

**(CA INTERMEDIATE MOCK TEST MAY 2021)**

DATE: 27.04.2021

MAXIMUM MARKS: 100

TIMING: 3¼ Hours

**EIS & SM**

**SECTION – A : ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT**

**Q. No. 1 & 2 is Compulsory,**

**Answer any three questions from the remaining four questions**

**Answer 1:**

1. Ans. a
2. Ans. d
3. Ans. c
4. Ans. b
5. Ans. c
6. Ans. d
7. Ans. b
8. Ans. d
9. Ans. b
10. Ans. d
11. Ans. a
12. Ans. a
13. Ans. a
14. Ans. b
15. Ans. d

**1 Mark Each Valid Point (15 Marks)**

**Answer 2:**

जब जोखिमों की पहचान और विश्लेषण किया जाता है, तो उन्हें नियंत्रित करने के लिए नियंत्रण लागू करना हमेशा उचित नहीं होता है। कुछ जोखिम मामूली हो सकते हैं, और यह उनके लिए मंहगी नियंत्रण प्रक्रियाओं को लागू करने के लिये प्रभावी नहीं हो सकता है। जोखिम प्रबंधन रणनीति का वर्णन नीचे किया गया है :

- **जोखिम को सहिष्णु/स्वीकार करें :** प्रबंधन के प्राथमिक कार्यों में से एक जोखिम प्रबंधन है। कुछ जोखिमों को मामूली माना जा सकता है क्योंकि उनके प्रभाव और घटना की संभावना कम है। इस मामले में, जानबूझकर जोखिम को व्यापार करने की लागत के रूप में स्वीकार करना उचित है, साथ ही इसके प्रभाव को कम करने के लिए समय-समय पर जोखिम की समीक्षा करना।
- **जोखिम को समाप्त/दूर करें :** यह एक प्रौद्योगिकी, आपूर्तिकर्ता या विक्रेता के उपयोग के साथ जुड़े जोखिम के लिए संभव है। अधिक मजबूत उत्पादों के साथ प्रौद्योगिकी की जगह और अधिक सक्षम आपूर्तिकर्ताओं और विक्रेताओं की मांग करके जोखिम को समाप्त किया जा सकता है।
- **जोखिम का हस्तांतरण/साझा करें :** जोखिम भामन दृष्टिकोण व्यापारिक साझेदारों और आपूर्तिकर्ताओं के साथ प्रौद्योगिकी की जगह और अधिक सक्षम आपूर्तिकर्ताओं और विक्रेताओं की मांग करके जोखिम को समाप्त किया जा सकता है।
- **जोखिम को समझे/कम करें :** जहां अन्य विकल्पों को समाप्त कर दिया गया है, जोखिम को स्वयं को प्रकट होने से रोकने या इसके प्रभावों को कम करने के लिये उपयुक्त नियंत्रणों को तैयार और कार्यान्वित किया जाना चाहिए।
- **पिछे मुड़े :** जहां जोखिम की संभावना या प्रभाव बहुत कम है, तो प्रबंधन जोखिम को अनदेखा करने का निर्णय ले सकता है।

**(1 M Each)**

**Answer 3:**

**(a)** कोर बैंकिंग प्रणाली में ट्रेजरी प्रक्रिया से जुड़े जोखिम और उनके अनुरूप नियंत्रण निम्नानुसार है :

क्र० सं०	जोखिम	की नियंत्रण
1.	फ्रंट ऑफिस/बैंक ऑफिस जैसी प्रणाली में अनाधिकृत सिव्योरिटीज सेटअप	कर्तव्यों का उचित पृथक्करण और प्रतिभूतियों के मास्टर सेटअप / संशोधनों के आसपास नियंत्रण की समीक्षा करे।
2.	गलत व्यापार पर कार्यवाही की जाती है	ट्रेडों की सटीकता और प्राधिकार सुनिश्चित करने के लिए कर्तव्यों और समीक्षा नियंत्रणों का उपयुक्त पृथक्करण।

**{1½ M}**

3.	अनाधिकृत पुष्टि संसाधित हैं	प्रति-पक्ष से प्राप्त होने वाली पूर्ण और सटीक पुष्टि।	{1 <sup>1/2</sup> M}
4.	निपटान अपर्याप्त प्रतिभूतियां	प्रतिभूतियों तथा मार्जिन पर प्रभावी नियंत्रण	
5.	प्रणाली के बीच अधूरा और गलत डाटा प्रवाह	अंतर-प्रणाली सामंजस्य, इंटरफेस और बैच प्रसंस्करण नियंत्रण	{2 M}
6.	निपटान के लिय अपर्याप्त धन बस्तियों के उपलब्ध हैं	क्लीयरिंग कॉरपोरेशन ऑफ इंडिया लिमिटेड (CCIL) / नेशनल इलेक्ट्रॉनिक फंड्स ट्रांसफर (NEFT) / रियल टाइम ग्रॉस सेटलमेंट (RTGS) पर नियंत्रण मार्जिन की उपलब्धता और समय पर फंड की बस्तियों को सुनिश्चित करने के लिए।	
7.	गलत नोस्ट्रो भुगतान संसाधित	नोस्ट्रो सुलह और भुगतान पर नियंत्रण	

**Answer:**

- (b)** मोबाइल कम्प्यूटिंग के घटक
- मोबाइल कम्प्यूटिंग के प्रमुख घटक इस प्रकार हैं:
- ♦ मोबाइल संचार: यह सुनिश्चित करने के लिए बुनियादी ढांचे को संदर्भित करता है ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि सहज और विश्वसनीय संचार हो। इसमें संचार गुण, प्रोटोकॉल, डेटा प्रारूप और ठोस प्रौद्योगिकियां शामिल होंगी।
  - ♦ मोबाइल हार्डवेयर: मोबाइल हार्डवेयर में मोबाइल डिवाइस या डिवाइस घटक शामिल होते हैं जो गतिशीलता की सेवा प्राप्त या एक्सेस करते हैं। इनमें पोर्टेबल लैपटॉप, स्मार्ट फोन, टैबलेट पीसी और पर्सनल डिजिटल असिस्टेंट (पीडीए) होते हैं, जो एक मौजूदा और स्थापित नेटवर्क का उपयोग करते हैं। बैंक एंड पर, विभिन्न सर्वर जैसे एप्लिकेशन सर्वर, डेटाबेस सर्वर और सर्वर होते हैं जिनमें वायरलेस सपोर्ट, WAP gateway, एक संचार सर्वर और/या MCSS (मोबाइल कम्प्युनिकेशंस सर्वर स्विच) या वायरलेस कैरियर के नेटवर्क में एक वायरलेस गेटवे एम्बेडेड होता है। मोबाइल कम्प्यूटिंग हार्डवेयर की विशेषताओं को आकार और रूप कारक, वजन, माइक्रोप्रोसेसर, प्राथमिक भंडारण, द्वितीयक भंडारण, स्क्रीन आकार और प्रकार, इनपुट के साधन, आउटपुट, बैटरी जीवन, संचार क्षमताओं, विस्तार और डिवाइस की स्थायित्व द्वारा परिभाषित किया गया है।
  - ♦ मोबाइल सॉफ्टवेयर: मोबाइल सॉफ्टवेयर वास्तविक प्रोग्राम है जो मोबाइल हार्डवेयर पर चलता है और मोबाइल एप्लिकेशन की विशेषताओं और आवश्यकताओं से संबंधित है। यह उस उपकरण का ऑपरेटिंग सिस्टम है और यह आवश्यक घटक है जो मोबाइल डिवाइस को संचालित करता है। ग्राहकों द्वारा उपयोग के लिए संगठनों द्वारा लोकप्रिय रूप से कहे जाने वाले मोबाइल एप्लिकेशन विकसित किए जा रहे हैं, लेकिन ये ऐप जोखिमों का प्रतिनिधित्व कर सकते हैं, डेटा के प्रवाह के साथ-साथ व्यक्तिगत पहचान जोखिमों, मैलवेयर का परिचय और मोबाइल मालिक की व्यक्तिगत जानकारी तक पहुंच।

**Answer 4:**

- (a)** ईआरपी को लागू करते समय प्रौद्योगिकी से जुड़े विभिन्न जोखिम निम्नानुसार है :
- **सॉफ्टवेयर की कार्यक्षमता** : ईआरपी प्रणाली सुविधाओं और कार्यों के असंख्य रूप प्रदान करते हैं, हालांकि, सभी संगठनों को उन कई सुविधाओं की आवश्यकता होती है। केवल इसके लिये सभी कार्यक्षमता और सुविधाओं को लागू करना किसी संगठन के लिये विनाशकारी हो सकता है।
  - **तकनीकी अप्रचलन** : हर दिन अधिक कुशल प्रौद्योगिकी के आगमन के साथ, ईआरपी प्रणाली भी अप्रचलित हो जाती है क्योंकि समय बीत जाता है।
  - **वृद्धि और उन्नयन** : ईआरपी प्रणाली का उन्नयन नहीं किया जाता है और अद्यतित रहते है। पैच और उन्नयन स्थापित नहीं किए गये हैं और उपकरणों का उपयोग कम किया गया है।
  - **अनुप्रयोग पोर्टफोलियो प्रबंधन** : ये प्रक्रियाएं नए व्यावसायिक अनुप्रयोगों के चयन और उन्हें वितरित करने के लिए आवश्यक परियोजनाओं पर केन्द्रित है।

**Answer:**

- (b)** भारत में ई-कॉमर्स और एक-कॉमर्स लेनदेन के लिए निम्नलिखित वाणिज्यिक कानून लागू है।

- **आयकर अधिनियम, 1961** : आयकर अधिनियम, में भारत में आय के कराधान के बारे में विस्तृत प्रावधान है। ई-कॉमर्स/एक-कॉमर्स लेनदेन के संबंध में, कर उद्देश्य के लिए मूल लेनदेन का स्थान मय करने का मुद्दा महत्वपूर्ण है।
- **कंपनी अधिनियम, 2013** : कंपनी अधिनियम, 2013 कॉर्पोरेट क्षेत्र को नियंत्रित करता है। कानून भारत में कंपनियों के लिए सभी नियामक पहलुओं को परिभाषित करता है। ई-कॉमर्स/ एम-कॉमर्स व्यवसाय में अधिकांश व्यापारी निजी और सार्वजनिक दोनों तरह की कंपनियां हैं।
- **विदेश व्यापार (विकास और विनियम) अधिनियम 1992** : यह आयात, भारत से निर्यात बढ़ाने और इसके साथ जुड़ मामलों या आकस्मिक उपचार के लिए विदेशी व्यापार के विकास और विनियमन के लिए प्रदान करने के लिए एक अधिनियम है।
- **कारखाना अधिनियम, 1948** : यह श्रमिकों की काम करने की स्थिति को विनियमित करने के लिए एक कार्य है और भंडारण के साथ-साथ परिवहन के स्थान तक फैला हुआ है। ई-कॉमर्स/एम- कॉमर्स व्यवसाय के अधिकांश व्यापारियों को अधिनियम के प्रावधानों का पालन करने की आवश्यकता है।
- **कस्टम एक्ट, 1962** : यह अधिनियम भारत से वस्तुओं / सेवाओं के आयात / निर्यात को परिभाषित करता है और उचित सीमा शुल्क के शुल्क के लिए प्रदान करता है।
- **वस्तु और सेवा कर अधिनियम, 2017 (GST)** : इस अधिनियम में ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स सहित प्रत्येक लागू व्यापार की आवश्यकता है, एक केन्द्रीय आईटी बुनियादी ढांचे पर प्रत्येक बिक्री और खरीद चालान अपलोड करने के व्यापार की आवश्यकता है, एक केन्द्रीय आईटी बुनियादी ढांचे पर प्रत्येक बिक्री और खरीद चालान अपलोड करने के लिए, व्यवसाय के बीच लेनदेन के सामजस्य को अनिवार्य करते हुए, जीएसटी के भुगतान ई-रिटर्न की सुविधा, आदि लागू किया गया है।
- **भारतीय अनुबंध अधिनियम, 1872** : यह अधिनियम एक वैध अनुबंध के घटकों को परिभाषित करता है। ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स व्यवसाय के मामले में, इन घटकों को परिभाषित करना महत्वपूर्ण हो जाता है।
- **प्रतियोगिता अधिनियम, 2002** : यह भारत में प्रतिस्पर्धा पर प्रतिकूल प्रभाव डालने वाली प्रथाओं को विनियमित करने के लिए कानून है। प्रतिस्पर्धा आयोग यह सुनिश्चित करने के लिए सतर्क रहा है कि ई-कॉमर्स / एम-कॉमर्स व्यापारी शिकारी प्रथाओं में संलग्न न हों।
- **विदेशी मुद्रा प्रबंधन अधिनियम (फेमा 1999)** : यह कानून विदेशी प्रत्यक्ष निवेश, भारत में विदेशी मुद्रा के प्रवाह को नियंत्रित करता है और ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण निहितार्थ है।
- **उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986** : उपभोक्ता अधिकारों की रक्षा के लिए कानून ई-कॉमर्स के माध्यम से किए गए लेनदेन के अधिकांश मुकदमों का स्रोत रहा है।

उपरोक्त सभी कानूनों में प्रयोज्यता का एक ही प्रकार है जैसा कि एक सामान्य वाणिज्यिक लेनदेन में होता है। तथ्य यह है कि लेनदेन के इलेक्ट्रॉनिक रूप से उन मुद्दों का जन्म देता है जो प्रकृति में अद्वितीय हैं। अदालती फैसलों से कुछ मुद्दों को रखा गया है लेकिन हर दिन नए मुद्दे सामने आते हैं।

#### Answer 5:

- (a) सबसे उपयुक्त विकल्प कम्प्यूनिटी क्लाउड है, जो उन संगठनों के उपभोक्ताओं के विशिष्ट समुदाय द्वारा अन्नय उपयोग के लिए क्लाउड इन्फ्रास्ट्रक्चर का प्रावधान है जिनके पास मामले हैं (जैसे मिशन सुरक्षा आवश्यकताओं, नीति और अनुपालन विचार)। यह स्वामित्व, प्रबंधित और समुदाय में एक या अधिक संगठनों, एक तृतीय पक्ष या उनमें से कुछ के द्वारा संचालित किया जा सकता है, और यह परिसर में अंतर या बाहर मौजूद हो सकता है। इसमें कई संगठनों के बीच एक निजी क्लाउड साझा किया जाता है। यह मॉडल उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जो निजी क्लाउड नहीं खरीद सकते हैं और सार्वजनिक क्लाउड पर भी भरोसा नहीं कर सकते हैं।

सामुदायिक क्लाउड के लाभ इस प्रकार हैं :

- यह कम लागत वाले निजी क्लाउड स्थापित करने की अनुमति देता है।
- यह क्लाउड पर सहयोगी काम करने की अनुमति देता है।
- यह संगठनों के बीच जिम्मेदारियों को साझा करने की अनुमति देता है।
- इसमें सार्वजनिक क्लाउड की तुलना में बेहतर सुरक्षा है।

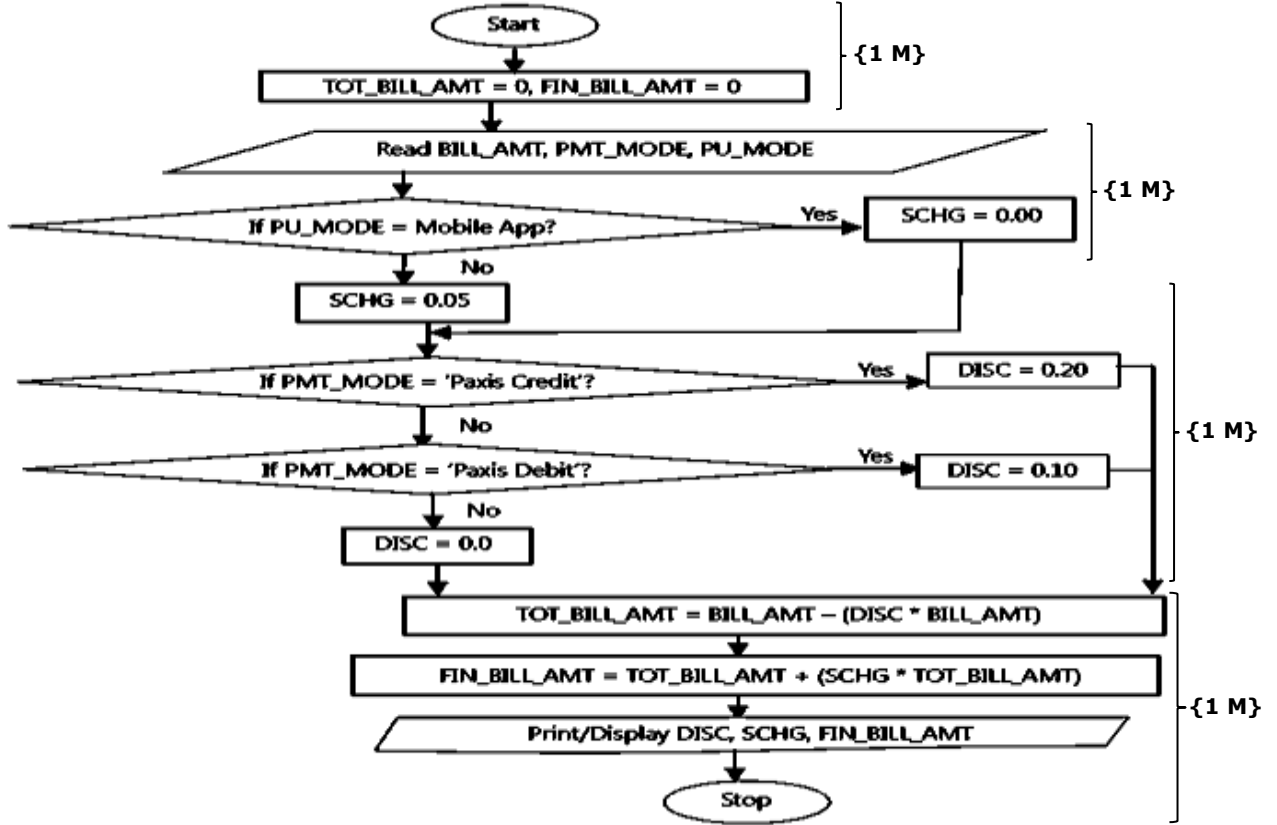
(1/2 M Each)

{3 M}

सामुदायिक क्लाउड की सीमा यह है कि संगठन की स्वायत्ता खो जाती है और कुछ सुरक्षा विशेषताएं निजी क्लाउड की तरह अच्छी नहीं होती है। यह उन मामलों में उपयुक्त नहीं है जहां कोई सहयोग नहीं है। { 2 M }

**Answer:**

**(b)**



प्रयुक्त चर को परिभाषित किया गया है :

PU_MODE: खरीद Mode,	बिल_AMT: आरंभिक बिल राशि,	} { 1 M }
TOT_BILL_AMT: डिस्काउंट के बाद बिल राशि,	SCHG: सरचार्ज,	
FIN_BILL_AMT: सरचार्ज के बाद अन्तिम बिल राशि,		
DISC: डिस्काउंट,	PMT_MODE: भुगतान मोड	

**Answer 6:**

**(a)** कम्प्यूटिंग में, वर्चुअलाइजेशन का मतलब किसी डिवाइस या रिसोर्स का वर्चुअल वर्जन बनाना होता है, जैसे कि सर्वर, स्टोरेज डिवाइस, नेटवर्क या यहां तक कि एक ऑपरेटिंग प्रणाली जहां फ्रेमवर्क को रिसोर्स एक या एक से ज्यादा एक्जीक्यूशन के माहौल में बांटता है। वर्चुअलाइजेशन का तात्पर्य कम्प्यूटर हार्डवेयर प्रणाली और उन पर चल रहे सॉफ्टवेयर के बीच अमूर्तता की परत प्रदान करने के लिए डिजाइन की गई तकनीकों से है। एक भौतिक दृश्य के बजाय कम्प्यूटिंग संसाधनों का एक तार्किक दृष्टिकोण प्रदान करके, वर्चुअलाइजेशन अपने उपयोगकर्ताओं को अपनी प्रणाली की ऑपरेटिंग प्रणाली में हेरफेर करने की अनुमति देता है यह सोचकर कि सर्वर का एक समूह कम्प्यूटिंग संसाधनों का एक एकल पूल है और इसकी विपरीत, अपने उपयोगकर्ता को एक मशीन पर एक साथ कई ऑपरेटिंग प्रणाली चलाने की अनुमति देता है। इस प्रकार, वर्चुअलाइजेशन की मुख्य अवधारणा विभाजन में निहित है, जो एकल भौतिक सर्वर को कई तार्किक सर्वर में विभाजित करता है। उदाहरण के लिए – हार्ड ड्राइव का विभाजन वर्चुअलाइजेशन माना जाता है क्योंकि एक ड्राइव को दो अलग हार्ड ड्राइव बनाने के लिए एक तरह से विभाजित किया जाता है। डिवाइस, एप्लिकेशन और मानव उपयोगकर्ता वर्चुअल संसाधन के साथ बातचीत कर सकते हैं जैसे कि यह एक वास्तविक एक तार्किक संसाधन था। (2 1/2 M)

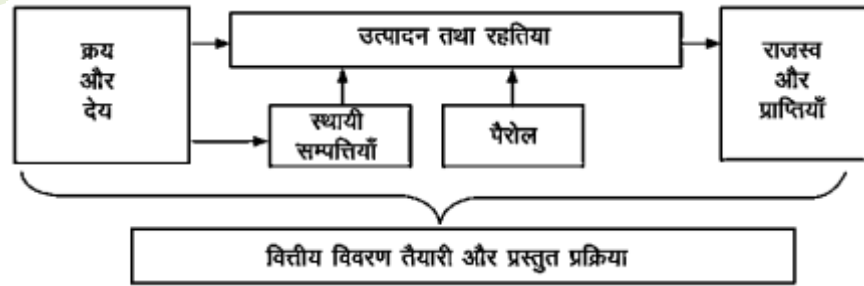
वर्चुअलाइजेशन के अनुप्रयोग क्षेत्र इस प्रकार है :

- **सर्वर समेकन** : वर्चुअल मशीन का उपयोग कई भौतिक सर्वरों को कम सर्वरों में समेकित करने के लिए किया जाता है, जो बदले में वर्चुअल मशीनों को होस्ट करते हैं। प्रत्येक भौतिक सर्वर वर्चुअल मशीन "अतिथि" के रूप में परिलक्षित होता है जो एक वर्चुअल मशीन होस्ट प्रणाली पर रहता है। इसे "भौतिक-से-आभासी" या 'P2V' परिवर्तन के रूप में भी जाना जाता है।
- **आपदा बहाली** : भौतिक उत्पादन सर्वर के लिए आभासी मशीनों को "हॉट स्टैंडबाय" वातावरण के रूप में इस्तेमाल किया जा सकता है। यह क्लासिक "बैकअप-एंड-रिस्टोर" दर्शन को बदल देता है, बैकअप इमेज प्रदान करता है जो "वर्चुअल" को लाइव वर्चुअल मशीनों में प्रदान करता है, एक आउटेज का अनुभाव करने वाले प्रोडक्शन सर्वर के लिए कार्यभार संभालने में सक्षम है।
- **परीक्षण और प्रशिक्षण** : वर्चुअलाइजेशन एक अभासी मशीन को रूट एक्सेस दे सकता है। यह बहुत उपयोगी हो सकता है जैसे कि कर्नेल विकास और ऑपरेटिंग प्रणाली पाठ्यक्रम।
- **पोर्टेबल अनुप्रयोग** : पोर्टेबल अनुप्रयोगों की आवश्यकता होती है जब किसी एप्लिकेशन को हटाने योग्य ड्राइव से बिना प्रणाली के मुख्य डिस्क ड्राइव पर इसे स्थापित किए बिना चलाया जाता है। वर्चुअलाइजेशन का उपयोग एप्लिकेशन को पुननिर्देशन परत के साथ एनकैप्सुलेट करने के लिए किया जा सकता है जो अस्थायी फाइलों, विंडोज रजिस्ट्री प्रविष्टियों और अन्य राज्य की जानकारी को एप्लिकेशन की इंस्टॉलेशन निर्देशिका में संग्रहीत करता है और प्रणाली की स्थायी फाइल प्रणाली के भीतर नहीं।
- **पोर्टेबल वर्कस्पेस** : हाल की प्रौद्योगिकियों ने आईपोड और यूएसबी मेमोरी स्टिक जैसे उपकरणों पर पोर्टेबल वर्कस्पेस बनाने के लिए वर्चुअलाइजेशन का उपयोग किया है।

(1/2 M Each)

**Answer:**

- (b) **मास्टर डेटा**: जैसा कि ऊपर परिभाषित किया गया है, मास्टर डेटा अपेक्षाकृत स्थायी डेटा है जिसे बार-बार बदलने की उम्मीद नहीं है। यह बदल सकता है, लेकिन बार-बार नहीं। लेखांकन प्रणालियों में, निम्न प्रकार के मास्टर डेटा हो सकते हैं जैसा कि अंजीर में दिखाया गया है।



{ 1 M }

वित्तीय और लेखा प्रणालियों में मास्टर डेटा के प्रकार

- (a) **अकाउंटिंग मास्टर डेटा** – इसमें लीडर्स, गुप्स, कॉस्ट सेंटर्स, अकाउंटिंग वाउचर टाइप्स आदि के नाम शामिल हैं, जैसे ई। कैपिटल लेजर एक बार बनाया जाता है और अक्सर बदलने की उम्मीद नहीं की जाती है। इसी तरह, अन्य सभी उत्पादकों, जैसे, बिक्री, खरीद, व्यय और आय उत्पादकों को एक बार बनाया जाता है और बार-बार बदलने की उम्मीद नहीं की जाती है। पिछले वर्ष से अगले वर्ष तक खोला गया संतुलन भी मास्टर डेटा का एक हिस्सा है और इसे बदलने की उम्मीद नहीं है।
- (b) **इन्वेंटरी मास्टर डेटा** – इसमें स्टॉक आइटम, स्टॉक समूह, गोदाम, इन्वेंट्री वाउचर प्रकार आदि शामिल हैं। स्टॉक आइटम कुछ ऐसा है जो व्यापारिक उद्देश्य के लिए खरीदा और बेचा जाता है, एक व्यापारिक सामान। जैसे यदि कोई व्यक्ति श्वेत वस्तुओं के व्यापार के व्यवसाय में है, तो स्टॉक आइटम टेलीविजन, फ्रिज, एयर कंडीशनर इत्यादि होंगे। दवा की दुकान चलाने वाले व्यक्ति के लिए, उसके लिए सभी प्रकार की दवाएं स्टॉक आइटम होंगी।

(1 M each)

- (c) **पेरोल मास्टर डेटा** – पेरोल लेखा प्रणाली के साथ जुड़ने वाला एक अन्य क्षेत्र है। पेरोल वेतन की गणना और कर्मचारियों से संबंधित लेनदेन की पुनरावृत्ति के लिए एक प्रणाली है। पेरोल के मामले में मास्टर डेटा कर्मचारियों के नाम, कर्मचारियों के समूह, वेतन संरचना, वेतन प्रमुख आदि हो सकते हैं। इन आंकड़ों के बार-बार बदलने की उम्मीद नहीं की जाती है। जैसे सिस्टम में बनाया गया कर्मचारी तब तक बना रहेगा जब वह अधिक समय तक रहेगा, उसका वेतन ढांचा बदल सकता है लेकिन बार-बार नहीं, उसके वेतन ढांचे से जुड़े वेतनमान अपेक्षाकृत स्थायी होंगे।
- (d) **वैधानिक मास्टर डेटा** – यह एक मास्टर डेटा है जो कानून & कानून से संबंधित है। यह विभिन्न प्रकार के करों के लिए अलग-अलग हो सकता है। जैसे गुड्स एंड सर्विस टैक्स (जिई), स्रोत पर टैक्स कटौती के लिए भुगतान की प्रकृति (जिचै), आदि। यह डेटा भी अपेक्षाकृत स्थायी होगा। इस डेटा पर हमारा कोई नियंत्रण नहीं है क्योंकि वैधानिक परिवर्तन सरकार द्वारा किए गए हैं और हमारे द्वारा नहीं किए गए हैं। कर दरों, रूपों, श्रेणियों में परिवर्तन के मामले में, हमें अपने मास्टर डेटा को अपडेट & बदलने की आवश्यकता है।

*Mittal Commerce Classes*

SECTION – B : STRATEGIC MANAGEMENT

Q. No. 7 & 8 is Compulsory,

Answer any three questions from the remaining four questions

**Answer 7:**

1. Ans. a
2. Ans. a
3. Ans. c
4. Ans. d
5. Ans. d
6. Ans. d
7. Ans. d
8. Ans. c
9. Ans. d
10. Ans. a
11. Ans. c
12. Ans. d
13. Ans. d
14. Ans. b
15. Ans. d

1 Mark Each = Total 15 Marks

**Answer 8:**

BPR परिचालन में असामान्य सुधार की विचारधारा है जिसके अंतर्गत विचारणीय व्यावसायिक प्रक्रियाओं एवं समर्थित व्यावसायिक प्रणालियों की रीडिजाइनिंग की जाती है। इसमें मिनटों के आधार पर प्रक्रिया का अध्ययन किया जाता है, जैसे कार्य क्यों किया जाता है, कौन करता है, कहीं किया जाता है और कब किया जाता है। BPR का संदर्भ प्रक्रियाओं एवं कार्य प्रवाह की रीडिजाइन से है जो संगठन के अंदर हो अथवा संगठन एवं बाह्य निकायों के मध्य हों जैसे—पूर्तिकर्ता, वितरण एवं सेवा प्रदाता।

रीडिजाइनिंग प्रयासों का रुझान मूलतः आमूल-चूल होता है। अन्य शब्दों में यह सम्पूर्ण विनाश के पश्चात् व्यावसायिक प्रक्रियाओं के बारे में समग्र रूप से पुनर्विचार है, जिससे विद्यमान संरचना एवं पैटर्न की कोई बाधा नहीं होती है। इसका उद्देश्य प्रक्रिया निष्पादन के समय, लागत, उत्पादन, गुणवत्ता एवं ग्राहकों को प्रत्युत्तर में, ऊँची छलांग लगाना है।

BPR का संगठन में क्रियान्वयन (Implementing BPR in Organizations)- BPR में निम्नांकित चरण है:—

1. उद्देश्यों एवं रूपरेखा का निर्धारण (Determining objectives and framework)- रीडिजाइन प्रक्रियाओं से अपेक्षित अन्त परिणाम उद्देश्य है जो संगठन एवं व्यवसाय प्राप्त करना चाहता है। इसमें अपेक्षित फोकस, निर्देशन एवं रीडिजाइन प्रक्रिया की अभिप्रेरणा शामिल है।
2. ग्राहकों की पहचान कर उनकी आवश्यकताओं का निर्धारण (Identify customers and determine their needs)- डिजाइनरों को ग्राहकों को समझना आवश्यक है— उनका प्रोफाइल, अधिग्रहण में चरण, उपयोग एवं उत्पादों सम्बन्धी अधिनियम उद्देश्य यह है कि व्यावसायिक प्रक्रियाओं का रीडिजाइन किया जाए जिससे ग्राहकों को स्पष्टतः मूल्य सम्वर्धन प्राप्त हो सके।
3. विद्यमान, प्रक्रियाओं का अध्ययन (Study the existing processes)- विद्यमान प्रक्रियाओं से रीडिजाइन का महत्वपूर्ण अधार प्राप्त होता है। इसका उद्देश्य लक्षित प्रक्रिया के 'क्या' एवं 'क्यों' को समझना है। तथापि, कुछ कम्पनियाँ रीडिजाइन प्रक्रिया को नवीन परिप्रेक्ष्य में, पिछली प्रक्रियाओं को महत्व दिए बिना करती है।
4. रीडिजाइन प्रक्रिया योजना का निरूपण (Formulate a redesign process plan)- पूर्ववर्ती चरणों में प्राप्त सूचनाओं के आधार पर आदर्श डिजाइन प्रक्रियाओं का निर्धारण। ग्राहक केन्द्रित अवधारणाओं को चिन्हित कर उनका निरूपण करना। इस शोचनीय चरण में वैकल्पिक प्रक्रियाओं पर विचार करके अनुकूलतम का चुनाव किया जाता है।
5. रीडिजाइन का क्रियान्वयन (Implement the redesign)- नवीन प्रक्रियाओं का निरूपण उनके क्रियान्वयन की अपेक्षा सरल है। रीडिजाइन प्रक्रिया का क्रियान्वयन और पूर्ववर्ती चरणों से उपाजित ज्ञान का उपयोग ही नाटकीय उपलब्धि की चाबी है। रीडिजाइनर्स एवं प्रबन्धन का यह संयुक्त उत्तरदायित्व है कि नवीन प्रक्रियाओं को परिचालित किया जाए।

{2<sup>1/2</sup> M}

{1/2 M Each}



**Answer 9:**

- (a) अब अन्य फर्मों को उद्योग में प्रवेश करने से रोका जाता है, तो एक फर्म की लाभप्रदता अधिक हो जाती है। नए प्रवेशकर्ता उद्योगी लाभप्रदता को कम कर सकते हैं क्योंकि वे उत्पाद की आपूर्ति को कम कीमत पर भी बढ़ाने के लिए नई उत्पादन क्षमता को जोड़ते हैं और मौजूदा फर्म की बाजार हिस्सेदारी की स्थिति को काफी हद तक नष्ट कर सकते हैं। प्रवेश में बाधाएँ आर्थिक शक्तियों का प्रतिनिधित्व करती हैं जो अन्य फर्मों द्वारा प्रवेश को धीमा या बाधित करती हैं। प्रवेश में आम बाधाओं में सम्मिलित है।
- (i) **पूँजी आवश्यकताएँ** : जब किसी उद्योग में प्रवेश के लिए बड़ी मात्रा में पूँजी की आवश्यकता होती है, तो निधि की कमी वाली कम्पनियों को उद्योग से प्रभावी रूप से रोक दिया जाता है, इस प्रकार उद्योग में मौजूदा फर्मों की लाभप्रदता बढ़ जाती है।
- (ii) **स्तर की अर्थव्यवस्थाएँ** : कई उद्योगों को स्तर की अर्थव्यवस्थाओं द्वारा संचालित आर्थिक गतिविधियों की विशेषता है। जैसे मात्रा बढ़ती है, स्तर की अर्थव्यवस्थाएँ उत्पादन बढ़ने की प्रति- इकाई लागत (या अन्य गतिविधि) में गिरावट का उल्लेख करती हैं।
- (iii) **उत्पाद अवकलन** : उत्पाद अवकलन भौतिक या अवधारणात्मक अन्तर, या संवर्द्धन संदर्भित करता है जो ग्राहकों की नजर में उत्पाद को विशिष्ट या अद्वितीय बनाते हैं।
- (iv) **स्विचन लागत** : एक उद्योग में सफल होने के लिए, नए प्रवेशकर्ता को अपने उत्पादों पर स्विच करने के लिए अन्य कम्पनियों के मौजूदा ग्राहकों को मनाने में सक्षम होना चाहिए।
- (v) **ब्रांड पहचान** : मौजूदा फर्मों द्वारा पेश किए गए उत्पादों या सेवाओं की ब्रांड पहचान एक और प्रवेश बाधा के रूप में काम कर सकती है। ब्रांड की पहचान विशेष रूप से खरीदे गए उत्पादों के लिए महत्वपूर्ण है जो खरीदार के लिए एक उच्च इकाई लागत ले जाते हैं।
- (vi) **वितरण चैनलों तक पहुँच** : नए प्रवेशकों के लिए वितरण चैनलों की अनुपलब्धता एक और महत्वपूर्ण प्रवेश बाधा बनती है। इंटरनेट की बढ़ती ताकत के बावजूद, कई फर्म प्रतिद्वन्द्वियों के प्रवेश में बाधा को बनाए रखने के लिए भौतिक वितरण चैनलों के अपने नियंत्रण पर भरोसा करना जारी रख सकती हैं।
- (vii) **आक्रामक प्रतिशोध की संभावना** : कभी-कभी अधिकारी द्वारा आक्रामक प्रतिशोध की एकमात्र आशंका अन्य कम्पनियों द्वारा मौजूदा उद्योग में प्रवेश को रोक सकता है।

(Ans 5 Points Each 1 Mark)

**Answer:**

- (b) अप्रतिस्पर्धी बाजार में कोई कम्पनी तभी तक सफलतापूर्वक कार्य कर सकती है जो लक्षित ग्राहकों को उच्चस्तरीय मूल्य प्रदान कर सके और यह जानती हो कि निरन्तर परिवर्तनीय परिवेश का मुकाबला किस प्रकार करें। जिससे कि उद्योग में बदलती स्थितियों का मुकाबला किया जा सके, इसके लिए कम्पनियों को दूर दृष्टि एवं लक्ष्यधारी होने की आवश्यकता के साथ प्रबन्धकीय रणनीतिक प्रणाली को भी अपने यहाँ सक्रिय रखना होगा।
- रणनीतिक प्रबन्धन शब्द एक रणनीति दृष्टि विकसित करने, उद्देश्यों को स्थापित करने, रणनीति तैयार करने, क्रियान्वयन और मूल्यांकन करने और मूल्यांकन के लिए सुधारात्मक, समायोजन की शुरुआत करने के लिए प्रबन्धकीय प्रक्रिया को दर्शाता है।
- रणनीतिक प्रबन्धन का समग्र उद्देश्य द्विआयामी है :
- स्पर्धात्मक गुणों का विकास जिससे कम्पनी प्रतिस्पर्धियों की अपेक्षा अच्छा कर सके, परिणामतः बाजार में आधिपत्य रहे।
  - सभी परिवेशीय परिवर्तनों से कम्पनी को सफलतापूर्वक बाहर निकालना।
- प्रबन्धन की रणनीतिक अवधारणा के निम्नांकित लाभ हैं :
- भविष्य को आकार देते समय रणनीतिक प्रबन्धन संगठन को अधिक स्वसक्रिय बनाकर सहायता प्रदान करता है जोकि प्रतिक्रियात्मक क्रियाकलापों से श्रेयस्कर है। मात्र दर्शक बने रहने की अपेक्षा, संगठन विश्लेषणानुसार कार्य करने के योग्य होता है। इस प्रकार संगठन अपने भाग्य का अच्छा नियंत्रक बन पाता है। इसे द्वारा परिवेशीय आपदाओं के मध्य कार्य करते रहने और स्वयं को संवारने में सक्षम हो पाता है, बजाय अनिश्चिताओं एवं विप्लवताओं द्वारा नष्ट कर दिए जाने के।
  - रणनीतिक प्रबन्ध सभी व्यावसायिक निर्णयन के लिए संरचनात्मक आधार प्रस्तुत करता है, जैसे व्यवसायों, उत्पादों, बाजारों, निर्माणी सुविधाओं निवेशों एवं संगठनात्मक स्वरूपों के चुनाव सम्बन्धी निर्णय। इससे सम्पूर्ण संगठन का निर्णायक बिन्दु पर "यह क्या करना चाहता है" पर श्रेयस्कर मार्गदर्शन प्राप्त होता है।

{1 M}

(1 M each)



- रणनीतिक प्रबन्धन फर्म के लिए अच्छा भविष्य सुनिश्चित करता है। यह निगम को भविष्य का मुकाबला करने की शक्ति प्रदान करता है और अनेक अवसरों पर कम्पनी के पथ प्रदर्शक का कार्य करता है। संगठन उपलब्ध अवसरों को पहचानने और वहाँ तक पहुँचने का मार्ग एवं साधन खोज पाते हैं।
- रणनीतिक प्रबन्धन निगमीय सुरक्षा प्रणाली के रूप में कार्य करता है जो उसको त्रुटियों एवं दुर्भाग्य से बचाती है। संगठन को भयंकर त्रुटियों को करने से रोकता है जो उसे उत्पाद, बाजार एवं निवेशों के मध्य के चुनाव में सम्भावित हो सकती थी।

**Answer 10:**

(a) ऐसी पर्याप्त बड़ी कम्पनियाँ, जिन्हें रणनीतिक व्यावसायिक इकाइयों (SBUs) में संगठित किया जा सके, उनके समक्ष मुख्य समस्या उन इकाइयों के मध्य संसाधनों के आवंटन की होती है। 1970 के प्रारम्भ में 'बोस्टन कन्सल्टेन्सी ग्रुप' (BCG) ने प्रमुख उत्पादों अथवा विभिन्न व्यावसायिक इकाइयों के पोर्टफोलियो के प्रबन्धन के लिए एक मॉडल विकसित किया। इसे BCG विकास-भाग नामक इस मैट्रिक्स में, किसी कम्पनी द्वारा, विभिन्न लाभ, क्षेत्र अथवा विकास वाले व्यवसायों में किए निवेश पोर्टफोलियो के विश्लेषण को सुविधाजनक बनाया गया है।

किसी व्यावसायिक इकाई के उत्पाद पोर्टफोलियो को प्रदाननीय प्राथमिकताओं के निर्धारण में BCG मैट्रिक्स का प्रयोग किया जा सकता है। BCG विधि के अनुसरण के लिए कम्पनी अपने विभिन्न व्यवसायों का वर्गीकरण द्वि-आयामी विकास भाग मैट्रिक्स के अनुसार करती है। ये दो आयाम 'बाजार भाग' एवं 'बाजार विकास दर' है।

- लम्बवत रेखा पर बाजार विकास दर प्रदर्शित की जाती है, जो बाजार के आकर्षण का मापन करती है।
- क्षैतिज रेखा पर प्रासंगिक बाजार भाग प्रदर्शित किया जाता है जो कम्पनी की बाजार में शक्ति का मापक होता है।

इस प्रकार (BCG) मैट्रिक्स निम्नांकित चार भाग प्रस्तुत करती है:

विकास दर बाजार	उच्च	स्टार	प्रश्नवाचक
	निम्न	दुधारू गाय	डॉग्स
		उच्च	निम्न

Relative Market Share  
प्रासंगिक बाजार भाग

उत्पादों अथवा SBUs के आधार पर विभिन्न व्यवसायों का पोर्टफोलियो विश्लेषण के उद्देश्य के लिए वर्गीकरण BCG मैट्रिक्स के माध्यम से किया जायेगा, जिन्हें अर्थपूर्ण रूपकों द्वारा निम्न प्रकार प्रदर्शित किया गया है:

- स्टार्स (Stars) :** ऐसे उत्पाद SBUs अथवा है जो तेजी से विकसित हो रहे हैं। उनकी स्थिति के अनुरक्षण के लिए भारी निवेश और तीव्र विकास सम्भावनाओं के लिए वित्त पोषण अपेक्षित होता है। इनके विस्तार के सर्वोत्तम अवसर होते हैं।
- दुधारू गाय (Cash Cows) :** ऐसे व्यवसाय अथवा उत्पाद जिनके अल्प विकसित होते हुए, उच्च बाजार भाग है। उनसे रोकड़ प्रवाह के साथ कम उत्पादन लागत है। ये स्थापित एवं सफल उत्पाद है जिनके बाजार भाग के अनुरक्षण के लिए कम निवेश अपेक्षित है। दीर्घकाल में जब विकास दर कम होती है, 'स्टार' दुधारू गाय बन जाते हैं।
- प्रश्नवाचक चिन्ह (Question Marks) :** कभी-कभी इन्हें 'समस्या संतान' अथवा जंगली बिल्ली (Wild Cats) कहा गया है, उच्च विकासशील बाजार में कम बाजार भाग वाले उत्पाद अथवा SBUs होते हैं। इनके बाजार भाग को धारण रखने के लिए बड़ी रोकड़ अपेक्षित होती है। इनमें भारी निवेश आवश्यक है जिस पर कम प्रत्याय सम्भावित है। ऐसी श्रेणियों पर ध्यान नहीं दिया जाए तो सम्भव है 'रोकड़ जाल' में फँस जाये। चूँकि बाजार विकास दर उच्च है, इनका

विस्तार अपेक्षाकृत आसान है। ये ऐसे व्यावसायिक संगठनों के लिए है जो उन्हें 'स्टार' में बदल कर विकास दर कम होने पर 'दुधारू गाय' बन जाते हैं।

- (d) **डॉग्स (Dogs)** : ऐसे उत्पाद अथवा व्यवसाय है जिनका बाजार भाग एवं बाजार विकास दोनों कम है। वे अपने खड़े रहने के लिए पर्याप्त रोकड़ सृजि कर सकते हैं, परन्तु उनका भविष्य नहीं होता है, कभी-कभी उनके लिए रोकड़ी सहायता आवश्यक भी हो सकता है। इनके विनिवेश अथवा समापन द्वारा इन्हें न्यूनतम करना चाहिए।

BCG मैट्रिक्स उत्पादों, SBU's अथवा व्यवसायों के वर्गीकरण एवं उपयुक्त रणनीति के चुनाव के लिए निम्नांकित आधारों पर उपयोगी हो सकती है :

- (a) बिल्ड-दीर्घकालीन विकास एवं सुदृढ़ भविष्य के लिए,  
 (b) होल्ड-विद्यमान बाजार भाग को बनाये रखने के लिए,  
 (c) हारवेस्ट-अधिकतम अल्पकालीन रोकड़ प्रवाहों के लिए,  
 (d) डाइवेस्ट-बेच दें अथवा समापन करें, जिससे संसाधनों का अन्यत्र बेहतर उपयोग किया जा सके।

इस प्रकार BCG मैट्रिक्स, रणनीतिक नियोजन एवं चुनाव के विश्लेषण हेतु शक्तिशाली उपकरण है।

**Answer:**

- (b) एक बीमार कम्पनी के पास भारी जमा हुई हानि है जो अपनी नेट वर्थ को कम कर चुकी है। बिजलीघर उपकरण कम्पनी प्रत्येक के व्यवहार्यता पर निर्णय लेने के लिए अपने विभिन्न उत्पादों का विश्लेषण कर सकती है।

पर्यावरण में त्रुटीपूर्ण और प्रतिकूल परिस्थितियों से मुकाबला करने के लिए छटनी जरूरी हो जाती है ओर जब कोई अन्य रणनीति आत्मघाती होने की संभावना होती है। हर आकस्मिकता पर निर्भर करता है कि निवारण की प्रकृति, सीमा और समय प्रबन्धन के द्वारा सावधानीपूर्वक तय किए जाने वाले मामले है।

छटनी की रणनीति अपनाई गई है क्योंकि :

- प्रबन्धन अब या तो निरन्तर हानि और असम्यता के कारण आशिक या पूर्ण रूप से व्यवसाय में रहना चाहता है।
- पर्यावरण का सामना करना खतरा के काम ही रहा है।
- गैर-लाभकारी से लाभप्रद व्यवसायों के लिए संसाधनों के पुन नियोजन से स्थिरता सुनिश्चिता की जा सकती है।

छटनी की रणनीति का पालन किया जाता है जब कोई संगठन अपनी गतिविधि के दायरे को काफी हद कि कम करता है। यह समस्त क्षेत्रों को खोजने और समस्याओं के कारणों का पता लगाने का प्रयास के माध्यम से किया जाता है। अगला समस्याओं को हल करने के लिए कदम उठाए जाते है इन चरणों का परिणाम विभिन्न प्रकार की छटनी रणनीतियों में होता है।

**टर्नअराउंड रणनीति (Turnaround strategy):** यदि संगठन खुद को एक लचर संरचना में बदलना चुनता है और गिरावट की प्रक्रिया के बदलने के तरीको पर ध्यान केन्द्रित करता है तो यह एक बदलाव की रणनीति को गोद लेता है यह लागतो को कम करने असंगत आउटपुट को खत्म करने, राजस्व उत्पन्न करने समन्वय में सुधार बेहतर नियंत्रण आदि के लिए प्रयास कर सकता है। इसमें शीर्ष प्रबंधन शामिल हो सकता है और नेतृत्व पुनः संयोजन कर सकता है।

**विभाजन रणनीति (Divestment Strategy):** विभाजन रणनीति में व्यापार के एक हिस्से की बिक्री या परिसमान या एक विभाजन, लाभ केन्द्र या एसवीयू शामिल है। विभाजन आमतौर पर पुर्नवास या पुनर्चना योजना का एक हिस्सा है ओर जब एक बदलाव की कोशिश की गई है लेकिन असफल साबित हुई है।

**परिसमापन रणनीति (Liquidation Strategy):** छटनी रणनीति में, सबसे चरम और बदसूरत परिसमापन रणनीति है इसमें एक फर्म को बंद करना और उसकी परिसंपत्तियों बेचना शामिल है।

यह आखिरी उपाय माना जाता है क्योंकि इसमें गंभीर परिणाम होते है जैसे श्रमिकों और अन्य कर्मचारियों के लिए रोजगार के नुकसान अवसरों को समाप्त करना जहाँ एक फर्म किसी भी भविष्य की गतिविधियों का पीछा कर सकता है और असफलता का कलक हो सकता है। कई छोटे पैमाने पर इकाइयाँ स्वामित्व वाली कम्पनियाँ और साझीदारी के कारोबार अक्सर बार-बार समाप्त हो जाते है लेकिन मध्यम -बड़े-बड़े आकार की कम्पनियाँ शायद ही कभी भारत में समाप्ति होती है। कम्पनी प्रबंधन, सरकार , बैंक ओर वित्तियों संस्थानों , ट्रेड यूनियनों आपूर्तिकर्ताओं ओर लेनदारों ओर अन्य

एजेंसियों को निर्णय लेने, या परिसमापन के लिए पूछने से बहुत अनिच्छुक है। परिसमापन रणनीति एक रणनीतिक विकल्प के रूप में अप्रिय हो सकती है लेकिन जब मृत व्यवसाय जिंदगी से अधिक मूल्यवान है यह एक अच्छा प्रस्ताव है।

बीमार कम्पनी का प्रबंधन विभिन्न विद्युत गृह उपकरणों के निर्माण में उनके पेशेवरों और विपक्षों के साथ छटनी की रणनीति के ऊपर दिए गए तीन विकल्पों के बारे में समझाया गया है। लेकिन छटनी की रणनीति के किसी विशेष विकल्प के संबंध में उपयुक्त सलाह कंपनी के प्रत्येक इलेक्ट्रिकल घरेलू उपकरणों और प्रबंधन लक्ष्यों की विशिष्ट परिस्थितियों पर निर्भर करती है।

**Answer 11:**

(a) निर्णय लेने का उद्देश्य संगठनात्मक लक्ष्य को पूरा करने के उद्देश्य के लिए कई वैकल्पिक पाठ्यक्रमों के बाहर कार्यवाही का सर्वोत्तम कोर्स चुनने की एक प्रबंधकीय प्रक्रिया है। निर्णय चालू हो सकते हैं, जो कि सामान्य दिन-प्रतिदिन के कार्यों से संबंधित है। वे प्रकृति में रणनीतिक भी हो सकते हैं। जाँच और ग्लेक के अनुसार “रणनीतिक निर्णयों में व्यापार की परिभाषा शामिल होती है उत्पादों को नियंत्रित किया जाता है, बाजार में सेवा की जाती है, प्रदर्शन करने के लिए कार्य किया जाता है और रणनीतिक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए इन निर्णयों को निष्पादित करने के लिए संगठन के लिए आवश्यक प्रमुख नीतियां होती है।” {2 M}

रणनीतिक निर्णयों के प्रमुख आयाम निम्नानुसार है :

- रणनीतिक निर्णयों के लिए शीर्ष प्रबंधन की आवश्यकता होती है: सामरिक निर्णयों में संगठन की संपूर्णता पर विचार करना शामिल होता है। इसलिए सामरिक फैसलों के लिए बुलायी जाने वाली समस्याओं को शीर्ष प्रबंधन द्वारा विचार करने की आवश्यकता होती है। {1 M}

- सामरिक फैसलों में संगठनात्मक संसाधनों की प्रतिबद्धता शामिल है: उदाहरण के लिए एक फर्म द्वारा एक नई परियोजना शुरू करने के लिए सामरिक फैसलों के लिए भारी धन की आवंटन और बड़ी संख्या में कर्मचारियों की आवंटन की आवश्यकता है।

- सामरिक फैसलों से फर्म के बाहरी माहौल में कारकों पर ध्यान देने की आवश्यकता होती है: संगठन में रणनीतिक ध्यान केन्द्रित करने के लिए बाहरी वातावरण के परिवर्तनों के लिए अपने आंतरिक माहौल को केन्द्रित करना शामिल है। {1 M}

- सामरिक निर्णयों की फर्म की दीर्घकालिक समृद्धि पर एक महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ सकता है: आमतौर पर सामरिक कार्यान्वयन के परिणामों को एक दीर्घकालिक आधार पर देखा जाता है ना कि तुरंत।

- रणनीतिक निर्णय भविष्य उन्मुख होते हैं: सामरिक सोच में भविष्य की स्थितियों की भविष्यवाणी करना और बदलती परिस्थितियों के लिए दिशा-निर्देश कैसे शामिल होता है।

- रणनीतिक निर्णयों में आमतौर पर प्रमुख बहु-कार्यात्मक या बहु-व्यावसायिक परिणाम होते हैं: चूंकि वे संपूर्णता में संगठन को शामिल करते हैं इसलिये वे विभिन्न डिग्री के साथ संगठन के विभिन्न वर्गों को प्रभावि करते हैं। {1 M}

**Answer:**

(b) रणनीतिक नेतृत्व ऐसी सामर्थ्य है जो दूसरों के एच्छिक रूप से ऐसे निर्णयन को प्रभावित करती है जो संगठन की दीर्घकालीन सफलता और अल्पकालीन वित्तीय स्थायित्व की सुनिश्चतता के साथ करते हैं। इसमें शामिल है फर्म का रणनीतिक निर्देशन, फर्म की रणनीति को उसके आचरण से सम्यक करना उच्च नीति मानदण्डों का सृजन एवं सम्प्रेषण और फर्म की रणनीति में आवश्यक स्थिति में परिवर्तन की पहल करना। रणनीतिक नेतृत्व फर्म की दिशा को भविष्य की दृष्टि के विकास एवं सम्प्रेषण द्वारा निश्चित करता है और फर्म के सदस्यों को उस दिशा में चलने को प्रोत्साहित करें। रणनीतिक नेतृत्व के विपरित, प्रबंधकीय नेतृत्व अल्पकालीन, नैतिक गतिविधियों से सम्बन्धित है। {1 M}

नेतृत्व की दो मूल विचाराधाराएँ हैं। (1) परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली एवं (2) आचरणीय नेतृत्व शैली।

(1) परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली (Transformational leadership style)- इस शैली के अन्तर्गत नेता अपना करिश्मा एवं उत्साह लोगों को प्रभावित करने के लिए प्रयोग करता है जिससे संगठन के भले के लिए लोग पूरी शक्ति झोक देते हैं। ऐसे नेतृत्व शैली हलचल वाले परिवेश में उपयुक्त रहती है उद्योगों के प्रारम्भिक अवस्था जीवनचक्र के अंत में कम निष्पादक {2 M}

संगठनो में, जब कम्पनी को परिवर्तनो को आत्मसात करने के लिए, प्रोत्साहित करना आवश्यक हों परिवर्तनकारी नेता उत्साह दृष्टि, बौद्धिक परिकल्पना एवं व्यक्तिगत संतोष सृजित करते हैं। वे मिशन में सहभागिता को प्रोत्साहित करने के लिए, अनुयायियों को उससे अधिक करने को प्रोत्साहित करता है। जो मौलिक रूप से करना विचारित है। इसके लिए उनकी सामर्थ्य और आत्मविश्वास को बढ़ाकर और सम्पूर्ण संगठन में नवप्रवर्तन करके प्राप्त किया जा सकता है।

- (2) आचरणीय नेतृत्व शैली (Transactional leadership style)- ऐसे नेतृत्व का केन्द्र बिन्दु प्रणालियों का डिजाइन और संगठन की गतिविधियों को नियंत्रित करने के द्वारा चालू स्थिति में सुधार से अधिक सम्बन्धित होता है। इस प्रकार की नेतृत्व शैली विद्यमान संस्कृति के द्वारा सृजन एवं चालू रीतियों में सुधार पर अधिक बल देती है। ऐसा नेतृत्व अपनी स्थिति के अधिकारों का उपयोग पारिश्रमिक के विनिमय में करता है, जैसे-वेतन एवं स्थिति। ऐसा नेतृत्व अभिप्रेरणा के लिए औपचारिक विचारधारा को प्राथमिकता देता है, स्पष्ट पारिश्रमिक घोषणा के साथ लक्ष्यों को जोड़ते हैं।

{2 M}

ऐसी नेतृत्व शैली स्थिर वातावरण और विकासशील एवं परिपक्व उद्योगों के साथ भली प्रकार निष्पादक संगठनो के लिए अधिक उपयोगी हो सकती है। ऐसी नेतृत्व शैली लोगो को क्षमतापूर्वक कार्य करने और परिचालनों को समूहली चलाने के लिए उपयुक्त रहती है।

**Answer 12:**

- (a) मानव संसाधन प्रबंधन को संगठन के रणनीतिक निर्माण में एवं मानव संसाधन योजनाओं, रोजगार प्रशिक्षण, मूल्यांकन एवं पुरस्कार प्रणाली के तहत ऐसी रणनीतियों के क्रियान्वयन में एक रणनीतिक साझेदार के रूप में स्वीकार किया जाता है। निम्नलिखित बिन्दु दिमाग में होने चाहिए जोकि कर्मचारियों की क्षमता को अधिक प्रभावी कर सकते हैं :

- (i) **भर्ती एवं चयन (Recruitment and Section)** : यदि एक फर्म अधिक क्षमता वाले आवेदक को सफलतापूर्वक पहचान, आकर्षित एवं चयन कर सकती है तो कार्यबल अधिक सक्षम होगा।

{1 M}

- (ii) **शिक्षण (Training)** : यदि कर्मचारियों को उनके कार्य को उचित तरीके से करने के लिए अच्छे से प्रशिक्षण किया जाता है तो कार्यबल अधिक सक्षम होगा।

{1 M}

- (iii) **प्रदर्शन का मूल्यांकन (Appraisal of Performance)** : कम क्षमता के कारण कर्मचारियों द्वारा किसी प्रदर्शन में कमी महसूस करना, की पहचान करना ही प्रदर्शन मूल्यांकन कहलाता है। ऐसी कमियों, एक बार पहचानने के बाद, परामर्श, अनुशिक्षण एवं प्रशिक्षण के द्वारा अक्सर हल की जा सकती है।

{1 1/2 M}

- (iv) **क्षतिपूर्ति (Compensation)** : एक फर्म सामान्यतः वेतन, लाभ एवं पुरस्कार प्रदान करके अपने कार्यबल की क्षमता बढ़ा सकती है जो न केवल उनके प्रतियोगियों से आकर्षक है बल्कि योग्यता भी पहचानते हैं।

{1 1/2 M}

**Answer:**

- (b) प्रोन्नति का मतलब उन गतिविधियों से होता है जो उत्पाद के लाभों का संचार करने एवं लक्षित ग्राहकों को इसे कय करने हेतु प्रोत्साहित करने से है। समन्वय अभियान में अलग-अलग विधि जैसे विज्ञापन, व्यक्तिगत बिक्री, एवं बिक्री प्रोन्नति को संगठित करते की रणनीतियों की आवश्यकता होती है। इसके अतिरिक्त प्रोन्नति रणनीतियों का अपने जीवन के बाद के स्तरों से पहले के स्तरों से उत्पाद चाल के रूप में व्यवस्थित किया जाना चाहिए।

{1 M}

आधुनिक विपणन अधिक प्रचार उन्मुख है। संगठन अपने विक्रय एवं बाजार में निरन्तर आधार पर एवं लाभदायक तरीके से, जटिल प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति की परिस्थितियों में आगे बढ़ाने का प्रयास करता है। प्रचार, प्रसार, प्रोत्साहन एवं अनुकूल प्रक्रिया है। कम-से-कम चार प्रमुख प्रचार विधियों या उपकरणों का संक्षिप्त रूप से वर्णन निम्न है:

- (i) **व्यक्तिगत बिक्री (Personal Selling)**: बिक्री प्रचार की एक सबसे प्राचीन विधि है। यह प्रत्याशित ग्राहकों के साथ एक-दूसरे के सम्मुख बिक्री बल की सहभागिता एवं उन्हें आकर्षण का एक उच्च परिणाम प्रदान करने को शामिल करती है। व्यक्तिगत बिक्री में, मौखिक सम्प्रेषण प्रयोग होता है। यह प्रायः बिक्री के अन्तिम प्रयत्नों के साथ, सम्बन्धों के विकास पर ध्यान देना

{1 M each}

- भी हो सकता है। व्यक्तिगत बिक्री के उच्च लागत लगती है क्योंकि विक्रेता एक समय पर केवल एक ग्राहक पर ध्यान दे सकता है।
- (ii) विज्ञापन (Advertising): विज्ञापन एक गैर-व्यक्तिगत, अधिक लचीली एवं गतिशील प्रचार विधि है। विज्ञापन के बहुतसे माध्यम हैं, जैसे-पुस्तिका, विवरणिका, समाचार-पत्र, पत्रिका, पट विज्ञापन, प्रदर्शित पट विज्ञापन, रेडियो, दूरदर्शी यंत्र एवं अंतरजाल है। संदेश की प्रभावशीलता के लिए उचित माध्यम का चयन महत्वपूर्ण है। माध्यम स्थानीय, क्षेत्रीय या राष्ट्रीय हो सकता है। संदेश का प्रकार, प्रति एवं दृष्टान्त एक चयन एवं रचनात्मकता के मामले हैं। विज्ञापन प्रत्यक्ष रूप से ग्राहकों, माध्यिकाओं एवं / या विचारात्मक नेताओं की ओर हो सकता है। विज्ञापन एवं संगठन की बिक्री के प्रचार में सफलता पाने के लिए होता है लेकिन इसकी प्रभावशीलता को प्रत्यक्ष रूप से इसके व्ययों से साथ नहीं मापा जा सकता है। बिक्री कई परिणामों का एक कार्य है जिसमें से एक विज्ञापन है।
- (iii) सार्वजनिकता (Publicity): सार्वजनिकता भी विज्ञापन की तरह प्रचार का एक गैर व्यक्तिगत रूप है। हालांकि, इस प्रकार के विज्ञापन में किसी माध्यम को भुगतान नहीं किया जाता है। संगठन कुशलतापूर्वक अपने आपको एवं अपने उत्पादों को नगण्य लागत के साथ प्रोत्साहित करने का प्रयास करते हैं। सार्वजनिकता माध्यमों में इसके बारे में सूचनाएँ प्रदान करने के द्वारा उत्पाद, ब्रांड एवं / या व्यवसाय का संचार है। सार्वजनिकता के मुख्य उपकरण, पत्रकार विज्ञप्ति, पत्रकार सम्मेलन, आख्या, कहानियों एवं अंतरजाल विज्ञप्ति है। ये विज्ञापितियाँ जनता की रुचियाँ होनी चाहिए।
- (iv) बिक्री प्रचार (Sales Promotion): बिक्री प्रचार एक सर्वव्यापी तथ्य है जो उन सभी गतिविधियों को शामिल करता है जो व्यवसायिक प्रचार के लिए लेकिन विशेष रूप से व्यक्तिगत बिक्री, विज्ञापन एवं/या सार्वजनिकता के लिए नहीं अपनायी जाती है। गतिविधियाँ जैसे : छूट, प्रतियोगिता, मूल्य वापसी, किस्त, की ओस्क प्रदर्शनी एवं मेले बिक्री प्रचार का गठन करते हैं। इन सबका उद्देश्य बिक्री को बढ़ावा देना होता है।