

КОНТРОЛЬНО-ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....3

1.	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	3
1.1.	Первичный формат процесса стратегического менеджмента	3
1.2.	Модели стратегического менеджмента.....	4
2.	ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
2.1.	Эволюция систем стратегического управления	6
2.2.	Стратегические окна.....	7
2.3	Иерархия стратегий. Составляющие стратегии.....	7
3.	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	10
3.1.	Определение сферы бизнеса, миссии и целей организации.	10
3.2.	Диагностика конкурентного организации. SWOT-анализ и PEST-анализ внешней среды как методы внешнего аудита.	11
3.3.	Стратегический анализ издержек.	13
3.4.	Стратегический анализ внутренней среды организации.	13
4.	СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ.....	14
4.1.	Конкурентоспособность организации.	14
4.2.	Базовые конкурентные стратегии.....	16
4.3.	Система стратегий конкуренции.....	18
4.4.	Типовые бизнес-стратегии.....	18
5.	СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ОТРАСЛЯХ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.	19
5.1.	Модель жизненного цикла.	19
5.2.	Сценарное планирование.....	20
5.3.	Стратегии инновационных отраслей.	20
5.4.	Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.	21
5.5.	Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.	22
6.	СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ КОРПОРАЦИИ.....	23
6.1.	Виды корпоративной стратегии и их риски.....	23
6.2.	Стратегии конкуренции для бизнес-единиц корпорации. Факторы, влияющие на выбор стратегии конкурентной борьбы.	24
6.3.	Функциональные стратегии в системе стратегий корпорации. Функциональные стратегии и стадии жизненного цикла продукта.	24
7.	РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.	25
7.1.	Концептуальные подходы к формированию стратегии.	25
7.2.	Критерии эффективной стратегии.....	26
7.3.	Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия.....	26
8.	МАТРИЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В РАЗРАБОТКЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ.	26
8.1.	Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).	26
8.2.	Матрица МакКинсей.....	28
8.3.	Матрица эволюции СБЕ (матрица Хоуфера).	28
8.4.	Возможные «ловушки» матричного анализа портфеля СБЕ.	31
8.5.	Определение оптимальной стратегии диверсифицированной компании.	32
9.	БЕНЧМАРКИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.	32
9.1.	Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга	32
10.	ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.	34
10.1.	Продуктивно-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегий организации. ...	34
10.2.	Продуктовый профиль организации.	34
10.3.	Инновации в продуктивно-маркетинговой стратегии.	34
11.	СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.	35
11.1.	Структура финансового менеджмента организации.....	35
11.2.	Методика формирования финансовой стратегии.....	36
11.3.	Управление финансами и финансовое планирование как инструменты разработки и реализации стратегии.....	36
11.4.	Бюджетирование как инструмент разработки и реализации эффективной стратегии.	37
12.	СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	38
12.1.	Структурные элементы стратегии управления персоналом.....	38
13.	РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ.....	40
13.1.	Ключевые задачи реализации стратегии.....	40

13.2.	Содержание понятия «организационная культура».	42
13.3.	Классификация корпоративных культур.	43
13.4.	Обеспечение соответствия стратегии и культуры.	44
14.	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.	181
14.1.	Типы организационных структур.	181
14.2.	Шаблонное структурное развитие организации Альфреда Чандлера.	182
14.3.	Алгоритм стратегического выбора оптимальной организационной структуры компании.	184
15.	СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.	185
15.1.	Содержание Системы сбалансированных показателей	185
15.2.	Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей.	185
16.	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ.	186
16.1.	Элементы системы стратегического контроллинга.	186
16.2.	Установление показателей стратегического контроллинга.	186
16.3.	Создание системы измерения параметров.	187
16.4.	Оценка результатов реализации стратегии.	187
16.5.	Проведение корректировки стратегии.	187
17.	ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ЭТАПЕ КОНТРОЛЛИНГА.	188
17.1.	Применение GAP-анализа на этапе стратегического контроллинга.	188
17.2.	ABC-анализ как инструмент стратегического контроллинга.	189
17.3.	Применение XYZ-анализа на этапе стратегического контроллинга.	189
17.4.	CVP-анализ как инструмент стратегического контроллинга.	190

Контрольно-тестовые задания по курсу «Стратегический менеджмент»

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Первичный формат процесса стратегического менеджмента

1. Дайте определение.

Стратегическое управление – подсистема менеджмента, которая осуществляет...

2. Назовите пять задач стратегического управления предприятием.

- а) 1. Формирование стратегического видения и миссии организации.
2. Определение целей.
3. Разработка стратегии достижения целей.
4. Внедрение и реализация стратегий.
5. Оценка работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий.
- б) 1. Определение миссии.
2. Диагностика внутренней среды.
3. Стратегический анализ.
4. Разработка концепции корпоративной стратегии.
5. Стратегический контролинг.
- в) 1. Разработка миссии, целевых приоритетов.
2. Стратегический анализ.
3. Разработка концепции корпоративной стратегии.
4. Разработка стратегии основных подсистем организации.
5. Реализация стратегий.
- г) 1. Разработка целей и целевых приоритетов.
2. Диагностика внешней среды.
3. Разработка стратегии отдельных бизнесов.
4. Реализация стратегий.
5. Стратегический контроллинг.
- 3. Назовите основные принципы внутреннего анализа предприятия.**
- А) системность
Б) комплексность
В) сопоставимость

- Г) уникальность
- Д) научность
- Е) реакция руководства
- Ж) сжатые временные сроки
- З) традиционность

4. Закончите список задач стратегического управления:

1. формирование стратегического видения и миссии компании
2. определение корпоративных и функциональных целей
3. разработка корпоративных и функциональных стратегий
4. внедрение и реализация стратегии
5.

5. Закончите определение:

..... – обеспечение конкурентоспособности предприятия в условиях турбулентной внешней среды.

6. Поясните ключевые термины стратегического подхода к управлению.

- а) Стратегическое видение —
- б) Стратегические цели —
- в) Стратегия организации —
- г) Стратегический план —

7. Назовите три задачи разработки стратегического плана.

- а)
 1. формирование стратегического видения
 2. определение целей
 3. разработка стратегии
- б)
 1. определение рыночной позиции
 2. определение и формирование бизнеса
 3. разработка стратегии
- в)
 1. разработка целей организации
 2. разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации
 3. ?
- г)
 1. формирование стратегического видения
 2. определение миссии
 3. разработка корпоративной стратегии как программы конкретных действий

1.2. Модели стратегического менеджмента

1. Назовите модели стратегического менеджмента, в которых анализ внешнего окружения предшествует разработке миссии, целей и стратегии.

- А) модель Попова
- Б) модель Томпсона
- В) модель Линча
- Г) модель Моисеевой
- Д) модель Дэвида

2. Назовите совокупность основополагающих факторов, учитываемых при формулировании стратегической миссии компании

- А) SWOT-анализ и потребности
- Б) характеристика продукции и её конкурентоспособности
- В) оценка внешних угроз и перспектив роста бизнеса
- Г) характеристика продукции, потребности и перспективы роста бизнеса

3. Продолжите определения термина “стратегия”

- А) Общее определение.

Стратегия – это общий план

- Б) Инструментальное определение.

Стратегия – это план распределения.....

- В) Определение, обосновывающее пользу стратегического планирования.

Стратегия – это инструмент координации.....

- Г) Определение, описывающее последовательные шаги стратегического планирования.

Стратегия – это процесс приведения.....

- Д) Определение, характеризующее одно из новых направлений развития теории стратегического управления.

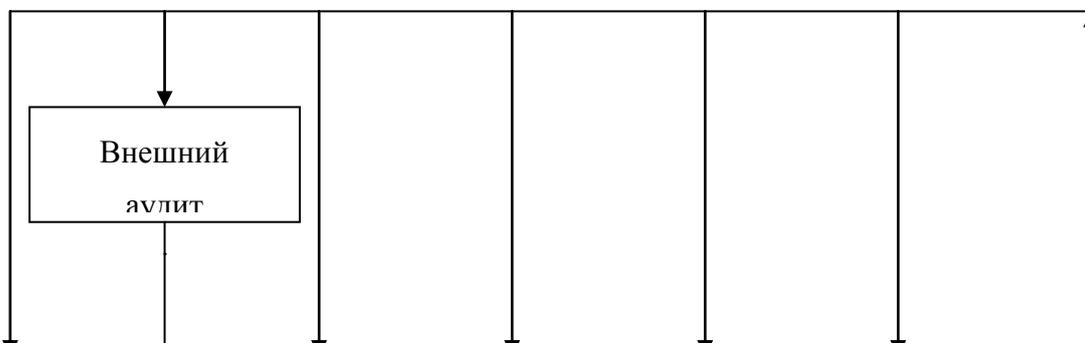
Стратегия – это долгосрочный план.....

4. Основными методами оценки конкурентной силы компании являются и методы. Какой из них является наиболее совершенным и почему?

5. Анализируя стратегическую модель, установить, какая из стадий пропущена (Рис. 1):

- 1. Развитие стратегии и ее реализация
- 2. Определение политики и годовых целей
- 3. Анализ ресурсов компании

Обратная связь



Формирование стратегии

Реализация

Оценка

стратегии

стратегии

Рис. 1. Модель стратегического менеджмента Дэвида

2. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Эволюция систем стратегического управления

1. Определите основные этапы в развитии стратегического менеджмента по следующим характеристикам, представленным в таблице:

№	Название этапа	Период	Цели	Планирование
1	?	Конец 1890 г. — 30-50-е гг. XX в.	Исполнение бюджета; управление издержками	Годовое
2	?	1950-60-е гг.	Прогнозирование будущего; планирование «от достигнутого»	На пятилетний период с ежегодными корректировками
3	?	1970-80-е гг.	Стратегическое мышление	Ежегодные корректировки

4	?	С 90-х гг.	Использование изменений для создания благоприятных возможностей	В режиме реального времени
---	---	------------	---	----------------------------

2. В отличие от этапа стратегического планирования, стратегический менеджмент:

- а) направлен «не внутрь», а «вовне»;
- б) ставит во главу угла поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации;
- в) включает и процесс реализации стратегии.

2.2. Стратегические окна

1. Какое определение наиболее точно характеризует стратегические изменения?

- а) Ключевые стратегические изменения — это ведущие стратегические изменения.
- б) Ключевые стратегические изменения — основные изменения в системе всех стратегических изменений.
- в) Ключевые стратегические изменения — это основные изменения во всей системе стратегических изменений, которые состоят из основных изменений именно первого уровня.

2. Какая характеристика подхода “Ключевые стратегические изменения” является наиболее точной?

- а) Суть подхода заключается в управлении стратегическими изменениями посредством методов эффективного обучения персонала.
- б) Выделение всех ключевых стратегических изменений в особую систему; приоритетное обеспечение этой системы всеми необходимыми ресурсами; фокусированное управление процессом осуществления каждого такого изменения и их системы в целом; строгий системный контроль; органичная обратная связь;
- в) Приоритетное обеспечение системы ключевых стратегических изменений всеми необходимыми ресурсами, управление процессом реализации ключевых стратегических изменений специальной группой топ-менеджеров организации.

2.3 Иерархия стратегий. Составляющие стратегии

1. Стратегическая единица бизнеса – это

2. Раскройте последовательность формирования стратегии для диверсифицированной компании.

- а)
 - 1. корпоративная стратегия
 - 2. стратегия бизнеса
 - 3. стратегия специализированных видов деятельности
 - 4. оперативная стратегия
- б)
 - 1. корпоративная стратегия
 - 2. стратегия бизнеса
 - 3. функциональная стратегия

4. оперативная стратегия
- в) 1. корпоративная стратегия
2. стратегия отдельных бизнесов
3. стратегия специализированных видов деятельности
4. стратегии основных подсистем организации
5. оперативная стратегия
- г) 1. стратегические приоритеты
2. корпоративная стратегия
3. стратегия бизнеса
4. функциональная стратегия
5. оперативная стратегия

3. Раскройте иерархию (последовательность) формирования стратегии предприятия с одним бизнесом.

- 1)
2)
3)

4. Почему системное построение корпоративной стратегии следует начинать с разработки именно продуктово-маркетинговой стратегии?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Потому что организация должна иметь прогнозную информацию о перспективах продаж своего продукта на разных рынках	
2	Потому что суть деятельности любой организации — создание продукта и реализация его на рынке	
3	Потому что организация должна учитывать тенденции изменения рынка	

5. Какая из схем является правильной? Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	ПМС (как есть) — ПМС (как будет) — ССИ — КС	
2	ПМС (как есть) — ПМС (как будет) — стратегии основных подсистем — КС	

Где: ПМС — продуктово-маркетинговая стратегия,
ССИ — стратегия организационно-структурных изменений,

КС — корпоративная стратегия.

6. **Определите место функциональной стратегии при формировании стратегии фирмы и назовите 5 её основных подсистем.**
7. **Применение какой стратегии бизнес-уровня целесообразно в случае, если организация конкурирует в быстро развивающейся отрасли, ожидая расширения рынков сбыта и, следовательно, нуждается в быстрых и частых поставках сырья и материалов?**
 - А) захват рынка
 - Б) горизонтальная диверсификация
 - В) развитие продукта
 - Г) обратная интеграция
 - Д) конгломеративная диверсификация

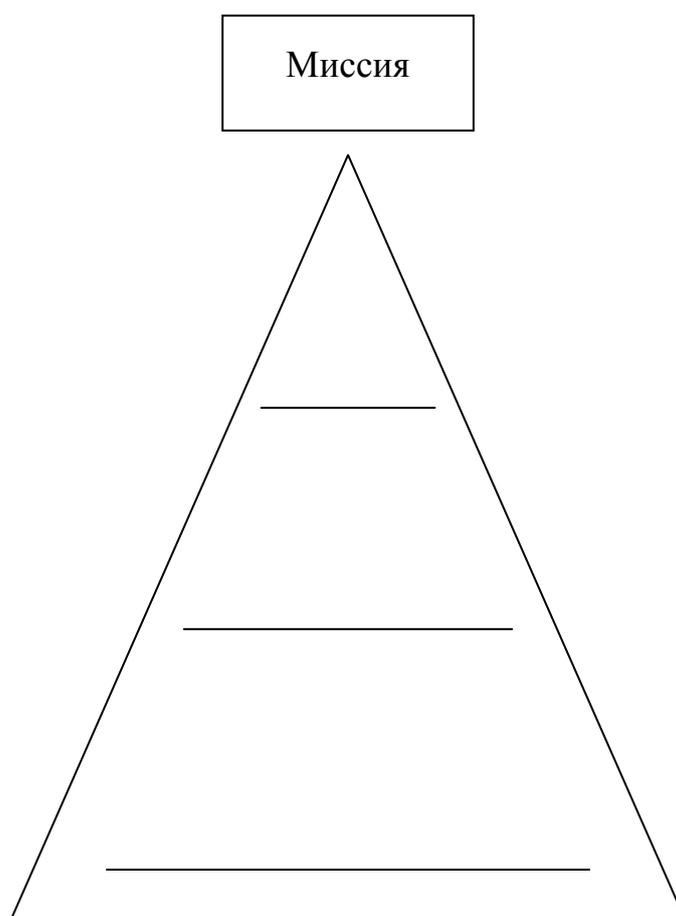


Рис.2. Иерархия формирования стратегии

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Определение сферы бизнеса, миссии и целей организации.

- 1. Выберите правильный вариант ответа на вопрос “что такое миссия организации?”**
 - а) миссия — это главная цель первого уровня дерева целей организации
 - б) миссия — это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление ее деятельности, так и основную причину ее существования
 - в) миссия — это формулировка основного направления деятельности организации
 - г) миссия — это главная цель организации, которая официально утверждена в бизнес плане.

- 2. Основное различие в понятиях «стратегическое видение» и «миссия бизнеса» заключается в том, что:**
 - 1) понятие миссия связано с настоящим временем;
 - 2) понятие миссия связано с долгосрочными направлениями деятельности.

- 3. Все ли утверждения верны?**
 - А) Миссия организации проясняет представления руководства и сотрудников о том. Зачем и для чего было создана их организация.
 - Б) облегчает работу с сотрудниками и кандидатами на занятие вакансий, которым уже не нужно объяснять философскую или практическую подоплеку вашего существования.
 - В) Наличие миссии помогает в планировании. Опираясь на кардинальную линию, обозначенную в миссии, гораздо легче вырабатывать стратегию ваших действий. При этом обсуждение стратегии становится более творческим, не скатывается бесконечным спорам: «А нужно ли нам это?»
 - Г) Если организация знает, зачем она существует, ей будет значительно легче объяснить это своим спонсорам. Соответственно, поиск денег тоже упростится.

- 4. Были проведены исследования, которые касались миссии организации. Менеджерам был задан вопрос о том, кто должен заниматься выработкой миссии организации.**

Ответы распределились следующим образом:

 - Выработкой миссии должен заниматься топ-менеджмент – 50 % респондентов.
 - Это должны делать внешние консультанты – 14 % респондентов.
 - Это должен делать кто-то другой – 31 % респондентов.
 - В выработке миссии должны принимать участие все сотрудники организации, а также внешние консультанты – 5 % респондентов.

Напротив ответа, который совпадает с вашим мнением, поставьте крестик. Объясните свою точку зрения.

- 5. Кто из перечисленных ниже людей имеет отношение к менеджменту и к вопросам разработки миссии организации:**
 - 1) Питер Друкер

- 2) Лестер Дитман.
- 3) И. Викентьев.
- 4) Уолт Дисней.
- 5) Л. Погожина.

6. Дополните последовательность реализации системы управления по целям:

- 1) Пересмотр, определение организационных целей
- 2) Формулировка целей для работников.
- 3)
- 4) Оценка выполнения плана.
- 5) Награждение работников, достигших цели.
- 6)

7. Какое главное преимущество системы управления по целям?

- 1) разрабатываются показатели для оцифровывания целей
- 2) разрабатываются нормативы расходования материалов
- 3) определяются общая плановая сумма постоянных и переменных издержек

8. Технология управления по целям и задачам также предполагает разработку систем стимулирования кадрового потенциала. Каковы основные составляющие этой системы?

9. Основные проблемы в процессе реализации системы управления по целям на туристском предприятии связаны с:

- a) отсутствием четко определенных целей у большинства туристских предприятий
- б) текучестью кадров
- в) трудностями формирования единого понимания персоналом всех подразделений целей и задач.

3.2. Диагностика конкурентного организации. SWOT-анализ и PEST-анализ внешней среды как методы внешнего аудита.

1. О чем идет речь?

..... – исходный процесс стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей компании, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей компании осуществить миссию и достичь своих целей.

2. При правильном формировании стратегии в большей степени ориентируются на:

- 1) внешние условия;
- 2) внутренние условия.

3. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации. Отметьте, пожалуйста, правильный вариант ответа.

- a) Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации.

б) Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктово-маркетинговой стратегии организации.

в) Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.

4. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной? Поставьте, пожалуйста, крестик против выбранного варианта.

а) Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации.

б) Стратегический анализ который соответствует функциональной структуре организации.

в) Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает бизнес-успех.

5. Распределите следующие факторы:

1) политико-правовые нормы

2) природная среда

3) финансы фирмы

4) научно-технический прогресс общества

5) организационная культура фирмы

6) покупатели

7) конкуренты

8) производство фирмы

9) персонал фирмы, его квалификация, потенциал.

Отнесите, что относится к факторам внешней среды и внутренней среды организации.

6. Пронумеруйте шаги оценки внешней среды организации:

- интеграция данных

- детальный анализ внешней среды

- анализ на макроуровне.

7. Дополните предложение: «Отраслевой, конкурентный, ситуационный анализ предшествует»

8. Какая из данных концепций предполагает выделение в конкурентном окружении организации нескольких «наборов компаний», каждый из которых обладает сходными стратегическими характеристиками?

1) концепция цепочки стоимости

2) концепция стратегической группы

3) концепция пяти сил конкуренции Портера

9. Для анализа конкуренции применяются данные показатели:

1) доля...

2) сильные и слабые....

3) определяемые

4) финансовая

5) качество ...

3.3. Стратегический анализ издержек.

1. Какова главная цель использования метода стратегического анализа издержек?

2. Каковы два основных этапа при стратегическом анализе издержек?

- 1) а) анализ среды,
б) группировка полученных данных по группам;
- 2) а) выделение основных звеньев цепочки ценности компании,
б) преобразование данных об издержках каждого звена в данные об издержках по видам деятельности,
в) сравнительный анализ издержек компании по основным видам деятельности с аналогичными показателями конкурентов;
- 3) а) анализ предыдущих результатов,
б) сравнение полученных данных с аналогичными показателями компаний-конкурентов.

3. Модель базисной цепи формирования стоимости (цепочки ценностей) используется организацией для:

- А) успешного позиционирования своего товара на рынке
- Б) изучения предпочтений потребителей
- В) привлечения внимания потребителей к своей продукции
- Г) приобретения (завоевания) постоянных клиентов
- Д) оценки конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон организации
- Е) более эффективной диверсификации собственной продукции

4. Какие существуют основные сферы сравнительного анализа?

- закупка материалов,
- расчеты с поставщиками,
- производство
- управление запасами,
- работа с дистрибьюторами,
- обучение персонала и выплата заработной платы,
- послепродажное обслуживание
- контроллинг деятельности.

5. Какие меры могут быть предприняты для преодоления отставания в сфере приобретения **товар**

3.4. Стратегический анализ внутренней среды организации.

1. Назовите факторы внутренней среды организации:

- а) ресурсы

- б) культура
- в) структура
- г) поставщики
- д) технологический фактор
- е) персонал

2. Что не относится к внутренним компетенциям:

- 1) НИОКР
- 2) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы
- 3) возможности лоббирования
- 4) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

3. Выберите вид анализа внутренней среды:

- 1) SWOT-анализ
- 2) SNW-анализ
- 3) PEST-анализ

4. Какой вид анализа применяется для отраслей со слабо дифференцированной продукцией?

- 1) SWOT-анализ
- 2) PEST-анализ
- 3) стоимостной анализ

5. Определите основные шаги при оценке организации:

- оценка культуры
- определение бизнес-процессов
- измерение жизнеспособности
- прояснение стратегии
- определение способностей
- интеграция элементов оценки организации
- анализ организационной структуры и распределения ресурсов.

4. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

4.1. Конкурентоспособность организации.

6. Назовите основные факторы успеха туристского предприятия в отрасли:

а) Технологические факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.

б) Производственные факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

в) Распределительные факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.

г) Маркетинговые факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

д) Квалификационные факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.

е) Организационные возможности

- 1.
- 2.
- 3.

ж) Другие факторы успеха

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

7. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ туристского предприятия. Предложите схему анализа конкурентной ситуации в отрасли.

8. Определите четыре основных элемента анализа конкурентов по М.Портеру.

А) цели

Б) стратегии

В) возможности

Г) представление о себе

Д) исследование потребителей

Е) спрос на товар

9. Назовите недостающий фактор конкуренции согласно модели пяти сил М.Портера.

конкуренция уже существующих фирм

конкуренция со стороны поставщиков

конкуренция со стороны покупателей

конкуренция со стороны конкурентов

.....

10. Какими двумя основными свойствами должен обладать продукт, чтобы иметь конкурентные преимущества?

1) продукт должен быть интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги;

2) продукт должен быть новым на рынке;

3) продукт должен быть интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами;

4) продукт должен быть хорошо разрекламирован.

11. Назовите виды конкурентных преимуществ продукта:

1) известная торговая марка,

2) ценовая характеристика

3) дифференциация,

4) качественная упаковка.

12. Каким образом можно достичь конкурентного преимущества, если рынок находится в состоянии чистой олигополии?

А) снижение издержек за счет экономии на масштабе,

Б) дифференциация продукции, услуг.

В) снижение цены,

Г) массивная рекламная компания.

13. Способы достижения конкурентного преимущества при ограниченном бюджете:

1) оригинальная торговая марка

2) оригинальный продукт, услуга,

3) снижение цен на свою продукцию

4) запатентовать собственное изобретение.

4.2. Базовые конкурентные стратегии

1. Назовите три основные стратегии создания конкурентных преимуществ:

1) расширение номенклатуры товаров,

2) лидерство в цене,

3) концентрация внимания на интересы конкретных потребителей,

- 4) послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара,
 5) дифференциация.
2. Какой вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствуют указанной БКС? Поставьте, пожалуйста, только один крестик в каждой таблице.

БКС №1. Глобальная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №2. Фокусированная дифференциация

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №3. Глобальное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС №4. Фокусированное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша

Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

4.3. Система стратегий конкуренции.

1. Соедините область конкуренции с применимой к ней конкурентной стратегией.

Область конкуренции	Конкурентная стратегия
Глобальная	Стремление к ценовому лидерству.
Локальная	Фокусирование на рыночных нишах.
Национальная	Дифференциация по качеству и технологии.

2. Что является наибольшей опасностью для роста конкуренции:

- 1) увеличение цен
- 2) уменьшение цен
- 3) демпинг
- 4) быстрый рост отрасли
- 5) барьеры входа в отрасль
- 6) протекционизм
- 7) экономический рост
- 8) экономический кризис.

4.4. Типовые бизнес-стратегии.

1. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции (для предприятий туристической индустрии).

2. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?

3. Матрица Ансоффа – это.....

4. Поясните содержание 4 основных стратегий реализации товара или услуги:

- проникновение на рынок – это
- расширение рынка – это
- развитие рынка – это
- диверсификация – это

5. Выберите факторы, от которых зависит выбор стратегии:

- 1) конкуренция
- 2) запросы потребителей
- 3) поставщики

4) где существует наибольший спрос (и требуемая покупательская способность) или наиболее выгодный рынок сбыта для товаров

5) экономические, политические, социальные, технологические тенденции.

6. Назовите основные угрозы и риски при проведении стратегии диверсификации

а)

б)

в)

г)

д)

е)

7. Назовите подвиды стратегии диверсификации, которым свойственны следующие особенности:

1) если организация ищет новые продукты, которым свойственны синергетические эффекты с существующими продуктами и с маркетингом относительно этих продуктов, даже если эти продукты ориентированы на других потребителей, такая стратегия называется.....

2) если организация ищет новые продукты, которые можно поставлять существующим потребителям, но не связанные с технологией существующих производственных линий, то такая стратегия называется.....

3) если организация ищет новые направления деятельности, не связанные с традиционными для организации технологиями, продуктами или рынками, то такая стратегия называется.....

5. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ОТРАСЛЯХ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.

5.1. Модель жизненного цикла.

1. Определите стадию жизненного цикла продукта:

А. На этой стадии объем продаж достигает пика. Издержки в расчете на одного потребителя низкие, прибыль высокая. У продукта сложился рынок сбыта. Число конкурентов стабильное и начинает уменьшаться.

.....

Б. Для этой стадии характерен небольшой объем продаж. Издержки в расчете на одного потребителя достаточно высокие. Прибыль отсутствует. В большинстве случаев характерно также практически полное отсутствие конкурентов.

.....

2. Какие стратегии характерны для стадии внедрения продукта?

А. Инвестиции в маркетинг (выявление новых подходящих рынков и возможностей для продукта);

- Б. Компании должны вкладывать средства в продукт и рынок и не стремиться к «бухгалтерской прибыли»;
- В. Стратегия дифференциации продукта посредством создания брэнда либо подчеркивания конкретных свойств продукта;
- Г. Стратегия «снятия урожая».

5.2. Сценарное планирование

1. Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического управления является наиболее точной?

- а) Сценарное планирование — это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу.
- б) Сценарное планирование — это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу.
- в) Сценарное планирование — это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу.
- г) Сценарное планирование — это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам.

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

1. С какими стратегическими проблемами сталкиваются молодые компании на быстрорастущих рынках?

- 1) управление собственным быстрым ростом
- 2) сложение крупных средств в НИОКР с целью укрепления своих рыночных позиций
- 3) защита от конкурентов
- 4) создание конкурентной позиции, выходящей за пределы первоначального продукта или рынка
- 5) оптимизация номенклатуры продукции

2. Назовите 2 основные проблемы, которые стоят перед компанией в зарождающейся отрасли.

3. Назовите недостающую из причин, по которым компания вступает в альянс:

- а) получение масштаба в производстве и маркетинге
- б) заполнение пробелов в технической и производственной квалификации
- в) ...

4. Стратегический альянс – это

5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.

- 1. Наступательная стратегия полного обновления направлена на:**
 - 1) сокращение до минимума реинвестиций
 - 2) снижение затрат
 - 3) развитие индивидуализации
 - 4) продажа другой компании
 - 5) ликвидация бизнеса.
- 2. В какой отрасли стратегический упор делается на рост эффективности и средства сохранения прибыльности?**
 - 1) зарождающаяся и быстрорастущая отрасль
 - 2) зрелая отрасль
 - 3) застойная и затухающая отрасль
 - 4) фрагментированная отрасль
 - 5) международные рынки
- 3. Самая большая ошибка, которую компания может сделать на зрелом рынке?**
 - а) приобретение фирм-конкурентов по низкой цене
 - б) большое внимание уделяется снижению издержек
 - в) оптимизация номенклатуры продукции
 - г) компромисс между низкими затратами, индивидуализацией и концентрацией на целевом сегменте рынка
 - д) увеличение объемов продаж уже имеющимся потребителям
- 4. Причины, по которым компании стремятся распространить свою деятельность на международные рынки:**
 - 1) завоевание новых рынков
 - 2) колебание курсов валют
 - 3) стремление к конкурентным преимуществам
 - 4) конкурентная потребность снизить затраты
 - 5) доступ к природным ресурсам других стран
 - 6) замедление роста покупательского спроса
- 5. Назовите типы стратегий для лидеров отрасли:**
 - а) стратегия наступления
 - б) стратегия индивидуального имиджа
 - в) стратегия специализации
 - г) стратегия укрепления и обороны
 - д) стратегия следования за лидером
 - е) стратегия роста за счет приобретений

- ж) стратегия вакантной ниши
- з) стратегия «наша продукция лучше всех»
- 6. Назовите типы стратегий для компаний преследователей:
 - а) стратегия наступления
 - б) стратегия индивидуального имиджа
 - в) стратегия следования за лидером
 - г) стратегия роста за счет приобретений
 - д) стратегия укрепления и обороны
 - е) стратегия специализации
 - ж) стратегия вакантной ниши
 - з) стратегия «наша продукция лучше всех»

5.5. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

1. **Достижение конкурентного преимущества в застойной или затухающей отрасли требует использования конкурентных подходов?**
 - а) достижение наименьших издержек
 - б) специализация на типах продукции
 - в) концентрация на растущих рыночных сегментах внутри отрасли
 - г) дифференциация на основе увеличения качества и частого совершенствования продукции
 - д) повышение полезности у потребителя с помощью интеграции
2. **Ошибки, которые совершают в застойных и затухающих отраслях:**
 - 1) попадание в ловушку бесполезной войны на истощение
 - 2) слишком медленная реакция на снижение цен
 - 3) компромисс между низкими затратами, индивидуализацией и концентрацией на целевом сегменте рынка
 - 4) слишком быстрое выкачивание средств из бизнеса
 - 5) слишком оптимистичное отношение к будущему отрасли
 - 6) излишне значительные затраты на маркетинговые усилия с целью увеличения объема продаж.
3. **Назовите недостающие стратегии, которые могут выбрать слабо работающие компании:**
 - 1) наступательная стратегия полного обновления
 - 2) стратегия укрепления и обороны
 - 3) стратегия поведения объектов
 - 4) ...

6. СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ КОРПОРАЦИИ.

6.1. Виды корпоративной стратегии и их риски.

1. Какое определение корпоративной стратегии является правильным?

- а) Стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации.
- б) Стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех своих подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учетом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации.
- в) Стратегия задает внутреннее взаимодействие для всех своих подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата.

2. Определите 4 основных вида корпоративной стратегии.

3. Дайте определение стратегии роста.

4. К стратегии роста не относится:

- а) стратегия поворота
- б) стратегия вертикальной интеграции
- в) стратегия горизонтальной интеграции
- г) стратегия диверсификация

5. Стратегия концентрированного роста связана с изменением:

- а) отрасли
- б) рынка
- в) положения фирмы внутри отрасли
- г) продукта
- д) технологии

6. Совместите левую и правую колонки таблицы.

Конкретные типы стратегий концентрированного роста

1. Стратегия усиления позиции на рынке.	а) поиск новых рынков для уже производимого продукта
2. Стратегия развития рынка.	б) решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке
3. Стратегия развития продукта.	в) фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции

7. С чем связаны стратегии интегрированного роста?

8. По определениям назовите основные типы стратегий интегрированного роста:

- а) направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками.

б) рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями.

9. Стратегия диверсификации – это:

- а) стратегия, направленная на увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли и других критериев достижения цели
- б) стратегия, используемая в случаях, когда перед организацией стоит угроза ее выживанию и организация не является конкурентоспособной
- в) стратегия достижения роста через приобретение фирм, принадлежащих к другой отрасли или занимающихся другими видами бизнеса.

10. Назовите типы стратегий свертывания:

- а) стратегия ликвидации
- б) стратегия фокусирования
- в) стратегия глобализации
- г) стратегия дифференциации
- д) стратегия разделения
- е) стратегия вращения

6.2. Стратегии конкуренции для бизнес-единиц корпорации. Факторы, влияющие на выбор стратегии конкурентной борьбы.

1. Поясните содержание 3 стратегий:

- 1) Минимизация издержек –
- 2) Дифференциация –
- 3) Фокусирование –

2. Назовите направления стратегии фокусирования:

- а) сегментации рынка
- б) ценовая дифференциация
- в) стратегия при отсутствии сегментации
- г) выделение ниши
- д) предложение дополнительных продуктов (услуг)
- е) обслуживание конкретных клиентов.

6.3. Функциональные стратегии в системе стратегий корпорации. Функциональные стратегии и стадии жизненного цикла продукта.

- 1. Продолжите определение: “Функциональная стратегия — это управленческий план работы . . .
- 2. Функциональная стратегия включает план работы следующих функциональных подразделений бизнеса:
 - а) 1. научных исследований и разработок
 - 2. производства

3. отдела маркетинга
 4. сервисной службы
 5. распределения
 6. финансов
 7. отдела кадров
- б) 1. опытно-конструкторских и технологических разработок
2. ведения хозяйственной деятельности
 3. отдела стимулирования спроса и распределения
 4. финансов
 5. отдела трудовых ресурсов
- в) 1. отдела маркетинга
2. производства
 3. финансов
 4. отдела трудовых ресурсов
- 3. Определите, какие из вариантов отчетов относятся к «финансовым целям»:**
- А) ускоренный рост доходов;
 - Б) рост доли рынка;
 - В) ускоренный рост денежных поступлений;
 - Г) рост прибыли на вложенный капитал;
 - Д) повышение конкурентоспособности на глобальном рынке.

7. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.

7.1. Концептуальные подходы к формированию стратегии.

- 1. Назовите основные составляющие продуманной стратегии предприятия.**
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
 - 5)
 - б)

- 2. Какой из стилей формирования стратегии является неприемлемым для предприятия?**
 - А. Руководитель является «главным архитектором» стратегии.

Б. Полномочия по разработке стратегии делегируются целевой группе доверенных подчиненных руководителя.

В. Руководитель привлекает к сотрудничеству представителей основных бизнес-единиц и возглавляет работу по формированию стратегии.

Г. Соревновательный подход — стимулирование подчиненных к разработке, защите и реализации сильных сторон стратегии.

Д. Стратегия формируется стихийно под влиянием изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

7.2. Критерии эффективной стратегии.

1. Предельная рациональность в разработке стратегии — когда

.....
.....
.....

2. Назовите условия, которым должна удовлетворять потенциально эффективная стратегия любой организации:

А. Ментальная правильность.

Б. Ситуационность.

В. Детерминизм.

Г. Уникальность.

Д. Творческий подход.

Е. Научность.

Ж. Гибкая адекватность.

З. Связь с этикой.

7.3. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия.

1. Что такое стратегическая синергия?

2. Назовите возможные источники разработки и использования стратегии синергизма.

8. МАТРИЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В РАЗРАБОТКЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ.

8.1. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).

1. Что оценивает модель БКГ?

1) позиции отдельных направлений бизнеса,

2) весь бизнес в целом,

3) рынок.

2. Заполните, пожалуйста, пустой квадрант "звёзды" усовершенствованной матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Определите:

- а) на что ориентирован стиль ведения бизнеса - на рынок и рост, на сохранение существующей позиции, на сокращение доли рынка;
- б) деловой риск - высокий, средний или низкий;
- в) денежные потоки - положительные, нейтральные или отрицательные;
- г) финансовый риск - высокий, средний или низкий.

	Относительная доля рынка	
Темп роста рынка	ЗВЁЗДЫ стиль; риски; денежные потоки	ВОПРОСЫ предпринимательский стиль; очень высокий деловой риск; отрицательные денежные потоки; очень низкий финансовый риск.
	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ контролирующий стиль; средний деловой риск; положительные денежные потоки; средний финансовый риск.	СОБАКИ стиль минимизации затрат; низкий деловой риск; нейтральные денежные потоки; высокий финансовый риск.

3. Продолжите фразу: «В основе матрицы заложено предположение, что чем больше доля СБЕ на рынке, тем.....»

4. Какова основная цель компании, имеющей тип «звезда»:

- а) сохранить и усилить отличительные стратегические преимущества компании в условиях растущей конкуренции,
- б) усилить стратегические преимущества компании за счет устранения конкуренции,
- в) сохранить отличительные стратегические преимущества компании в условиях постоянной конкуренции.

5. Средствами реализации маркетинговой стратегии «дойной коровы» являются:

- 1) периодические ценовые скидки,
- 2) стимулирование повторных покупок,
- 3) сохранение и развитие каналов сбыта,
- 4) «напоминающая» реклама,
- 5) все выше перечисленное.

6. Какие стратегические возможности для хозяйственных подразделений существуют на стадии «вопросительного знака», исходя из БКГ?

- 1)
- 2)

7. Что характерно для стратегической бизнес-единицы типа «собака»?

- 1) высокие издержки и незначительные возможности роста;

- 2) низкие издержки и достаточно высокие возможности роста;
- 3) средние издержки и незначительные возможности роста.

8. Какие стратегии рекомендует применять БКГ для «слабеющих собак»?

9. На каких из ниже перечисленных этапах жизненного цикла товара может применяться стратегия ликвидации товара:

- А) уменьшение объемов продаж товара и доли рынка, при этом отсутствует перспектива сохранения заданного объема продаж товара и/или требуются значительные затраты для поддержания товара,
- Б) снижение прибыли от продажи товара в связи с усилением конкуренции,
- В) технологическое отставание компании.

10. Какие альтернативы имеются для ликвидации товара:

- 1)
- 2)
- 3)

8.2. Матрица МакКинсей.

1. Соотнесите позиции матрицы МакКинсей и матрицы БКГ.

Матрица МакКинсей	Матрица БКГ
1) Победитель	А) Звезда
2) Производитель прибыли	Б) Дикая кошка
3) Проигравший	В) Дойная корова
4) Знак вопроса	Г) Изгоняемая собака

2. Сбалансированный портфель должен содержать:

А. В основном бизнесы, находящиеся в квадратах «Победитель», немного бизнесов, находящихся в квадрате «Вопросительный знак», строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате «Производитель прибыли». (Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» бизнесов и «вопросительных знаков»).

Б. В основном бизнесы, находящиеся в квадратах «Производитель прибыли», немного бизнесов, находящихся в квадратах «Победитель», «Средний бизнес», «Знак вопроса», немного «Проигравших» (для продажи и получения дополнительных финансовых ресурсов).

В. В основном бизнесы, находящиеся в квадратах «Победитель», немного «Производителей прибыли» и несколько «Средних бизнесов». Для снижения риска необходимо исключить «Знаки вопроса», а также «Проигравших».

8.3. Матрица эволюции СБЕ (матрица Хоуфера).

1. Назовите основные принципы, на которых по мнению Хоуфера должен строиться процесс стратегического менеджмента:

- 1)

2)

3)

4)

5)

2. Какие 3 типа идеального бизнес-набора на уровне корпораций Хофер предлагает в своей модели?

1) набор роста

2) набор развития

3) набор сокращения

4) набор прибыли

5) уравновешенный набор.

3. Сопоставьте стратегии и их цели.

Стратегии	Цели
Стратегии увеличения доли на рынке	Поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках
Стратегии роста	Пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей
Стратегии прибыли	Основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума.
Концентрация рынка и стратегия сокращения активов	Значительное и постоянное увеличение доли соответствующего вида бизнеса на рынке.
Стратегии раскрутки и сдвига	Как можно быстрее остановить процесс снижения объемов продаж.
Стратегии ликвидации и отделения	

4. Что происходит на данных стадиях жизненного цикла по Хоуферу?

- 1) стадия развития
- 2) стадия роста
- 3) стадия вытеснения
- 4) стадия зрелости
- 5) стадия спада

5. На каких стадиях происходит улучшение технологического процесса производства, который необходим для сохранения конкурентного преимущества?

- 1) стадия зрелости
- 2) стадия роста
- 3) стадия вытеснения
- 4) стадия зрелости
- 5) стадия спада

6. Что из перечисленного входит в функциональную область – одну из стадий жизненного цикла?

- 1) менеджмент
- 2) маркетинг
- 3) финансы
- 4) производство
- 5) техническое обеспечение

- б) исследования и разработки
- 7. Применяя свою модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер различал 3 типа корпоративных стратегий. Назовите их:**
- 1)
 - 2)
 - 3)
- 8. Сопоставьте типы идеального портфеля корпоративных стратегий с их характеристиками:**
- 1) портфель прибыли
 - 2) портфель роста
 - 3) сбалансированный портфель

А) характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли; имеется достаточно много стабильных «победителей» для поддержания большего числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Б) характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей на стадии зрелости»

В) характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли; у них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

8.4. Возможные «ловушки» матричного анализа портфеля СБЕ.

- 1. Какая стратегия входа на новый рынок будет наиболее приемлемой при следующих условиях: отрасль находится на стадии зрелости, существуют высокие барьеры для входа, новый бизнес не связан с существующими СБЕ, компания не желает дополнительных забот по возврату инвестиций и риску нового предпринимательства.**
- А. Совместное предпринимательство;
 - Б. Новое внутреннее предприятие;
 - В. Приобретение.

2. Заполните таблицу, выбрав наилучшие стратегии ухода (разделение, «сбор урожая», ликвидация).

Характеристики СБЕ	Благоприятная отрасль	Неблагоприятная отрасль
«Развивающийся победитель»	—	
«Проигрывающий»		
«Знак вопроса»		

8.5. *Определение оптимальной стратегии диверсифицированной компании.*

1. «Портфель предприятия» – это.....
2. К какой организационной структуре относится компания со стратегическими единицами бизнеса?

9. **БЕНЧМАРКИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

9.1. *Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга*

1. Дайте определение термина «бенчмарк» -
2. Какая из иностранных компаний первой применила процесс бенчмаркинга как инструмент управления своим бизнесом?
 - а) Fuji
 - б) Dupont
 - в) Херох
 - г) Motorola
3. Определите, к какому из видов бенчмаркинга относится приведенная в таблице характеристика.

Описание	Вид бенчмаркинга
Направлен на изучение процессов конкуренции, которые существуют на рынке.	- ?
Направлен на определение наиболее эффективных операционных практик в рамках конкретной функции компании.	- ?
Предназначен для сопоставления продукции, услуг, бизнес-процессов конкурирующих компаний.	- ?
Сопоставляет конкурентные позиции соперничающих компаний через оценку их продуктов и услуг.	- ?

4. Дописать недостающие категории в классификации областей бизнес-процессов, разработанной:

- а) Проектирование и разработка продуктов и услуг;
- б) Поставка продуктов и услуг;
- в) Управление обслуживанием клиентов;
- г) Развитие и управление человеческим капиталом;
- д) Управление информационными технологиями и знанием;
- е) Приобретение, строительство и управление собственностью;
- ж) Управление состоянием и сохранностью окружающей среды;
- з) Управление внешними связями;
- и) Управление улучшениями и изменениями.

5. Циклический процесс конкурентной разведки (по Прескотту, Миллеру) состоит из следующих элементов:

- а)
 - 1) конкурентная разведка
 - 2) бенчмаркинг
 - 3) маркетинговые исследования
 - 4) стратегия
 - 5) бизнес-разведка

- б)
 - 1) конкурентная разведка
 - 2) бенчмаркинг
 - 3) разработка стратегии
 - 4) контроллинг

- в)
 - 1) маркетинговые исследования
 - 2) планирование
 - 3) стратегия
 - 4) бизнес-разведка
 - 5) бенчмаркинг

6. Назовите 4 основных этапа процесса бенчмаркинга:

- 1) - ?
- 2) - ?
- 3) - ?
- 4) - ?

10. ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.

10.1. *Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегий организации.*

1. Дайте определение понятиям:

Продуктово-маркетинговая стратегия —

.....

.....

Брэнд —

.....

...

2. Назовите 2 основных этапа разработки продуктово-маркетинговой стратегии (по С.А.Попову).

- 1)
- 2)

10.2. *Продуктовый профиль организации.*

1. Какова ключевая задача продуктово-маркетинговой стратегии?

.....

.....

2. Расставьте по порядку основные этапы разработки продуктового профиля для разработки продуктовой стратегии по трафаретному методу.

() На высшем коллегиальном совете обсуждается система приоритетов по каждому продукту на текущий год и стратегическую перспективу.

() В таблицу вносится полный перечень продуктов организации, которые она уже производит или собирается производить, с разбивкой на две группы: «Традиционные продукты» и «Новые продукты».

() В организации принимается система приоритетов по продукту.

() Установленный продуктовый профиль организации утверждается на конкретную стратегическую перспективу.

() В рамках приоритета №1 устанавливается собственная система приоритетов.

10.3. *Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии.*

1. Какое из определений инновации наиболее точно характеризует данное понятие в рамках продуктово-маркетинговой стратегии?

А. Нововведение, внедренное в процесс производства и реализуемое на рынках сбыта.

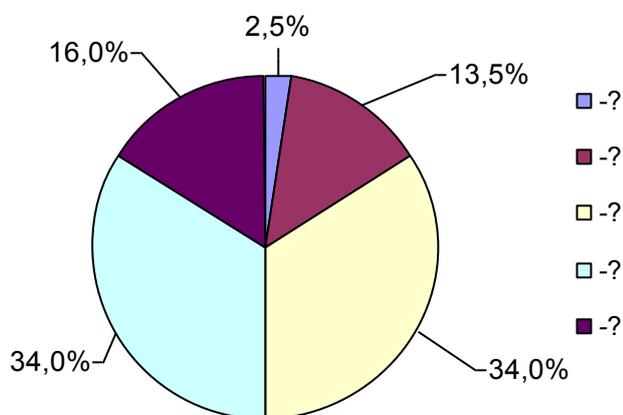
Б. Распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

В. Создание и предоставление товаров и услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые покупателями как новые или более совершенные.

2. Соотнесите критерий успешной инновации с соответствующей его характеристикой.

- | | |
|-----------------|---|
| 1) важность | А) продукт не должен легко воспроизводиться конкурентами; |
| 2) уникальность | Б) компания должна иметь возможность реализовать созданный товар; |
| 3) устойчивость | В) выгоды, предоставляемые новым продуктом или услугой, должны восприниматься как значимые; |
| 4) ликвидность | Г) выгоды такого продукта или услуги должны восприниматься как уникальные. |

3. Выделите сегменты потребителей в зависимости от времени адаптации к новому продукту на рынке:



11. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

11.1. Структура финансового менеджмента организации.

- 1. Продолжите определение: Денежный поток предприятия -**
.....
.....
- 2. Денежные потоки классифицируются по 5 основным признакам:**
 - 1) по типу хозяйственного процесса,
 - 2) по масштабам обслуживания хозяйственного процесса,
 - 3) по направлению движения денежных средств,
 - 4) по показателям потока денежных средств,
 - 5) по временным показателям,
 - 6) по этапам анализа денежных потоков.

1. Отклонения затрат основных материалов могут рассматриваться по двум основным направлениям:
 - А)
 - Б)
2. Какая из систем стратегического управления затратами на предприятии соответствует следующему описанию:
«Сущность системы основана на методе по разграничению совокупных затрат на переменные (прямые) и на постоянные (косвенные) затраты»?
 - а) система «стандарт-костинг»
 - б) система «директ-костинг»
 - в) система «затраты-выгоды».
3. На результаты деятельности компании отрицательное влияние может оказывать:
 - 1) дефицитный денежный поток
 - 2) избыточный денежный поток.

11.2. Методика формирования финансовой стратегии.

4. Назовите 4 задачи стратегического управления финансами:
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)

11.3. Управление финансами и финансовое планирование как инструменты разработки и реализации стратегии.

1. Назовите две основных цели финансового планирования.
2. Повышение эффективности реализации стратегии посредством управления финансами предприятия осуществляется за счет:
 - а) обеспечения стабильности финансовых потоков,
 - б) осуществления финансовых операций,
 - в) обеспечения и поддержания его финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.
3. Назовите 4 основных критерия финансовой устойчивости компании:
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
4. Какое из утверждений правильное?
 - 1) Управление финансами является подсистемой финансового планирования.
 - 2) Финансовое планирование является составным элементом управления финансами.

5. Назовите основные этапы финансового планирования:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

11.4. Бюджетирование как инструмент разработки и реализации эффективной стратегии.

1. Дайте определение понятию бюджет.

2. Дополните список принципов системы бюджетов:

- 1) Единство бюджетной системы.
- 2) Разграничение доходов и расходов между уровнями бюджетной системы.
- 3) Самостоятельность бюджетов.
- 4) Полнота отражения доходов и расходов бюджетов.
- 5) Сбалансированность бюджета.
- 6) Бездефицитность бюджета.
- 7) Эффективность использования бюджетных средств
- 8)
- 9)

3. Принцип системы бюджетов – единство бюджетной системы заключается:

- а) в единстве регламентирующей нормативной базы;
- б) в делегировании полномочий по осуществлению расходов соответствующим субъектом управления.
- в) в наличии собственных источников доходов бюджетов каждого субъекта управления, определяемых в соответствии с методологией формирования бюджета предприятия;
- г) в единстве форм бюджетной документации;
- д) в единстве санкций и стимулов
- е) в закреплении соответствующих видов доходов (полностью или частично);
- ж) в единстве методологии формирования и использования бюджетных средств.

4. Какова основная цель внедрения системы бюджетирования на предприятии?

- а) получение большей прибыли
- б) отлаживание производственных процессов
- в) повышение эффективности деятельности предприятия.

5. Какие факторы повышения эффективности деятельности предприятия за счет внедрения системы бюджетирования пропущены?

- 1) Все множество финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат, в процессе реализации стратегии сводится в единый баланс.

- 2) В процессе разработки стратегии предприятия внедряется и при ее реализации поддерживается закрепление бюджетов за подразделениями.
- 3) Бюджетный процесс реализует на предприятии все функции управления финансами в процессе реализации стратегии, а именно - планирование, организацию, мотивацию, учет, анализ и регулирование.

6. Перечислите составные элементы системы реализации управления бюджетом:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

7. Новая концепция системы бюджетирования предполагает объединение:

- а) системы стратегического управленческого учета и системы управления финансами
- б) системы сбалансированных показателей и системы менеджмента качества
- в) системы сбалансированных показателей и финансового планирования.

8. Дополните фразы.

- 1) Система сбалансированных показателей добавляет в бюджетирование системный подход ...
- 2) При внедрении в систему бюджетирования менеджмента качества обеспечивается повышение уровня реализации стратегии

9. Дополните таблицу.

Виды Центров финансовой ответственности

Виды Центров финансовой ответственности	Стратегия
Центр инвестиций	
Центр прибыли	
Центр маржинального дохода	
Центр дохода	
Центр затрат	

12. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

12.1. Структурные элементы стратегии управления персоналом

1. Какое из определений «стратегии управления персоналом» является наиболее точным:

- 1) Стратегия найма персонала, организация исполнения работы и вознаграждение;
- 2) Специфические правила и нормы найма персонала, работы с персоналом с учетом кадровой политики организации;

- 3) Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии. Кадрового потенциала, кадровой политики.
- 2. Дайте определение основным категориям сотрудников:**
- 1) Элита -
 - 2) Перспективная группа - ...
 - 3) Номинальная группа - ...
 - 4) Балласт - ...
- 3. Какие 6 основных политик включает в себя стратегия управления персоналом (закончите предложенный список):**
- А) политику найма
 - Б) политику адаптации
 - С) политику кадрового мониторинга (аттестация, планирование карьеры, ротации)
 - Д) Политику мотивации и стимулирования
 - Е) Политика обучения и развития
 - Ф) ...
- 4. Назовите основные элементы обучения и развития:**
- 1) ...
 - 2) ...
 - 3) личное развитие.
- 5. Возрастании роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выберите одну из группы факторов):**
- 1) С высокой монополизацией и концентрацией производства;
 - 2) С регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
 - 3) С ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешне среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
- 6. Назовите типы архитектоники (оперативная, стратегическая) по приведенным в таблице характеристикам организации.**

Сопоставление архитектоники организаций

Аспекты	1	2
1. Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию /гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей
2. Менеджер	Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать	Предприниматель, “проводник” новшеств и благожелательный лидер

1. Долгосрочное планирование 2. Контроль сложившейся деятельности	1. Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление. 2. Стратегическое управление. 3. Стратегический контроль.	
4. Информация	Тенденции спроса и прибыльности	Новые проблемы и возможности
5. Структура	1. Функциональная/дивизиональная 2. Стабильная	1. По проектам/матричная 2. Динамичная
6. Власть	1. Децентрализована 2. Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании

1- ?

2. - ?

13. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ.

13.1. Ключевые задачи реализации стратегии.

- 1. Определите тип поведения организации (приростной или предпринимательский) по приведенным характеристикам.**

Сравнение характеристик организации

Характеристики организации	Поведение	
	1	2
1	2	3
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Определяются взаимодействием возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	1. По окружающей среде организации. 2. По внутренним возможностям.	1. Способность изменять окружающую среду организации. 2. Способность создать требуемые специ-альности. 3. Способность воспринимать различные способы поведения.

Система поощрений и взысканий	1. Поощрения за стабильность, эффективность. 2. Поощрения за прошлую деятельность	1. Поощрения за творчество, инициативу. 2. Взыскания за отсутствие инициативы.
Информация	1. Внутренняя: деятельность 2. Внешняя: долгосрочный объем возможностей	1. Внутренняя: возможности 2. Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	1. Популярность. 2. Установление единства подходов.	1. Допускающий рискованные действия. 2. Вдохновляющий людей на восприятие изменений
Организационная структура	1. Стабильная или расширяющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с процессом переработки ресурсов. 3. Стремление к экономии в масштабах производства. 4. Виды деятельности увязаны слабо	1. Гибкая, структурно меняющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с проблемами. 3. Виды деятельности жестко увязаны
Решение управленческих проблем: а) признание необходимости действий	1. Реакция в ответ на возникшую проблему. 2. С запаздыванием по отношению к появлению проблемы	1. Активный поиск возможностей 2. Предвидение проблем
б) поиск альтернативы	1. Ориентация на прошлый опыт 2. Незначительные отклонения от статус-кво 3. Рассматривается единственная альтернатива	1. Творческий поиск. 2. Большие отклонения от статус-кво. 3. Рассматриваются многочисленные альтернативы
в) оценка альтернатив	Принимается первая, удовлетворяющая потребности	Выбирается лучшая из набора альтернатив
г) отношение к риску	1. Минимизация риска 2. Соответствие прошлому опыту	1. Сознательный риск. 2. Балансировка совокупности рискованных вариантов

1 — ?

2 — ?

2. Определите тип поведения организации (приростной или предпринимательский)

А) Данный стиль управления организацией постановкой целей “от достигнутого”. Организация стремится избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Поиск альтернативных решений ведётся последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. Организации, придерживающиеся данного стиля, стремятся к обеспечению рационального использования ресурсов, склонны к бюрократизации. Их цель – оптимизация прибыльности. Организационная структура сравнительно стабильна, управленческие решения представляют собой реакцию организации на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления.

Б) Поведение организации характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Из многочисленных альтернатив выбирается оптимальная. Организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех. Цель: оптимизация потенциала прибыльности. Организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путём предвидения проблем.

13.2. Содержание понятия «организационная культура».

1. Назовите основные составляющие корпоративной культуры:

- а) ценности
- б) убеждения
- в) научность
- г) принципы бизнеса
- д) реакции руководства
- е) трудовая атмосфера
- ж) рабочие процедуры.

2. Продолжите определение:

Культура компании – продукт действия

3. Назовите основные источники культур в компании:

- 1)
- 2)

4. Закончите список факторов, благодаря которым культура сохраняется:

- 1) преемственность культуры
- 2) подбор новых членов организации с учетом исповедуемых ценностей
- 3) систематическое внушение элементов культуры новым сотрудникам
- 4) повторение легенд компании
- 5)

5. Назовите причины изменения культуры?

- а) кризисы
- б) новые задачи
- в) «передача» легенд компании
- г) появление новых кадров
- д) наличие субкультуры
- е) наличие нескольких культур в компании

6. Закончите список задач, которые менеджеры должны предпринять для закрепления организационных условий:

- 1) Необходимо поощрять творчество отдельных работников и трудовых коллективов.

- 2) Необходимо научиться понимать людей с нестандартными и неординарными предложениями.
- 3) Менеджеры должны дать работникам возможность реализовать новые идеи.
- 4) ...

7. Продолжите определение: Задача лидера – состоит в создании ...

8. Напишите список мер, которые необходимо осуществлять для «продвижения» этики:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)

9. Дополните:

Залог прочности этических стандартов – ...

13.3. Классификация корпоративных культур.

1. Распределите по группам факторы, которые присущи эффективной (сильной) и неэффективной (слабой) культуре:

- 1) Культура в организации – результаты совместной деятельности.
- 2) нормы и документы закреплены в документах. Каждый сотрудник с ними знаком.
- 3) постоянно меняются стратегические приоритеты.
- 4) руководство готово к диалогу.
- 5) доминирует культура «низов»
- 6) руководство избегает общения с сотрудниками
- 7) Сотрудникам обеспечены условия работы и выдан основной инструментарий
- 8) Структурные подразделения конфликтуют
- 9) Сотрудники не имеют информации о целях организации.
- 10) Оценка субъективна
- 11) В организации четко прописаны критерии оценки сотрудников
- 12) Перспективные молодые сотрудники рассматриваются как конкуренты и выживаются из коллектива
- 13) В компании практикуются встречи разных структурных подразделений
- 14) Большинство сотрудников не связывают свое будущее с этой компанией.

2. Закончите список черт нездоровой культуры:

- а) политизация внутренней среды

- б) враждебное отношение к переменам и тем лицам, которые их проводят
- в) продвижение по службе менеджеров, неукоснительно исполняющих бюджет, жестко контролирующую работу вверенных им подразделений и сосредотачивающих внимание на мелочах
- г) ...

3. Напишите основополагающий принцип при принятии решений в адаптивной культуре.

13.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.

1. Соотнесите действия менеджеров по адаптации культуры к стратегии:

- 1) символические
- 2) содержательные

А. непосредственная увязка материальных стимулов с новыми показателями стратегии;

Б. замена менеджеров, действующих в традиция старой культуры, на менеджеров «нового поколения»;

В. достижение некоторых быстрых успехов, которые бы указывали на преимущества новой стратегии и культуры;

Г. высшие должностные лица подают пример реагирования на запросы потребителей, проводя значительное время в обществе покупателей;

Д. решительная реорганизация структуры компании в соответствии с требованиями новой стратегии;

Е. перераспределение бюджетных средств в пользу проектов и программ новой стратегии;

Ж. изменение прежних политик и методов работы;

З. поощрение людей, чьи поступки служат проявлением новой культуры;

И. создание образцов для подражания.

2. Назовите задачи автора и проводника стратегии по обеспечению соответствия стратегии и культуры.

.....

.....

.....

14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

14.1. Типы организационных структур.

1. Назовите стратегические преимущества и недостатки функциональной организационной структуры.

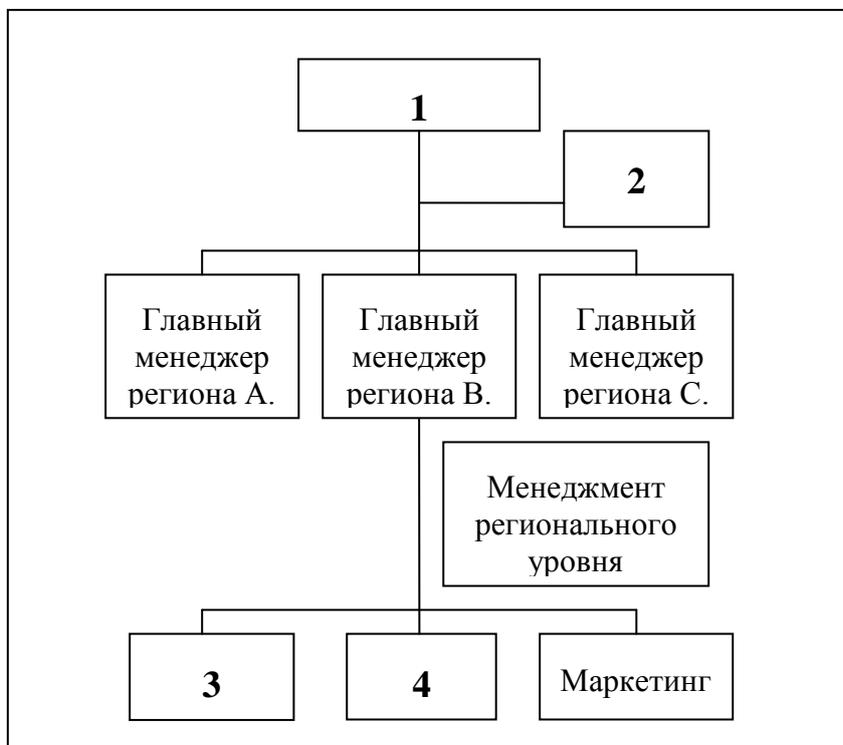
Преимущества:

- 1)
- 2)
- 3)

Недостатки:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

2. Анализируя дивизиональную организационную структуру туристского предприятия, заполните пустые клетки.



- А. Производство услуг
- Б. Распространение
- В. Генеральный директор
- Г. Менеджмент корпоративного уровня

1.

- 2.
- 3.
- 4.

14.2. *Шаблонное структурное развитие организации Альфреда Чандлера.*

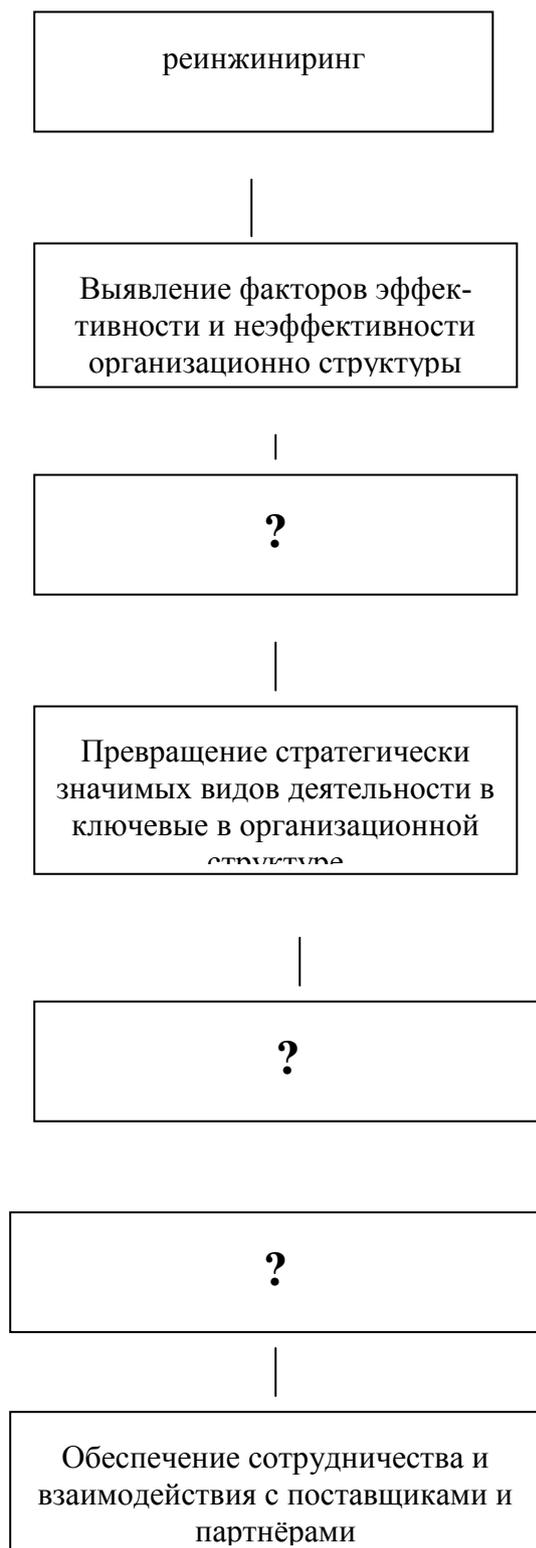
- 1. Какая из организационных структур характерна для недиверсифицированного предприятия и позволяет добиться максимального эффекта экономии на масштабе:**
 - 1) линейная,
 - 2) функциональная,
 - 3) дивизиональная.
- 2. Какая из структур обладает гибкостью и динамичностью организации, сталкиваясь с проблемой кризиса организации.**
- 3. Основными преимуществами региональной структуры являются**
.....
- 4. Недостатками какой из структур являются чрезмерная функциональная близорукость и разбиение стратегически важных деловых процессов по традиционным направлениям?**
 - 1) линейная,
 - 2) функциональная,
 - 3) дивизиональная.
- 5. В какой из структур система руководства и ответственности носит двойственный характер?**
 - 1) линейная,
 - 2) функциональная,
 - 3) дивизиональная,
 - 4) региональная.
- 6. Для какой из структур характерна следующая проблема:**
«Процесс фрагментирования не только усложняет проблемы достижения внутрифирменной координации, но и ставит серьезные препятствия на пути развития межфункциональных главных достоинств?»
 - 1) линейная,
 - 2) функциональная,
 - 3) дивизиональная,
 - 4) региональная.

7. Какая из структур имеет следующие недостатки – трудность в создании единого корпоративного имиджа, дублирование функций в центральном аппарате и на местах, приводящее к дополнительным издержкам?

- 1) линейная,
- 2) функциональная,
- 3) дивизиональная,
- 4) региональная.

14.3. Алгоритм стратегического выбора оптимальной организационной структуры компании.

1. При выборе организационной структуры, соответствующей стратегии, учитывают первичность стратегии и используют следующие рекомендации. Заполните пробелы в цепочке:



2. Дайте определение реинжиниринга с позиции стратегического менеджмента.

Реинжиниринг — это выявление основных.....
.....

15. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

15.1. Содержание Системы сбалансированных показателей

1. Назовите авторов-разработчиков системы сбалансированных показателей:

- а) Ю.П.Анискин
- б) К. Уорт
- в) Д.Нортон
- г) М.Портер
- д) С.А.Попов
- е) Р.Каплан
- ж) Н.Ольве

2. Перечислите ключевые блоки-направления системы сбалансированных показателей.

3. Назовите возможные показатели эффективности для каждого из блоков ССП (не менее 5 на каждый блок).

15.2. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей.

1. Назовите основные этапы успешной разработки и внедрения концепции ССП

Расположите в правильной последовательности работы по разработке ССП

- подготовить план применения
- построить стратегическую карту
- определить набор стратегических тем - целевых направлений
- выбрать (разработать) показатели эффективности и целевые значения
- определить стратегические цели
- разработать программы стратегических инициатив

16. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ.

16.1. Элементы системы стратегического контроллинга.

1. Назовите четыре основных элемента системы стратегического контроллинга

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

2. Что такое контроль со стороны коллектива?

.....
.....

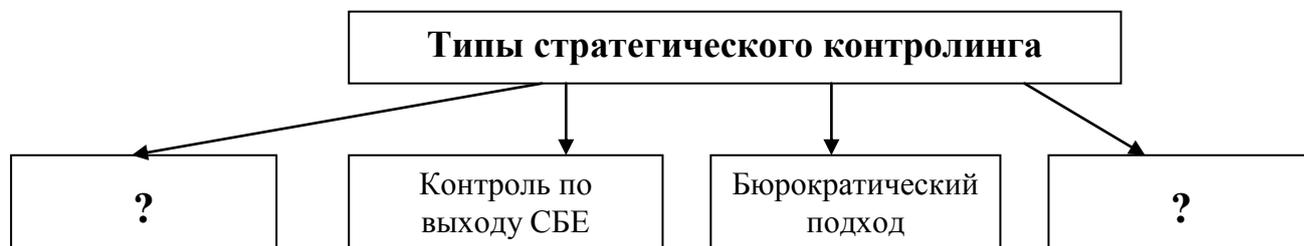
16.2. Установление показателей стратегического контроллинга.

1. Определите показатели, по которым фиксируется состояние организации:

- А) показатели эффективности;
показатели использования человеческих ресурсов;
показатели, характеризующие состояние внутренней среды организации.
- Б) показатели, характеризующие состояние внутренней среды организации;
показатели, характеризующие состояние внешней среды;
показатели эффективности;
показатели использования человеческих ресурсов.
- В) показатели использования человеческих ресурсов;
показатели эффективности;
показатели состояния материальных фондов компании;
показатели положения фирмы конкурента на рынке.

16.3. Создание системы измерения параметров.

1. Заполните недостающие типы стратегического контролинга



2. Раскройте содержание следующих типов стратегического контролинга

- 1) Контроль на основе рыночных показателей
- 2) Контроль по выходу СБЕ

16.4. Оценка результатов реализации стратегии.

1. При оценке результатов реализации стратегии реальное состояние параметров контроля сравнивается с:

- А) с аналогичными параметрами конкурентов;
- Б) с аналогичными параметрами за предыдущие периоды;
- В) с их целевым состоянием.

2. Какое решение должен принять менеджер, если после оценки результатов реализации стратегии реальное состояние параметра контроля лучше желаемого?

16.5. Проведение корректировки стратегии.

1. Приведите схему корректировки стратегии

- I —
- II —
- III —
- IV —

2. Эффективная система контроля в первую очередь должна согласовываться с:

- А) законодательством страны базирования;

- Б) общими задачами стратегического управления организацией;
- В) нормами поведения работников внутри организации;
- Г) приказами топ-менеджеров

17. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ЭТАПЕ КОНТРОЛЛИНГА.

17.1. Применение GAP-анализа на этапе стратегического контроллинга.

- 1. Какова основная цель GAP-анализа?**
- 2. Дополните позиции, с которыми может быть связан GAP-анализ.**
 - 1) возможными результатами реализаций различных бизнес-стратегий;
 - 2) сегментами рынка;
 - 3) продуктами (потребностями, нуждами);
 - 4) имиджем компании или ее продуктов;
 - 5)
 - 6)
- 3. Какая используется концепция для проведения GAP-анализа по отношению к результатам анализа сегментов рынка, продуктов (потребностей), имиджа компании или ее продуктов, маркетинговой деятельности компании?**
 - а) концепция рыночной стоимости
 - б) концепция рыночных люфтов
 - в) концепция персептивной картографии.
- 4. Определите пропущенный этап при проведении GAP-анализа применительно к продуктам или потребностям:**
 - 1) Выделение потребностей так, чтобы они были дифференцирующими критериями выбора между конкурирующими продуктами внутри сегмента, и могли быть использованы в качестве осей "персептивного пространства".
 - 2) Выявление важности разных комбинаций потребностей внутри сегмента.
 - 3) ...
 - 4) Выявление "незанятого" на карте пространства
- 5. Какую информацию, полученную при проведении данного вида анализа, сотрудники используют для разработки целей деятельности на следующий период функционирования организации?**

- 1) информация о несоответствиях об имеющихся продуктах (имидже) и тем, что требуется рынку
- 2) информация о полученной прибыли за прошлый период деятельности
- 3) информация о количестве требуемого персонала.

17.2. ABC-анализ как инструмент стратегического контроллинга.

6. Какой вид анализа лежит в основе ABC-анализа?

- а) финансовый
- б) рыночный
- в) объемно-стоимостной

7. Дополните высказывания:

- 1) Группа А включает ... запасов, стоимость которых составляет 70% всех затрат.
- 2) Группа В включает 20% запасов, составляющих ... общих затрат
- 3) Группа С образует основной список запасов, составляющий ... всей номенклатуры товарных позиций, которые занимают ... всех затрат.

8. Формы контроля за товарами категории А включают:

- а)
- б)
- в)
- г)
- д)

9. Дополните этапы проведения ABC-анализа:

- 1) Описание номенклатуры
- 2) Описание суммарной стоимости по позициям номенклатуры
- 3)
- 4)
- 5) Суммарное процентное соотношение, начиная с первой позиции в упорядоченном списке
- б)

10. Какие показатели, полученные при проведении ABC-анализа, используются для параметризации целей?

17.3. Применение XYZ-анализа на этапе стратегического контроллинга.

1. Какова цель XYZ-анализа?

- 1) классифицировать бизнес-ресурсы фирмы по степени их важности
- 2) прогнозирование стабильности продаж отдельных видов товаров, предсказуемости рыночного поведения различных групп покупателей, колебания уровня потребления тех или иных ресурсов
- 3) определение прибыльности того или иного вида товара.

2. Дополните фразы:

- 1) К категории X относят товары (ресурсы), которые характеризуются стабильными показателями реализации ...
- 2) Категория Y - это товары (ресурсы), ...
- 3) Товары, относимые к категории Z, ..., точность прогнозирования их реализации невысокая.

3. Группировка товаров при проведении XYZ-анализа осуществляется в порядке возрастания какого коэффициента?

- 1) коэффициента вариации
- 2) коэффициента прибыльности
- 3) коэффициента финансовой стабильности.

4. Каков рекомендуемый коэффициент вариации для товаров группы Y?

- а) 0-10%
- б) 10-25%
- в) > 25%

5. Дополните фразы:

- 1) для группы X закупка (производство) происходит ...
- 2) для группы Y необходимо ...
- 3) группа Z требует

17.4. CVP-анализ как инструмент стратегического контроллинга.

1. Какова главная цель CVP-анализа?

2. Расчет какого показателя лежит в основе проведения CVP-анализа?

- а) прибыли компании
- б) рентабельности
- в) точки безубыточности

3. Что определяется при расчете точки безубыточности?

- 1) величина постоянных и переменных издержек
- 2) количество реализованной продукции, при котором будут покрыты все издержки
- 3) величина будущих расходов

4. Соотнесите правые и левые колонки.

Стратегии поведения предприятия при различных вариантах получения маржинальной прибыли

1. Товар не окупает прямые переменные издержки.	Необходимо стимулировать рост продукта для увеличения продаж и прибыли.
2. Товар окупает переменные издержки и небольшую часть постоянных издержек.	Прекратить производство, изменить цену, разработать программу снижения затрат.
3. Товар покрывает собственные прямые переменные издержки и большую часть общих постоянных издержек.	Проанализировать структуру себестоимости, конкурентоспособность и необходимые в будущем инвестиции.

5. Какой вид анализа позволяет приблизить методы CVP-анализа к реальному миру?

- а) перцептивный анализ
- б) чувствительный анализ
- в) финансовый анализ