

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономическая безопасность»

Н.Н. Котова

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Методические указания

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2017

*Одобрено
учебно-методической комиссией
Высшей школы экономики и управления*

*Рецензент:
Т.Ю. Савченко*

К736 Управление конкурентоспособностью: методические указания
/ сост. Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ,
2017. – 35 с.

Методические указания предназначены для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» для специальности «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Методические указания содержат тематику, планы семинарских занятий, учебные задания по темам курса, а также обеспечивающую литературу.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Тема 1. Современные модели конкуренции.....	5
Тема 2. Отбор и оптимальное соотношение «хороших» и «плохих» конкурентов в отрасли	8
Тема 3. Природа и источники конкурентных преимуществ	11
Тема 4. Типовые конкурентные преимущества. Преимущества по издержкам и по различию. Устойчивое и преходящее конкурентное преимущество.....	13
Тема 5. Конкурентные преимущества на торговых и производственных рынках.	16
Тема 6. Конкурентные преимущества в технологически емких отраслях.....	18
Тема 7. Конкурентные преимущества в зрелых отраслях	20
Тема 8. Конкурентные преимущества в угасающих (заходящих) отраслях.....	22
Тема 9. Конкурентные преимущества малого бизнеса	24
Тема 10. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации.....	26
Тема 11. Эффективные бизнес-модели и стратегии организации в условиях неопределенности и риска.....	29
Тема 12. Стратегии управления конкурентоспособностью организации. Наступательные и оборонительные стратегии	31
Библиографический список	34

ВВЕДЕНИЕ

Семинарские занятия составляют важную часть профессиональной подготовки специалистов по специальности «Экономическая безопасность», специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности». Основная цель проведения семинарских занятий – формирование у студентов профессиональных компетенций, четкого стратегического мышления и умения выделять факторы успеха и конкурентные преимущества для каждой компании, организации, фирмы.

Методические указания по проведению семинарских занятий и самостоятельной работы студентов разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью».

Методические указания содержат теоретические вопросы по темам курса, вопросы для обсуждения на практических занятиях, тестовые задания и деловые ситуации.

При проведении семинарских занятий используются различные формы их организации: анализ конкретных деловых ситуаций, коллективное решение творческих задач, модерационный метод.

Методические указания предназначены для проведения аудиторной и самостоятельной работы слушателей.

Тема 1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНЦИИ

Основные понятия темы

Конкуренция, конкурентные силы, конкурентоспособность, конкурентные решения; модели конкуренции, «Пять сил конкуренции» Майкла Портера, «модель чистой ценности (чистой стоимости)» Адама Брандербургера и Бэрри Нейлбаффа; конкурентный анализ, интенсивность конкуренции в отрасли, типы рынков по уровню концентрации, показатели оценки уровня монополизации рынка.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Конкуренция и стратегия: основные концепции.
2. Конкурентный анализ и модели конкуренции.
3. Методы конкурентного анализа, оценка интенсивности конкуренции.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание понятий «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества», «конкурентная стратегия».
2. Чем отличаются модели конкуренции «Пять сил конкуренции» М. Портера и «модель чистой ценности» А. Брандербургера и Б. Нейлбаффа?
3. Назовите конкурентные силы рынка, действующие в моделях конкуренции.
4. Какие методы используют организации в конкурентной борьбе?
5. Укажите факторы, определяющие интенсивность конкуренции на рынке.
6. На основе каких показателей производится оценка степени монополизации рынка?
7. Какие типы рынков выделяют по степени концентрации?
8. Как производится обобщенная оценка интенсивности конкуренции в отрасли (рынке)?
9. Что представляет собой «рыночная власть» поставщиков и покупателей?
10. Как рассчитывается индекс Херфиндала-Хиршмана при оценке интенсивности конкуренции?

Тестовые задания

1. Из представленных определений выберите то, которое соответствует понятию «конкурентоспособность страны»:

а) способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции;

б) способность экономики страны достигать высоких темпов экономического роста, устойчивых в среднесрочной перспективе, участвовать в международной торговле, удерживать и расширять определенные сегменты на мировых рынках, производить продукцию, соответствующую мировым образцам, обеспечивать высокий уровень доходов и заработной платы;

в) возможность научно-технического развития и эффективная отдача инвестиций.

2. Из приведенных ниже определений выберите то, которое соответствует понятию «конкурентоспособность отрасли»:

а) возможность научно-технического развития и эффективная отдача инвестиций;

б) способность национальных предпринимателей создавать, производить и продавать товары и услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем у аналогичных товаров и услуг зарубежных конкурентов;

в) превосходство отрасли над аналогичными отраслями за рубежом, достигаемое за счет наличия технических, организационных и экономических конкурентных преимуществ как у её предприятий, так и у хозяйствующих субъектов, образующих отраслевую инфраструктуру (поддерживающие отрасли).

3. Понятие «конкуренции» означает:

а) освобождение экономики от дефицита товаров и услуг;

б) ситуация, при которой происходит превращение экономики в эффективную функционирующую систему;

в) соперничество, борьба между организациями, отраслями, регионами за достижение лучших результатов.

4. Упорядочите основные типы рынка по степени возрастания развитости конкуренции:

а) чистая конкуренция;

б) олигополия;

в) монополия;

г) монополистическая конкуренция.

5. Укажите, что из перечисленного является методами конкуренции:

а) недобросовестная конкуренция;

б) ценовая конкуренция;

в) реальная конкуренция.

6. Обобщающий показатель интенсивности конкуренции определяется:

а) индексом Херфиндала;

б) на основе частных показателей интенсивности конкуренции, рассчитанных по рыночной доле, темпам роста рынка и рентабельности рынка;

в) на основе частных показателей интенсивности конкуренции, рассчитанных по рыночной доле, количеству конкурентов в отрасли и динамике прибыли в отрасли.

Практические задания

1. На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

а) 0,5;

б) 1,06;

в) 3,2;

г) 2,1.

2. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции», если объем прибыли, получаемый всеми конкурентами на рынке, составляет 5000 у.е., а общий объем реализации продукции на нем равен 15000 у.е.?

а) 1,5;

б) 2;

в) 0,67;

г) 0,33.

3. Чему равна интенсивность конкуренции на рынке, если темп роста объемов продаж на нем составил 102%?

а) 0,54;

б) 1,3;

в) 5;

г) 0,23.

4. Усиление интенсивности конкуренции наблюдается, если на рынке функционируют:

а) пять равномогущих организаций (с примерно одинаковыми рыночными долями);

б) организации, рыночные доли которых сильно отличаются;

в) большое число организаций, рыночные доли которых не превышают 1%.

Тема 2. ОТБОР И ОПТИМАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ «ХОРОШИХ» И «ПЛОХИХ» КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛИ

Основные понятия темы

Конкурентные позиции компании, «правильные» конкуренты, дополнительные преимущества, конкурентная ситуация в отрасли, улучшение структуры отрасли, конкуренты и развитие рынка, признаки «хорошего» конкурента, «хорошие» лидеры рынка, оценка позиции конкурентов, признаки «плохих» конкурентов, оптимальная доля рынка лидера, конфигурация конкурентов и стабильность отрасли, конкуренция в отрасли, отбор конкурентов.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Стратегические выгоды от наличия конкурентов.
2. Отбор конкурентов. Признаки «хороших» и «плохих» конкурентов.
3. Оптимальное соотношение конкурентов и конфигурация рынка.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите признаки «хороших» конкурентов.
2. Кто такие неправильные (плохие) конкуренты?
3. Что означает утверждение «поглощение колебаний спроса» хорошими конкурентами?
4. Как, благодаря наличию хороших конкурентов, происходит снижение риска антимонопольных мер, действующих в отрасли?
5. Какую роль призван играть конкурент с высоким уровнем затрат?
6. Перечислите критерии «хорошего» лидера рынка.
7. Как можно влиять на позицию конкурентов?
8. Можно ли превратить «плохих» конкурентов в «хороших»?
9. Существует ли идеальное соотношение конкурентов в отрасли?
10. Как можно поддерживать стабильность в отрасли?
11. Каковы принципы отбора конкурентов?
12. Суть ошибок в отборе конкурентов.

Тестовые задания

1. К признакам хороших конкурентов относятся:
 - 1) «амортизация» колебаний спроса, вызванные особенностями бизнес-процессов и сезонными колебаниями;
 - 2) обслуживание невыгодных сегментов рынка;
 - 3) рост спроса на сопутствующие товары компании;
 - 4) заполнение каналов дистрибуции;
 - 5) обеспечение доходов акционерам компании;
 - 6) увеличение объемов самой отрасли или её прибыльности.
- а) 1, 2, 3;
б) 3, 5, 6;
в) 1, 2, 4.

2. Каждая отрасль имеет уникальную структуру, или набор фундаментальных экономических и технических характеристик, которые служат источником роста конкурентной силы. Реакция существующих в отрасли конкурентов на появление новых может быть обусловлена следующими моментами, способствующими их противодействию. Существующие конкуренты:

1) обладают реальным потенциалом для противодействия, включая излишек свободных наличных средств, обладают сильным влиянием на каналы распределения и потребителей;

2) имеют значительные доли в рынке и могут пользоваться услугами одних и тех же поставщиков, а так же продавать услуги одному и тому же покупательскому сегменту;

3) готовы снизить цены, чтобы удержать свою долю рынка;

4) имеют частичное совпадение сегментации рынка и дифференциации производимых товаров (услуг).

а) 1, 2;

б) 2, 4;

в) 1, 3.

3. Выберите те из индивидуальных характеристик конкурентов, которые относятся к основным данным, определяющим позицию конкурента в рынке:

1) название;

2) территориальное размещение и наличие офисов;

3) планируемые новые товары/услуги;

4) размер накладных расходов;

5) уровень подготовки персонала;

6) репутация дилеров организации;

7) число и ассортимент производимых товаров и услуг;

8) доли выпускаемых товаров на отдельных сегментах рынка;

9) величина (размер) капиталоборота;

10) атрибуты обслуживания;

11) уровень текучести кадров;

12) доля затрат в выручке от продаж.

а) 1, 2, 3, 4;

б) 4, 5, 6, 7;

в) 2, 3, 7, 8;

г) 9, 10, 11, 12.

4. Какие типы конкурентов Вам известны:

1) прямые конкуренты;

2) потенциальные конкуренты;

3) конкуренты, производящие товары-субституты;

4) «спящие конкуренты»;

5) новые конкуренты.

а) 1, 2, 3, 4;

б) 1, 2, 3, 5;

в) 1, 2, 4, 5.

5. Что собой представляют «спящие конкуренты»:

1) организации, обладающие высокой степенью сходства в отношении целевых потребностей и технологической платформы;

2) конкуренты, производящие товары-субституты или предоставляющие услуги-субституты;

3) конкуренты, представляющие в настоящий момент незначительную опасность, поскольку имеют совершенно иные целевые рынки и технологии;

4) организации с высокой степенью сходства в отношении технологической платформы, но в настоящее время не занимающиеся удовлетворением тех же самых потребностей рынка, что и организация.

6. Какие факторы оказывают влияние на конфигурацию конкурентов и стабильность отрасли? Все из перечисленного кроме:

а) структура отрасли;

б) наличие «хороших» и «плохих» конкурентов;

в) степень дифференциации и сегментации отрасли;

г) функционирование большого числа организаций малого бизнеса;

д) действие эффекта издержек переключения.

Тема 3. ПРИРОДА И ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Основные понятия темы

Понятие конкурентного преимущества, природа и источники конкурентного преимущества, конкурентные преимущества и внешние источники изменений, различия в ресурсах и стратегическом позиционировании компании, чувствительность к изменениям, неустойчивость рынков, временные циклы реакций на изменения, «система раннего оповещения», прямые контакты с клиентами, поставщиками и конкурентами.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Природа и источники конкурентного преимущества.
2. Стадии формирования и утраты конкурентного преимущества.
3. Анализ конкурентного преимущества.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятия «конкурентное преимущество».
2. Какая связь существует между конкурентным преимуществом и процессом конкуренции?
3. Каковы обстоятельства, при которых организация может сформировать конкурентные преимущества?
4. Насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания?
5. Назовите конкурентные преимущества крупнейших компаний, выпускающих товары массового производства.
6. Какими конкурентными преимуществами обладают мелкие и средние специализированные компании, производящие узкоспециализированные товары высокого качества?
7. Что понимает Майкл Портер под конкурентными преимуществами низшего и высшего порядка?
8. Как могут классифицироваться конкурентные преимущества?

Тестовые задания

1. Конкурентное преимущество – это всё, кроме:
 - а) основа успешной деятельности компании на рынке конкретного товара;
 - б) некоторая комбинация большей потребительской ценности и меньших издержек по её доставке;
 - в) способность бизнеса организации реагировать на изменения внешних условий при реализации концепции раннего предупреждения;
 - г) родовые преимущества, связанные с типичным позиционированием, обеспечиваемым за счет относительного превосходства в навыках и ресурсах, имеющихся у организации.
2. Назовите внешние источники изменения, наличие которых приводит к возникновению конкурентных преимуществ:
 - 1) изменение потребительского спроса;
 - 2) современные способы организации бизнес-процессов;
 - 3) изменение цен;

- 4) технологические изменения в отрасли;
- 5) многообразие видов деятельности, выполняемых компанией;
- 6) эффективное управление клиентской базой организации.

а) 1, 2, 3;

б) 1, 3, 4;

в) 2, 5, 6.

3. Конкурентные преимущества классифицируются следующим образом:

1) преимущество по издержкам и преимущество по различию;

2) устойчивое и неустойчивое конкурентное преимущество;

3) операционное и стратегическое конкурентное преимущество;

4) преходящее и постоянное конкурентное преимущество.

а) 2, 3, 4;

б) 1, 2, 3;

в) 1, 3, 4.

4. При выпуске ограниченного количества узкоспециализированного товара высокого качества, предназначенного для определенного сегмента потребителей, мелкими и средними специализированными организациями, их конкурентными преимуществами будут:

а) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;

б) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;

в) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;

г) первенство во внедрении принципиальных нововведений.

5. Укажите источник конкурентных преимуществ для очень крупных организаций:

а) крупномасштабное массовое производство стандартных товаров по низким ценам;

б) изготовление ограниченного количества узкоспециализированных товаров высокого качества;

в) максимальная приспособляемость к удовлетворению небольших по объему (локальных) потребностей конкретных клиентов.

Тема 4. ТИПОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ И ПО РАЗЛИЧИЮ. УСТОЙЧИВОЕ И ПРЕХОДЯЩЕЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Основные понятия темы

Достижение конкурентного преимущества, устойчивое конкурентное преимущество, мобильность ресурсов, имитация как прямая форма конкуренции, диагностика конкурентного преимущества, преимущества по издержкам, преимущества по различию, кратковременное конкурентное преимущество, цепочки ценности.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Формирование конкурентных преимуществ на основе ресурсов или способностей.
2. Устойчивое конкурентное преимущество.
3. Диагностика конкурентного преимущества.
4. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.

Вопросы для обсуждения

1. Что включает в себя понятие «достижение конкурентного преимущества»?
2. Какими признаками обладает устойчивое конкурентное преимущество?
3. При каких условиях ресурсы организации теряют свою мобильность, а имитация конкурентного преимущества другими компаниями становится невозможной?
4. Что включает в себя диагностика конкурентного преимущества?
5. Какие типы конкурентных преимуществ Вам известны?
6. Раскройте содержание конкурентного преимущества по издержкам.
7. В чем суть конкурентного преимущества по различию или дифференциации?
8. Что означает утверждение «лидерство по издержкам»?
9. Назовите источники преимущества по издержкам.
10. Установление конкурентных преимуществ за счет широкой и узкой дифференциации.

Тестовые задания

1. Какие условия необходимо соблюдать для достижения конкурентного преимущества на основе имеющегося ресурса или соответствующей способности:

- 1) уникальность, редкая применяемость;
 - 2) возможность передачи;
 - 3) возможность воспроизводства;
 - 4) уместность, отношение к ключевым факторам успеха на рынке.
- а) 1, 2;
б) 2, 3;

в) 1, 4.

2. Текущей целью любой коммерческой организации является извлечение прибыли. Эту прибыль организация получает от имеющихся в её распоряжении ресурсов и способностей и от того как долго удастся организации сохранять конкурентное преимущество, достигаемое за счет ресурсов и способностей. Сохранение конкурентного преимущества или устойчивость конкурентного преимущества зависит от:

а) продолжительности существования ресурсов, являющихся базой для конкурентного преимущества;

б) мобильности ресурсов, то есть от того насколько они подлежат передаче и насколько их несложно купить или продать;

в) возможность воспроизводства или копирования имитаторами ресурсов и способностей, накопленных в течение длительного времени организацией;

г) все перечисленное верно.

3. Источниками отсутствия мобильности ресурсов, обеспечивающей существование устойчивого конкурентного преимущества, являются:

1) географическая неподвижность природных ресурсов;

2) крупногабаритные виды основного оборудования, необходимого в бизнес-процессах организации;

3) относительная рыночная власть поставщиков;

4) неполная информация относительно качества и производительности ресурсов;

5) эффект от масштабности активов организации;

6) взаимодополняемость (комплементарность) ресурсов;

7) запоминаемость используемых ресурсов.

а) 1, 3, 4, 5;

б) 1, 2, 4, 6;

в) 4, 5, 6, 7.

4. Какие конкурентные преимущества свойственны многопродуктовой компании в отличие от той, которая занимается отдельными видами деятельности (учитывая, что шансы на успех копирования «многокомпонентной» деятельности ничтожны):

1) уникальная конкурентная позиция компании;

2) наличие конкурентных преимуществ, основанных на тщательном подборе видов деятельности;

3) сравнительный анализ всех видов деятельности и достижение лучших способов организации бизнес-процессов;

4) гибкость и быстрота реакции на все изменения на рынке и в конкуренции;

5) устойчивость, обусловленная всей системой (совокупностью) видов деятельности, а не отдельными её частями;

6) активное заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами и сотрудничество с целью повышения эффективности;

а) 1, 2, 3;

б) 4, 5, 6;

в) 1, 2, 5.

5. Преимущество по издержкам – это:

а) предложение уникального товара, отличного от товаров конкурентов;

б) предложение идентичного продукта или услуги по более низкой стоимости;

в) предложение стандартного товара без каких-либо излишеств.

Тема 5. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА ТОРГОВЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЫНКАХ

Основные понятия темы

Конкурентные преимущества на различных рынках, отсутствие конкурентного преимущества – рынки с эффективной конкуренцией, неэффективные рынки, источники несовершенной конкуренции, торговый рынок и производственный рынок, неполная информация, транзакционные издержки, имитация конкурентного преимущества.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Конкурентные преимущества на различных рынках.
2. Рынки с эффективной и неэффективной конкуренцией.
3. Источники конкурентных преимуществ на рынках несовершенной конкуренции.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите отличия рынков с эффективной и неэффективной конкуренцией.
2. Какие источники несовершенной конкуренции Вам известны?
3. Перечислите возможности для конкурентных преимуществ на торговых рынках.
4. Какие конкурентные преимущества формируются на производственных рынках?
5. Дайте характеристику ситуациям, возникающим в отрасли и способствующим развитию и сохранению конкурентных преимуществ.
6. Могут ли различия в ресурсах, существующих у конкретных организаций, оказать значительное влияние на разрушение сложившихся конкурентных преимуществ?
7. Действия каких факторов препятствуют имитации сформированного конкурентного преимущества?

Тестовые задания

1. Как известно, на рынках с эффективной конкуренцией конкурентные преимущества отсутствуют, зато они возникают на неэффективных рынках, их возникновение связано с несовершенной конкуренцией. Источниками несовершенной конкуренции на торговых рынках выступают:

- 1) барьеры для имитации;
 - 2) неполный доступ к информации;
 - 3) транзакционные издержки;
 - 4) барьеры для инновации;
 - 5) высокая дифференцированность рынков;
 - 6) выбор стратегии «от противного»;
- а) 1, 2, 4;
б) 3, 4, 5;
в) 2, 3, 6.

2. Возможности для установления конкурентного преимущества на производственных рынках зависят от количества и разнообразия изменений в окружающей среде. Конкурентное преимущество может быть утрачено из-за его имитации. Препятствиями для имитации являются, всё из перечисленного, кроме:

- а) сложность получения нужной информации;
- б) возможности для сдерживания и преимущественного права на покупку (в отраслях, где рынок невелик);
- в) трудности в приобретении стратегических ресурсов;
- г) использование альтернативных ресурсов и новых моделей бизнеса.

3. Какие возможности для возникновения конкурентных преимуществ существуют на торговых рынках:

- 1) минимизация издержек;
 - 2) внутренняя торговля;
 - 3) дифференцирование в отношении производимых товаров;
 - 4) дифференцирование в отношении ресурсов;
 - 5) экономия за счет опыта;
 - б) экономия за счет обучения;
- а) 1, 2, 3;
 - б) 4, 5, 6;
 - в) 1, 3, 4.

Тема 6. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ЕМКИХ ОТРАСЛЯХ

Основные понятия темы

Инновации и инновационный процесс, эффективность использования инноваций, создание условий для инноваций, технологические отрасли и управление инновациями, успешные инновации – источник конкурентных преимуществ, неясность и сложность технологий, комплементарность ресурсов и технологий.

Теоретические вопросы практического занятия

1. Технологические отрасли и управление инновациями.
2. Эффективные инновации – источник конкурентных преимуществ.
3. Механизмы защиты конкурентных преимуществ в технологически емких отраслях.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание понятий «изобретение», «инновация», «инвестиционный процесс».
2. Какие отрасли национальной экономики относятся к технологически емким отраслям?
3. Какие условия необходимы для создания инноваций?
4. Какие механизмы эффективны для защиты инновации?
5. Что представляет собой технологическая неопределенность?
6. Назовите примеры успешных инноваций и полученных на их основе конкурентных преимуществ.
7. Роль бенчмаркинга в формировании конкурентных преимуществ в технологически емких отраслях?
8. Можно ли считать конкурентные преимущества технологически емких отраслей стратегическими?
9. В чем состоит стратегическая роль инноваций?

Тестовые задания

1. Инновация отвечает за возникновение отрасли и в случае успеха создает конкурентное преимущество. Выберите из числа приведенных формулировок то определение, которое не соответствует понятию «инновация». Инновация – это:

- а) создание новых товаров и процессов посредством создания нового знания, или благодаря новым комбинациям уже существующего;
- б) применение науки к разработке, производству и последующему широкому распространению новых технологий, новых продуктов, это «экономика знаний»;
- в) начало коммерциализации изобретения посредством изготовления или продвижения нового товара или услуги или использования нового метода производства.

2. От каких факторов зависит длительность процесса распространения инновации. Все из перечисленного верно, кроме:

- а) относительное преимущество;
- б) сложность;
- в) совместимость;
- г) возможность имитации;
- д) коммуникативность;
- е) возможность апробации.

3. Из приведенного перечня выберите конкурентное преимущество, возникающее при внедрении успешной инновации в бизнес:

- а) превосходство организации в вопросах контроля над уровнем цен и издержек;
- б) превосходство организации, обусловленное администрированием и управлением товаром;
- в) превосходство компании, в основе которого лежат отличительные качества товара, представляющие повышенную ценность для покупателей;
- г) превосходство компании, основанное на владении новой технологией трудной для воспроизведения конкурентами или третьими сторонами.

4. Если у ведущего конкурента существенно более низкие издержки, то компания может использовать по отношению к нему стратегию технологических инноваций, которая лишит его этого преимущества. Каково содержание предлагаемой стратегии:

- а) вырабатывает отличительные особенности товара и предлагает его покупателю, готовому платить ценовую премию, что компенсирует разницу в издержках;
- б) позволяет перейти на новую, более крутую кривую опыта, тем самым напрямую нейтрализуя преимущество лидера рынка по издержкам;
- в) предполагает продажу нового товара по высокой цене и тем самым ограничивает круг потребителей верхней частью кривой спроса.

Тема 7. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

Основные понятия темы

Жизненные циклы компании и отрасли, проблемы и возможности стадии зрелости, ключевые факторы успеха на стадии зрелости, особенности функционирования зрелых отраслей, источники формирования конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.

Теоретические вопросы практического занятия

1. Жизненные циклы компании и отрасли.
2. Характеристика и особенности отдельных стадий жизненного цикла отрасли и компании.
3. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет жизненный цикл товара, организации, отрасли?
2. Дайте характеристику каждой из фаз жизненного цикла компании и отрасли.
3. Назовите проблемы, характерные для каждой фазы жизненного цикла отрасли.
4. Дайте стратегическую оценку зрелой отрасли.
5. Какие ключевые факторы успеха действуют в зрелых отраслях?
6. Каковы последствия зрелости отрасли для формирования конкурентных преимуществ?
7. Назовите причины, приводящие к уменьшению количества возможных конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.
8. Суть преимущества по издержкам и преимущества по разнообразию для зрелых отраслей.

Тестовые задания

1. Как показывает статистика бизнеса каждая компания в своем развитии проходит минимум четыре стадии – становление, рост, зрелость, спад. Что из перечисленного характеризует стадию зрелости компании при анализе её жизненного цикла:

- 1) компания использует инерцию развития, накопленную на более ранних стадиях;
 - 2) компания постепенно утрачивает свою «жизненную силу» – желание изменяться или создавать что-то новое;
 - 3) компания старается избегать риска;
 - 4) компания получает большие денежные средства за счет сделанных ранее инвестиций;
 - 5) компания начинает испытывать недостаток денежных средств;
- а) 1, 2, 5;
б) 2, 3, 4;
в) 3, 4, 5.

2. Какие проблемы, препятствующие формированию конкурентных преимуществ, возникают у компании, находящейся в стадии зрелости:

а) необходимость быстро создать как можно больше новой, прибыльной продукции;

б) активизировать деятельность отдельных бизнесов компании;

в) сохранить минимальную критическую массу клиентов.

3. В соответствии с подходом, принятым Майклом Мастерсоном и изложенном в книге «Стартап: как быстро раскрутить фирму»¹, назовите величину дохода, которую компания должна получать на стадии зрелости:

а) от нуля от 1 млн. дол.;

б) от 1 до 10 млн. дол.;

в) от 10 до 50 млн. дол.;

г) от 50 до 100 млн. дол.

4. К характерным признакам зрелых отраслей нельзя отнести:

а) агрессивную ценовую политику;

б) высокоразвитую инфраструктуру отрасли;

в) уязвимость преимущества по издержкам по отношению к колебаниям обменного курса;

г) диффузию технологических процессов.

5. К конкурентным преимуществам зрелых отраслей нельзя отнести:

а) уменьшение возможностей дифференциации товаров вследствие искушенности покупателей, стандартизации товаров и меньшей степени их новизны;

б) высокоразвитую инфраструктуру отрасли при наличии сильных дистрибьютеров;

в) диффузию технологических процессов;

г) преимущество по издержкам – низкие издержки благодаря эффекту масштаба и низким накладным расходам.

¹ Мастерсон, Майкл. Стартап: как быстро раскрутить фирму: Пер. с англ. – СПб.: ООО «Альфа-книга», 2017. – с.33

Тема 8. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В УГАСАЮЩИХ (ЗАХОДЯЩИХ) ОТРАСЛЯХ

Основные понятия темы

Стадии жизненного цикла отрасли и компании, сопоставительные характеристики стадии угасания и зрелости, причины перехода отрасли к стадии спада, ключевые особенности угасающих отраслей, адаптация мощностей отрасли к падению спроса, источники конкурентных преимуществ в заходящих отраслях.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Стратегические проблемы и ключевые особенности угасающих отраслей (в условиях сокращения спроса).
2. Конкурентные преимущества и выбор стратегий для угасающих отраслей.
3. Анализ конкурентоспособности компаний, функционирующих в заходящих отраслях.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы возможности и особенности угасающих отраслей?
2. Назовите ключевые особенности, характерные для заходящих отраслей.
3. Какова структура отрасли и конкурентное положение компаний в ней?
4. Назовите конкурентные преимущества и объясните выбор стратегий для угасающих отраслей.
5. Оцените интенсивность конкуренции в заходящих отраслях.
6. Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ для зрелых и заходящих отраслей.
7. Основная особенность, отличающая угасающие отрасли, это падение спроса, объясните, как происходит адаптация мощностей к сокращению спроса.

Тестовые задания

1. Сопоставьте признаки двух стадий жизненного цикла компании – зрелости и старения, выберите из списка те из них, которые характеризуют фазу упадка. К последним следует отнести:
 - 1) озабоченность организации получением прибыли в будущем;
 - 2) успех компании обеспечивается её умением избегать риски;
 - 3) организация испытывает недостаток денежных средств;
 - 4) значимыми в деятельности компании являются отделы маркетинга и сбыта;
 - 5) «тон» задает персонал, работающий с клиентами;
 - 6) принимаемые стратегические решения являются результатом политических игр;

- а) 1, 2, 3;
- б) 4, 5, 6;
- в) 1, 2, 6.

2. Находясь на стадии спада и стремясь сохранить свои конкурентные преимущества, компания должна:

- а) переключить внимание с возможностей на проблемы;
- б) сделать ведущими финансовый и юридический отделы;
- в) провести быстрые преобразования по перераспределению обязанностей между центральным и линейным персоналом;
- г) все перечисленное верно.

3. Из приведенных ниже определений выберите то, которое соответствует понятию «конкурентоспособность отрасли»:

а) возможность научно-технического развития и эффективная отдача инвестиций;

б) способность национальных предпринимателей создавать, производить и продавать товары и услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем у аналогичных товаров и услуг зарубежных конкурентов;

в) превосходство отрасли над аналогичными отраслями за рубежом, достигаемое за счет наличия технических, организационных и экономических конкурентных преимуществ как у её предприятий, так и у хозяйствующих субъектов, образующих отраслевую инфраструктуру (поддерживающие отрасли).

4. Стратегия для отрасли на этапе спада в целях сохранения наработанных конкурентных преимуществ – это:

а) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку первоначально высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);

б) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;

в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;

г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов).

Тема 9. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МАЛОГО БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Концепция малого бизнеса, сильные и слабые стороны малого бизнеса, перспективы развития малых организаций, природа и источники конкурентных преимуществ, альтернативное конкурентное поведение малых организаций в рынке, эффективность реализации конкурентных преимуществ.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Концепция малого бизнеса в национальной экономике.
2. Природа, источники и достижение конкурентных преимуществ в сферах малого бизнеса.
3. Присвоение результатов конкурентных преимуществ.

Вопросы для обсуждения

1. Какова суть концепции малого бизнеса в экономике отдельной страны?
2. Раскройте содержание термина «малые», «средние» и «крупные» организации.
3. Какие конкурентные преимущества формируются в сферах малого бизнеса?
4. В чем заключается альтернативное конкурентное поведение организаций малого бизнеса?
5. Назовите сильные и слабые стороны организаций малого бизнеса.
6. Каковы ключевые факторы успеха, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ в организациях малого бизнеса?
7. Сравните риски в деятельности малых, средних и крупных организаций.
8. У кого существуют большие возможности для сохранения и формирования конкурентных преимуществ – малого, среднего или крупного бизнеса?

Тестовые задания

1. К конкурентным преимуществам малого бизнеса относятся:
 - 1) гибкость;
 - 2) готовность пойти на разумный риск;
 - 3) наличие значительных финансовых ресурсов для осуществления НИОКР;
 - 4) независимость бизнеса перед финансовыми институтами;
 - 5) относительно небольшая доля, занимаемая малым бизнесом в рынке;
 - а) 1, 2, 3;
 - б) 3, 4, 5;
 - в) 1, 2, 4.
2. Какие факторы мешают формированию конкурентных преимуществ у малого бизнеса:

- 1) недостаток информации о клиентах;
 - 2) недостаточный объем или отсутствие маркетинговых исследований;
 - 3) незначительная численность работников;
 - 4) отсутствие контроля извне;
 - 5) невозможность оказания какого-либо влияния на установление цен;
 - 6) наличие собственных финансовых ресурсов;
 - 7) проблемы с законодательством;
- а) 1, 2, 7;
 - б) 3, 4, 5;
 - в) 5, 6, 7.

3. Малый бизнес сопряжен с постоянным риском конкуренции, что не способствует формированию конкурентных преимуществ. К причинам возникновения подобной ситуации следует отнести все из перечисленного, кроме:

- а) уязвимость структуры капитала малой организации;
- б) более жесткая конкуренция между компаниями малого бизнеса по сравнению с крупным;
- в) зависимость от множества действующих законов и положений;
- г) относительно небольшая доля, занимаемая малым бизнесом в рынке.

Тема 10. МОДЕЛИ БИЗНЕСА И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия темы

Традиционные (шаблонные) бизнес-модели, инновационные преобразования бизнес-моделей, формирование конкурентных преимуществ при создании инновационных бизнес-моделей, четыре стадии развития бизнеса, соответствие моделей бизнеса фазам жизненного цикла компании, особенности формирования конкурентных преимуществ при выборе бизнес-модели с учетом стадии развития бизнеса.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Традиционные и инновационные бизнес-модели организации.
2. Стадии жизненного цикла и выбор моделей бизнеса организации.
3. Формирование конкурентных преимуществ – результат совмещения стадии развития бизнеса и выбранной бизнес-модели.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику шаблонных бизнес-моделей.
2. В чем состоят проблемы создания инновационных бизнес-моделей?
3. Что представляет собой эффективное бизнес-моделирование?
4. Чем отличаются инновационные модели бизнеса от шаблонных?
5. Какие конкурентные преимущества формируются при реализации инновационных бизнес-моделей?
6. Как сочетаются стадии развития бизнеса и выбранные организацией бизнес-модели?
7. Может ли возникнуть эффект синергизма в формировании конкурентных преимуществ, если стадии развития бизнеса и его модели будут дополнять друг друга?

Тестовые задания

1. Конкурентным преимуществом магазина, избравшего ценовую концепцию, является:
 - а) более низкие цены на товары;
 - б) наличие максимально широкого и глубокого ассортимента товаров и услуг;
 - в) предоставление покупателям высококласных консультационных услуг;
 - г) создание удобств и быстрое обслуживание спешащих покупателей.
2. К конкурентным преимуществам зрелых отраслей нельзя отнести:
 - а) уменьшение возможностей дифференциации товаров вследствие искушенности покупателей, стандартизации товаров и меньшей степени их новизны;
 - б) высокоразвитую инфраструктуру отрасли при наличии сильных дистрибьютеров;
 - в) диффузию технологических процессов;

г) преимущество по издержкам – низкие издержки благодаря эффекту масштаба и низким накладным расходам.

3. Важнейшими конкурентными преимуществами отрасли, переживающей спад, являются:

- а) тесные связи с выгодными покупателями;
- б) известность торговых марок;
- в) перенос производства в страны с низкой заработной платой;
- г) гибкость в использовании активов и ресурсов.

4. На каких стадиях жизненного цикла организации могут появиться кризисные ситуации:

- а) на любой;
- б) на стадии подъема;
- в) на стадии возникновения;
- г) на стадии «ранняя зрелость».

Деловые ситуации

1. В нижеприведенной таблице содержится классификация отраслей по стадиям жизненного цикла и перечень ключевых факторов их успеха (некоторые из которых являются универсальными). Называются возможные конкурентные преимущества, характерные для разных фаз развития отрасли. Какие бизнес-модели могут выбрать ведущие организации отрасли, использовав её конкурентные преимущества?

Отрасль национальной экономики	Стадия жизненного цикла	Ключевые факторы успеха (Critical Success Factors, CSF)	Возможные конкурентные преимущества
Пищевая промышленность	Зрелость	Платежеспособный спрос населения; Имидж компании; Качество продукции; Наличие сети дистрибуции	Высокоразвитая инфраструктура отрасли; Дифференциация товара благодаря искусственности покупателя, стандартизация товара; Избирательное урезание товаров и рынка – смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты; Избавление от избыточных мощностей
Сельское хозяйство	Зрелость	Политика государственного протекционизма; Доступность селекционных достижений; Эффект масштаба; Местоположение; Положение в цепочке формирования стоимости	Постепенное движение к продуктивности – приспособление к существующему положению на рынке, включающее более полное использование мощностей и повышение производительности труда

Отрасль национальной экономики	Стадия жизненного цикла	Ключевые факторы успеха (Critical Success Factors, CSF)	Возможные конкурентные преимущества
Нефтегазовая	Спад	Местоположение; Доступность к логистическим цепочкам (инфраструктура); Налоговая политика государства в части ставки НДС	Адаптация мощностей к падению спроса; Недостаток технических изменений, выраженный в предложении новых товаров и стабильности технологического процесса; Агрессивная ценовая конкуренция

При решении деловой ситуации используйте данные статистического сборника «Промышленное производство России», 2016 г.

2. Проведите анализ портфеля продукции ПАО «Уралмашина». Завод производит шесть различных моделей автомобилей, которые занимают различное положение на соответствующих сегментах рынка. Каждая из этих моделей была введена в производство с 2008 по 2016 год и находится на определенной стадии жизненного цикла (рост, взлет, зрелость, спад). Данные по отдельным моделям представлены в таблице:

Модели автомобилей	Дата начала производства	Стадия жизненного цикла	Прогноз размера рынка на 2019 год	Размер (емкость) рынка, 2016 год	Продажи ПАО «Уралмашина»	Продажи крупнейшего конкурента в 2016 году
А	2013	Зрелость	1446	1390	500	420
Б	2010	Упадок	3136	3200	1600	780
В	2015	Рост	1872	1466	600	460
Г	2016	Взлет	2321	1990	110	820
Д	2008	Упадок	1416	1505	245	560
Е	2009	Зрелость	1011	991	98	560

При проведении портфельного анализа, используя необходимые для этого исходные данные и полученные результаты расчетов, ответьте на следующие вопросы:

- подсчитайте относительную долю рынка (сегмента рынка) для каждой модели;
- разработайте матрицу Бостонской консалтинговой группы;
- дайте рекомендации относительно отдельных моделей и сегментов рынка.

Тема 11. ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Основные понятия темы

Бизнес-модели инновационного типа, оценка конкурентных преимуществ бизнес-моделей инновационного типа, эффективные бизнес-модели, соответствие бизнеса современным требованиям, бизнес-модели и риски, воздействие риска на эффективность бизнес-моделей, бизнес-модели и стратегии развития компании, выбор оптимальной бизнес-модели в условиях неопределенности.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Конкурентные преимущества бизнес-моделей инновационного типа.
2. Бизнес-модели и риски. Оптимальная бизнес-модель.
3. Оценка эффективности бизнес-моделей. Выбор оптимальной бизнес-модели в условиях неопределенности.

Вопросы для обсуждения

1. Какую цель преследует бизнес-моделирование?
2. В чем отличие бизнес-моделей от бизнес-моделирования?
3. Какие виды бизнес-моделей Вам известны?
4. Назовите особенности бизнес-моделей инновационного типа.
5. Какие бизнес-модели следует считать эффективными?
6. Дайте перечень рисков, связанных с функционированием бизнеса.
7. Существует ли взаимосвязь между риском и эффективностью бизнес-моделей?
8. Может ли привести модификация бизнес-моделей к формированию уникальных конкурентных преимуществ?
9. Выбор оптимальной бизнес-модели на основе критериев теории исследования операций.

Тестовые задания

1. Как известно из практики хозяйствования отдельных компаний (Amazon.com, Apple, Nokia, Sony), эффективные бизнес-модели превосходят своих конкурентов благодаря следующим возможностям. Выберите из перечня те формулировки, которые отражают конкурентные преимущества, формируемые с помощью эффективных бизнес-моделей:

- 1) приводит к росту продаж и прибыли даже в ситуации глобального кризиса;
 - 2) обеспечивает комбинацию оригинальных технологических систем с существующими;
 - 3) использует эффективные формы сотрудничества с ведущими компаниями отрасли;
 - 4) обладает склонностью к рискам в новых областях бизнеса;
 - 5) применяет революционные инновации;
- а) 1, 4, 5;

б) 1, 2, 3;

в) 3, 4, 5.

2. Что включает в себя оценка эффективной бизнес-модели из нижеприведенного перечня:

а) оценку конкурентных преимуществ с точки зрения их инновационности;

б) соответствие бизнеса современным требованиям;

в) успешную коммерциализацию инвестиций (рентабельность инвестиций превышает рентабельность собственного капитала организации);

г) все из перечисленного верно.

3. Неэффективность функционирования бизнес-моделей связана в том числе с существованием риска. Назовите наиболее часто встречающиеся, по Вашему мнению, виды риска:

1) использование бизнес-моделей, которые давно не пересматривались, так что некоторые решения принимаются на основе привычки, а не логики;

2) неспособность освоить технологию или практику бизнеса, которые по общему признанию считаются эффективными;

3) рост уровня неопределенности и возникновения убытков у большего количества компаний;

4) потеря компаниями способности противостоять системным сбоям и умению приспосабливаться к условиям внешней среды;

а) 1, 2;

б) 2, 3;

в) 3, 4.

4. Эффективная бизнес-модель позволяет значительно повысить успешность деятельности компании (организации) и способствует выбору ею оптимальной стратегии развития. Подобный выбор осуществляется на основе применения критериев, используемых в теории исследования операций. Одним из таких критериев является критерий Вальда или гарантированного результата. Суть критерия гарантированного результата:

а) основан на выборе стратегии минимизации риска потерь прибыли организацией;

б) характеризуется выбором наилучшего результата в наихудших условиях;

в) обеспечивает сочетание осторожного подхода и риска.

5. Оптимальная стратегия (V_{opt}) в соответствии с критерием Вальда математически запишется в виде выражения:

а) $V_{opt} = \text{Min}_i \text{Max}_j (R_{ij})$;

б) $V_{opt} = \text{Max}_i \{ \alpha \text{Min}_{1 \leq i \leq m} j(e_{ij}) + (1 - \alpha) \text{Max}_{1 \leq j \leq n} j(e_{ij}) \}$;

в) $V_{opt} = \text{Max}_i \text{Min}_j (e_{ij})$.

Тема 12. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ. НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ И ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Основные понятия темы

Оборонительная тактика и оборонительная стратегия, конкурентные преимущества и оценка защитной тактики, условия для наступательных стратегий и формирования конкурентных преимуществ, условия для наступления на лидера, конкурентные стратегии в условиях неопределенности.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Применение наступательной и оборонительной конкурентной стратегии.
2. Оборонительные стратегии – сохранение конкурентных преимуществ.
3. Наступательные стратегии – формирование конкурентных преимуществ.
4. Управление двойными стратегиями. Формирование будущего.

Вопросы для обсуждения

1. Какие условия выполняются при реализации оборонительных стратегий?
2. Раскройте содержание оборонительных стратегий.
3. Наступательные стратегии и их содержание.
4. Какие конкурентные преимущества обеспечивает каждая из четырех типов партизанских атак (на продукт, клиента, потребности, местность)?
5. В чем особенности обходной, фланговой и лобовой атак и какие конкурентные преимущества они дают?
6. Назовите принципы дифференцированного и недифференцированного окружения.
7. В чем могут заключаться ошибки оборонительной стратегии?
8. Формированию каких конкурентных преимуществ способствуют оборонительные стратегии – упреждающий удар, контратака, удержание позиций?

Тестовые задания

1. Формирование новых конкурентных преимуществ компаний происходит на основе внедрения наступательных стратегий – партизанской атаки, обходного маневра, фланговой атаки, лобовой атаки, недифференцированного и дифференцированного окружения. Партизанская атака рекомендуется для новичков рынка. Чтобы противостоять компаниям-новичкам, компания с крупнейшей долей на этом рынке (даже если она меньше компании-новичка) должна обладать следующими преимуществами:

1) большой потенциал в области создания ноу-хау (клиенты, поставщики и технология);

2) функционирование в качественном (высокоприбыльном) сегменте рынка;

3) более привлекательный имидж (который зачастую специфичен);

4) сегмент, где функционирует компания, не обладает эффектом синергизма с другими сегментами, где она присутствует;

5) большой эффект экономии за счет масштаба, опыта работы в данном бизнесе;

а) 1, 2, 3;

б) 3, 4, 5;

в) 1, 3, 5.

2. Одной из восьми оборонительных стратегий, предназначением которых является сохранение имеющихся у компании конкурентных преимуществ, считается стратегия блокирования. Эта стратегия включает в себя движение и благодаря этому отличается от предупреждающей сигнализации и удержания позиций. Суть блокирования в том, что когда конкурент входит в сегмент, где компания не представлена, то в целях самообороны компания решает ответить входом в этот же сегмент, чтобы избежать разрастания проблемы до уровня критической ситуации. Успешной реализации данной стратегии и формированию на её основе конкурентных преимуществ будут способствовать все перечисленные мероприятия, кроме:

а) создание новой торговой марки;

б) выбор небольшого сегмента, чтобы оставить мало места для конкурента;

в) увеличение суммарного эффекта совместной деятельности всех сегментов, где функционирует компания;

г) обеспечение равенства между сильными сторонами и факторами успеха в новом сегменте рынка.

3. Стратегия дифференциации, способствующая формированию конкурентных преимуществ, особенно успешна:

а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

4. Наступательные стратегии, используемые для формирования конкурентных преимуществ организации, обладают следующими особенностями:

1) завоевание нового рынка в том же географическом регионе;

- 2) завоевание того же рынка в новом географическом регионе;
- 3) вхождение на новый рынок в ответ на действия конкурента;
- 4) удержание и сохранение организацией своих позиций;
- 5) завоевание нового рынка в новом географическом регионе;
- 6) сохранение имеющихся конкурентных преимуществ.

а) 3, 4, 6;

б) 1, 3, 5;

в) 1, 2, 5.

5. Стратегия сегментации, используемая для формирования конкурентных преимуществ компании, особенно успешна при:

- 1) торговле однородным товаром;
- 2) производстве товаров массового спроса;
- 3) оказании элитных услуг;
- 4) организации торговли в маленьком городе.

6. Цель оборонительной стратегии обычно состоит в предотвращении самих попыток атаки, в перенаправлении атаки на те участки, где меньше угроза для компании, или в том, чтобы заставить конкурента снизить интенсивность атаки. Вместо того чтобы обеспечивать рост конкурентных преимуществ, компания через реализацию оборонительной стратегии пытается придать своим преимуществам большую устойчивость. Для реализации этой цели подойдут следующие из перечисленных стратегий:

- 1) упреждающий удар;
- 2) обходной маневр;
- 3) блокирование;
- 4) удержание позиций;
- 5) недифференцированное окружение;
- 6) контратака;
- 7) дифференцированное окружение;
- 8) партизанская война;

а) 2, 5, 7, 8;

б) 1, 3, 4, 6;

в) 1, 3, 5, 7.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес, Ицхак. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ., В. Кузина. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 512 с.
2. Аналоуи, Фархад. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
3. Барименко, В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булага [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014. – 272 с.
4. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
5. Васконселлос-і-Са Жоржі. Стратегічні ходи: 14 наступательних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 240 с.
6. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.
7. Гиротра, К. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 216 с.
8. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
9. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 82 с.
10. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
11. Макграт, Р. Г. Конец конкурентного преимущества / Р. Г. Макграт; пер. с англ. В. Н. Егоров. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 248 с.
12. Мастерсон Майкл. Стартап: как быстро раскрутить фирму / Пер с англ. – СПб: ООО «Альфа-книга», 2017. – 304 с.
13. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
14. Смагин, В.Н. Моделирование развития бизнеса: учебное пособие / В.Н. Смагин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 207 с.

15. Щербаков, С. Бизнес, попавший в шторм. Как победить кризис. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.

16. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 456 с.