

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра экономической теории и предпринимательства

Конкурентные стратегии фирмы

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2022

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.291я73
К645

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ.

Рецензент: канд. экон. наук, доцент, С.В. Радыгина

Составитель: Вуец Л.В.

К645 Конкурентные стратегии фирмы: учеб.-метод. пособие / сост.
Л. В. Вуец – Ижевск : Удмуртский университет, 2022. – 52 с.

Учебно-методическое пособие включает введение, темы лекционных и практических заданий, задания для самостоятельной работы, вопросы для промежуточного контроля, список рекомендуемой литературы.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль, специализация) 38.04.01.01 «Экономика фирмы».

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.291я73

© Л.В. Вуец, сост., 2022
© ФГБОУ ВО «Удмуртский
государственный университет», 2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	6
1.1. Планы лекционных занятий	6
1.2. Планы практических занятий	22
1.3. Практические занятия, подготовка информации для обсуждений и дискуссий	23
1.4. Практические занятия, подготовка материалов для решения задач	24
2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	25
3. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ	48
4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ	51

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Конкурентные стратегии фирмы» разработано в соответствии требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.08.2020 г. № 939 и основной образовательной программой по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль, специализация) 38.04.01.01 «Экономика фирмы».

Дисциплина «Конкурентные стратегии фирмы» относится к вариативной части учебного плана направления 38.04.01.01 «Экономика фирмы» для студентов заочной формы обучения. Магистр по направлению подготовки 38.04.01.01 «Экономика фирмы» должен готов решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

- расчетно-экономическая деятельность:
- подготовка исходных данных для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- проведение расчетов экономических и социально-экономических показателей на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
- разработка экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств;
- аналитическая, научно-исследовательская деятельность:
- поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов;
- обработка экономических данных в соответствии с поставленной задачей;
- анализ, оценка полученных результатов и обоснование выводов.

Целью изучения дисциплины «Конкурентные стратегии фирмы» является формирование знаний, умений, навыков, необходимых при выполнении профессиональной деятельности для организации и управления материальными, информационными и финансовыми потоками, описания экономических объектов, построения эталонных моделей и владения методологиями формирования конкурентных стратегий.

Задачи освоения дисциплины:

- формирование знаний о сущности конкурентных стратегий фирмы;
- развитие знаний о методах анализа и оценки экономической эффективности деятельности предприятий (фирм) в управлении развитием предприятия (фирмы);
- формирование умения находить оптимальное решение с позиции обоснования конкурентных стратегий;
- определение задач обоснования конкурентных стратегий фирмы;
- определение влияния отдельных факторов на результат разработки стратегий фирмы;
- изучение стратегий развития фирмы.

В результате освоения дисциплины «Конкурентные стратегии фирмы» обучающийся должен:

знать:

- теоретические основы основных социально-экономических показателей деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом;
- виды основных социально-экономических показателей деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом;
- теоретические основы определения конкурентных стратегий;
- принципы построения, структуры и технологии использования средств для построения конкурентных стратегий;
- способы формирования конкурентных стратегий.

уметь:

– анализировать и оптимизировать основные социально-экономические показатели деятельности предприятия(фирмы), отрасли, региона и экономики в целом и обосновывать выводы;

- оценивать влияние отдельных факторов на результат деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом;

– проводить обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;

– оценивать влияние отдельных факторов на результат;

– обосновывать выводы;

- самостоятельно проводить сравнительный анализ конкурентных стратегий.

владеть:

- основными понятиями социально-экономических показателей деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом; определения конкурентных стратегий;

- навыками анализа и применения результатов анализа основных социально-экономических показателей деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом и определения конкурентных стратегий;

- инструментальными средствами моделирования результатов анализа основных социально-экономических показателей деятельности предприятия (фирмы), отрасли, региона и экономики в целом, выбранных конкурентных стратегий.

Преподавание предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, семинары (практические занятия), самостоятельная работа студента. В процессе обучения предусматривается использование компьютерной техники и мультимедийной аппаратуры; активных и интерактивных форм обучения; организация самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

В учебно-методическом пособии предусматривается: введение, темы лекционных и практических заданий, задания для самостоятельной работы, вопросы для промежуточного контроля, список рекомендуемой литературы.

Изучению дисциплины предшествуют дисциплины: «Управление проектами», «Корпоративный менеджмент», «Экономика организаций».

Успешное освоение курса позволяет грамотно оформить и защитить документы по производственной практике («Производственная практика, научно-исследовательская»; «Производственная практика, преддипломная») и выпускную квалификационную работу.

1. ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1.1. Планы лекционных занятий

Раздел 1. Сущность стратегии.

Тема 1. Место и роль стратегии в управлении фирмой.

Существует большое количество подходов к определению сущности понятия «стратегия». Ниже рассмотрены наиболее популярные подходы к определению понятия «стратегия». А. Чандлер одним из первых дал характеристику понятия «стратегия», определив его как один из инструментов теории менеджмента. Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. [13] При этом обращается внимание на определение понятия стратегия.

Стратегия представляет собой комплекс принимаемых руководством компании решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках организации. [8]

В данном случае стратегия устанавливает четкие направления деятельности предприятия: какие именно товары и рыночные сегменты компания должна направить денежные и трудовые ресурсы, а также каким образом будут формироваться потребительские предпочтения в данных областях.

Достаточно известное определение было приведено Робертом М. Фалмером. Стратегия – всеобъемлющая ориентация планов и действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это своего рода «фокус действий», представляющих собой «лучшую догадку» относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долговременного процветания. [2] Изначально термин «стратегия» использовался в военной лексике, что несло в себе смысл искусства ведения войн. В теории управления термин начали применять лишь в 50-х годах 20 века. В экономической же литературе до настоящего времени нет единого толкования данного понятия.

Другим примером толкования понятия служит его значение в качестве «плана высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, которые соответствуют целям и задачам организации. Это ориентир или направление развития деятельности компании, которое характеризуется движением из настоящего в будущее» - такое толкование приводят в своих трудах Д.Б. Берг и С.Н. Лапшина. [3] М. Альберт и Ф.Хедоури под стратегией понимают детальный и всесторонний комплексный план, который предназначен для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе. [2] В данном случае для толкования используется термин миссия компании – одно из основополагающих понятий стратегического управления. Другой стратегией, выделяемой М. Портером, является стратегия дифференциации. Конкурентное преимущество за счет дифференциации достигается в случае, когда за счет нее организация на рынке получает ценовую премию, которая превышает сами затраты на эту дифференциацию. Спектр дифференциации зависит от специфики товаров и услуг. [6]

Также рассмотрев теорию формирования стратегии конкурентных преимуществ Ф. Котлера [14], можно констатировать, что американским экономистом было выделено четыре стратегии: стратегия «лидера» (компания занимает доминирующее положение на рынке и ее главная цель: сохранить свое место), стратегия «бросающего вызов» (компания не занимает лидирующее положение на рынке и ее главная цель: занять это место), стратегия «следующий за лидером» (компания-конкурент с небольшой долей рынка, которая выбирает адаптивное поведение, которое учитывает мнение лидера рынка), стратегия «специалист» (компания, делающая акцент на качественной стороне рыночной доли). [11]

Таким образом, каждое из предложенных выше определений отражает свои особенности данной категории. В представленном материале под стратегией будет использоваться толкование, предложенное А. Чандлером, так как именно оно отражает курс действий и использование ресурсов для достижения долгосрочных целей компании.

Стратегия как категория имеет следующие отличительные черты:

- выработка стратегии как процесс не завершается каким-либо немедленным действием, она планомерно устанавливает направления, продвижение по которым в будущем обеспечит компании рост и укрепление позиций на рынке;
- методом поиска сформулированная стратегия должна быть использована для разработки и реализации стратегических проектов организации;
- при достижении организацией желательных событий (вследствие развития) обуславливает отмену необходимости в реализации ранее разработанной стратегии;
- в процессе разработки стратегии нельзя предвидеть, какие возможности откроются для компании в процессе реализации проекта;
- в процессе поиска, после открытия конкретных альтернатив, появляется более точная информация.

Таким образом, основная задача стратегического управления заключается в обеспечении такого взаимодействия фирмы со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность в долгосрочной перспективе.

В современных условиях функционирования компаний, организации и фирм зачастую происходит столкновение с трудностями стратегического планирования. В условиях экономического застоя борьба фирмы с конкурентами обостряется до предела, а победителем в такой ситуации выходит только та организация, которая может добиться больших конкурентных преимуществ. Как известно, стратегия указывает направления деятельности компании и решает следующие вопросы: в какие именно товары, и в какие рынки компания должна их направить, как именно будет это выполняться, как будет налажена работа по созданию потребительских предпочтений.

Поэтому завоевание и сохранение сформированных конкурентных преимуществ стали одной из главных задач стратегического планирования организации. Возможность добиться конкурентного преимущества и сохранить его зависит от результативности выбранной маркетинговой стратегии фирмы. Выбор обусловлен ориентацией фирмы на создание исключительной потребительской стоимости, ее способностью усиливать ключевые компетенции организаций.

Такие организации могут достаточно хорошо изучить потребности своих целевых потребителей, что их удовлетворение будет производиться наиболее качественно и всесторонне. Узкая специализация организаций и дает стратегиям название специалистов. Организации, которые обслуживают рыночную нишу, выбирают одну из ролей:

- специализация на конечных пользователях;
- специализация в зависимости от размеров клиентов;
- специализация по вертикальному уровню производства;
- специализация на особой группе клиентов;
- продуктовая специализация;
- географическая специализация;
- специализация на индивидуальном обслуживании покупателей;
- специализация на каналах распределения;
- специализация на определенном соотношении цены и качества.

Искусственные конкурентные преимущества должны использоваться молодыми организациями, которые еще не имеют ни клиентов, ни конкурентов, а также компании, которые продают товары по ценам выше средних по рынку. Такие компании не отличаются от остальных – те же цены, такие же скидки, одинаковый опыт.

Следовательно, предложение организации или компании, фирмы должно быть значимым для потребителей, чтобы его можно было классифицировать как конкурентное преимущество. Однако степень значимости бывает разной.

Чтобы определенный фактор стал конкурентным преимуществом фирмы, необходимо, чтобы он имел ключевое значение для потребителей и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы или компании.

По данной теме рассматривается теория формирования стратегии конкурентных преимуществ, сущность понятия «стратегия», изучаются наиболее популярные подходы к определению понятия «стратегия», изучаются теории для определения конкурентным преимуществ фирмы. Анализируется область исследования конкурентных преимуществ фирмы. Изучаются место и роль стратегии в управлении фирмой; рассматривается стратегия как категория, и определяются отличительные черты стратегий.

Тема 2. Конкурентное состояние рынка и основные теории конкурентных преимуществ фирмы.

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или предприятию необходимо учитывать, в чем они лучше конкурентов и почему именно этот указанный фактор и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество. Для более полного и структурного рассмотрения вопроса формирования стратегий конкурентного преимущества фирмы необходимо определить главные понятия, используемые в учебно-методическом пособии. Таковыми являются «конкуренция» и «конкурентное преимущество фирмы».

Шотландский экономист Адам Смит определял понятие конкуренция как «совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке». Акцент ставился на поведении продавцов и покупателей, характеризующееся честным, без сговора соперничеством за самые выгодные условия реализации и приобретения товаров. [1]

В данном случае основным объектом конкуренции является цена. Другую трактовку понятия «конкуренция» приводит австрийский экономист Й. Шумпетер. Он определяет конкуренцию как «борьбу старого с новым». Такую борьбу осуществляют предприниматели – инициаторы производства, которые прокладывают новые пути, осуществляют ранее не используемые комбинации ресурсов. Для того чтобы выиграть в конкурентной борьбе, предприниматель должен постоянно реализовывать нововведения, бороться с рутинной, стать «созидающим разрушителем».

Можно заметить, что различные определения понятия «конкуренция» не противоречат, а скорее дополняют друг друга. Но в случае их единичности, они становятся не достаточны, так как характеризуют только отдельно взятые признаки конкуренции, упуская общетеоретический аспект проблемы – суть присущих ей экономических отношений.

В настоящее время чаще всего используется следующая трактовка понятия «конкуренция»: соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства и купли-продажи товаров. При этом можно выделить следующие основные признаки конкуренции [15]:

- 1) проявляется в системе воспроизводства продукции на всех стадиях ее создания, предпродажного и послепродажного обслуживания;
- 2) выступает системообразующей составляющей специфики рыночных отношений и определяет совокупность присущих ей элементов, таких как издержки производства, адаптивность предприятий и организаций к конкретным требованиям рынка, формирование цены и другие;

3) является фундаментом рыночных методов ведения хозяйства и основой формирования конкурентоспособности товаров и услуг, экономических законов, которые выражаются в объективности категорий конкуренции между отдельными субъектами рынка.

Принято выделять конкурентоспособность товаров и конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность товара можно оценивать посредством способности продукции выделяться и быть привлекательной по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения. Это происходит посредством лучших характеристик товара, которые отвечают конкретному рынку и потребительским оценкам. Конкурентоспособность компании можно оценивать посредством достижения поставленных целей при наличии и активном противостоянии с конкурентами. Компания характеризуется тем, что активно выводит на рынок свои товары или услуги, которые удовлетворяют запросы целевой аудитории. Она должна постоянно развиваться и расширять свои рынки сбыта, используя при этом имеющиеся управленческие и производственные средства. [10]

В настоящее время существует большое количество видов стратегий фирмы, подразделяющиеся на группы по определенным признакам. Среди данных признаков выступают: уровень принятия управленческих решений, функциональный вид деятельности организации, характер развития фирмы, миссия и положение фирм и компаний на рынке.

Таким образом, стратегии, подразумевающие реализацию конкурентных преимуществ, достигают своей цели, если фирма или компания способны предложить покупателю товар такой ценности, при которой он будет уникальным или же будет обладать уникальными свойствами. [4]

С таким товаром фирма сможет удерживать лидирующие позиции на конкурентном рынке. Для поддержания конкурентоспособности фирме или компании необходимо обладать конкурентоспособными преимуществами, которые представляют собой набор характеристик, свойств, придающих товару уникальность. Конкурентные преимущества классифицируют на внутренние и внешние, долгосрочные и краткосрочные, естественные и искусственные.

М. Портером была выдвинута идея конкурентных стратегий, которая основывается на масштабе рынка и направлении приложения усилий хозяйствующих субъектов. Первой стратегией является стратегия лидерства по издержкам, то есть фирма или компания имеют более низкие издержки, чем их конкуренты. В данном случае фирма или компания имеют узкий ассортимент, ограниченное число характеристик товаров, то есть фирма или компания поставляют на рынок узкоспециализированное предложение.

Концепция эталонных стратегий Портера имеет ряд недостатков. [5] Среди них можно выделить то, что у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации следует помнить о себестоимости продукции, а при сокращении затрат нельзя упускать качество продукции. При этом, лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем у следующих за лидером фирмы или компании. Также возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которая подразумевает каждая конкретная стратегия.

Следует отметить, что формирование перспективного процесса разработки стратегии современных организаций предполагает объективную и всестороннюю оценку конкурентных преимуществ фирмы или компании. Создание успешной конкурентной стратегии для фирмы или компании включает необходимость учета их устойчивых конкурентных преимуществ. Источниками конкурентных преимуществ по издержкам являются: экономия на масштабе производства и обучении, производственные технологии, дизайн, организационная эффективность и другие.

Классическим вариантом в настоящее время выступают стратегии развития фирмы. Классификационным признаком в данном случае принято считать характер развития фирмы.

Современные условия функционирования фирмы требуют того, чтобы при осуществлении стратегического управления фирмой были учтены возможности использования нескольких стратегий.

Например, диверсификация, реинжиниринг и другие типы стратегий могут использоваться не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации, а также защиты. В таком случае гибко используются возможности отдельно взятых стратегий и стратегии отвечают реальным условиям их применения.

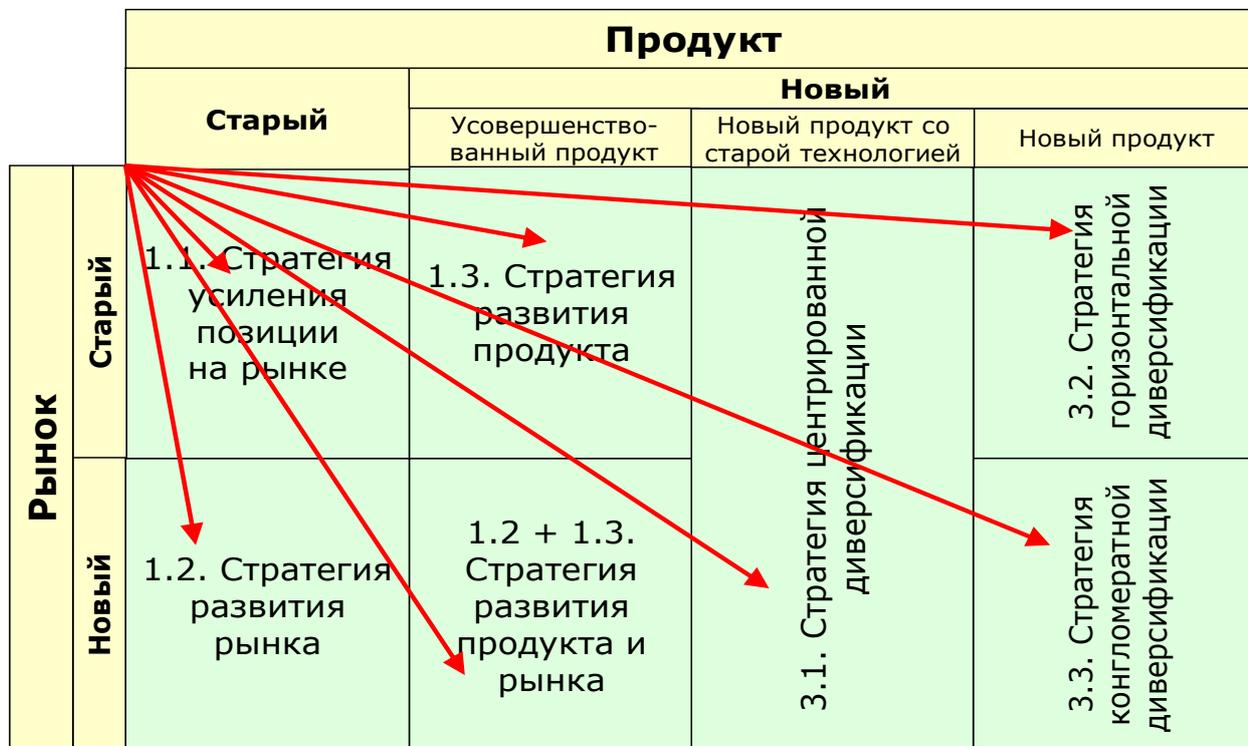


Рис. 1 Вектор роста и базовые стратегии развития бизнеса [12]

Стратегия предпринимательства часто используется компаниями, развивающими новые направления или же только начинающими свою деятельность на рынке. При реализации данной стратегии для работы отбираются сотрудники с гибким мышлением, способные принимать ответственные решения и работать большую часть времени. Обучению и развитию сотрудников уделяется много внимания, так как акцент ставится на накоплении профессиональных знаний, навыков и умений.

Стратегия динамического роста применяется в компаниях, которые пошли по пути изменения цели и структуры фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Чтобы реализовать данную стратегию, необходим высокий уровень квалификации сотрудников и преданность своему делу. При выборе данной стратегии компания руководствуется принципом поиска как перспективных сотрудников, так и уже готовых профессионалов. Обучение и развитие кадров проводится регулярно, поддерживается желание сотрудников самосовершенствоваться.

Стратегия прибыли характерна для организаций, которые находятся на стадии зрелости. Главный принцип – это отлаженное производство и освоенные технологии. Компания, выбравшая для реализации данную стратегию, старается занять и удержать лидирующую позицию на меняющемся рынке, поэтому им постоянно требуются новые сотрудники. Для работы отбираются специалисты, в компетенциях которых компания нуждается в данный момент. Обучение и развитие производится путем реализации различного рода проектов, работой над реальными бизнес-задачами. Главная цель – приобретение опыта.

Стратегия изменения курса используется компаниями, которые ведут борьбу за быстрое увеличение доли рынка и объемов прибыли. В таких компаниях полностью меняется система управления, в том числе функциональный механизм управления персоналом. Поиск персонала ведется постоянно в соответствии с целями организации, часто используется потенциал уже принятых работников – проверенных кадров. Организация дорожит кадрами и готова полностью или частично оплачивать программы повышения квалификации.

Стратегия ликвидации применяется в случае, когда все области функционирования организации находятся в упадке с точки зрения прибыли и доли рынка. Поиск персонала в данном случае не осуществляется. Обучение персонала проводится только в случае, если организация обязана по закону трудоустроить персонал.

На практике организацией или фирмой часто используется интегрированный подход, то есть происходит комбинация несколько стратегий, что позволяет достигать нескольких целей одновременно. Но важно учитывать специфичность использования каждого вида стратегий, чтобы не допустить противоречий при их совместной реализации.

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или компании необходимо учитывать, в чем они лучше конкурентов и почему именно это и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество.

По данной теме изучаются виды стратегий фирмы, которые подразделяются на группы по определенным признакам; рассматриваются конкурентные преимущества фирмы и их характеристики, свойства. Рассматриваются особенности модели конкурентных сил М. Портера, факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Конкурентное преимущество и его детерминанты; изучаются основные причины утраты конкурентоспособности.

Тема 3. Типовые стратегии фирмы.

В настоящее время существует большое количество видов стратегий фирмы, подразделяющиеся на группы по определенным признакам. В зависимости от уровня принятия управленческих решений принято выделять следующие стратегии [1]:

- корпоративные: разрабатываются в компаниях, которые действуют в нескольких сферах бизнеса. В данном случае рассчитываются стратегические соответствия между отдельными категориями бизнеса, создаются планы диверсификации, производится глобальное управление финансовыми ресурсами организации.

- стратегии сфер бизнеса: уровень руководителей не диверсифицированных организаций. Данные стратегии базируются на корпоративном стратегическом плане и имеют цель повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного преимущества.

- функциональные: уровень функциональных сфер. К такому уровню относятся финансы, управление персоналом, НИОКР и другие;

- линейные: уровень руководителей подразделений организации, представительств и филиалов.

Разработка функциональных стратегий основывается на целях и стратегии исследования НИОКР, которые подразделяются на подгруппы:

- цели относительно новой продукции и услуг, включают создание модификаций новой продукции и новых услуг, создание уникальных продуктов;

- цели относительно новых технологий, включают создание уникальных технологий и внесение изменений в ранее применяемые технологии;

- цели относительно инновационной составляющей всех сфер деятельности предприятия.

В состав основных целей стратегии производства включают цели, направленные на расширение ассортимента продукции и услуг, качества продукции и услуг, сокращение непроизводительных затрат при организации производства, исключая потери времени.

Разработка финансовых стратегий основывается на планируемых инвестициях, капитальных вложениях, получении результатов от деятельности фирм на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды.

Разработка маркетинговых стратегий основывается на подготовке основных мероприятий и конкретных действий фирм, обеспечивающих достижение конкурентных преимуществ фирмы, например, товарной продукции или услуг, с учетом использования применяемых методов.

Маркетинговые стратегии включают разработку действий, составляющих план фирмы, по достижению конкурентных преимуществ. Маркетинговые стратегии предполагают разработку фирмой следующих мероприятий:

- распространении продукции, товаров или услуг;
- ценообразование с учетом особенностей рынка;
- организации обслуживания покупателей, с учетом интересов и потребностей;
- организации рекламной деятельности, составление бюджетов расходов;
- применение методов стимулирования продаж;
- формирование мнения покупателей о продукции, товарах или услугах.

Классическим вариантом в настоящее время выступают стратегии развития фирмы. Классификационным признаком в данном случае принято считать характер развития фирмы.

Выявление возможностей в новых направлениях развития фирмы представлено на рисунке 2.

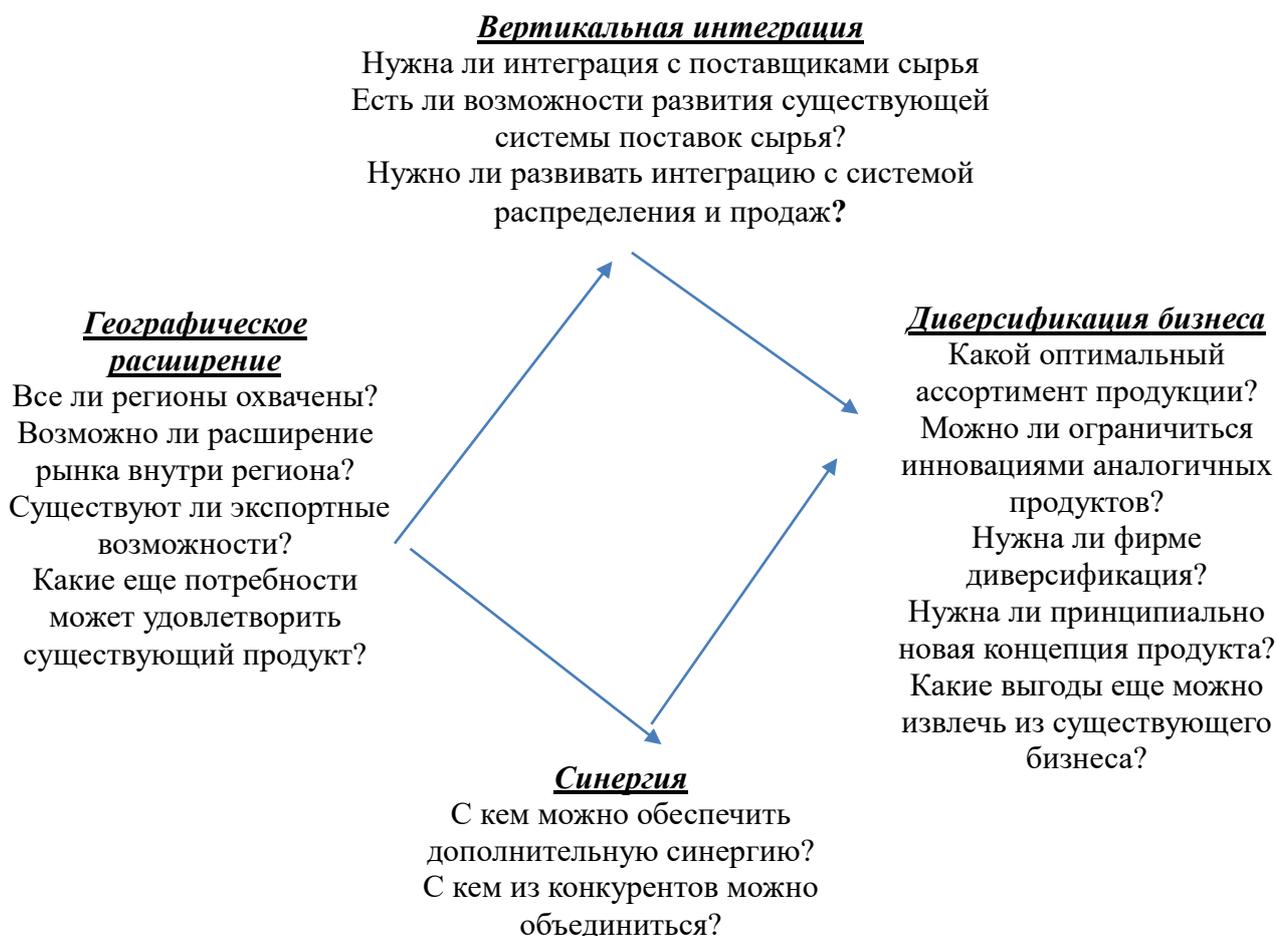


Рис. 2 Выявление возможностей в новых направлениях развития фирмы [12]

Производственная стратегия основывается на стратегических задачах перед производственными подразделениями фирмы. Стратегические задачи определяются процессом производства. Система стратегических задач определяет последующее принятие решений. Решения подразделяются на основные группы: о вертикальной интеграции, о производственных мощностях, о масштабе и ориентации производства.

Решения о производственных мощностях содержат информацию об объемах и типах мощностей, которые могут потребоваться дополнительно или их нужно будет сократить в определённый период времени. Решения о масштабах производства взаимосвязаны с решениями о производственных мощностях, так как оказывают влияние на вопросы, связанные с размером фирмы, место расположения фирм, ассортимент продукции и другие вопросы. В данной связи решения об ориентации производства предполагают выбранное направление развития производственной функции. Синергия от перекрестных продаж представлена на рисунке 3.



Рис. 3 Синергия от перекрестных продаж [12]

Разработка стратегии управления персоналом основывается на конкурентноспособном коллективе, способном выполнять задачи, определенные стратегией развития фирмы. При этом учитывается организационная структура управления фирмой.

Классификация структур управления фирмой:

- иерархический тип структур управления;
- линейная организационная структура управления;
- линейно-штабная организационная структура управления;
- дивизионная структура управления.

Рассматривается органический тип структуры управления:

- бригадная структура управления;
- проектная структура управления;
- матричная структура управления;
- многомерная организационная структура управления.

Деловые стратеги (бизнес-стратегии) – стратегии единичного бизнеса.

1. Стратегии концентрированного роста - рост за счёт расширения доли предприятия на базовом рынке. Возможны стратегии расширения доли на захваченных рынках путём стимулирования спроса различными способами:

- Усиление позиций на рынке;
- Развитие рынка;
- Развитие продукта.

Деловые стратеги (бизнес-стратегии) – стратегии единичного бизнеса представлены в таблице 1.

Таблица 1

Стратегии концентрированного роста

Виды стратегий	Содержание
Стратегии концентрированного роста	Возможности увеличения выпуска продукции
Усиление позиций на рынке	Увеличение выпуска имеющегося продукта на освоенный рынок
Развитие рынка	Увеличение выпуска имеющегося продукта за счет освоения нового рынка (географического или тот же товар другим потребителям (удовлетворение других нужд))
Развитие продукта	Рост размеров производства за счет выпуска нового продукта на освоенный предприятием рынок

2. Стратегии, построенные на преимуществах кооперации (интегрированного роста) - включение в процесс производства дополнительных стадий, рост вдоль производственной цепочки:

- Обратной вертикальной интеграции;
- Вперед идущей вертикальной интеграции;
- Горизонтальной интеграции.

3. Стратегии, базирующиеся на преимуществах комбинирования (стратегии диверсифицированного роста) – комбинирование новых и старых видов деятельности, новых и старых рынков:

- Стратегии концентрической диверсификации;
- Стратегия горизонтальной диверсификации;
- Стратегия конгломератной диверсификации.

В основе стратегий интегрированного и диверсифицированного роста лежит эффект синергии.

4. Стратегии целенаправленного сокращения:

- Стратегия ликвидации;
- Стратегия «сбора урожая»;
- Стратегия сокращения размеров;
- Стратегия сокращения расходов.

Преимущества стратегии концентрации:

- базируется на известных способностях и возможностях организации;
- может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ;
- компания может быть более чувствительна к потребностям рынка и завоевать репутацию в этой области;
- обычно это стратегия низкого риска;
- постепенный рост легко отслеживается с точки зрения управления.

Недостатки стратегии концентрации:

- стратегия в большей степени поступательная, чем революционная;
- существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост;
- проводящая эту стратегию компания подчинена изменениям в предпочтениях потребителей и поворотам к спаду в экономике;
- она накладывает значительную ответственность на компанию в вопросе отслеживания действий конкурентов;
- она также накладывает ответственность за удержание уровня нововведений в области собственных продуктов;
- она требует значительных финансовых расходов на рекламу и стимулирование товара.

Усиление позиций на рынке. Стратегия бывает успешной:

- когда имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;
- когда доля имеющихся покупателей может быть значительно увеличена;
- когда доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут;
- когда изначально имела место тесная связь между объемом продаж и затратами на маркетинг в стоимостном выражении;
- когда возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

Стратегия развития рынка.

Преимущества стратегии развития рынка:

- стратегия строится на существующих силах, навыках и возможностях;
- это стратегия с относительно низким коммерческим риском;
- реализация стратегии может дать значительный доход при относительно малых расходах;
- она может обеспечить достаточный доход для разработки нового продукта.

Недостатки стратегии развития рынка:

- область применения стратегии ограничена: она обычно подходит тогда, когда продукт находится на ранней стадии его жизненного цикла;
- требует значительного рыночного исследования;
- вероятно, будет трудно выявить те особые сегменты рынка, на которые надо направлять свои усилия;
- организация может не иметь возможности удовлетворить потребности выявленного сегмента рынка вследствие недостатка мощностей или по другим причинам.

Стратегия развития рынка применима:

- когда доступны новые каналы распределения - надежные, недорогие и качественные;
- когда организация очень успешна в том, что она делает;
- когда существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;
- когда организация имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы справиться с расширением производства;
- когда организация имеет избыточные производственные мощности.

Стратегия ограниченного роста.

Стратегия ограниченного роста - стратегия, применяемая в зрелых организациях, прочно стоящих на ногах. Обычно они удовлетворены существующим положением.

Руководство подобных предприятий придерживается старой, некогда успешной стратегии; с минимальным риском для себя оно устанавливает цели от достигнутого, скорректированные с учетом инфляции.

Стратегии интегрированного роста представлены в таблице 2.

Таблица 2

Стратегии интегрированного роста

Виды стратегий	Содержание
Стратегии, построенные на преимуществах кооперации (интегрированного роста)	Объединение под одной крышей различных технологических этапов производства и распределения продукта
Обратной вертикальной интеграции	Приобретение влияния либо усиление контроля над поставщиками
Вперед идущей вертикальной интеграции	Приобретение влияния либо усиление контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (системой распределения и продажи)
Горизонтальной интеграции	Приобретение влияния или слияние/поглощение с конкурентами

Экономическая интеграция - объединение первоначально независимых мелкосерийных производителей вдоль цепочки образования стоимости, как вверх, так и вниз, путем сведения различных функций под единое управление с целью обрести преимущества крупносерийного производства.

Горизонтальная интеграция - это процесс экстенсивного роста фирмы на неизменном иерархическом уровне экономики.

Вертикальная интеграция - это переход от приобретения продукции своего поставщика к приобретению самого поставщика.

Стратегии диверсифицированного роста: диверсификация.

Бизнес- стратегии – диверсифицированного роста представлены в таблице 3.

Таблица 3

Бизнес- стратегии – диверсифицированного роста

Виды стратегий	Содержание
Стратегии, базирующиеся на преимуществах комбинирования (стратегии диверсифицированного роста)	Нет возможности расширения со старым продуктом (новый продукт)

Стратегии концентрической диверсификации	Возможности производства нового продукта в существующем бизнесе (сильные стороны функционирования организации – техника, технология, кадры и т.п.) - новый продукт/ ниша на новый рынок
Стратегия горизонтальной диверсификации	Возможности производства нового, сопутствующего основному, продукта, технологически не связанного с ним, но использующим освоенный рынок, область поставок, торговую сеть
Стратегия конгломератной диверсификации	Новый, технологически несвязанный с основным продукт на новый рынок - новые бизнесы, инвестиционная компания

Стратегия диверсификация включает в себя следующие положения:

- Объединение в рамках одной компании несвязанных бизнесов – в крайних выражениях, создание конгломератов;
- Характерна, как правило, для крупных компаний, когда возможности роста на основе вертикальной и горизонтальной интеграции исчерпаны, компания не может дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли и предполагают выход за пределы этого;
- Условия осуществления стратегий;
- Рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения, либо же сокращения спроса на продукт, продукт находится на стадии умирания;
- Текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть вложены в другие сферы бизнеса;
- Новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, сырья и т.п.;
- Антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- В результате диверсификации могут быть сокращены потери от налогов;
- В результате диверсификации может быть облегчен выход на мировые рынки;
- В результате диверсификации могут быть привлечены новые квалифицированные служащие, либо лучше использован потенциал имеющихся менеджеров;
- Диверсификация - это стратегия высокого риска. С точки зрения финансов она требует значительных вложений. Финансовая же отдача, скорее всего, будет получена в долгосрочном плане. В то же время, если стратегия удачна, уровень финансовой отдачи может быть значительным и существует высокая вероятность достижения финансовой синергии.

Стратегия диверсификации осуществляется обычно в трех основных формах:

- Вертикальная интеграция – вдоль собственной цепочки образования стоимости;
- Горизонтальная диверсификация - выход в новую отрасль;
- Географическая диверсификация - выход на новые рынки.

Конгломератная диверсификация - организация приобретает предприятия, производящие продукты или услуги, не имеющие явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками (например, строительная фирма, приобретает магазин.)

Конгломератная диверсификация обеспечивает значительную финансовую синергию

(может происходить из-за возможностей получить преимущества в налогообложении, лучше использовать финансовые ресурсы и т. д.)

Стратегия оправдана: когда в отрасли, в которой в основном действует организация наблюдается сокращение годовых объемов продаж и прибыли; существующие рынки организации насыщены, когда организация имеет капитал и талантливых управляющих, необходимые для успешной конкуренции в новой отрасли производства; когда организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств; когда существует финансовая синергия между покупаемой и покупающей фирмой; когда законодательство, ограничивающее конкуренцию, может быть использовано против организации, которая исторически концентрировалась в одной отрасли.

Условия осуществления стратегии: компетентность имеющегося персонала и в особенности менеджеров, наличие необходимых денежных средств.

Концентрическая диверсификация - внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т. е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности.

Пример: корпорация Nestle, крупнейший в мире производитель продуктов питания, которая первоначально специализировалась на кофе, а сейчас позиционирует себя и в других областях - производстве кондитерских изделий, продуктов быстрого питания, товарах для животных, фармацевтике, напитках.

Стратегия целесообразна при следующих условиях:

1. когда основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
2. когда добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
3. когда новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высококонкурентным ценам;
4. когда новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;
5. когда производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
6. когда в организации имеется сильная команда управляющих.

Стратегия горизонтальной диверсификации - предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При выборе данной стратегии компания должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

Условия осуществления стратегии - предварительная оценка фирмой собственной компетенции в производстве нового продукта.

Средства диверсификации:

1.Сделай сам

- Новые направления деятельности внутри компании - создание новой продукции и услуг внутри корпорации путем реализации концепции управления проектами на основе системного делового подхода;
- внутренние НИОКР;
- Спинауты - стратегия управления разработкой новой продукции и услуг.

2. Делай с другими

- Реализация проектов посредством создания новой компании;
- Стратегические союзы - совместные НИОКР и реализация их результатов;
- Приобретения (поглощения) компаний;
- Совместные предприятия;

Поскольку каждому средству присущи свои плюсы и минусы, формы и средства диверсификации могут использоваться в той или иной комбинации, подходящей для данного случая.

Избыточная диверсификация- почему возникают слишком диверсифицированные компании:

1. проблема корпоративного управления: конфликт интересов между собственниками и менеджерами: менеджеры хотят застраховаться от рисков; собственники хотят повысить доход;

2. они могут диверсифицировать риски, вкладывая в разные компании;

3. проблему трудно решить, если:

- финансовые рынки не развиты (трудно диверсифицировать риски, если доходности всех инструментов коррелированы);

- корпоративное управление не развито;

4. для мониторинга менеджмента необходимо решить проблему координации, то есть купить крупный пакет акций.

Сложности интеграции:

1. Создание атмосферы для передачи навыков и созданию ценности;
2. Согласование ожиданий «до» и реальности «после»;
3. Создание единого видения;
4. «Аккуратное» управление взаимодействиями между компаниями.

Стратегии целенаправленного сокращения.

1.Экономия - осуществление действий по оздоровлению, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Стратегия применяется в случае, если в результате внешнего и внутреннего анализа делается вывод, что фирма может выжить в случае ее оздоровления. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно. Все эти действия предполагают ужесточение контроля за затратами.

2.Сдвиг - включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в данную конкретную область.

Примером такой стратегии является сокращение ассортимента товаров (услуг). Для этого необходимо определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее и наиболее прибыльными, и переориентировать производство на те товары (услуги), которые помогут компании выжить в трудный период.

3.Изъятия вложений - включают продажу части предприятия, что может дать необходимые ресурсы для развития оставшихся направлений бизнеса. Самой распространенной сегодня формой изъятия вложений является «выкуп управлением», когда часть компании продается ее руководству. Материнская компания (та, которая владела предприятием раньше) может сохранить за собой на некоторый срок долю в продаваемой компании. Обычно эта доля равна сумме отсроченных платежей. Пример: компания владеет автосервисом и магазином, но кризисное состояние заставляет ее продать автосервис, как наименее прибыльную часть бизнеса для того, чтобы обеспечить лучшее финансирование магазина. Автосервис передается во владение существующему управлению, менеджер (ы) становятся одновременно владельцами. Выкуп управляющими удобен обеим сторонам: компании нет необходимости искать покупателя, команда менеджеров, которая становится

новым владельцем автосервиса, владеет полной информацией о предприятии, сохраняются взаимосвязи и преемственность. Компания (управление) не может сразу выкупить предприятие из-за отсутствия свободных денежных средств, поэтому заключается договор о постепенном погашении долга за счет прибыли предприятия. Компания, уже не участвуя в деятельности автосервиса, регулярно получает определенную часть его прибыли, но по мере погашения долга (что может занять и несколько месяцев, и несколько лет) процент акций автосервиса, которым она владеет, уменьшается. Когда новые владельцы полностью выплатят оговоренную при передаче им автосервиса сумму, компания теряет свою долю в этом предприятии.

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации, стратегии представлены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4

Сравнение стратегий интеграции и несвязанной диверсификации

Стратегия интеграции	Стратегия диверсификации
<p>Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности /ресурсами посредством использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технологического и торгового синергизма • Торговой марки • Эффективного маркетинга • Сервисного обслуживания • НИОКР и возможностей новых товаров/технологий • Избытка мощностей • Экономии на масштабе производства 	<p>Распространение деятельности на новые, не связанные сферы, в целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансового синергизма • Уменьшения риска • Использования выгод налогообложения • Повышения ликвидности активов • Управления потоками доходов • Защиты против слияния • Установления договорных «трансфертных» цен • Обеспечения интересов руководства

Таблица 5

Стратегии сокращения

Вид стратегии	Сущность стратегии
Стратегии целенаправленного сокращения	Перегруппировка сил, спады и кардинальные изменения в экономике
Стратегия ликвидации	Дальше не целесообразно вести бизнес
Стратегия «сбора урожая»	Сокращение затрат на развитие до минимума, отказ от долгосрочного развития в пользу сегодняшнего момента
Стратегия сокращения размеров	Закрытие или продажа нескольких своих подразделений с целью долгосрочного изменения границ бизнеса или ожидания лучших времен
Стратегия сокращения расходов	Поиск возможностей сокращения нерациональных затрат

4. Ликвидация - включает продажу всего предприятия либо целиком, как действующего предприятия, либо по частям - различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры уже не работают.

По данной теме изучаются типовые стратегии фирмы, которые подразделяющиеся по определенным признакам; рассматриваются конкурентные преимущества фирмы и их характеристики, свойства. Рассматриваются особенности модели конкурентных сил М. Портера, факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Конкурентное преимущество и его детерминанты; изучаются основные причины утраты конкурентоспособности; рассматривается содержание и понятие общих стратегий развития фирмы, конкурентные стратегии фирмы. Функциональные стратегии: стратегия НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия.

Раздел 2. Методологии моделирования стратегии фирмы.

Тема 4. Основы стратегического управления фирмой.

Характерной особенностью функционирования современного бизнеса является динамичность и постоянно меняющиеся условия внешней среды организации или компании. В связи с этим руководители организаций или компаний зачастую не испытывают уверенности в том, что занимаемая ими рыночная ниша и завоеванная доля рынка будут сохранены за ними в будущем. Именно это обуславливает необходимость создания стратегий, что свидетельствует об интересе руководства компании к теориям стратегического управления, а также к механизму разработки стратегий и их непосредственной реализации. Стратегия «специалист» ориентируется на несколько или же только на один сегмент рынка [1], то есть в данном случае делается акцент на качественную сторону рыночной доли. Фирма при реализации данной стратегии является лидером в своей рыночной нише, но при этом для нее является важным реализация стратегии «следующего за лидером». Предприятия, которые занимают долю рынка на небольших нишах, могут быть высокодоходными.

Организация не может функционировать отдельно, в соответствии с установленными планами и задачами, не пересекаясь с факторами, влияющими на ее деятельность. Причины могут быть различными: погодные условия, действия конкурентов, работа бухгалтерии, те или иные действия сотрудников отдела подбора персонала и т.д. Все эти события можно подвести под отдельную концепцию - окружение предприятия. Без этого не может обойтись ни один хозяйствующий субъект, и иногда окружающая среда может влиять как положительно, так и отрицательно, несмотря на абстрактный характер ее определения как такового. Факторы окружающей среды влияют не только на бизнес из-за изменений и деятельности, но и на эти факторы также может повлиять деловая активность. В зависимости от степени контроля факторы окружающей среды подразделяются на две группы – внутренняя среда и внешняя среда. Любые компоненты, которые взаимодействуют внутри предприятия так или иначе влияют на экономический процесс, являются элементами внутренней среды хозяйствующего субъекта. Это явление является полностью контролируемым процессом и может произвольно регулироваться любыми управленческими решениями, которые в совокупности составляют механизм взаимодействия технологических и организационных механизмов. [7]

Внутренняя среда представляет внутренние силы и условия, которые непосредственно связаны с организацией и которые оказывают непосредственное влияние на ее бизнес и повседневную деятельность. Она определяет процедуры и методы, с помощью которых осуществляется деятельность в организации, а также включает в себя систему ценностей, видение, миссию и цели, структуру управления, человеческие и физические ресурсы. [7] Эти факторы, как правило, находятся под контролем организации, независимо от того, являются ли они материальными или нематериальными. Их можно разделить на сильные и слабые

стороны в зависимости от их положительного или отрицательного влияния на основные цели организации. Систему ценностей можно определить, как набор правил и логических и последовательных ценностей, принятых фирмой в качестве стандартного руководства с тем, чтобы регулировать поведение в любых обстоятельствах. Видение относится к общей картине того, что хочет достичь предприятие, в то время как миссия говорит об организации и ее бизнесе, а также о причине ее существования. Наконец, цели относятся к основным этапам, которые должны быть достигнуты в течение определенного периода времени с использованием имеющихся ресурсов. Финансовые ресурсы включают капитал и фонды, которые являются частью организации. Компании выделяют средства на те виды деятельности, которые обеспечивают максимальную отдачу при наименьших затратах. Следовательно, целью является оптимальное распределение ресурсов. Структура управления подразумевает организационную иерархию, способ делегирования задач и их взаимосвязь, охват управления, взаимоотношения между различными функциональными областями, состав совета директоров, структуру владения акциями и так далее. С другой стороны, отношения внутренней власти описывают отношения между генеральным директором и советом директоров. Кроме того, степень поддержки и вклада, получаемых от сотрудников и других членов организации, укрепляет полномочия организации по принятию решений и их реализации в масштабах всей организации. Человеческие ресурсы являются наиболее важным активом организации, поскольку они играют решающую роль в создании или разрушении организации. Навыки, компетенции, отношение, преданность делу, моральный дух и приверженность являются сильными или слабыми сторонами фирмы или компании.

По данной теме рассматривается процесс стратегического управления фирмой. Миссия и цели организации. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон. Выработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии.

1.2. Планы практических занятий

Практические занятия, подготовка докладов

Практические занятия включают самостоятельную подготовку студентов по темам дисциплины, представленным во второй части пособия; предполагают коллективное обсуждение результатов выполненной работы. Практические занятия направлены на развитие интересов студентов в области региональной экономики, использованию имеющихся знаний, подготовку необходимых навыков и умений в части практического их применения. Для успешного проведения практических занятий, предусматриваются темы докладов, которые по выбору студентов представляются в формате подготовки презентационных материалов.

Тематика докладов:

1. Необходимость формирования стратегии фирмы.
2. Сущность экономической стратегии фирмы.
3. Экономическая стратегия фирмы (на конкретном примере).
4. Эволюция научных подходов к формированию экономической стратегии фирмы.
5. Проблемы и перспективы стратегического планирования и управления в отечественных условиях.
6. Школы стратегий.
7. Сущность, основные характеристики школы «стратегического планирования».
8. Сущность, основные характеристики школы «предпринимательства».
9. Сущность, основные характеристики «когнитивной школы (школы познания)».
10. Сущность, основные характеристики «школы внешней среды».

11. Сущность, основные характеристики «школы конфигурации».
12. Влияние внешней среды на стратегию фирмы.
13. Инструменты анализа среды косвенного влияния (макросреды) на фирму.
14. Инструменты анализа среды непосредственного воздействия (микросреды) на фирму.
15. Стратегическая миссия и цели предприятия.
16. Понятие конкурентоспособности фирмы.
17. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
18. Конкурентные преимущества стран.
19. Технологии и конкурентные преимущества.
20. Стратегия лидерства в издержках.
21. Стратегия дифференцирования.
22. Стратегия фокусирования.
23. Деловые стратегии (бизнес-стратегии).
24. Стратегии концентрированного роста.
25. Стратегии интегрированного роста.
26. Стратегии диверсификации.
27. Портфельные стратегии.
28. Стратегическая интеграция.
29. Стратегия и формирование взаимоотношений.
30. Сущность, основные характеристики нерациональных школ стратегий.

Требования к оформлению докладов:

- форма предоставления – письменная;
- доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем доклада должен составлять не более 10 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст доклада печатается в редакторе Word, интервал – полуторный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы доклада должны быть пронумерованы; их последовательность должна соответствовать плану работы. Нумерация начинается с 2 страницы. Цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- каждая часть доклада (введение, основная часть, заключение) печатается с нового листа, разделы основной части – как единое целое;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка;
- оформление не должно включать излишеств, в том числе: различных цветов текста, не относящихся к пониманию работы рисунков, больших и вычурных шрифтов и т.п.

1.3. Практические занятия, подготовка информации для обсуждения и дискуссий

Практические занятия служат для углубленного изучения материала дисциплины и проводятся с целью привития навыков самостоятельной работы над выявлением, ранжированием, разработкой и реализацией прогнозов, приобретения навыков работы с аналитическими материалами, системного анализа экономических процессов. Для этого используются различные формы занятий: организация дискуссий и решение практических задач.

Тематика для обсуждения и дискуссий:

1. Конкуренция и стратегия.
2. Кластеры и конкуренция.

3. Конкуренция на локальных рынках.
4. Конкуренция на глобальных рынках.
5. Методы и формы, уровни и направления современной конкуренции.
6. Оптимальная конфигурация рынка.
7. Стратегические выгоды от наличия конкурентов.
8. Стратегия и синергизм.
9. Необходимость экономической стратегии фирмы.
10. Сущность экономической стратегии фирмы.
11. Экономическая стратегия фирмы (на конкретном примере).
12. Эволюция научных подходов к формированию экономической стратегии фирмы.
13. Проблемы и перспективы стратегического планирования и управления в отечественных условиях.
14. Школы стратегий.
15. Сущность, основные характеристики рациональных школ стратегий.
16. Сущность, основные характеристики нерациональных школ стратегий.
17. Сущность, основные характеристики школы «дизайна».
18. Сущность, основные характеристики школы «стратегического планирования».
19. Сущность, основные характеристики школы «позиционирования».
20. Сущность, основные характеристики школы «предпринимательства».
21. Сущность, основные характеристики «когнитивной школы (школы познания)».
22. Сущность, основные характеристики «школы обучения».
23. Сущность, основные характеристики «школы власти».
24. Сущность, основные характеристики «школы культуры».
25. Сущность, основные характеристики «школы внешней среды».
26. Сущность, основные характеристики «школы конфигурации».
27. Влияние внешней среды на стратегию фирмы.
28. Инструменты анализа среды косвенного влияния (макросреды) на фирму.
29. Инструменты анализа среды непосредственного воздействия (микросреды) на фирму.
30. Стратегическая миссия и цели предприятия.
31. Понятие конкурентоспособности фирмы.
32. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
33. Конкурентные преимущества стран.
34. Технологии и конкурентные преимущества.
35. Отраслевые конкурентные преимущества.
36. Отраслевой конкурентный анализ.
37. Цепочка создания стоимости и конкурентоспособность.
38. Конкурентные преимущества фирмы.
39. Конкурентные преимущества продукции.
40. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ.

1.4. Практические занятия, подготовка материалов для решения задач

Практические занятия включают самостоятельную подготовку студентов по темам дисциплины:

1. Общая характеристика базовых стратегий конкуренции.
2. Стратегии конкуренции: стратегия дифференциации продукции (преимущества, рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы).
3. Стратегии конкуренции: стратегия снижения издержек (преимущества, рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы).

4. Стратегии конкуренции: стратегия фокусирования.
5. Стратегии конкуренции: стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
6. Стратегии конкуренции: стратегия внедрения новшеств.
7. Проектирование стратегий конкуренции для предприятий с различной степенью доминирования на рынке.
8. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям динамики рынка.
9. Типы конкурентных стратегий. Понятие виолентной стратегии.
10. Типы конкурентной стратегии. Понятие коммутантной стратегии.
11. Типы конкурентной стратегии. Понятие эксплерентной стратегии.
12. Типы конкурентных стратегий. Понятие пациентной стратегии.
13. Методы обеспечения конкурентоспособности. Система ориентации на конкурентов “бенчмаркинг (benchmaking)”
14. Происхождение и определение термина бизнес-процесс.
15. Цели и задачи процессного подхода.
16. Эволюция процессного подхода.
17. Классификация бизнес-процессов, сети процессов, моделирование бизнес-процессов.
18. Взаимосвязь основных, вспомогательных и сервисных процессов в системе менеджмента сети бизнес-процессов.
19. Функции и особенности процессного управления.
20. Организационная структура фирмы. Группы и роли.

Требования к оформлению отчета:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 10 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задания для самостоятельной работы содержат темы эссе, тесты и контрольные вопросы, которые помогают повторить ключевые моменты соответствующей темы. Цель написания эссе состоит в формировании у студентов умения вырабатывать и корректно аргументировать свою точку зрения на ту или иную проблему. При этом студенту не обязательно придерживаться изложенной в учебнике или на лекции позиции. Студент волен выбрать любую точку зрения, важно, чтобы аргументация его была убедительной.

Задание 1.

Подготовьте эссе по предложенным темам.

Тематика эссе:

1. Методы анализа конкурентных преимуществ.
2. Подходы к обеспечению конкурентоспособности фирмы.
3. Методические оценки конкурентоспособности.

4. Виды и уровни разработки стратегии.
5. Стратегия одиночного бизнеса.
6. Корпоративные стратегии.
7. Стратегия лидерства в издержках.
8. Стратегия дифференцирования.
9. Стратегия фокусирования.
10. Деловые стратегии (бизнес-стратегии).
11. Стратегии концентрированного роста.
12. Стратегии интегрированного роста.
13. Стратегии диверсификации.
14. Портфельные стратегии.
15. Стратегии взаимодополняющих продуктов (пакета продуктов).
16. Функциональные стратегии.
17. Наступательные стратегии.
18. Оборонительные стратегии.
19. Матричные инструменты анализа и выбора стратегии фирмы.
20. Сценарный подход к планированию стратегии.
21. Ключевые компетенции и стратегия фирмы.
22. Стратегическое планирование.
23. Стратегическое бюджетирование.
24. Стратегический контроллинг.
25. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития.
26. Альянсы для атаки на лидера.
27. Стратегическое кооперирование.
28. Стратегическая интеграция.
29. Стратегия и формирование взаимоотношений. Японские фирмы и их подходы к формированию взаимосвязей.
30. Стратегия и система сбалансированных показателей.

Требования к оформлению эссе:

- форма предоставления – письменная;
- эссе должно быть выполнено грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем эссе должен составлять не более 2 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст эссе печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт TimesNewRoman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы эссе должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- в эссе должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка;
- оформление не должно включать излишеств, в том числе: различных цветов текста, не относящихся к пониманию работы рисунков, больших и вычурных шрифтов.

Задание 2.

- 1) Определите направления повышения конкурентоспособности фирмы (предприятия);
- 2) Заполните таблицу 6, указав содержание работ фирмы (предприятия) по направлениям повышения конкурентоспособности.

Направления повышения конкурентоспособности фирмы (предприятия)

Направления повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ предприятия по направлениям повышения конкурентоспособности
Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров	
Повышение качества управления на основе применения экономических инструментов	
Совершенствование связей с внешней средой	
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга «выхода» и «входа» предприятия на рынки	
Совершенствование инновационной деятельности предприятия	
Внедрение новых информационных технологий предприятием	
Анализ ресурсоёмкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение предприятием ресурсосберегающих технологий	
Повышение организационно-технического уровня производства на предприятии	
Развитие предприятием логистики	

Требования к оформлению ответа:

форма предоставления ответов – письменная (заполнение таблицы).

Задание 3.

Проанализируйте целевое назначение типовых бизнес-стратегий, определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям:

1. Когда возможности сбыта ограничены (в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе).
2. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта.
3. Когда стабильность производства особенно ценна.
4. Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями.
5. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене.

6. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.
7. Когда организация может стать монополистом в определенном регионе.
8. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
9. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.
10. Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации.
11. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.
12. Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации.
13. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно расти.
14. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
15. Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам.
16. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по жизненному циклу.
17. Когда организация располагает сильной управленческой командой.
18. Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных.
19. Когда фирма конкурирует в высоко конкурентном бизнесе.
20. Когда фирма конкурирует в неразвивающемся бизнесе.

Требования к оформлению ответов:

форма предоставления ответов – устная.

Задание 4.

Установите соответствие между определениями, используемыми для выявления сильных и слабых сторон в предложенных определениях стратегии? Какое определение, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе?

1. Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер).
2. Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль).
3. Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер).
4. Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омайе).
5. Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или, другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг).
6. Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд).

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;

- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 5.

Подготовьте эссе по предложенным темам:

1. Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.
2. Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
3. Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

Требования к оформлению эссе:

- форма предоставления – письменная;
- эссе должно быть выполнено грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем эссе должен составлять не более 2 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст эссе печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы эссе должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- в эссе должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка;
- оформление не должно включать излишеств, в том числе: различных цветов текста, не относящихся к пониманию работы рисунков, больших и вычурных шрифтов.
- При формулировке миссии пользуйтесь правилами ее составления:
 - 1) Перечислите ключевые области компетенции организации, её сильные и слабые стороны.
 - 2) Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.
 - 3) Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.
 - 4) Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.
 - 5) Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует. Выделите главную мысль.

Задание 6.

Сформулируйте миссию для следующих фирм:

- коммерческой фирмы по производству пылесосов;
- коммерческой фирмы по уборке мусора;
- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- интернет-магазина по продаже книг;
- гуманитарного университета;
- ресторана быстрого питания.

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 7.

Выберите правильный ответ из предлагаемых ответов, составляющих перечень вопросов для проведения тестирования:

1. Что такое стратегия фирмы?

- а) сознательное поведение фирмы в краткосрочных и долгосрочных периодах;
- б) несознательное поведение фирмы в краткосрочных и долгосрочных периодах;
- в) объем выпуска трех продуктов в рамках одной фирмы.

2. Чем принято определять процессы развития рынка в парадигме «структура – поведение – результат»?

- а) специфическими условиями производства и потребления товара;
- б) макроэкономическими условиями развития рынка;
- в) изменением конъюнктуры рынка;
- г) всей вышеперечисленной совокупностью.

3. Выберите основу монопольных явлений на рынке:

- а) высокие барьеры входа на рынок;
- б) ограниченное количество производителей;
- в) ограниченное количество покупателей.

4. Первый этап при моделировании бизнес-процессов – определение миссии компании – предполагает ...

- а) определение содержания бизнес-процессов
- б) формирование глобальной цели бизнеса
- в) конкретизацию стратегических, глобальных целей предприятия
- г) оценку возможностей предприятия в плане эффективности распределения капитальных вложений.

5. Выберите слабо дифференцирующие идеи:

- а) наследственность
- б) уникальная технология
- в) низкая цена
- г) высокое качество

6. Сколько основных компонентов предполагается в маркетинговой стратегии?

- а) 2
- б) 4
- в) 6
- г) 3

7. Как обозначают объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта?

- а) горизонтальное слияние;
- б) вертикальная интеграция;
- в) формирование цепочки накопления стоимости.

8. Выберите стадию жизненного цикла товара, когда рынок характеризуют наиболее высокими затратами на выход (барьерами выхода):

- а) зарождение;
- б) ускорение роста;
- в) зрелость;
- г) замедление роста;
- д) затухание.

9. На чем должны фокусироваться маркетинговые стратегии?

- а) на цели, которой надо достичь
- б) производстве;
- в) планировании;
- г) на конкурентах.

10. Выберите сильно дифференцирующие идеи:

- а) ориентация на покупателя;
- б) собственность на атрибут;
- в) широкий выбор;
- г) лидерство.

11. Что показывает рыночная концентрация продавцов товара?

- а) удельный вес крупных фирм, доминирующих на данном рынке;
- б) удельный вес крупных фирм в отрасли, доминирующих по объему выпуска продукции и соответственно по объему продаж на рынке;
- в) оба ответа верны.

12. Чем будет являться существование одного продавца на рынке, и будут отсутствовать близкие продукты заменителей товара?

- а) монополией;
- б) олигополией;
- в) монополистической конкуренцией.

13. Как называется цена, которая будет быстро меняться в условиях изменения спроса и предложения?

- а) монопольная цена;
- б) равновесная цена;
- в) эластичная цена.

14. Отличие фирмы от других хозяйствующих субъектов:

- а) фирма представляет собой крупную организационно оформленную единицу, является самостоятельной юридически не зависимым экономическим агентом;
- б) фирма является исключительно потребителем ресурсов;
- в) обыкновенные хозяйствующие субъекты принадлежат юридическим лицам, а фирма может быть только государственной.

15. Для каких целей фирма закупает ресурсы?

- а) для производства товаров и услуг;
- б) для их потребления;
- в) для увеличения своего удельного веса.

16. Что такое горизонтальная граница?

- а) горизонт;
- б) объем выпуска одного продукта в рамках одной фирмы;
- в) объем потребления продуктов в рамках региона;
- г) объем выпуска трех продуктов в рамках одной фирмы.

17. Чем определяют горизонтальный размер фирмы?

- а) положительным эффектом масштаба;
- б) отрицательным эффектом масштаба;
- в) отсутствием дефицита на рынке товара;
- г) потреблением продукта за определенный промежуток времени.

18. По какому из представленных критериев оценивают размер фирмы?

- а) числу занятых, объему продаж;
- б) объему капитала, низким затратам;
- в) величине активов, объему продаж;
- г) а и в.

19. Что такое функциональная форма последовательности управления?

- а) последовательность управления всеми стадиями производственного процесса до сбыта;
- б) последовательность управления, разделяющая производственный процесс по отдельным функциям;
- в) последовательность управления, при которой внутри фирмы осуществляется одновременно управление по функциям производства и продуктам.

20. Что такое холдинг?

- а) объединение крупных предприятий отрасли с крупными банками, финансовыми фирмами с единым совместным руководством и политикой фирмы;
- б) объединение малых предприятий отрасли с малыми банками, финансовыми фирмами с единым совместным руководством и политикой фирмы;
- в) объединение крупных предприятий отрасли с крупными банками, финансовыми фирмами с различным руководством и различной политикой фирмы.

21. Что такое франчайзинг?

- а) сделка, при которой один экономический объект предоставляет другому экономическому объекту права действовать на рынке от его имени и часто под его именем;
- б) объект договора франчайзинга - комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса;
- в) интеллектуальная собственность, состоящая из персонажей вымышленной вселенной и прочего, какого-либо оригинального медийного произведения, такие как фильмы, книги, телепрограммы или видеоигры.

22. Что входит в основные перспективы стратегии?

- а) финансовые перспективы;
- б) перспективы покупателя;
- в) перспективы инноваций, обучения и роста;
- г) все варианты верны.

23. Альянс – это:

- а) форма партнерства фирм;
- б) партнерство покупателей;
- в) главная фирма на рынке.

24. Главное назначение методов и моделей анализа товарного рынка будет подготовка:

- а) инвестиционных решений;
- б) политических решений;
- в) кадровых решений.

25. Чем будет являться существование одного продавца на рынке, и будут отсутствовать близкие продукты заменителей товара?

- а) монополией;
- б) олигополией;
- в) монополистической конкуренцией.

Требования к оформлению ответов на вопросы тестирования:

форма предоставления ответов – письменная.

Задание 8.

1) Выполните анализ приведенной информации о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы для:

а) клиентов; и б) поставщиков;

2) Проставьте прописные буквы а) или б) в следующих вариантах:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 9.

1) Выполните анализ представленных в таблице 7 возможных корпоративных целей известных компаний.

- 2) Определите какие из них можно отнести к стратегическим целям, к финансовым целям.
- 3) Определите какие из них наиболее приоритетны для компании, на ваш взгляд.
- 4) Определите приоритеты выполнения целей.
- 5) Определите реалистичность и выполнимость целей данных компаний.

Таблица 7

Возможные корпоративные цели компаний

Компания	Цели
ОАО «АвтоВАЗ»	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение объемов продаж; - создание бюджетных моделей автомобилей; - завоевание лидирующих позиций; - повышение уровня рентабельности и чистой прибыли предприятия.
ООО «Ашан Россия»	<ul style="list-style-type: none"> - снижение материальных издержек предприятия на 20% в текущем году; - продажа как можно больше товаров все большему числу клиентов по минимальным ценам; - сохранение ориентации на местных производителей.
ООО «М.Видео»	<ul style="list-style-type: none"> - стать лучшим работодателем; - повысить объем продаж на 30% за текущий год.
ООО «Вкусно и точка»	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение стабильного роста; - безукоризненное обслуживание клиентов; - сохранение статуса эффективного и качественного производителя; - повышение квалификации сотрудников на всех уровнях; - инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технология; - разрабатывать еще не охваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов.
ОАО «Аэрофлот»	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить увеличение доли ОАО «Аэрофлот» в суммарных регулярных пассажирских перевозках авиакомпаний России по количеству перевезенных пассажиров до 30-35% при обеспечении рентабельности деятельности; - увеличить количество перевозимых группой Аэрофлот пассажиров ежегодно до 26 млн. к 2023 году; - стать клиент ориентированной компанией – лидером среди российских авиаперевозчиков по уровню лояльности пассажиров (компания, которую выбирают пассажиры).

Требования к оформлению ответов при выборе вариантов:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 5 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 10.

1) Выполните анализ представленных ситуаций:

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства, и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

2) Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Требования к оформлению ответов на вопросы:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 11.

Определите критерии правильной формулировки миссии. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными.

1. «Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани).
2. «Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин).
3. «Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс).
4. «Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предвзято успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media).
5. «Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»).
6. «Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР).
7. «Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс).
8. «Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк).
9. «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс).
10. «Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY).
11. «Защищать беззащитных» (Красный Крест).
12. «Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций).
13. «Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк).
14. «Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (Группа компаний "Формоза" (российский производитель компьютеров)).

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 5 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 12.

Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;

- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 13.

Выберите правильный ответ из предлагаемых ответов, составляющих перечень вопросов для проведения тестирования:

1. Деятельность фирмы (предприятия), ставящая основной целью извлечение прибыли, либо не имеющая в качестве главной задачи получение прибыли (производство промышленной продукции, выполнение строительно-монтажных работ, сельское хозяйство, продажа товаров, сдача имущества в аренду и т.д.), называется:

- 1) инвестиционной;
- 2) текущей;
- 3) финансовой.

2. Если возрастет себестоимость, то при прочих равных условиях, прибыль:

- 1) возрастет;
- 2) не изменится;
- 3) снизится.

3. При факторном анализе прибыли от продаж НЕ рассчитывают влияние фактора:

- 1) структуры и ассортимента продукции;
- 2) проценты к уплате;
- 3) себестоимость продукции;
- 4) цену единицы продукции.

4. Рост постоянных затрат может происходить в результате:

- 1) повышения цен на реализуемую продукцию;
- 2) увеличения натурального объема реализации;
- 3) повышения оплаты труда работников.

5. Увеличение потребления товара А при увеличении его цены можно объяснить тем, что:

- 1) снизилось предложение товара А;
- 2) повысился спрос на товар А;
- 3) снизились спрос на товар А, и его предложение;
- 4) повысилось предложение товара А.

Требования к оформлению ответов на вопросы:

форма предоставления ответов – письменная (произвольная).

Задание 14.

Решите задачу:

- при разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности товара фирма может использовать возможные комбинации изменения цены и качества;
- изучите варианты комбинаций цены и качества (приведены ниже). Классифицируйте их в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера;
- результаты классификации оформите в виде таблицы 8.

Таблица 8

Конкурентные стратегии	Номер варианта комбинаций
1. Стратегия лидерства в издержках	
2. Стратегия дифференциации	
3. Фокусирование на издержках	
4. Фокусирование на дифференциации	

8 возможных комбинаций цены и качества, сочетание которых является основой выбора стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.

Вариант 1 состоит в том, чтобы при сохранении уровня цены повысить качество.

Вариант 2 заключается в том, что фирма повышает качество товара, но пытается за него получить более высокую цену.

Вариант 3 заключается в повышении цены без улучшения качества.

Вариант 4 состоит в повышении цены при снижении качества.

Вариант 5 заключается в снижении качества при том же уровне цены.

Вариант 6 состоит в снижении цены и качества.

Вариант 7 заключается в повышении конкурентоспособности за счет снижения цены при сохранении качества.

Требования к оформлению ответов при выборе вариантов:

форма предоставления ответов – письменная (заполняется таблица).

Задание 15.

Решите задачу: ООО «Марина» занимается производством женской обуви для недорогого сегмента потребителей. В связи с подорожанием доллара увеличились затраты на импортную фурнитуру.

1) Какую стратегию, по вашему мнению, должна выбрать фирма, чтобы остаться на рынке, объясните почему.

2) Используя данные таблицы 9, выберете рыночные условия, которые должны быть на рынке для успешной реализации выбранной стратегии, а также риски, которые могут не позволить реализовать выбранную стратегию.

Рыночные условия, необходимые для реализации стратегий и риски, связанные и их реализацией

Рыночные условия, необходимые для реализации стратегий	Риски, связанные и их реализацией
<i>Стратегия лидерства в издержках</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – спрос на продукцию высокоэластичен по цене и достаточно однороден; – преобладает ценовая конкуренция; – различия в товарных марках малозначимы для покупателя; – наличие на рынке крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену; – отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; – предприятие имеет доступ к источникам снижения себестоимости продукции: относительно дешевого сырья, рабочей силы и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение производства одного товара, игнорируя необходимость обновления продукции; – появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках; – получение таких же преимуществ новыми конкурентами или последователями путем имитации товаров или осуществлений инвестиций в оборудование; – неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости; – инфляционный рост издержек, подрывающий способность, фирмы снижать себестоимость; – изменение предпочтений по потребителям, их чувствительности ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик
<i>Дифференциация продукции фирмы</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – наличие множества отличительных характеристик продукции, которые выделяются, ценятся потребителями; – наличие большого числа покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя; – преобладание неценовой конкуренции; – невозможность быстрого имитирования признаков дифференциации без привлечения дополнительных затрат; – широкая структура спроса на продукцию. 	<ul style="list-style-type: none"> – появление новых, более совершенных товаров; – дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке; – фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей; – имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров; – фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации.

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;

- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 16.

Решите задачу: торговая сеть «Пятерочка» решила открыть новый магазин на улице, где есть уже магазин торговой сети «Магнит».

При решении задачи подготовьте ответы на следующие вопросы:

- 1) Для того, чтобы закрепиться на рынке, какую стратегию должна будет выбрать торговая сеть «Пятерочка»;
- 2) Какие риски возможны при ее реализации.

Требования к решению задачи:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 17.

Подготовьте ответ на следующий вопрос:

- 1) Объясните, почему стратегия лидерства в издержках называется агрессивной, и какие рыночные условия нужны для ее реализации?
- 2) Приведите пример фирмы, которая использует стратегию лидерства в издержках.

Требования к оформлению ответа:

форма предоставления ответа – письменная (произвольная).

Задание 18.

Подготовьте ответ на следующий вопрос:

- чем различаются STEP и SWOT-анализ?

- a) STEP-анализ – это анализ, а SWOT-анализ – это анализ

- б) предметом SWOT-анализа выступает, а предметом STEP-анализа –
- в) SWOT-анализ – это анализпреимуществ компании, а STEP-анализ – это анализ

Требования к оформлению ответов:

форма предоставления ответа – письменная (заполните текстом свободные места).

Задание 19.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Определите, для чего нужна миссия собственникам?
2. Для чего нужна миссия топ-менеджерам?
3. Для чего нужна миссия риск-менеджерам?
4. Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджером?
5. Для чего нужна миссия менеджером среднего звена?
6. Для чего нужна миссия акционером?
7. Для чего нужна миссия кредитором?
8. Для чего нужна миссия поставщикам?
9. Для чего нужна миссия клиентам?
10. Для чего нужна миссия работникам?
11. Для чего нужна миссия конкурентам?
12. Миссия разрабатывается как для компании, так и для потребителей?

Требования к оформлению ответов на вопросы:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 20.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

- 1) Существуют ли общие для компаний ключевые факторы успеха?
- 2) Сформулируйте ваше видение корпоративной стратегии для каждой из компаний (Coca-Cola и McDonalds).
- 3) Проанализируйте деятельность компаний Coca-Cola и McDonalds и определите их ключевые факторы успеха.

Требования к оформлению ответов на вопросы:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;

- объем отчета должен составлять не более 3 страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 21.

Выберите правильный ответ из предлагаемых ответов, составляющих перечень вопросов для проведения тестирования:

1. Что из перечисленного относится к факторам, оказывающим влияние на конкуренцию (по Майклу Портеру):

- а) размер организации;
- б) вид деятельности организации;
- в) угроза появления субститутов (товаров- заменителей);
- г) конкуренция внутри отрасли;
- угроза вторжения новых конкурентов

2. Анализ конкурентных преимуществ вашей фирмы вы будете осуществлять с помощью:

- а) кластерного анализа;
- б) модели Майкла Портера;
- в) STEP – анализа.

3. 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.

Требования к оформлению ответов на вопросы:

форма предоставления ответа – письменная (произвольная).

Задание 22.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Напишите определение конкурентоспособности фирмы.
2. Перечислите методы оценки конкурентоспособности фирмы.
3. Выберите из перечисленных методов три метода оценки конкурентоспособности фирмы.
4. Определите сущность выбранных методов, возможность их применения, отрицательные и положительные характеристики.

Методы оценки конкурентоспособности фирмы

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки

Требования к оформлению ответов на вопросы:

форма предоставления ответов – письменная (заполните таблицу).

Задание 23.

В соответствии с условиями задания:

1. Выполните оценку конкурентоспособности персонала (таблица 11);
2. Проведите оценку качества персонала экспертным методом;
3. Результаты оценки качеств менеджера приведите в таблице 12.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочий	специалист	менеджер
1 Конкурентоспособность организации, в которой работает	0,20	0,20	0,20
2 Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	0,15	0,15
3 Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
4 Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5 Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6 Организованность	0,05	0,05	0,15
7 Здоровье	0,15	0,05	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00

Результаты оценки качеств менеджера

Номер эксперта	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе (названия качеств — таблица 1)						
	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							

Требования к оформлению ответов на вопросы:

форма предоставления ответов – письменная (заполните таблицу).

Задание 24.

Решите задачу, используя следующие условия:

1) рассмотрите вариант определения уровня конкурентоспособности принтеров по потребительским показателям без учета экономических показателей (таблица 14). В качестве объектов исследования рассмотрите пять условных образцов данного вида продукции: А1, А2, А3, А4, А5;

2) выполните оценку параметров каждого изделия по 10-балльной шкале, и представьте результаты в виде таблицы 13.

Таблица 13

Результаты балльной оценки параметров принтеров

№	Параметр	Исследуемые товары (марки)				
		А1	А2	А3	А4	А5
1.	Качество печати					10
2.	Скорость печати					10
3.	Размер					10
4.	Дизайн					10
	Сумма баллов					40

Таблица 14

Единичные показатели конкурентоспособности принтеров по потребительским параметрам

№	Параметр	Исследуемые товары (марки)				
		А1	А2	А3	А4	А5
1.	Качество печати	1	0,8	0,6	0,7	1
2.	Скорость печати	1	0,8	0,8	0,7	1
3.	Размер	0,6	1	0,8	0,7	1
4.	Дизайн	0,7	1	0,8	0,7	1

3) На основе единичных показателей рассчитайте групповые показатели конкурентоспособности с учетом следующих коэффициентов весомости:

- качество печати – 0,5;
- скорость печати – 0,2;
- размер – 0,1;
- дизайн – 0,2.

Требования к оформлению ответов на вопросы:

форма предоставления ответов – письменная (заполните таблицу 13).

Задание 25.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Каким процессом характеризуется развитие данного рынка поддержанных автомобилей?
2. Какие бы вы предложили для данного рынка рыночные сигналы для потребителей?

«Рынок поддержанных автомобилей».

С октября 2011 г. по апрель 2021 г. федеральной торговой комиссией было проведено исследование рынка поддержанных автомобилей США. Покупателей поддержанных автомобилей, купивших товар в течение 12 месяцев, просили указать канал приобретения автомашины, оценить технические характеристики купленного автомобиля (на момент приобретения) по 10-балльной шкале, предоставить сведения о необходимости ремонта и затратах на ремонт. Оказалось, что при покупке у дилеров, качество машин было ниже, о чем говорят высокие расходы на ремонт.

Покупатели, купившие автомобиль у знакомых, потратили в среднем за год на ремонт 418 дол., купившие автомобиль у продавцов, рекомендованных знакомыми, - 449 дол., а те, кто приобрел автомобиль у дилеров, - 533 дол.

Требования к оформлению ответа:

- форма предоставления – письменная;
- отчет должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения;
- объем отчета должен составлять не более страниц машинописного текста (компьютерный набор) на одной стороне листа формата А4, без учета страниц приложения;
- текст отчета печатается в редакторе Word, интервал – одинарный, шрифт Times New Roman, кегль – 14, ориентация – книжная;
- страницы отчета должны быть пронумерованы; цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в правом углу нижнего поля страницы;
- должна быть соблюдена алфавитная последовательность написания библиографического списка.

Задание 26.

Решите задачу:

1) промышленная организация на основе своих производственных мощностей может выпускать следующие товары: P1, P2, P3, P4, P5.

2) аналогичная продукция P1', P2', P3', P4', P5' выпускается конкурирующими организациями. Интегральный показатель конкурентоспособности соответствующих товаров характеризуется:

ОКС1(относительная конкурентоспособность) – 0,172; ОКС2 – 0,176; ОКС3 – 0,218; ОКС4 – 0,245 и соответственно у товаропроизводителей-конкурентов:

ОКС1' (относительная конкурентоспособность) – 0,182; ОКС2' – 0,186; ОКС3' – 0,216; ОКС 4' – 0,29.

3) используя условия задачи, определите конкурентоспособные товары.

Требования к оформлению ответа:

форма предоставления ответов – письменная (произвольная).

Задание 27.

Решите задачу:

1) Конкурентоспособность отрасли рекомендуется определять по ведущим крупным организациям, удельный вес которых составляет не менее 70% объема продаж во всей отрасли.

2) Фактические данные по каждому из показателей представлены в виде таблицы.

3) Используя фактические данные, определите конкурентоспособность отрасли по производству домашних холодильников для внутреннего рынка.

Таблица 15

Данные для расчета конкурентоспособности отрасли по производству домашних холодильников

Параметры конкурентоспособности изготовителей	Номер изготовителя							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень конкурентоспособности изготовителя, доли единицы (К)	0,95	1,00	0,70	0,97	0,85	1,13	1,20	1,22
Доля рынка, занятая данным изготовителем, доли единицы (V)	0,05	0,08	0,10	0,05	0,04	0,08	0,15	0,31

Требования к оформлению решения задачи:

форма предоставления ответов – письменная (заполните таблицу 15).

Задание 28.

Решите задачу:

1.Наименьшему значению начисляется ранг 1. Наибольшему значению начисляется ранг, соответствующий количеству ранжируемых значений.

2.Используя данные, определите общую сумму рангов методом учета неравнозначности признаков.

Таблица 16

Данные объекта «световой сигнал»

	Наименьшие значения	Ранг	Общая сумма рангов
1	10,2		
2	10,5		
3	10,7		
4	12,1		
5	12,2		

Требования к оформлению решения задачи:

форма предоставления ответов – письменная (заполните таблицу 16).

Задание 29.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Что подразумевается под патентной стратегией.
2. Целесообразность применения патентной стратегии.

Требования к оформлению ответов:

форма предоставления ответов – письменная (произвольная).

Задание 30.

Решите задачу.

1. Фактические данные по каждому из показателей представлены в виде таблицы.
2. Проведите оценку возможностей вывода проектируемого или имеющегося изделия на рынок индексным методом.
3. Используя фактические данные, определите коэффициент конкурентоспособности индексным методом.

Таблица 17

Технико-экономические показатели объекта «цифровая камера»

Характеристика	Производители					q _i
	Panasonic (SDR-H280)	Sony	JVC (GZ-MG365HE)	JVC (GZ-MG330HE)	Panasonic (VDR-D50)	
1. Жесткий диск, Гб	30	25	40	30	20	0,18
2. Продолжительность видеозаписи, сохраняемой на жестком диске, мин.	420	350	860	430	360	0,15
3. Вес, гр.	350	460	360	360	460	0,11
4. Размер (оценка по 10-бальной шкале)	6	4	7	7	3	0,11
5. Размер ЖК-экрана, дюйм	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7	0,12
6. Оптический зум	30	25	35	35	42	0,15
7. Насадки на объектив, мм	37	30	31	31	30	0,05
8. Время работы аккумулятора, мин.	143	110	120	115	78	0,13
9. Цена, р.	18700	10270	25000	14000	10370	-
10. Эксплуатационные затраты, р. (25%)	4675	2567,5	6250	3500	2592,5	-

Требования к оформлению решения задачи:

форма предоставления ответов – письменная (произвольная).

3. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

В ходе реализации дисциплины «Конкурентные стратегии фирмы» используются следующие методы промежуточной аттестации успеваемости обучающихся.

1) при проведении занятий лекционного типа: входной контроль.

Входной контроль – проверка отдельных знаний, навыков и умений студента, необходимых для дальнейшего успешного обучения.

Проводятся опрос, диспуты до начала обучения по дисциплине.

2) при проведении занятий семинарского типа:

- контроль остаточных знаний.

Контроль остаточных знаний – повторная проверка отдельных знаний, навыков и умений студента, полученных в ходе обучения. Проводится через некоторый период времени после обучения по дисциплине: подготовка эссе.

Промежуточная аттестация предназначена для проверки достижения студентом всех учебных целей и выполнения всех учебных задач программы учебной дисциплины.

В соответствии с учебным планом промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Конкуренция и стратегия.
2. Кластеры и конкуренция.
3. Конкуренция на локальных рынках.
4. Конкуренция на глобальных рынках.
5. Методы и формы, уровни и направления современной конкуренции.
6. Оптимальная конфигурация рынка.
7. Стратегические выгоды от наличия конкурентов.
8. Стратегия и синергизм.
9. Необходимость экономической стратегии фирмы.
10. Сущность экономической стратегии фирмы.
11. Экономическая стратегия фирмы (на конкретном примере).
12. Эволюция научных подходов к формированию экономической стратегии фирмы.
13. Проблемы и перспективы стратегического планирования и управления в отечественных условиях.
14. Школы стратегий.
15. Сущность, основные характеристики рациональных школ стратегий.
16. Сущность, основные характеристики нерациональных школ стратегий.
17. Сущность, основные характеристики школы «дизайна».
18. Сущность, основные характеристики школы «стратегического планирования».
19. Сущность, основные характеристики школы «позиционирования».
20. Сущность, основные характеристики школы «предпринимательства».
21. Сущность, основные характеристики «когнитивной школы (школы познания)».
22. Сущность, основные характеристики «школы обучения».
23. Сущность, основные характеристики «школы власти».
24. Сущность, основные характеристики «школы культуры».
25. Сущность, основные характеристики «школы внешней среды».
26. Сущность, основные характеристики «школы конфигурации».
27. Влияние внешней среды на стратегию фирмы.
28. Инструменты анализа среды косвенного влияния (макросреды) на фирму.
29. Инструменты анализа среды непосредственного воздействия (микросреды) на фирму.
30. Стратегическая миссия и цели предприятия.

31. Понятие конкурентоспособности фирмы.
32. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
33. Конкурентные преимущества стран.
34. Технологии и конкурентные преимущества.
35. Отраслевые конкурентные преимущества.
36. Отраслевой конкурентный анализ.
37. Цепочка создания стоимости и конкурентоспособность.
38. Конкурентные преимущества фирмы.
39. Конкурентные преимущества продукции.
40. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ.
41. Методы анализа конкурентных преимуществ.
42. Подходы к обеспечению конкурентоспособности фирмы.
43. Методические оценки конкурентоспособности.
44. Виды и уровни разработки стратегии.
45. Стратегия одиночного бизнеса.
46. Корпоративные стратегии.
47. Стратегия лидерства в издержках.
48. Стратегия дифференцирования.
49. Стратегия фокусирования.
50. Деловые стратегии (бизнес-стратегии).
51. Стратегии концентрированного роста.
52. Стратегии интегрированного роста.
53. Стратегии диверсификации.
54. Портфельные стратегии.
55. Стратегии взаимодополняющих продуктов (пакета продуктов).
56. Функциональные стратегии.
57. Наступательные стратегии.
58. Оборонительные стратегии.
59. Матричные инструменты анализа и выбора стратегии фирмы.
60. Сценарный подход к планированию стратегии.
61. Ключевые компетенции и стратегия фирмы.
62. Стратегическое планирование.
63. Стратегическое бюджетирование.
64. Стратегический контроллинг.
65. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития.
66. Альянсы для атаки на лидера.
67. Стратегическое кооперирование.
68. Стратегическая интеграция.
69. Стратегия и формирование взаимоотношений. Японские фирмы и их подходы к формированию взаимосвязей.
70. Стратегия и система сбалансированных показателей.

3.1. Критерии и шкалы оценивания ответов на вопросы для зачета

Критерии и шкалы оценивания ответов на вопросы при проведении зачета приведены в таблице 18.

Таблица 18

Критерии оценивания ответа на зачете

Критерии	Правильность (ошибочность) решения
Зачтено	Полный верный ответ. В логическом рассуждении нет ошибок.
	Ответ в целом верный. В логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущено не более двух незначительных ошибок.
	Ответ верен частично. Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении.
Незачтено	Ответ неверный или отсутствует.

4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

Основная литература

1. Архипова Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 104 с.
2. Бекова Х.А. Энциклопедия современного управления: Х. А. Бекова, Н. П. Володиной. – Москва: ВИПКЭнерго, 2017. – 541 с.
3. Берг Д.Б. Системный анализ конкурентных стратегий : учебное пособие / Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 56 с.
4. Голев В.И. Понятие стратегий. Классификация стратегий / В.И. Голев, Р.М. Горин // Вестник научных конференций. – 2016. – №8 – с. 20-22.
5. Капон Н.В. Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Колчанов, Д. Макхалберт. - СПб.: Питер, 2019. – 832 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 208 с.
7. Наумов В.Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 356 с.
8. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : монография / под общ.ред.д-раэкон. наук, проф. С.А. Баронина и д-ра экон.наук, проф. Л.Н. Семерковой. - Москва: ИНФРА-М, 2018. – 329 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов, – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Эксмо, 2018. – 544 с.
10. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников, – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 192 с.
11. Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии фирмы // Менеджмент качества [Электронный ресурс] // URL: <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY2/konkur-pr.htm>.
12. Минатуллаев А.А. Стратегии достижения и инструменты формирования и развития конкурентных преимуществ организации / Минатуллаев А.А., Оздааджиев М.М. // Экономика и бизнес [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-dostizheniya-i-instrumenty-formirovaniya-i-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-organizatsii>.

Дополнительная литература

1. Конкурентные преимущества – стратегия формирования, анализ и примеры [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gd.ru/articles/9546-konkurentnye-preimushchestva>.
2. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру [Электронный ресурс] // URL: https://vuzlit.ru/252330/konkurentnye_strategii_kotleru.
3. Саполгин К.Р. Что такое конкурентоспособность: методы оценки и механизмы увеличения [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gd.ru/articles/11801-konkurentosposobnost>.
4. Журнал «Эксперт».

Электронно-библиотечные системы (ЭБС) – электронная библиотека УдГУ

1. <http://lib.udsu.ru/> научная библиотека УдГУ
2. <http://elibrary.ru/> Электронные периодические издания eLIBRARY.RU (Российский юридический журнал, Журнал российского права),
3. <http://diss.rsl.ru/> электронная библиотека диссертаций из фондов Российской государственной библиотеки
4. <http://www.elibrary.ru/> научная электронная библиотека РФФИ
5. <http://www.neicon.ru/> Национальный Электронно-Информационный Консорциум.
6. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека
7. <http://www.nlr.ru/> Российская национальная библиотека

Интернет-ресурсы

1. www.consultant.ru - Электронная справочная правовая система Консультант Плюс Интернет-сайт ООН – <http://www.un.org>
2. Интернет-сайт Всемирного банка – <http://www.worldbank.org>
3. <http://www.forecast.ru/> - сайт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)
4. Интернет-сайт Института региональной политики - <http://regionalisticf.ru/library/articles>
5. Тексты публикаций Robert Schuman Centre, European University Institute, Max Plank Institute, Harvard Law School (Jean Monnet Working papers), European Integration online papers (ECSA-Austria), ARENA Working papers (Oslo) Mannheim Centre for European Social Research: <http://olymp.wu-wien.ac.at/erpa>
6. Centre for European Policy Studies www.ceps.be
7. Zentrum fur Europäische Integrationsforschung www.zei.de
8. European Institute (in Washington) www.europeaninstitute.org
9. Institute of European Affairs (Ireland) www.iiea.com
10. European Institute of Public Administration (The Netherlands) www.eipa.nl
11. Trans European Policy Studies Association www.tepsa.be
12. European Integration Online Papers (издается ECSA-Austria) www.eiop.or.at
13. <http://pressmia.ru/> - МИА «Россия сегодня» Международный мультимедийный пресс-центр
14. <http://economy.gov.ru/> - сайт Министерства экономического развития РФ

Учебное издание

Буец Людмила Владимировна

Конкурентные стратегии фирмы

Учебно-методическое пособие

Авторская редакция

Издательский центр «Удмуртский университет»
426004, Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru