

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Сухолет Ирина Наумовна

Должность: ректор

Дата подписания: 04.09.2024 20:20:27

Уникальный программный ключ:

90b04a8fcdf24f39034a47d003e725667d57043e870b41a3cee22df0848bbe2c



ПРИЛОЖЕНИЕ 5 К ООП

УТВЕРЖДЕНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ ИСИ В СОСТАВЕ ООП

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Образовательная программа

**«Менеджмент в сфере культуры и искусства»**

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Уровень высшего образования

**Бакалавриат**



**Разработчик оценочных средств:**

- Самраилова Екатерина Константиновна, профессор кафедры менеджмента в сфере культуры и искусства, д-р полит. н., профессор



Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся базируется на перечне компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ФОС обеспечивает объективный контроль достижения всех результатов обучения, запланированных для дисциплины.

ФОС включает в себя:

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины (перечень экзаменационных вопросов, вопросы к текущему контролю, примеры тестов к промежуточной аттестации).

## **1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

<b>Код и содержание компетенции</b>
<b>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b>
<b>Индикаторы и результаты обучения. Дескрипторы - основные признаки освоения компетенций (показатели достижения результатов обучения. Критерии оценивания</b>
<b>Знать</b>
<b>Знать на высоком уровне</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений;
<b>Знать на среднем уровне</b> принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации;
<b>Знать на низком уровне</b> - основные методы и инструменты управления операционной деятельности;
<b>Уметь</b>
<b>Уметь на высоком уровне</b> обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения;
<b>Уметь на среднем уровне</b> оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений;
<b>Уметь на низком уровне</b> проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений;



<b>Владеть</b>
<b>Владеть на высоком уровне</b> методами принятия рациональных управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций; - навыками описания проблемных ситуаций деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления;
<b>Владеть на среднем уровне</b> навыками на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности;
<b>Владеть на низком уровне</b> навыками оценивания ожидаемых результатов реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И УРОВНЯ ОВЛАДЕНИЯ ФОРМИРУЮЩИМИСЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

### **2.1. Методические материалы по проведению текущего контроля**

#### **2.1.1. Формы текущего контроля**

Текущий контроль – систематическая проверка компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, проводимая преподавателем на аудиторных занятиях в соответствии с учебной программой. Текущий контроль включает в себя тематический контроль – контроль знаний по темам и разделам дисциплины с целью оценивания этапов формирования компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, усвоенных ими после изучения логически завершенной части учебного материала.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- по результатам выполнения домашних заданий (презентация докладов и эссе);
- по результатам проверки тестовых заданий;
- активная работа на лекциях и теоретических занятиях (интерактивная форма занятий).

Формами текущего контроля по дисциплине являются: письменные работы (доклады, эссе, тестирование), устные опросы, проверка самостоятельной работы.

#### **Требования к докладам, эссе**

Доклад является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен сделать как минимум один доклад. Доклад



является формой работы, при которой студент самостоятельно готовит сообщение на заданную тему и далее на занятии выступает с этим сообщением. Целью докладов является более глубокое знакомство с одной из изучаемых тем.

Эссе требует творческого осмысления темы, авторская позиция, личное видение проблемной ситуации и способов ее решения, основанное на знании материала и собственном интеллектуальном опыте.

### **Приблизительная тематика докладов / эссе**

1. Стратегия дифференциации.
2. Стратегия оптимальных издержек.
3. Вертикальная интеграция.
4. Факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции в ней.
5. Факторы, характеризующие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию, ее возможности.
6. Стадии жизненного цикла отрасли.
7. Структура отрасли.
8. Сущность и мощь пяти конкурентных сил.
9. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.
10. Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
11. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
12. Конкуренция в раздробленных отраслях.
13. Конкуренция на международных рынках.
14. Фирма – лидер на рынке.
15. Фирма, находящаяся на вторых ролях.
16. Слабая или пострадавшая от кризиса компания.
17. Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
18. Стратегия для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
19. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания, разработки растущих рыночных сегментов.
20. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.
21. Стратегия вакантной ниши.
22. Стратегия специалиста.
23. Стратегия фирмы «у нас лучше, чем у них».
24. Стратегия «послушного последователя».
25. Стратегия «рост за счет приобретения».
26. Стратегия характерного имиджа.
27. Стратегия восстановления для кризисных ситуаций.
28. 13 правил, которые необходимы для разработки успешных деловых стратегий.
29. Корпоративные стратегии диверсификации.
30. Различие узкой специализации и диверсификации.
31. Три критерия для оценки диверсификации.
32. Стратегия вхождения в новую отрасль – поглощение «с нуля», совместные предприятия.
33. Стратегия диверсификации в родственной отрасли.



34. Стратегия диверсификации вне родственной отрасли.
35. Стратегия свертывания и ликвидации.
36. Стратегия реконструирования, восстановления и экономии.
37. Стратегия многонациональной диверсификации.
38. 6 различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании.
39. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
40. Матрица, разработанная ведущей консалтинговой компанией Бостон Консалтинг Групп.
41. Сравнение привлекательности отраслей.
42. Сравнение силы хозяйственных подразделений.
43. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений.
44. Анализ стратегического соответствия.
45. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
46. Разработка корпоративной стратегии.
47. Выделение критериев деловой активности.
48. Поиск дополнительных возможностей диверсификации.
49. Распределение ресурсов корпорации.
50. Руководящий принцип управления процессом разработки корпоративной стратегии.
51. Выполнение стратегии: главные достоинства, реинжинеринг и структура.
52. Этап стабилизации внешнеэкономического комплекса.
53. Этап оптимизации структуры внешнеэкономического комплекса.
54. Разработка стратегии развития организации.
55. Разработка кадровой стратегии организации.
56. Разработка маркетинговой стратегии организации.
57. Разработка производственной стратегии организации.
58. Разработка финансовой стратегии организации.
59. Разработка системы стратегического планирования на предприятии.
60. Разработка стратегии развития продукта компании.
61. Разработка стратегии компании, направленной на минимизацию издержек.
62. Разработка стратегии дифференциации компании.
63. Разработка (оптимизация) структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.
64. Разработка системы стратегического контроля на предприятии.
65. Управление стратегическими изменениями на предприятии.
66. Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации.
67. Разработка стратегии организации, входящей в новую отрасль.
68. Разработка стратегии компании, находящейся в стадии зрелости.
69. Разработка стратегии фирмы, действующей в отрасли, находящейся в состоянии спада.
70. Разработка стратегии компании, выходящей на международный рынок.
71. Разработка стратегии фирмы, являющейся лидером отрасли.



72. Разработка стратегии восстановления компании, находящейся в кризисной ситуации.
73. Разработка систем материального поощрения поддерживающих стратегию.
74. Разработка систем бюджетирования, поддерживающих стратегию.
75. Разработка стратегии роста малых фирм.
76. Разработка стратегии роста крупных фирм.
77. Разработка программы реализации стратегии (выработка политики, установка целей, разработка процедур, должностных инструкций).
78. Разработка системы информационного обеспечения стратегического управления организацией.
79. Формирование конкурентного преимущества организации.
80. Формирование системы стратегического управления организацией.

### **Критерии и шкала оценивания доклада / эссе**

Оценка за доклад складывается из оценки преподавателя и оценки аудитории (групповой оценки). На первом занятии студенты формулируют критерии оценки докладов. После каждого выступления несколько человек на основании этих критериев делают качественную оценку доклада. Далее преподаватель, исходя из собственной оценки и оценки слушателей, ставит итоговую отметку.

#### **Примерные критерии оценивания:**

- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа, использование нескольких источников и т.д.);
- качество изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.);
- наглядность (использование иллюстрирующих материалов, технических средств, материалов сети Интернет)

Выполнение доклада оценивается по системе «зачтено / не зачтено». Отметка «не зачтено» ставится, если: выбранная тема раскрыта поверхностно, большая часть предлагаемых элементов плана доклада отсутствует; качество изложения низкое; иллюстрирующие материалы отсутствуют.

## **2.2. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация – процедура, проводимая в период **зачетно-экзаменационной сессии** с целью оценки качества освоения обучающимися дисциплины на определенном этапе.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает проверку компетенций, а также уровня усвоения пройденного материала.



### 2.2.1. Процедура экзамена в 3-ем семестре

Промежуточный контроль знаний в 3-м семестре (зимняя сессия) проводится в форме собеседования по вопросам билета. Устный ответ на экзамене позволяет оценить степень наличия знаний по различным компетенциям. Ответ оценивается по 5 балльной системе.

#### Экзаменационные вопросы

1. Сущность понятия «Стратегический менеджмент». Главная задача стратегического менеджмента. Основные признаки, характеризующие стратегические решения.
2. Характеристика понятия «стратегия организации». Основные типы стратегии в зависимости от времени их возникновения.
3. Основные элементы внутренней и внешней среды функционирования организации.
4. Особенности применения стратегического менеджмента как управленческой концепции в современных российских условиях.
5. Объекты стратегического управления и их взаимосвязь в цикле стратегического управления.
6. Понятие стратегической бизнес-единицы. Концепция сегментации рынка.
7. Основные отличия стратегического управления от оперативного.
8. Эволюция стратегического менеджмента: основные этапы и предпосылки эволюции систем корпоративного управления. Сравнительная характеристика различных систем корпоративного управления.
9. Основные управленческие стили стратегического управления. Основные подходы к разработке стратегии (управленческий аспект).
10. Зависимость используемых предприятием видов стратегий от его конкурентной позиции на рынке. Виолентные, пациентные, комутантные и эксплерентные стратегии.
11. Конкурентное преимущество организации, его кратко- и долгосрочная составляющие. Оценка конкурентной позиции фирмы. Способы увеличения конкурентного преимущества организации.
12. Основные принципы стратегического управления. Характеристика основных задач стратегического менеджмента.
13. Основные этапы цикла стратегического менеджмента. Модели стратегического менеджмента.
14. Общая характеристика основных этапов цикла стратегического менеджмента.
15. Миссия и видение организации.
16. Целеполагание. Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям.
17. Базовые конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования. Матрица конкуренции М.Портера.
18. Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий.
19. Цепочка стоимости компании и система стоимости.





20. Основные направления и инструменты анализа внешней среды организации.
21. Анализ движущих сил конкуренции и ключевые факторы успеха в отрасли.
22. Концепции жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.
23. Основные направления и инструменты анализа внутренней среды организации.
24. Понятие ключевых компетенций организации. Методика проведения SWOT-анализа.
25. Принцип стратегических кривых в теории стратегического управления. Стратегические кривые 1 и 2 порядка.
26. Основные инструменты портфельного анализа деятельности компании. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии организации. Основы управления товарным ассортиментом: продуктовый профиль организации.
27. Конкурентоспособность товара: сущность понятия и методика расчета.
28. Корпоративные стратегии и их основные характеристики.
29. Особенности стратегического управление диверсифицированной организацией.
30. Стратегии одиночного бизнеса и их основные характеристики.
31. Функциональные стратегии и их основные характеристики.
32. Основные виды наступательных и оборонительных стратегий.
33. Стратегии для фирм, занимающих различные отраслевые позиции.
34. Особенности стратегического управления организацией, ведущей международную деятельность.
35. Система рисков предприятия, оценка вероятности риска и основные приемы управления рисками.
36. Финансовая оценка стратегических планов.
37. Формирование и анализ стратегических альтернатив.
38. Бизнес-план как форма представления разработанной стратегии. Структура и содержание бизнес-плана.
39. Инвестиционная стратегия организации. Инвестиционный меморандум.
40. Организация реализации стратегии.
41. Понятие "стратегического разрыва".
42. Взаимосвязь контура стратегического и оперативного планирования.
43. Виды стратегического управления.
44. Формирование организационной структуры и системы управления.
45. Основные типы организационных структур.
46. Формирование организационной культуры и системы мотивации персонала.
47. Организация контроля исполнения стратегии: анализ результатов и внесение корректировок.
48. Организация процесса стратегического управления.
49. Основные характеристики различных школ стратегий.
50. Использование принципов стратегического менеджмента в государственном управлении.
51. Конкурентное преимущество страны. Модель «национального ромба М.Портера.



## Критерии и шкала оценивания

**«Отлично»** Выставляется обучающемуся, показавшему высокий уровень сформированности всех компетенций, всесторонние, систематизированные, глубокие знания дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**«Хорошо»** Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности всех компетенций выше среднего или высокий уровень сформированности большей части компетенций, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающему его, умеющему применять полученные знания на практике, но допускающему не критичные неточности в ответе или решении задач.

**«Удовлетворительно»** Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности компетенций ниже среднего, фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно точные формулировки базовых понятий, нарушающего логическую последовательность в изложении программного материала, но при этом владеющему основными разделами дисциплины, необходимыми для дальнейшего обучения и способному применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**«Неудовлетворительно»** Выставляется обучающемуся, компетенции которого сформированы на низком уровне или не сформированы вообще; который не знает большей части основного содержания дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и решать типовые практические задачи.

В случае неудовлетворительной оценки обучающийся имеет право пересдать экзамен в установленном порядке.

### **2.2.1.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины**

1) Дать наиболее полную характеристику составляющих внешней среды предприятия:

– политических, экономических, социальных, технологических, культурных, природных, ресурсных, экологических и иных факторов, определяющих общие условия функционирования предприятия;

– потребителей продукции предприятия (структуру реализации продукции, целевые сегменты потребителей, динамику реализации по целевым сегментам, особенности взаимоотношений с потребителями);

– основных поставщиков (основных и вспомогательных сырья и материалов), особенности взаимоотношений (долгосрочные или разовые договора), структуру поставок сырья и материалов по поставщикам;



– существующих конкурентов предприятия (ассортимент (номенклатура) реализуемой продукции, целевые рынки, ценовая политика, методы продвижения товаров на рынок и пр.);

– потенциальных конкурентов предприятия (оценить входные барьеры в рассматриваемую отрасль, вероятность появления новых конкурентов);

– товары-заменители продукции предприятия (оценить, имеются ли или отсутствуют у предприятия, выбранного для моделирования, товары-заменители продукции (субституты), их характеристики, преимущества и недостатки по сравнению с товарами рассматриваемого предприятия, оценить возможность и условия «переключения» потребителей на товары-заменители).

2) На основе анализа среды косвенного воздействия (макросреды) выделить факторы (политические, экономические, социальные, технологические, природные, демографические, культурные и проч.), оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия.

Оценить характер влияния факторов на деятельность организации (позитивное, нейтральное, негативное), осуществить прогнозирование изменения факторов. В результате проведенного анализа разработать перечень возможностей и угроз предприятия, определяемых влиянием факторов макросреды.

3) С учетом модели конкурентных сил М. Портера (потребители, поставщики, существующие и потенциальные конкуренты, товары-заменители) оценить степень благоприятности среды прямого воздействия (микросреды) для деятельности предприятия. Разработать перечень возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием факторов микросреды.

4) Проанализировать внутреннюю среду предприятия, разработать перечень сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием внутренней среды.

5) Сформировать окончательный список возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия, проверить его на совпадение. Результаты выполненного задания следует оформить в виде отчета по анализу внешней среды предприятия.

6) Приведите примеры отраслей, находящихся на разных этапах жизненного цикла. Приведите примеры зрелых отраслей. Какие действия предпринимают фирмы в зрелых отраслях по оживлению производства?

7) Приведите пример фирмы-лидера? Каким образом она защищает лидерские позиции? Какие действия по проникновению в отрасль предпринимают фирмы-последователи? С какими трудностями они могут столкнуться?

8) Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия и сформулируйте функциональные стратегии для этого предприятия. Заполните таблицу, определив основные решения функциональных стратегий для ключевых направлений деятельности организации.

9) На предприятиях сферы обслуживания важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Но при этом на предприятии есть три категории сотрудников: – сотрудники, отвечающие за своевременную адаптацию организации к внешней среде, т.е. изменения, – генераторы идей, творческие личности, которые изучают перспективы развития разнообразных сфер



деятельности и постоянно предлагают какие-либо нововведения; – персонал, выполняющий рутинную работу (например, горничные) и которые сопротивляются переменам. Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности всех категорий сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д. Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников.

10) Предположим, что Вы – менеджер-маркетолог по специальности. Ваш друг предлагает Вам участвовать в его новом предприятии, которое будет заниматься производством детской одежды и обуви, а также детских игрушек. Для того чтобы это предприятие заработало, необходимо провести маркетинговые исследования рынка детских товаров, чем он и предлагает Вам заняться.

Ваша задача:

- выявить проблему исследования;
- определить приоритетные направления маркетинговых исследований и охарактеризовать их;
- предложить план маркетинговых исследований;
- наметить пути практического использования результатов анализа;
- определить, стоит ли Вашему другу вкладывать инвестиции в новое предприятие?

11) Определить текущий рыночный спрос за месяц в денежном и натуральном выражении, годовую емкость рынка моющего средства. Стандартная годовая доля употребления – 2 грамма в день. Количество потенциальных потребителей 500000, реальных 80%. Средняя цена на рынке 30 рублей за 250 грамм. Определить долю рынка фирмы продающей 30000 в месяц по 25 рублей за штуку в натуральном и денежном выражении. 8. Объем продаж предприятия микроволновых печей 60000 штук в год. Средняя стоимость составляет 3000 рублей. Объем спроса 90000 штук, а средняя цена 2500 рублей. На исследуемом сегменте объем продаж 20% от общего количества продаж фирмы. Имеются 3 конкурента, первый в 2 раза больше, второй в полтора раза больше, третий в 2 раза меньше. Определить долю рынка предприятия в натуральном и денежном выражении

#### ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

1) Когда компании расширяет свою деятельность по направлению к поставщикам – это ...

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

2) Когда компании расширяет свою деятельность по направлению к конечному пользователю – это ...

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

3) Открытие компанией-производителем розничных точек – это...

- а) вертикальная интеграция «назад»;



- б) вертикальная интеграция «вперед»; в) горизонтальная интеграция.
- 4) *Какие из возможных стратегий можно выбрать на стадии зрелости отрасли:*
- а) стратегия агрессивной защиты;
  - б) стратегия диверсификации;
  - в) оборонительная стратегия;
  - г) создание инновационного предприятия;
  - д) вертикальная интеграция;
  - е) снижение издержек производства.
- 5) *Особенности отраслей на стадии роста:*
- а) не очень быстрые технологические изменения, приводящие к длительному циклу жизни продукта;
  - б) «горящие» технологические изменения, которые приводят к короткому циклу жизни продукта; в) низкие входные барьеры
- б) *К чему ближе данная характеристика «Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования: торговой марки; эффективного маркетинга; сервисного обслуживания; НИОКР и возможностей новых товаров/технологий; избытка мощностей; экономии на масштабе»*
- а) интеграция;
  - б) диверсификация;
  - в) дифференциация.
- 7) *В группу стратегии диверсифицированного роста входят:*
- а) стратегия прямой вертикальной интеграции;
  - б) стратегия усиления позиции на рынке;
  - в) стратегия развития рынка;
  - г) стратегия конгломеративной диверсификации;
  - д) стратегия развития продукта.
- 8) *Поставщик персональных компьютеров работает с юридическими лицами. Со следующего года планируется начать продажу этих компьютеров и физическим лицам. Такое решение может быть названо (по матрице Ансоффа)...*
- а) развитие рынка;
  - б) проникновение на рынок;
  - в) полная диверсификация;
  - г) развитие продукта.
- 9) *Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке? а)*
- а) стратегию развития рынка;
  - б) стратегию развития продукта;
  - в) стратегию проникновения на рынок.
- 10). *Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?*
- а) может;
  - б) не может;
  - в) может, только если это многоотраслевая компания.



### 2.2.1.2. Перечень вопросов для проверки компетенции по дескриптору «знать»

- *основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений:*
  1. Что такое стратегия?
  2. В чем сущность стратегического менеджмента?
  3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
  4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?
  5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
  6. Что такое стратегические решения?
  7. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
  8. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
  9. Как Вы понимаете стратегию компании? В чем состоит сущность СМ и основные теоретические подходы к СМ?
  10. Каковы основные задачи СМ?
  11. Как описать миссию компании и каковы детерминанты стратегического видения компании? Каково соотношение между стратегическим видением и миссией?
  12. Какие известны типы целей организации и уровни стратегического управления?
  13. Каковы ключевые составляющие стратегического анализа для выбора оптимальной стратегии организации? Каковы основные экономические характеристики отрасли?
  14. Что представляет собой пятифакторная модель конкуренции М. Портера? Что такое карты стратегических групп?
  15. Каковы основные движущие силы в отрасли и ключевые факторы успеха в отрасли?
  16. Каковы мотивы выхода компаний на международные рынки?
  17. рынках и каковы стимулы для глобализации бизнеса?
  
- *принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации:*
  1. Каковы ключевые составляющие анализа положения компании?
  2. В чем заключается качественная и количественная оценки эффективности действующей стратегии?
  3. Что такое SWOT – анализ?
  4. Что такое стратегический анализ издержек и цепочка ценности компании?
  5. Как Вы понимаете сравнительную устойчивость конкурентной позиции? Что такое количественная оценка конкурентной силы?
  6. Какие известны факторы, подлежащие изучению при анализе стратегических



- проблем компании?
7. Каковы сущность и категории стейкхолдеров и каковы оставляющие стратегического взаимодействия организации со стейкхолдерами?
  8. Какие существуют методы управления внешними и внутренними стейкхолдерами?
  9. Что такое стратегическое партнерство, его сущность, преимущества и недостатки?
  10. Что такое бриджинг и формирование сетевых структур?
  11. В чем сущность и источники власти внешних и внутренних стейкхолдеров в стратегическом процессе?

– *основные методы и инструменты управления операционной деятельности:*

1. Что представляет собой деловой комплексный анализ (проект PIMS)?
2. Каковы сущность и основные принципы диверсификации?
3. Каковы предпосылки, критерии целесообразности и типы диверсификации?
4. Что такое родственная и неродственная диверсификация. Стратегическое соответствие и эффект межфирменной кооперации?
5. Механизмы реализации диверсификации и стратегии диверсифицированных компаний?
6. Какие известны конкурентные преимущества, их сущность и основные направления достижения преимуществ?
7. Как Вы понимаете базовые конкурентные стратегии, определяющие возможность сохранения конкурентных преимуществ?
8. Каковы конкурентные преимущества на основе стратегии низких издержек и необходимые рыночные условия и риски использования стратегии лидерства в издержках?
9. Каковы конкурентные преимущества на основе стратегии дифференциации продукции?
10. Какие известны типы дифференциации и необходимые рыночные условия и риски использования стратегии дифференциации?
11. Какие известны конкурентные преимущества на основе сфокусированных (нишевых) стратегий?
12. Каковы необходимые рыночные условия и риски использования стратегии фокусирования?
13. Каковы конкурентные преимущества на основе стратегий первоходца и синергизма?
14. Каковы необходимые рыночные условия и риски использования стратегий первоходца и синергизма?
15. Какие известны пути использования наступательных стратегий?



### 2.2.1.3. Перечень заданий для проверки компетенции по дескриптору «уметь»

- **обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения:**

#### *Практическая ситуация Стратегия фирмы MCDONALD'S<sup>1</sup>*

В 1993 г. Макдональдс был лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд. долл. Две трети из 13 000 ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки за последние 10 лет. Разработки компании в области производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ, 15 систем управления и снабжения стали стандартами отрасли во всем мире. Стратегическими приоритетами компании были: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке.

Стратегия Макдональдс состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста – Создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США. – Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды.

Стратегия франчайзинга – Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (подход Макдональдса к выдаче франшиз состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией. Они проходили стажировку непосредственно в компании Макдональдс с целью повышения их деловой активности.

Стратегия строительства и размещения ресторанов – Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долгосрочный потенциальный рост объема продаж (компания использовала достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения).

В США компания наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре городов, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами центра города в легкодоступных для клиентов местах. Там, где не практиковалась продажа земли, Макдональдс использовал долгосрочную аренду.

– Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании было: ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж.

---

<sup>1</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. – М.: ЮНИТИ, 2015.





– Использовать стандартные проектные решения, позволяющие соорудить привлекательные изнутри и снаружи конструкции и 16 обеспечивающие свободную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия – Предлагать ограниченный набор блюд – Расширить продуктовый ряд за счет новых категорий быстроприготовляемой пищи (цыплята, мексиканская кухня, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье. – Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности для клиента до запуска новых товаров в массовое производство.

Производственная стратегия – Устанавливать строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, чистоте помещений, а также осуществлять дружелюбное и честное кассовое обслуживание клиентов). Строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продуктов высочайшего качества. – Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность обслуживания более горячей и хорошо проверенной пищей, быстрее и с большей аккуратностью.

Стратегия продвижения товаров – Укреплять имидж компании Макдональдс в областях качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта на основе выплаты вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана. – Продолжать использовать разумные цены и дополнительные выгоды для обеспечения постоянного потока клиентов. – Использовать имя Рональд Макдональдс для создания более привлекательного образа среди детей и приставки Мак для усиления связи позиций меню и компании Макдональдс.

Стратегия подбора и подготовка персонала – Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные в каждом предприятии; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста. – Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и обучение их работе на пользу клиентам. – Обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстро 17 приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы «Университета Гамбургер» в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992г. подготовили более 3000 студентов для работы на 20 языках).

Социальная стратегия – Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; учет разнообразных и добровольных мотивов для работы, подтвержденных действиями; предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от Макдональдса), вторичная переработка отходов (программа Макдональдса по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о товарах компании Макдональдс.

#### **Вопросы к ситуации:**

- 1.Какой глобальной стратегии придерживается фирма MCDONALD'S?
- 2.Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
3. Охарактеризуйте стратегию фирмы в области управления персоналом.
- 4.Какие цели преобладают в фирме (внутренние или внешние)?



5. Почему вопросам поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме MCDONALD?

6. Какие изменения среды ожидают MCDONALD'S в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

7. Пользуясь материалами Интернета, сравните стратегии развития фирмы MCDONALD в различных регионах России (товарная, ценовая стратегии, методы продвижения и др.).

### **Практические задания:**

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
  - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
  - Каков горизонт планирования?
  - Как осуществляется обновление продукции?
  - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
  - Какой преобладающий тип структуры управления?
2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия-понятие трудно уловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

### **Тестовые задания:**

1) *Стратегический менеджмент – это:*

- а) процесс принятия решений;
- б) наука об управлении сложными объектами;
- в) наука и технология стратегического управления;
- г) искусство.

2) *Стратегическое управление – это:*

- а) генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов
- б) комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке
- в) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует

3) *Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?*

- а) военные стратегии и мыслители;
- б) философы древности и военные стратеги;
- в) немецкие военные стратеги;
- г) китайские философы.

4) *Стратегический менеджмент содержит следующие функции:*



- а) планирование, организация, руководство и контроль;
  - б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
  - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
- 5) *Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается:*
- а) изменением внешней среды;
  - б) интеграционными процессами;
  - в) глобализацией бизнеса.
- **оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений:**

### **Практическая ситуация «Перспективная стратегия развития компании ООО «Кока-Кола»**

Перспективное развитие предприятия обеспечивается путем стратегического управления на основе стратегического планирования. Основной задачей руководства является разработка перспективной стратегии развития предприятия, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления. Таким образом, стратегическое и краткосрочное планирование представляют единый динамический процесс.

В рыночной экономике действия по управлению предприятием определяются, прежде всего, спросом на выпускаемую продукцию, поэтому в основе любого способа развития лежит определенная маркетинговая стратегия. На основании SWOT – анализа была выбрана стратегическая альтернатива концентрированный (интенсивный) рост. В неё попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

В случае следования этим стратегиям компания ООО «Кока - Кола» попытается улучшить свой продукт или начнет производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то компания будет вести поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке.

Мировой лидер производства безалкогольных напитков предприятие «Кока-Кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные, деньги в расширение своего потенциала. В 2009 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 500 млн. долл. Значительная часть из этих



инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-Кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ПепсиКо», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «ПепсиКо», «Кока-Кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы.

В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл. В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-Кола» рассматривает Сибирь. В 2008 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «ПепсиКо», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-Кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-Кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири. Компания ООО «Кока-Кола» постоянно совершенствует выпускаемые продукты. Особое значение фирма придает политике по паблик рилейшинз. Громкое имя не только нуждается, но и обязывает предприятие «Кока-кола» принимать участие во всех национальных программах, массовых акциях, общественных мероприятиях. Практически не одно событие или празднество широкого масштаба в стране не проходит без спонсорства «Кока-Кола».

Программа «Возьми в дорогу «Кока-Кола» позволила компании вновь расширить круг своих потребителей. Доступность напитков «Кока-Кола» не является фактором, сформированным за счет цены. Напротив, завоевывая рынки, компания не стремится адаптировать свои цены к рыночной ситуации в новых странах. Умело используя агрессивную систему рекламы (ролики, щиты, надписи) и обеспечивая близость к покупателям, «Кока-Кола» может позволить себе устанавливать цену, которые будут выше, чем у обычных национальных производителей. Делая упор на качество, популярность и удобство этого напитка, компания проводит единую ценовую политику, приносящую ей стабильные прибыли. На волгоградском рынке «Кока-Кола» завоевала лидирующее положение не только благодаря своим вкусовым качествам, но и серьезной и дорогой рекламной компании. При этом цена ее товара зачастую выше, чем у аналогичных производителей фруктовой воды в Волгограде и Волгоградской области. Таким образом, ценовая стратегия фирмы обеспечивает ей бесспорное лидерство на рынке безалкогольных напитков и позволяет осуществлять серьезный прессинг на отечественных производителей. Благодаря умелой политики в области стимулирования сбыта предприятие «Кока-Кола» достигла колоссальных успехов на всех рынках, которые она охватила своей деятельностью. По мнению многих специалистов, она является безусловным лидером в этой области, заявив о себе своим покупателям, прежде всего с экранов телевизоров, рекламных щитов. Характерным для фирмы является единство политики в этой области. В любой стране, где бы ни действовала компания, она использует одни и те же методы, благодаря которым достигает успеха на любом рынке.

Основная политика «Кока-Кола» – заставить покупателя постоянно помнить о ее существовании. Невозможно себе представить, какое количество характерных надписей «Кока-Кола» можно насчитать в одном только г. Волгограде. Фирма никогда не забывает напоминать о себе рекламными надписями на фирменных



ручках, «открывалках», «самоклейках», а также холодильниках, светильниках, устанавливаемых в кафе, бистро, ресторанах, барах. Именно благодаря всему этому арсеналу компания смогла приучить покупателей к своим напиткам. Другим эффективным, но таким же стандартным методом стимулирования сбыта, является обеспечение покупателя максимально возможной близостью, а значит доступностью. Практически все магазины, киоски заполнены продукцией «Кока-Кола». В дополнении ко всему фирма имеет массу собственных розничных точек, снабжающих покупателя напитками в любой момент дня в любом месте. На основании этого, можно сказать, что компания «Кока-Кола» может воспользоваться стратегической альтернативой под названием концентрированный (интенсивный) рост. Она поможет компании повысить свои финансовые показатели, утвердится на рынке и завладеет ещё не изведенными рынками.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Какова корпоративная стратегия развития «Кока-Кола»?
2. В чем заключаются функциональные стратегии развития «Кока-Кола»?
3. Какие стратегические управленческие решения могут быть приняты руководством «Кока-Кола» для развития бизнеса?

#### **Практические задания:**

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

2. Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая себестоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.

4. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него: а) поставщиками; б) посредниками; в) конкурентами; г) клиентами; д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. С помощью каких факторов определяется конкурентное преимущество отрасли? Каким образом могут повлиять на отрасль случайные события или действия правительства? Приведите убедительные аргументы.

6. Экономические характеристики отрасли важны при разработке стратегии. Каким образом может повлиять на отрасль емкость рынка (размеры рынка)? Поясните, какую стратегическую важность имеет такой фактор как отраслевая капиталоемкость? Посредством каких экономических показателей можно оценить состояние отрасли?

7. Для каких целей используется концепция «движущих сил»? Какие движущие силы могут считаться доминантными в автомобильной отрасли, по производству бытовой техники, компьютеров или в других отраслях?

8. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю: – лыж и сопутствующих им товаров; – мобильных телефонов; – надувных матрасов; – декоративной косметики. В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого



из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными

**Тестовые задания:**

*1) Основные составляющие (этапы) стратегического менеджмента:*

- а) Стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии;
- б) Разработка миссии, разработка стратегии, разработка мероприятий по реализации стратегии;
- в) Разработка корпоративной стратегии, разработка деловой стратегии (СЕБ), разработка функциональных стратегий.

*2) Каким должен быть процесс стратегического управления:*

- а) проактивным;
- б) реактивным.

*3). При стратегическом управлении планы организации:*

- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

*4) Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?*

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия налагается автоматически на старую стратегию.

*5) Цели организации используются:*

- а) для ориентации в процессе принятия решений;
- б) для мотивирования сотрудников организации;
- в) как инструмент в конкурентной борьбе;
- г) в процессе работы по повышению эффективности ее деятельности.

– **проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений:**

**Практические задания:**

1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

2. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили; д) пищевые продукты; е) авиаперевозки; ж) вооружения; з) лекарства.

3. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп: а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель; е) овощная продукция.



4. Постройте схему факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия. Проанализируйте их влияние на деятельность этого предприятия в реальном масштабе времени. Предложите конкретные мероприятия, способствующие адаптации предприятия к изменениям внешней среды. В качестве объекта исследования может быть любое предприятие на выбор студента.

**Тестовые задания:**

1) *Модель 5 сил Портера – это:*

- а) Модель анализа макросреды организации;
- б) Модель анализа мезосреды организации;
- в) Модель анализа потенциала предприятия.

2) *На какой из стадий жизненного цикла отрасли характерна возможность относительно высокой прибыльности:*

- а) Быстрый рост;
- б) Замедление роста;
- в) Стадия зрелости;
- г) Стадия спада.

3) *Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает инфляцию.

4) *В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это*

- а) уменьшает ценовую власть продавцов;
- б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- в) не влияет на ценовую власть продавцов;
- г) уменьшает инфляцию.

5) *Наличие продуктов заменителей:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

**Тестовые задания:**

1) *Стратегическая группа конкурентов – это*

а) множество соперничающих фирм в определенной отрасли, не имеющих общих черт;

б) множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты, а именно схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке. 2) *Наглядная форма представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов – это...*

- а) позиционная карта;
- б) матрица БКГ (Бостонской консультационной группы);
- в) матрица McKinsey – General electric.



- 3) *Конкурентная среда организации определяется:*
- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
  - б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
  - в) фирмами, производящими замещающий продукт;
  - г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
- 4) *Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:*
- а) высокого ранга;
  - б) низкого ранга.
- 5) *Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?*
- а) уровень специализации поставщик;
  - б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
  - в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
  - г) все перечисленные факторы.

#### **2.2.1.4. Перечень заданий для проверки компетенции по дескриптору «владеть»**

- **методами принятия рациональных управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций; навыками описания проблемных ситуаций деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления:**

##### **Практическая ситуация:**

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных 51 претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было. Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения. После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности. Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а





главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия. Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния.
3. Сформулируйте стратегию предприятия.
4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политике предприятия.

**Практическая ситуация «Производство джинсовой одежды»:**

Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды. Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчато-бумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления. Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары. Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира. Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды: Diesel Style Lab – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки. D-Diesel - коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима. Diesel Kids – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии. 55-DSL – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха. GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: Gee Jay и Gloria Jeans. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи. Levi Strauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под



маркой заслужила признания у молодежи всего мира. Levi Strauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году. Jeans Symphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания Jeans Symphony к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor. JS Casual – то есть Jeans Symphony Casua – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем. Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton, Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д. MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG - в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары. Pierre Cardin Menswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена. Tom Tailor. Компания Tom Tailor строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция Tom Tailor отражает самые последние тенденции моды.

**Вопросы к ситуации:**

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?

**Практические задания:**

1. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей: - строительные организации; - образовательные учреждения; - автомобильное производство; - пищевая промышленность; - производство одежды, обуви и т.д.
2. В чем заключаются сила и слабость фирмы? Приведите примеры. Какие материальные и нематериальные активы предприятий можно отнести к сильным, а какие к слабым сторонам предприятия?
3. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?



4. Что такое конкурентоспособность фирмы и ее конкурентный потенциал? Каким образом их можно оценить? Назовите факторы, повышающие конкурентный потенциал фирмы.

5. Проанализируйте деятельность конкретного российского предприятия и определите его конкурентные преимущества.

6. Существуют разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них: – снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов; – более высокий технический уровень, нежели у конкурентов; – более высокая надежность изделий; – более высокая скорость доставки товара; – более совершенный дизайн товара; – улучшенная упаковка; – повышенная насыщенность рекламы; – «индивидуализация» изделия по требованию заказчика; – длительные сроки гарантии и пр. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить? Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

7. Одной из перспективных отраслей деятельности является общественное питание. Определите возможности, которые предоставляет внешняя среда предприятиям сферы общественного питания. Постройте матрицу возможностей и выработайте стратегические решения, которые будут способствовать развитию этих предприятий. Определите в матрице поля, которые указывают значение этих возможностей для организации. Какие возможности необходимо использовать обязательно, какие использовать, если позволяют ресурсы предприятия, а какие можно не использовать вообще.

8. Оцените деятельность любой организации (по 10 бальной шкале) по заданным критериям:

- качество управления;
- качество производимых товаров и услуг;
- финансовое состояние предприятия;
- качество маркетинга;
- умение привлекать высококвалифицированные кадры;
- способность к инновациям;
- ответственность перед обществом и природой;
- материально-техническая база.

Свою оценку факторов обоснуйте.

На основе проведенного анализа сформулируйте стратегические цели и задачи для организации.

#### **Тестовые задания:**

1) *Возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований – это...*

- а) Положительный стратегический потенциал
- б) Отрицательный стратегический потенциал

2) *Возможность организации реализовать поставленные стратегические цели только при условии привлечения дополнительных ресурсов – это...*

- а) Положительный стратегический потенциал



б) Отрицательный стратегический потенциал  
3) *Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе – это...*

- а) Конкурентная сила
- б) Ключевые факторы успеха
- в) Конкурентные преимущества

4) *Каким инструментом можно быстро оценить стратегическое положение компании, учитывая при этом ее внутренние возможности и внешнюю ситуацию:*

- а) картой стратегической позиции фирмы;
- б) матрицей И. Ансоффа «новые /старые товары – новый/старый рынок»;
- в) матрицей SWOT-анализа;
- г) матрицей Бостонской консультативной группы;
- д) листом ключевых факторов успеха.

5) Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

– **навыками на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности:**

#### **Практическая ситуация:**

С начала кризиса "Альфа-Групп" сократила 15% банковских сотрудников, в основном в корпоративном кредитовании, автокредитовании и ипотеке. Однако уже в 2010 году банк планирует начать набор сотрудников по ряду этих бизнесов. Сокращение на 10-15% является средним по рынку - о таких планах уже сообщили ВТБ и Сбербанк. Директор по персоналу Альфа-банка Андрей Шибанов говорит, что сокращение было в тех направлениях бизнеса, где произошло падение объемов, в частности в ипотеке, автокредитовании и корпоративном кредитовании, и коснулось как Москвы, так и регионов. "В планах на 2010 год планируется рост числа сотрудников в сегментах корпоративного 59 кредитования и расчетных операций, а также по различным розничным направлениям", - говорит г-н Шибанов. По словам старшего партнера BDO в России Антона Ефремова, сокращение персонала на 10-15% является средним среди российских банков с начала кризиса. "Пострадали в основном сотрудники подразделений банков по розничному кредитованию, особенно ипотечному. Соответственно банки, которые специализировались именно на этом, сократили наибольшее количество сотрудников", - говорит г-н Ефремов. Так, согласно ежеквартальным отчетам по ценным бумагам банка "Русский Стандарт", на начало четвертого квартала 2008 года в банке работало почти 33 тыс. человек, на 1 января 2009 года - уже 25 тыс. (сокращение на 24%), а на начало



текущего года - 15,7 тыс. сотрудников (сокращение за год на 37%, с начала кризиса - в два раза). Из других преобразований следует отметить то, что в структуре "Альфа-Групп" появилась компания для работы с проблемными активами. Как следует из инвестиционного меморандума, выпущенного Альфа-банком к предстоящей эмиссии евробондов, в прошлом году была создана Alfa Distressed Assets (ADA), которая сосредоточится на управлении выкупленными у банка "плохими" долгами. Компания уже получила от Альфа-банка кредит на сумму 300 млн. долл. По условиям соглашения с банком ADA будет приобретать проблемные активы. "Эти непрофильные активы получены в результате реструктуризации проблемных кредитов, первоначально выданных группой Альфа-банка и затем проданных ADA по справедливой стоимости", - говорится в меморандуме. Все доходы, которые получит ADA от управления и продажи проблемных активов, будут направляться на погашение задолженности по ссудам Альфа-банка. Как пояснили в Альфа-банке, Alfa Distressed Assets - это отдельный субхолдинг в составе группы, обладающий достаточной степенью самостоятельности. Компания имеет право привлекать кредиты других банков или финансировать покупку проблемных активов за счет собственных средств. Контролировать работу ADA будет управляющая компания А1, также входящая в "Альфа-Групп". В А1 будут приниматься все решения, связанные с продажей или реструктуризацией активов. Вчера в А1 не стали комментировать информацию о новой компании. В соответствии со стратегией развития в Альфа-банке объединили все розничные направления бизнеса в один бизнес-блок. Это позволило нам значительно сократить издержки и повысить эффективность. В конце 2008 года были объединены еще два направления бизнеса - инвестиционный и корпоративный - также довольно значимое событие. В ближайшие два года стратегия развития банка очень простая - выйти из кризиса с минимальными потерями. Но не просто выжить, а воспользоваться ситуацией и стать сильнее. Как один из примеров - это покупка банка 60 "Северная Казна", основной целью которой стало усиление позиций на Урале. Большое изменение - и объединение коммерческого и инвестиционного блоков в "Коммерческо-Инвестиционный Банк". Все эти действия были направлены на оптимизацию процессов, сокращение издержек. Эту работу начинали ещё в мае 2008 года, поэтому к настоящему времени в банке чувствуют себя достаточно комфортно, как в управлении затратами, так и с точки зрения управления бизнесом. Объединение специалистов корпоративного и инвестиционного подразделений помогают банку более эффективно анализировать максимум информации о крупных клиентах и оперативно реагировать на любое изменение ситуации с заемщиками. Комплексное предложение, учитывающее текущую ситуацию

**Вопросы к ситуации:**

1. Какие преобразования произошли в организации?
2. Эффективными они были или нет? Обоснуйте.

**Практические задания:**

1. Что такое «цепочка ценностей»?
2. Для каких целей необходим ее анализ?
3. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь? Определите цепочку ценностей для производителей бумаги; хлебобулочных изделий; холодильников, услуг сферы культуры и искусства.



**Тестовые задания:**

*1) К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:*

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

*2) Что входит в цепочку ценности отрасли?*

- а) цепочка ценности поставщика;
- б) цепочка ценности потребителей;
- в) цепочка ценности каналов распространения;
- г) цепочка ценности компании;
- д) все ответы верны;
- е) нет правильного ответа.

*3) К вспомогательной (обеспечивающей) деятельности в цепочке ценностей относят:*

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное;
- ж) ничего не входит.

*4) Как понимать термин «угрозы и возможности»?*

- а) в буквальном смысле;
- б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;
- в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- г) это художественный образ.

*5) Основной целью деловой стратегии является:*

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

**– навыками оценивания ожидаемых результатов реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий:**

**Тестовые задания:**

*1) С какой целью используется матрица БКГ?*

- а) с целью оценки привлекательности различных идентифицированных стратегических хозяйственных единиц организации;



б) с целью исследования внутренней среды организации для усиления своей конкурентоспособности;

в) с целью анализа влияния выбранной организацией стратегии на величины прибыльности и наличности;

г) с целью анализа внешней среды организации для выявления возможностей и угроз.

2) *Экономия на масштабах производства – это:*

а) экономическая закономерность, согласно которой фирма, выпускающая широкий ассортимент товаров обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка;

б) экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции;

в) экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

3) *К каким полям бизнеса по матрице БКГ можно отнести «Дойные коровы»?*

а) продукты, освоившие рынки с высокими шансами роста, на которых фирма имеет высокую рыночную долю и хорошие перспективы развития на рынке;

б) продукты, находящиеся на рынках, где наблюдается незначительный их рост, и занимающие высокую рыночную долю;

в) продукты, занимающие малую долю рынка и имеющие низкий спрос;

г) продукты, находящиеся на рынке с высокими шансами роста, но имеющие низкую рыночную долю.

4) *Какая концепция не является теоретической базой портфельного анализа:*

а) концепция жизненного цикла товара;

б) структура и масштабы конкуренции;

в) опытная кривая;

г) все ответы верны.

5) *Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется...*

а) звезда;

б) дойная корова;

в) трудный ребенок;

г) собака.

### **Практическая ситуация:**

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества



выпускаемой продукции. Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции. Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией. Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

**Вопросы к ситуации:**

1. Каковы возможные действия руководителя предприятия?
2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия.
3. Предложите пути выхода из критической ситуации.
4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

**Практическая ситуация:**

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

**Вопросы к ситуации:**

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия.
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

**Практические задания**

1. Разработайте бюджет реализации стратегии конкретной организации, предусмотрев в нем затраты на выполнение конкретных мероприятий в определенные сроки.
2. Разработайте систему материального стимулирования, которая бы в полной мере соответствовала стратегии, реализуемой руководством организации.





**Тестовые задания:**

1. *Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.) – это*

- а) диверсификация;
- б) аутсорсинг;
- в) синергия;
- г) дифференциация.

2. *Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса – это:*

- а) связанная горизонтальная диверсификация;
- б) несвязанная диверсификация;
- в) связанная вертикальная диверсификация.

3. *Функция обратной интеграции:*

- а) устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов;
- б) приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

4. *Функция прямой интеграции:*

- а) устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов;
- б) приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

5. *Вертикальная интеграция типична для:*

- а) металлургии;
- б) автомобильного производства;
- в) производства бумаги, химических продуктов;
- 4) нефтяного бизнеса.