнерство организаций.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## ***1.5 ДЕЛОВЫЕ / РОЛЕВЫЕ ИГРЫ***

### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Управление реализацией стратегии.**

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость

обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

*Вопросы и задания:*

1. Как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности?
2. Какие способы предложили бы вы?

## **Раздел (тема 11) дисциплины Стратегическое распределение функций между организациями, стратегия внешнеэкономической деятельности**

Компания McDonald's, основанная в 1940 году, на текущий момент является крупнейшей в мире сетью ресторанов быстрого питания. Можно сказать, что «Макдональдс» положил начало индустрии фастфуда, преобразив своей деятельностью образ питания людей, а также ряд отраслей промышленности и сельского хозяйства.

Работа по франчайзингу – один из факторов, сделавших «Макдональдс» номером один в мире. Так, в США более 80% ресторанов сети работают по франшизе, в странах Европы – около 50%. Можно сказать, что франшиза и McDonald's – это синонимы в мире. Стратегия компании предусматривает наличие ее ресторанов везде, где они нужны клиентам.

В России первый ресторан сети был открыт в 1990 году на Пушкинской площади, собирая в первое время после открытия километровые очереди. На начало 2010 года в России насчитывалось 245 заведений под вывеской «Макдоналдс», в Украине – 67. До сих пор «Макдоналдс» на Пушкинской площади является самым посещаемым заведением сети в мире. Также в первой пятерке еще один ресторан в Москве и один в Киеве на Вокзальной площади. Количество клиентов в российских и украинских ресторанах корпорации по сравнению со среднемировым показателем крайне велико.

На большинстве рынков мира сегмент фастфуда либо стабилен, либо уменьшается. McDonald's — исключение: корпорация только увеличивает свою долю, тогда как большинство конкурентов теряют позиции. Россия в этом плане наиболее показательна – у всех кризис, а «Макдоналдс» цветет и расширяется. В свете того, что компания на постсоветском пространстве не испытывает трудностей с географической экспансией и с прибыльностью (почти в любом ресторане сети очереди), франшизы «Макдоналдс» в России и Украине корпорация не продает.

В прессе неоднократно появлялись заявления президента «Макдоналдс-Россия», о том, что вот-вот, и у нас начнется развитие франчайзинга. Были озвучены планы старта программы в 2004 году, потом в 2008, но так ничего и не сдвинулось с мертвой точки. Причины промедлений назывались разные: и неправильный менталитет российских бизнесменов, которые обязательно

уронят имидж брэнда, и несовершенство законодательства, не позволяющее юридически закрепить все условия, диктуемые сетью партнерам и т.д.

По собственным оценкам компании, «Макдональдс» в России занимает в общепите долю в 5-6%. Даже при немалых вложениях на открытие каждого заведения сети в размере 1-2 млн. долл., эти затраты окупаются за год. Ведь в нашей стране «Макдональдс» до сих пор считают ресторанами, и так как его продукцию едят у нас (при этом непременно ругая), так больше не едят нигде в мире. Очевидно, что пока необходимость в продаже франшиз у «Макдональдса» отсутствует. Зачем с кем-то делить прибыль! Когда рынок в определенной степени насытится и определенную долю на нем завоюют сильные конкуренты, к примеру, BurgerKing, тогда что-то изменится, и можно будет небольшому ресторатору из небольшого провинциального города, открыть золотую жилу под двумя золотыми арками на вывеске. Хотя нет, к тому времени уже не такую золотую.

*Вопросы и задания:*

1. Определите стратегию развития «Макдональдс».
2. Почему, по вашему мнению, так успешно данная сеть ресторанов?
3. Какие бы вы предложили меры по развитию франчайзинга в России?
4. Если «Макдональдс» не работало бы по франшизе, было ли оно таким успешным?
5. Назовите примеры предприятий, работающих по франчайзингу.

*Шкала оценивания: 12 балльная*

*Критерии оценивания:*

**9-12 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.

**6-8 баллов** (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.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 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.

## **1.6. ЗАЩИТА ОТЧЕТОВ**

Отчет должен быть оформлен образом: текст работы должен быть выполнен в формате А4 в текстовом редакторе Word 14-м шрифтом «Times New Roman», интервал 1,5. Объем работы не ограничивается. Расстояние от границы листа до текста слева – 30 мм, справа – 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа – 20 мм. Номер страницы ставится внизу справа. Все используемые в работе материалы даются со ссылкой на источник: в тексте после упоминания материала проставляются в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например [7, с. 78].

Примеры выполнения заданий представлены в учебном пособии дисциплины.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

*Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.*

1. Разработка (совершенствование) стратегии внешнеэкономической деятельности организации.
2. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
3. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
4. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
5. Разработка (совершенствование) антикризисной стратегии организации.
6. Разработка (совершенствование) кадровой стратегии организации.
7. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
8. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
9. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
10. Стратегические цели, миссия, видение компании.
11. Разработка (совершенствование) корпоративной стратегии организации.
12. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии организации.
13. Разработка (совершенствование) производственной стратегии организации.
14. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
15. Стратегическое управление диверсифицированными организациями
16. Совершенствование стратегического управления на предприятии
17. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности для достижения конкурентных преимуществ
18. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
19. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
20. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
21. Разработка стратегии управления персоналом организации.
22. Стратегии международного развития организаций.
23. Стратегический анализ потенциала организации.
24. Разработка (совершенствование) стратегии технологического развития организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.
26. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.

27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.

28. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.

29. Разработка (совершенствование) стратегии интегрированного роста.

30. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.

31. Формализация стратегии развития на основе разработки системы сбалансированных показателей деятельности организации.

32. Разработка (совершенствование) стратегии выживания организации в кризисной ситуации.

33. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.

34. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.

35. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

36. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

37. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

38. Формирование деловой стратегии организации

39. Разработка ценовой стратегии организации

40. Разработка товарной (продуктовой) стратегии организации

41. Формирование стратегии продвижения продукции организации

42. Разработка (совершенствование) финансовой стратегии организации

Тема исследования может быть иной, но обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

### ***Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.***

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

**85-100 баллов (или оценка «отлично»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

**70-84 балла (или оценка «хорошо»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

## 2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. Понятие стратегии берет начало из:
  - а) военного дела;
  - б) промышленности;
  - в) психологии;
  - г) экономики.
2. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:
  - а) 80-е годы XX века;
  - б) 90-е годы XX века;
  - в) 60-е годы XX века;
  - г) начало XIX века.
3. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относят:
  - а) внутреннюю структуру и организационные изменения;
  - б) потенциал организации;
  - в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;
  - г) конечный результат.
4. Архитектонику организации составляют:
  - а) технология, производственное оборудование;
  - б) уровень организации производства;
  - в) внутренние коммуникации и процедуры;
  - г) верны все ответы.
5. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?
  - а) генерал Карл фон Клаузевиц;
  - б) полководец Сунь-Цзы;
  - в) Наполеон Бонапарт;
  - г) И. Ансофф.
6. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:
  - а) долгосрочное планирование;
  - б) стратегическое управление;
  - в) бюджетирование и контроль;
  - г) нет верного ответа.

7. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
- а) 8;
  - б) 15;
  - в) 10;
  - г) 5.
8. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
- а) школы планирования;
  - б) школы обучения;
  - в) когнитивной школы;
  - г) школы позиционирования.
9. К составляющим стратегического менеджмента относят:
- а) определение базового рынка;
  - б) потенциал рынка;
  - в) сегментацию рынка;
  - г) все ответы верны.
10. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
- а) административный контроль;
  - б) следование инструкциям;
  - в) концентрация власти и политической воли;
  - г) самостоятельность.
11. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
- а) правильно выбранных долгосрочных целях;
  - б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
  - в) постановке определенных задач;
  - г) глубоком понимании конкурентного окружения.
12. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
- а) анализ ситуации и планирование стратегии;
  - б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - г) нет верного варианта.
13. Цель анализа стратегических факторов:
- а) выделение целей;
  - б) постановка задач;
  - в) разработка методов;

г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

14. К идеалам экономической организации можно отнести:
- а) видение;
  - б) потенциал;
  - в) установки;
  - г) программу.
15. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:
- а) слабыми сигналами;
  - б) сильными сигналами;
  - в) нейтральными сигналами;
  - г) нет верного ответа.
16. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
- а) долгосрочное планирование;
  - б) стратегическое управление;
  - в) бюджетирование и контроль;
  - г) нет верного ответа.
17. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?
- а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
  - б) Э. А. Уткин;
  - в) И. Ансофф;
  - г) Б. Берман и Дж. Эванс.
18. К функциональным возможностям не относят:
- а) маркетинг;
  - б) развитие НИОКР;
  - в) структура власти на предприятии;
  - г) технологии.
19. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:
- а) кадровым потенциалом;
  - б) ресурсами организационной структуры управления;
  - в) маркетинговой политикой предприятия;
  - г) нет верного варианта.
20. К общеуправленческим возможностям не относятся:



- а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;
- б) совершенствование производства;
- в) методы работы и организационная структура;
- г) морально-психологический климат внутри предприятия.

21. Что такое миссия?

- а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;
- в) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;
- г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

22. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

- а) социальная ответственность;
- б) потребности и благосостояние сотрудников;
- в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
- г) работа с клиентами.

23. Миссия фирмы – это:

- а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;
- б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;
- в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;
- г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

24. Стратегическое видение фирмы – это:

- а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;
- б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;

в)руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;

г)перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

25. Слоган – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;

в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

26. Видение – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;

в) идеализированные образы своего будущего;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

27. Что такое цель?

а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

б) желание, намерение действовать;

в) желание сделать что-либо замысел;

г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

28. К формам принятия индивидуального решения относятся:

а) техническая;

б) стратегическая;

в) авторитарная;

г) организационная.

29. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

- а) привлечение новых видов бизнеса;
- б) рождаемость;
- в) валовой региональный продукт на душу населения;
- г) привлечение средств населения в инвестиции.

30. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

31. К какому окружению относятся конкуренты?

- а) «ближнее окружение»;
- б) «дальнее окружение».

32. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

- а) анализ макроокружения;
- б) анализ мезоокружения;
- в) анализ мегаокружения;
- г) анализ микроокружения.

1) Соотнесите факторы и их составляющие:

- I. экономические;
- II. политические;
- III. социальные;
- IV. технологические;

- а) устав компании;
- б) доверие потребителей;
- в) перемены в образе жизни;
- г) новые открытия.

33. Восстановите этапы SWOT-анализа:
- а) матрица SWOT-анализа.
  - б) матрица возможностей.
  - в) SWOT-анализ.
  - г) матрица угроз.
34. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?
- а) «сложная – стабильная»;
  - б) «простая – нестабильная»;
  - в) «сложная – нестабильная»;
  - г) «простая – стабильная».
35. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?
- а) М. Портер;
  - б) А. Томпсон;
  - в) Н. Ансофф;
  - г) А. Стрикленд.
36. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:
- а) материально-техническое снабжение;
  - б) технические разработки;
  - в) управление трудовыми ресурсами;
  - г) инфраструктура фирмы.
37. К портфельному анализу относится:
- а) SWOT-анализ;
  - б) STEP-анализ;
  - в) SNW-анализ;
  - г) матрица БКГ.
38. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:
- а) внешней среды;
  - б) внутренней среды;
  - в) внутренней и внешней среды одновременно.
39. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:
- а) цель организации;

- б) миссию организации;
  - в) задачи организации.
40. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?
- а) М. Портер;
  - б) А. Томпсон;
  - в) Н. Ансофф;
  - г) А.Стрикленд.
41. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?
- а) продукт;
  - б) рынок;
  - в) отрасль;
  - г) технология.
42. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
- а) стратегия концентрированного роста;
  - б) стратегия интегрированного роста;
  - в) стратегия диверсифицированного роста;
  - г) стратегия сокращения.
43. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?
- а) стратегия центрированной диверсификации;
  - б) стратегия горизонтальной диверсификации;
  - в) стратегия конгломеративной диверсификации.
44. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?
- а) стратегия концентрированного роста;
  - б) стратегия интегрированного роста;
  - в) стратегия диверсифицированного роста;
  - г) стратегия сокращения.
- Конкурентное преимущество бывает:
- а) прямым и косвенным;
  - б) открытым и скрытым;
  - в) широким и ограниченным;
  - г) внешним и внутренним.

45. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?
- а) 4;
  - б) 6;
  - в) 5;
  - г) 7;
46. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
- а) LOTS;
  - б) GAP;
  - в) PIMS;
  - г) «Профиль».
47. Стратегическая зона хозяйствования – это:
- а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
  - б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
  - в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
  - г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.
48. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:
- а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
  - б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
  - в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
  - г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.
49. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:
- а) климат;
  - б) рельеф;
  - в) площадь;
  - г) уровень жизни населения.

50. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:
- а) созданием нового продукта, инжинирингом;
  - б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
  - в) маркетингом, рекламой;
  - г) транспортировкой, логистикой.
51. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:
- а) имеются альтернативные источники снабжения
  - б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
  - в) поставщики сконцентрированы;
  - г) стоимость замены одного поставщика другим велика.
52. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:
- а) М. Портером;
  - б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
  - в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
  - г) Маджори Лайсом.
53. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:
- а) отличительных качествах товара;
  - б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
  - в) управлении фирмой;
  - г) управлении товаром.
- Маджори Лайс, Лайм Фазй стратегические альтернативы не подразделяют на:
- а) альтернативы обновления;
  - б) альтернативы быстрого реагирования;
  - в) инновационные альтернативы;
  - г) альтернативы постепенного совершенствования.
54. Альтернативы постепенного совершенствования – это:
- а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
  - б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии;
  - в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;
  - г) нет верного ответа.

55. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:
- а) проведение анализа портфеля бизнесов;
  - б) уяснение текущей стратегии;
  - в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;
  - г) все варианты верны.
56. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:
- а) фиксация единиц анализа;
  - б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;
  - в) сбор и анализ данных;
  - г) выбор уровней в организации.
57. Метод стратегических соответствий используется в основном для:
- а) однопродуктовых компаний;
  - б) монополий;
  - в) многопродуктовых компаний;
  - г) все варианты верны.
58. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:
- а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
  - б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
  - в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
  - г) нет верного ответа.
59. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:
- а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
  - б) уровень жизни в регионе;
  - в) степень зависимости от внешней среды;
  - г) интересы и отношение высшего руководства.
60. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:
- а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
  - б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
  - в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;



- г) все варианты верны.
61. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:
- а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;
  - б) нет верного варианта;
  - в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
  - г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.
62. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):
- а) Г. Джонсон и К. Скулз;
  - б) М. Портер;
  - в) Томпсон и Стрикланд;
  - г) И. Ансофф.
63. Приобретения и слияния могут происходить в формах:
- а) горизонтальной интеграции;
  - б) диверсификации;
  - в) все варианты верны;
  - г) вертикальной интеграции.
64. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:
- а) оборонительные и наступательные;
  - б) оборонительные;
  - в) нейтральные;
  - г) наступательные.
65. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:
- а) вертикальную интеграцию;
  - б) горизонтальную интеграцию;
  - в) варианты а) и б);
  - г) диагональную интеграцию.
66. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:
- а) профицит оборотных средств;
  - б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
  - в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
  - г) варианты б) и в).
67. Недостатками монополий являются:

- а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- б) более легкий доступ к капиталу;
- в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

68. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

- а) стабильность состава владельцев компании;
- б) повышение общественного контроля;
- в) сокращение административного бремени;
- г) усиление прав собственников и контроля.

69. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

- а) прибыльна;
- б) не вписывается в стратегический план;
- в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
- г) не будет процветать как самостоятельная компания.

70. Причины, почему компания может избрать в качестве формы структурной перестройки изъятие инвестиций:

- а) сокращение размеров компании;
- б) увеличение стоимости компании;
- в) обеспечение выживания;
- г) все варианты верны.

71. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

- а) контрпредложение;
- б) выкуп компании управляющими;
- в) переоценка активов;
- г) все варианты верны.

72. Наступательные мотивы не включают:

- а) освобождение от активов;
- б) политику агрессивного роста;
- в) финансовые возможности;
- г) распределение делового риска.

*Вопросы в закрытой форме:*

73. Стратегия \_\_\_\_\_ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

74. \_\_\_\_\_ — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. \_\_\_\_\_ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

75. \_\_\_\_\_ — область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

76. \_\_\_\_\_ — ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

77. \_\_\_\_\_ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

78. \_\_\_\_\_ — наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

79. \_\_\_\_\_ — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

80. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор \_\_\_\_\_.

81. Условия \_\_\_\_\_ характеризуются следующей ситуацией:

- a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

\_\_\_\_\_ - это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

82. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) когнитивная
- b) обучения
- c) дизайна
- d) внешней среды
- e) конфигурации
- f) планирования
- g) позиционирования
- h) предпринимательства
- i) власти
- j) организационной культуры

83. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
- g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

*Вопросы на установление соответствия:*

84. Соотнесите определения и их содержания:

|   |   |
|---|---|
| 1) Техническая политика предприятия       | a) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов   |
| 2) Методы ресурсосбережения               | b) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента |
| 3) Стратегия                              | c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.   |
| 4) План технического развития предприятия | d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия        |
| 5) Стратегия ресурсосбережения            | e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции  |

85. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- a) устав компании;
- b) б) доверие потребителей;

- c) в) перемены в образе жизни;
- d) г) новые открытия.

86. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

| Название                          | Процесс формирования стратегии |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Школа дизайна                  | a) осмысление                  |
| 2. Школа планирования             | b) формальный                  |
| 3. Школа позиционирования         | c) аналитический               |
| 4. Школа предпринимательства      | d) предвидение                 |
| 5. Школа когнитивная              | e) ментальный                  |
| 6. Школа обучения                 | f) развивающийся               |
| 7. Школа власти                   | g) ведения переговоров         |
| 8. Школа организационной культуры | h) коллективный процесс        |
| 9. Школа внешней среды            | i) реактивный                  |
| 10. Школа конфигурации            | j) трансформации               |

**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 дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

| Сумма баллов по 100-балльной шкале | Оценка по дихотомической шкале |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 100-50                             | зачтено                        |
| 49 и менее                         | не зачтено                     |

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти 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 результатов тестирования:***

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

***2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

**Задача 1.** С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

**Задача 2.** С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

**Задача 3.** Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

**Задача 4.** С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

**Задача 5.** С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

**Задача 6.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 7.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 8.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели г. Курска (отличные от тех, что реализуются сейчас)

**Задача 9.** Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса.

**Задача 10.** Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса

**Задача 11.** Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

| №  | Фактор   | Оценка | Вес  | Направление влияния |
|----|--|--------|------|---------------------|
| 1  | Инфляция   | 9      | 0,13 | -                   |
| 2  | Экономический рост в стране                                | 8      | 0,15 | -                   |
| 3  | Уровень политической стабильности в обществе               | 7      | 0,06 | +                   |
| 4  | Уровень безработицы  | 8      | 0,13 | -                   |
| 5  | Уровень налогообложения                                    | 6      | 0,11 | -                   |
| 6  | Уровень доходов населения                                  | 6      | 0,12 | -                   |
| 7  | Наличие протекционизма                                     | 6      | 0,12 | -                   |
| 8  | Уровень рождаемости  | 4      | 0,10 | -                   |
| 9  | Криминализация общества                                    | 5      | 0,09 | -                   |
| 10 | Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти | 5      | 0,06 | +                   |

**Задача 12.** Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

**Задача 13.** Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

**Задача 14.** Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

**Задача 15.** Компании необходимо определить границы удельного веса собственной продукции у потребителей. С этой целью проведено 1%-е исследование потребителей подобной продукции. Из 1000 опрошенных 13% используют продукцию, которая выпускается данной компанией. С вероятностью 0,997 определить границы доли населения, пользующегося продукцией компании.

**Задача 16.** Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

**Задача 17.** Используя модель отраслевой конкуренции М. Портера, привести по каждому из факторов условия, противодействующие достижению конкретных преимуществ и выхода предприятия на рынок.

**Задача 18.** Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «АСС». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «АСС».

**Задача 19.** Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

| № | Фактор   | Оценка | Вес  | Направление влияния |
|---|--|--------|------|---------------------|
| 1 | Рентабельность                                     | 10     | 0,25 | -                   |
| 2 | Оборудование и технология                          | 9      | 0,25 | -                   |
| 3 | Доля рынка предприятия                             | 7      | 0,10 | -                   |
| 4 | Квалификация производственного персонала           | 7      | 0,10 | +                   |
| 5 | Рациональная организационная структура организации | 6      | 0,10 | +                   |
| 5 | Имидж  | 6      | 0,10 | -                   |
| 7 | Качество продукции                                 | 7      | 0,10 | -                   |

**Задача 20.** Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

**Задача 21.** Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 1. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

| Вид бизнеса                      | ТРР  | ОДР  | Стоимость активов (млн. руб.) |
|----------------------------------|------|------|-------------------------------|
| Сеть ресторанов быстрого питания | 0,1  | 0,6  | 12                            |
| Сеть ресторанов класса «люкс»    | 0,04 | 0,22 | 25                            |
| Сеть автостоянок                 | 0,05 | 0,9  | 15                            |
| Сеть минигостиниц                | 0,14 | 1,1  | 13                            |
| Сеть магазинов эконом - класса   | 0,07 | 0,8  | 27                            |

**Примечание.** Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.



**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 дихотомической шкале:

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                            |

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти 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.