

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебные цели

1. Понять, в чем состоит взаимосвязь стратегии сервейинговой организации и стоимости ее бизнеса.
2. Уяснить иерархию стратегий сервейинговой организации и их взаимосвязь в условиях ориентации на рост стоимости бизнеса.
3. Понять, в чем различия планируемой, неожиданной и реализуемой стратегий сервейинговой организации.
4. Уметь определять и различать условия применения базовых корпоративных стратегий сервейинговой организации.
5. Уяснить источники роста стоимости при выборе стратегий сервейинговой организации и обоснование мероприятий по их реализации.
6. Научиться выделять этапы циклического процесса стратегического планирования и мероприятия, выполняемые на каждом этапе.
7. Освоить последовательность разработки корпоративной стратегии, ориентированной на рост стоимости бизнеса сервейинговой организации.

1.1. Стратегическое управление сервейинговой организацией

В деятельности сервейинговой организации выделяют три уровня стратегического планирования:

- 1) корпоративная (общая) стратегия, охватывающая деятельность всей сервейинговой организации в целом;
- 2) стратегия бизнес-единиц (бизнес-стратегия), определяющая деятельность отдельных подразделений, функционирующих на том или ином рынке;
- 3) функциональная стратегия, определяющая развитие определенной функциональной области сервейинговой организации во взаимосвязи с корпоративной и бизнес-стратегией.

Корпоративная стратегия разрабатывается на уровне высшего руководства сервейинговой организации. Планирование корпоративной стратегии в общем виде можно представить как набор действий и решений руководства организации, которые ведут к разработке соответствующего документа, предназначенного для того, чтобы обеспечить достижение сформулированных целей. При этом

учитываются осуществляемые виды деятельности сервейинговой организации, ее позиции на рынке, прогнозы изменения показателей дохода и рентабельности.

Корпоративная стратегия предшествует разработке детализирующей ее *бизнес-стратегии*, ориентированной на конкретные структурные подразделения (бизнес-единицы) сервейинговой организации. Эта взаимосвязь стратегий сфокусирована на отношениях между сервейинговой организацией в целом и ее частями и прежде всего на решении вопроса о том, улучшается или ухудшается бизнес в зависимости от степени автономии бизнес-единиц. В бизнес-стратегии фиксируются доля участия на рынке, ожидаемая прибыль, ассортимент услуг и его обновление, возможные преимущества в сравнении с конкурентами.

Функциональная стратегия непосредственно связана с конкретными функциями, относительно которых осуществляется разработка соответствующих мероприятий: закупка ресурсов, оказание услуг, финансирование деятельности и др. Решения в рамках функциональной стратегии являются достаточно сложными, так как сервейинг носит комплексный характер — имеет техническую, экономическую, юридическую, экологическую стороны и т.д. Вместе с тем сервейинг нельзя отнести к какой-либо одной из них. Для достижения максимально положительного эффекта специалисты сервейинга, задействованные в выполнении соответствующей функциональной стратегии, должны принимать во внимание возможные варианты и все особенности развития объекта недвижимости, реалистично оценивать его перспективы, намечать конкретные планы оперативных работ и контролировать их выполнение.

Все указанные уровни стратегического планирования взаимосвязаны и направлены на реализацию выбранной стратегии.

Выбор корпоративной стратегии — это важнейший вопрос в стратегическом управлении сервейинговой организацией, который в большинстве случаев выражается конкретизированным решением в рамках типовых базовых стратегий (рис. 1.1).

Существует четыре вида базовых корпоративных стратегий, три из которых связаны с ростом организации, а одна — с сокращением. В рамках каждого из видов выделяется несколько подвидов стратегий, которые отличаются способом реализации базовой корпоративной стратегии, идентифицирующей ширину охвата деятельностью сервейинговой организации рынков и отраслей, на

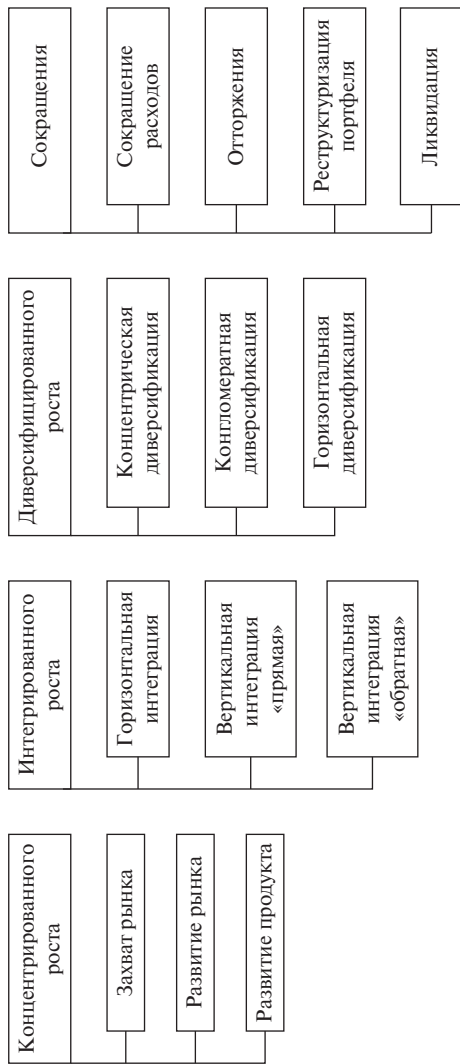


Рис. 1.1. Базовые корпоративные стратегии

которых она конкурирует. Типизированные решения подвидов корпоративных стратегий представляют собой варианты достижения целей сервейинговых организаций за счет инвестирования в диверсификацию, интеграцию и создание новых организаций, а также за счет распределения ресурсов между различными направлениями деятельности.

Процесс разработки корпоративной стратегии сервейинговой организации в условиях ориентации на стоимость представлен на рис. 1.2. Условно этот процесс можно разделить на 4 этапа, последовательное выполнение которых позволяет менеджменту сервейинговой организации сформировать документ (комплект документов) — стратегию деятельности, который определяет все управленческие решения в период ее выполнения.



Рис. 1.2. Процесс разработки корпоративной стратегии сервейинговой организации

Рассмотрим этапы процесса разработки корпоративной стратегии.

Этап 1. Анализ и диагностика *состояния сервейинговой организации* в целом и как совокупности структурных единиц в проекции факторов стоимости бизнеса.

Задачей данного этапа является получение всей необходимой и достаточной информации, позволяющей обеспечить принятие аргументированных решений по разработке корпоративной стратегии сервейинговой организации.

В рамках анализа и диагностики состояния организации необходимо проведение ее всестороннего обследования для выявления текущего позиционирования на рынке, слабых и сильных ее сторон, проблем дальнейшего развития деятельности и обеспечения эффективности процессов развития (как в целом, так и по бизнес-подразделениям). Данное обследование проводится на основе определенной совокупности основных аналитических инструментов, которые в зависимости от степени сложности решаемых в процессе разработки корпоративной стратегии вопросов могут быть дополнены другими инструментами анализа: *SWOT*-анализ, *PEST*-анализ, *GAP*-анализ, управленческая диагностика, анализ финансово-хозяйственной деятельности (АФХД) организации и т.д.

Этап 2. Разработка *стратегических концепций* для функционирующих бизнес-единиц и выделения новых направлений для развития бизнеса.

Задача данного этапа состоит в выборе типа базовой стратегии сервейинговой организации и разработке в ее рамках основных направлений развития в виде стратегических концепций. При этом как определяются направления развития уже существующих бизнес-единиц, так и осуществляется поиск новых направлений для развития бизнеса сервейинговой организации.

Этап 3. Оценка *перспективности разработанных стратегических концепций* и *формирование продуктового портфеля*.

Задачей данного этапа является формирование из набора потенциально интересных стратегических концепций будущего продуктового портфеля сервейинговой организации. Сначала осуществляется выбор одной концепции для практической реализации в предстоящем плановом периоде, после чего для выбранной концепции детализируется продуктовый портфель.

Результат работ по данному этапу — перечень отобранных направлений деятельности и сформированный продуктовый порт-

фель, включающий в себя совокупность продуктов сервейинговой организации в составе выбранной стратегической концепции, которая будет реализовываться в планируемой перспективе, оформленные в виде документа — проекта стратегии.

Этап 4. Формализация и организация исполнения разработанной стратегии.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

— распределение полномочий и ответственности между «корпоративным центром» и бизнес-единицами сервейинговой организации;

— принятие разработанной стратегии (статус утвержденного документа) и организация его исполнения.

1.2. Основные термины и понятия

- а. Стратегия (в наиболее широкой трактовке).
- б. Стратегия сервейинговой организации.
- в. Корпоративная (общая) стратегия.
- г. Стратегия бизнес-единиц (бизнес-стратегия).
- д. Функциональная стратегия.
- е. Стратегии концентрированного роста.
- ж. Стратегия захвата рынка.
- з. Стратегия развития рынка.
- и. Стратегия развития продукта.
- к. Стратегии интегрированного роста.
- л. Стратегия горизонтальной интеграции.
- м. Стратегии диверсифицированного роста.
- н. Концентрическая диверсификация.
- о. Конгломератная диверсификация.
- п. Горизонтальная диверсификация.
- р. Стратегия ликвидации.
- с. Планируемая стратегия.
- т. Неожиданная стратегия.
- у. Реализованная стратегия.

1. Совокупность целей и задач сервейинговой организации, а также политика и планы по их достижению, сформулированные в форме, обеспечивающей четкую идентификацию сферы бизнеса организации и ее соответствующую конфигурацию.

2. Диверсификация, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей сервейинговой организации для предложения новых видов услуг в пределах традиционных для себя рынков.

3. Стратегия, определяющая развитие определенной функциональной области сервейинговой организации во взаимосвязи с корпоративной и бизнес-стратегией.

4. Стратегия, направленная на продажу сервейинговой организации за цену, равную остаточной стоимости ее активов, т.е. прекращение существования в силу убыточности бизнеса и значительной потери его стоимости.

5. Стратегия (из группы стратегий интегрированного роста), предполагающая «внутриотраслевое» кооперирование организаций в пределах одной или нескольких подотраслей сервейинга.

6. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), направленная на поиск новых рынков для продвижения уже сформированных и реализуемых услуг сервейинговой организации за счет вовлечения новых потребителей в сферу продаж.

7. Стратегия, осуществленная по истечении запланированного срока реализации первоначально принятой стратегии и отличающаяся от нее.

8. Способы, которыми организация может достичь поставленной цели.

9. Вид диверсификации, который предполагает поиск возможностей роста для сервейинговой организации на существующем рынке за счет нового вида услуг, требующих для своей реализации новой технологии, которая в значительной степени отличается от уже используемых.

10. Стратегия, формирующаяся на практике в процессе выполнения принятой ранее стратегии на основе осознанных ее корректировок менеджментом организации.

11. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), которая рассматривает возможности расширения доли сервейинговой организации на существующем рынке в случае, когда рынок является быстрорастущим и ненасыщенным.

12. Стратегия, определяющая деятельность отдельных подразделений, функционирующих на том или ином рынке.

13. Стратегии, основанные на одновременном развитии многих не связанных непосредственно друг с другом видов услуг, расширении ассортимента предлагаемых услуг в рамках одной сервейин-

говой организации, а также переориентации рынков функционирования.

14. Стратегия, охватывающая деятельность всей серверинговой организации в целом.

15. Диверсификация, предполагающая использование возможностей расширения серверинговой организации за счет оказания «технологически» не связанных с уже предлагаемыми новых видов услуг, которые реализуются на новых рынках сбыта.

16. Стратегии, ориентированные на использование возможностей организации улучшить положение на уже имеющемся рынке путем расширения продуктового портфеля за счет вывода на рынок нового продукта (развитие продукта), а также на проникновение на не освоенные до настоящего времени рынки (захват рынка) или на продвижение своей продукции на совершенно новые рынки (развитие рынка).

17. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), которая предполагает создание и предложение новых услуг серверинговой организацией потребителям на существующих рынках.

18. Стратегия, принятая в организации на основе анализа, обсуждений и компромиссов, которая позиционируется как итоговый документ процесса стратегического планирования.

19. Стратегии, основанные на преимуществах кооперации, т.е. включение в процесс оказания услуг или их номенклатуру дополнительных стадий путем продвижения по цепочке создания стоимости конечного продукта серверинга как вперед, так и назад.

1.3. Задания

1.3.1. Задачи

1. Определите, какие показатели анализа финансово-хозяйственной деятельности серверинговой организации требуют особого внимания при разработке стратегии (табл. 1.1):

Таблица 1.1

Динамика показателей организации за 5 лет

| № | Анализируемый показатель | 5 лет назад | 3 года назад | 1 год назад |
|---|---|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Рентабельность (по показателю рентабельности активов) | 1,58 | 4,94 | 3,65 |
| 2 | Ликвидность (по показателю абсолютной ликвидности) | 0,28 | 0,19 | 0,08 |

| № | Анализируемый показатель | 5 лет назад | 3 года назад | 1 год назад |
|---|---|----------------|-----------------|----------------|
| 3 | Финансовая устойчивость (по коэффициенту финансовой устойчивости) | 0,42 | 0,56 | 0,72 |
| 4 | Деловая активность (по коэффициенту оборачиваемости активов) | 1,26 | 1,5 | 1,36 |
| 5 | Капитализация (коэффициент капитализации) | 0,90 | 0,75 | 0,64 |

2. В процессе управленческой диагностики при разработке стратегии сервейинговой организации было выявлено, что организация сформировала свой продуктовый портфель 4 года назад, после чего он оставался без изменений. В течение этого времени проводились мероприятия по повышению эффективности деятельности маркетинговых служб и повышению эффективности управления финансовыми ресурсами. Все это в комплексе обеспечивало постепенный незначительный рост финансового результата.

На что следует обратить внимание при разработке стратегии организации? Стоит ли рекомендовать пересмотр продуктового портфеля при разработке стратегии?

3. В табл. 1.2 представлены результаты *SWOT*-анализа сервейинговой организации, проведенного в процессе разработки стратегии.

Таблица 1.2

Результаты *SWOT*-анализа организации

| Сильные стороны компании | Возможности компании |
|--|--|
| Устойчивое финансовое состояние. 20 лет на рынке. | Увеличение объемов производства за счет ориентации на потребителя. |
| Высокая степень соблюдения договорных обязательств. | Поиск дополнительного источника поступления финансовых средств. |
| Стабильный имидж. | Увеличение занимаемой доли рынка. |
| Обладание определенным политическим ресурсом (на уровне региона). | Партнерство с банком или финансовой организацией для реализации крупных совместных проектов. |
| Весомая доля рынка. | Продвижение в других городах/регионах |
| Хорошая репутация в области качества | |
| Слабые стороны компании | Угрозы компании |
| Высокая дебиторская задолженность. | Усиление конкуренции на рынке. |
| Малоэффективная реклама. | Рост курса валют, что увеличивает себестоимость и цену на услуги организации. |
| Сомнения потребителей в выборе при использовании одной торговой марки на разных сегментах. | Снижение платежеспособного спроса |

| Слабые стороны компании | Угрозы компании |
|---|-----------------|
| Громоздкая организационная структура, что затрудняет взаимодействие между подразделениями и координацию их действий | |

Дайте оценку наиболее существенным факторам, которые следует учесть при планировании стратегии:

4. В табл. 1.3 представлены результаты *Pest*-анализа серверинговой организации, проведенного в процессе разработки стратегии.

Таблица 1.3

Результаты *Pest*-анализа организации

| Политические факторы | Экономические факторы |
|--|---|
| <p>Законодательная база, а именно правила налогообложения и получения разрешительных документов претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для хозяйствующих субъектов.</p> <p>Ограничения на ввоз материалов.</p> <p>Нестабильная экономическая ситуация в стране.</p> <p>Экономические санкции в отношении России</p> | <p>Ожидается снижение ВВП страны.</p> <p>Высокий уровень инфляции.</p> <p>Снижение доходов населения.</p> <p>Динамика курса валют.</p> <p>Динамика ставки рефинансирования.</p> <p>Действия правительства по сдерживанию инфляционных процессов</p> |
| Социально-культурные факторы | Технологические факторы |
| <p>Снижение уровня располагаемых доходов населения.</p> <p>Люди не настроены на формирование долгосрочных накоплений и предпочитают тратить свой доход.</p> <p>Представления СМИ о компании.</p> <p>Возрастание спроса на высококвалифицированные кадры.</p> <p>Увеличение давления на малый и средний бизнес, что может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, а также процессы слияния и концентрации</p> | <p>Развитие конкурентных технологий.</p> <p>Доступ участников рынка к технологиям, лицензированию собственной продукции.</p> <p>Владение интеллектуальной собственностью.</p> <p>Постепенная активизация усилий правительства, направленных на развитие инноваций.</p> <p>Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту услуг и уровню затрат</p> |

Дайте оценку наиболее существенным факторам, которые следует учесть при формировании стратегии развития организации.

5. В сервейинговой организации провели комплексные экспертизы объектов недвижимости (табл. 1.4), которые дали противоречивые результаты, представленные по 5-балльной шкале (1 — имеются значительные проблемы, 2 — отмечается наличие некоторых проблем, 3 — возможно возникновение проблем, 4 — проблемы практически отсутствуют в настоящее время, 5 — прогнозируется отсутствие проблем в будущем).

Таблица 1.4

Результаты комплексных экспертиз объектов недвижимости

| № п/п | Вид экспертизы | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
|-------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Мониторинг и анализ рынка недвижимости | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | Анализ местоположения объектов | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Анализ правового положения объектов | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | Техническая экспертиза состояния объектов | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | Управленческая экспертиза объектов | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Предложите варианты оптимизации портфеля недвижимости сервейинговой организации.

6. Проводится определение полномочий корпоративного центра в рамках формирования корпоративной стратегии.

Приведите свои варианты распределения полномочий и ответственности за обеспечение целевых показателей (из приведенного ниже списка) между корпоративным центром и бизнес-подразделениями в случаях выбора стратегии:

- 1) максимальной централизации;
- 2) минимальной централизации.

Рассматриваемые для стратегического планирования показатели:

- курс акций;
- стоимость бизнеса;
- экономическая прибыль;
- операционная прибыль;
- рентабельность инвестированного капитала;
- рост объема продаж;
- стоимость чистых активов;

- снижение объема управленческих расходов;
- снижение общепроизводственных расходов.

7. Осуществляются формирование бизнес-портфеля сервейинговой организации и разработка альтернатив развития.

Из набора потенциально интересных направлений будущего бизнес-портфеля организации с помощью оценки совместимости отобранных бизнес-направлений определите приоритетные направления из числа перечисленных:

- оценка объектов недвижимости;
- управление объектами недвижимости;
- разработка проектов развития земельных участков и объектов недвижимости и их комплексная реализация;
- ремонтные работы, работы по реконструкции и модернизации объектов недвижимости.
- проведение строительной экспертизы объектов;
- операции с недвижимостью (аренда, продажа).

1.3.2. Тесты

*(тесты, отмеченные знаком *, содержат несколько правильных ответов)*

1. Отмечается наличие достаточного количества общих характеристик стратегий в бизнесе и:

- а) политике;
- б) общественном развитии;
- в) науке;
- г) военном деле.

2. Первоначальный импульс формирования планов деятельности на перспективу в 50—60-е гг. XX в. исходил из сферы:

- а) управления активами;
- б) финансов;
- в) организации управления;
- г) все вышеперечисленное.

3. Типовым форматом планирования в 60—70-е гг. XX в. стал:

- а) 5-летний корпоративный план с выстроенными приоритетами развития;

- б) 3-летний план с разбивкой по направлениям деятельности;
- в) 3—5-летний план с конкретизацией до уровня бизнес-направлений;
- г) 3-летний переходящий план с ежегодной корректировкой.

4. Усиление нестабильности внешней среды бизнеса в 70—80-е гг. XX в. определило:

- а) необходимость долгосрочного планирования с четко определенными долгосрочными планами и ключевыми показателями эффективности;
- б) постепенный переход от планирования на среднесрочную перспективу к долгосрочному планированию;
- в) переход от жесткого формата корпоративного плана к разработке стратегии, задающей направления развития;
- г) все неверно.

5. Сущность ориентации стратегии на стоимость заключается в том, что:

- а) бизнес сервейинговой организации рассматривается как процесс формирования стоимости и имеет целевым критерием его максимизацию;
- б) необходимо повышать эффективность деятельности организации и ее финансовые показатели;
- в) необходимо повышать стоимость организации за счет увеличения производительности труда и фондоотдачи;
- г) необходимо определить цели развития бизнеса, исходя из принципов достижимости и актуальности.

6. В совокупности стратегий развития сервейинговой организации ведущую роль занимает:

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия бизнес-единиц;
- в) функциональная стратегия;
- г) инвестиционная стратегия.

7. Основное назначение корпоративной стратегии:

- а) определить детализированный план развития организации от определения общих долгосрочных целей до конкретизации показателей на промежуточные и показатели уровня бизнес-единиц;

б) идентифицировать рынки, на которых осуществляется конкуренция;

в) соотнести целевые показатели и доступные для их достижения ресурсы;

г) все неверно.

8. Разработке корпоративной стратегии должен предшествовать:

а) всесторонний анализ бизнеса по всей совокупности факторов его развития;

б) анализ рынка;

в) анализ конкурентов;

г) анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности организации за последние 3—5 лет и ее основных рисков.

9. В деятельности сервейинговой организации выделяют три уровня стратегического планирования:

а) маркетинговая, инвестиционная, кадровая стратегия;

б) 3-летнее, 5-летнее, 7—10-летнее планирование;

в) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия;

г) оперативное, текущее, среднесрочное планирование.

10. В трудах Майкла Портера стратегия определяется как:

а) выбор и обоснование максимизации эффективности деятельности;

б) не просто способ достижения целей, а способ достижения максимально высоких целей;

в) достижение целей развития организации на основе цепочки создания стоимости;

г) не способ осуществлять деятельность лучше, а определение, как это делать по-другому.

11. Обеспечение максимального роста стоимости бизнеса возможно, если сервейинговая организация:

а) найдет способы снижения себестоимости при сохранении качества услуг;

б) найдет свое место на рынке с благоприятными условиями, норма прибыли на котором выше издержек конкуренции;

в) максимизирует усилия по продвижению бренда и созданию позитивного имиджа;

г) определит основные риски и найдет способы их снижения или ликвидации.

12. Корпоративная стратегия разрабатывается:

- а) силами привлеченных экспертов;
- б) на уровне высшего руководства серверинговой организации;
- в) специализированным подразделением;
- г) общими усилиями бизнес-единиц организации и объединяется в единый документ внешними экспертами.

13. Корпоративная стратегия предшествует непосредственно:

- а) разработке функциональной стратегии;
- б) разработке бизнес-стратегии;
- в) а и б верны;
- г) а и б неверны.

14. Четыре типа базовых корпоративных стратегий имеют следующий характер:

- а) три из них связаны с ростом организации и одна предусматривает ее сокращение;
- б) две из них связаны с ростом организации и две предусматривают ее сокращение;
- в) все корпоративные стратегии ориентированы на рост бизнеса;
- г) три из них связаны с сокращением или преобразованием организации и одна предусматривает ее рост.

15*. К стратегиям концентрированного роста относятся:

- а) стратегия захвата рынка;
- б) стратегия развития рынка;
- в) стратегия развития продукта;
- г) стратегия развития бизнес-подразделений.

16*. К стратегиям интегрированного роста относятся:

- а) стратегия увеличения доли рынка;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) стратегия вертикальной интеграции;
- г) стратегия развития отношений с общественностью.

17*. К стратегиям диверсифицированного роста относятся:

- а) диверсификации продуктового портфеля;

- б) стратегия концентрической диверсификации;
- в) стратегия конгломеративной диверсификации;
- г) стратегия горизонтальной диверсификации.

18*. К стратегиям сокращения относятся:

- а) стратегия сокращения расходов;
- б) стратегия сокращения доходов;
- в) стратегия сокращения штата сотрудников;
- г) стратегия ликвидации.

19. При ориентации на стоимость сервисинговой организации в процессе анализа условий реализации стратегии необходимо:

- а) оценить стоимость организации и организаций конкурентов;
- б) определить направления снижения расходов и повышения доходов;
- в) составить долгосрочный план работы, нацеленный на расширение бизнеса;
- г) определить наиболее значительные факторы, влияющие на стоимость бизнеса, и при выполнении стратегии осуществлять их мониторинг.

20. При реализации стратегии расширения на рост стоимости влияют следующие основные факторы:

- а) приобретение действующих предприятий, получение различного характера выгод, снижение риска, увеличение конкурентного потенциала, синергетический эффект;
- б) сокращение рисков, налоговая экономия, мотивация, ликвидация холостых затрат, увеличение инвестиционного потенциала;
- в) изменения структуры капитала, состава собственников, затрат на обслуживание долга, повышение инвестиционной привлекательности;
- г) все неверно.

21. При реализации стратегии сокращения на рост стоимости влияют следующие основные факторы:

- а) приобретение действующих предприятий, получение различного характера выгод, снижение риска, увеличение конкурентного потенциала, синергетический эффект;

б) сокращение рисков, налоговая экономия, мотивация, ликвидация холостых затрат, увеличение инвестиционного потенциала;

в) изменения структуры капитала, состава собственников, затрат на обслуживание долга, повышение инвестиционной привлекательности;

г) все неверно.

22. При реализации стратегии преобразования на рост стоимости влияют следующие основные факторы:

а) приобретение действующих предприятий, получение различного характера выгод, снижение риска, увеличение конкурентного потенциала, синергетический эффект;

б) сокращение рисков, налоговая экономия, мотивация, ликвидация холостых затрат, увеличение инвестиционного потенциала;

в) изменения структуры капитала, состава собственников, затрат на обслуживание долга, повышение инвестиционной привлекательности;

г) все неверно.

23. Процесс стратегического планирования сервейинговой организации — непрерывный, циклический процесс, главная особенность которого состоит в:

а) необходимости четкого следования намеченным планам при любых изменениях внешней среды;

б) необходимости четкого следования намеченным планам при любых изменениях внешней среды, за исключением форс-мажорных обстоятельств;

в) необходимости ежегодного детального пересмотра и актуализации всех видов принятых в организации документов стратегического характера;

г) постоянной корректировке курса развития, обеспечивающей максимальную гибкость с возможностью еженедельного мониторинга выполнения показателей и корректировки планов.

24. Процесс разработки корпоративной стратегии сервейинговой организации можно разделить на:

а) 2 этапа;

б) 3 этапа;

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru