

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания  
по выполнению контрольных заданий  
для студентов специальности 080507  
всех форм обучения



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2005

ББК У9(2)21я 73-5  
Б95

Рецензент  
Доктор экономических наук, профессор  
*В.Д. Жариков*

Б95      Стратегический менеджмент: Метод. указ. / Сост. Е.В. Быковская. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 24 с.

Представлены методические указания по выполнению контрольных работ по курсу «Стратегический менеджмент».

Предназначены студентам специальности 080507 всех форм обучения.

ББК У9(2)21я 73-5

© Тамбовский государственный  
технический университет (ТГТУ), 2005

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**



•Издательство ТГТУ•

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

Составитель  
БЫКОВСКАЯ Елена Викторовна

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию И.В. Евсеева

Подписано к печати 22.12.2005.

Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman. Объем: 1,39 усл. печ. л.; 1,26 уч.-изд. л.

Тираж 100 экз. С. 900<sup>М</sup>

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

«Стратегический менеджмент» является прикладным специализированным курсом, рассмотрение которого направлено на углубленное изучение теории и практики разработки и реализации стратегии организации.

Целью выполнения контрольных работ является систематизация, расширение и закрепление полученных в результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» теоретических и практических знаний, их использование и развитие навыков самостоятельной работы при многовариантном подходе к решению проблем стратегического развития организации.

Стратегический менеджмент включает разработку и выбор критериев для организации стратегических управленческих решений, а также практическое использование этих критериев с учетом конкретных условий ее деятельности.

Изучение данной дисциплины направлено на решение следующей задачи:

вооружение студентов знаниями методологии обеспечения конкурентоспособности эффективности решений при разработке стратегии организации (фирмы, предприятия), т.е. методов повышения качества процессов принятия стратегических решений, позволяющих на последующих стадиях воспроизводства объекта получить экономию, на порядки превышающую дополнительные затраты на повышение качества решения.

Курс основан на таких дисциплинах как «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Финансы», «Финансы предприятия», «Инвестиции», «Экономический анализ», «Финансовый менеджмент» и изучается в течение одного семестра. Форма отчетности – экзамен.

### ВАРИАНТЫ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ТЕСТОВ И АНАЛИТИЧЕСКО-ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

#### 1 Варианты тестов

#### ТЕСТ 1

Правильное утверждение пометить

1

Неправильное

0

1	Стратегия организации есть набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности	
2	Не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация влияет на внешнюю среду, изменяя ее	
3	Необходимость в стратегии резко возрастает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события	
4	Цель деловой стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат организации высокую рентабельность	
5	По тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия	
6	Тенденция к отделению деятельности по разработке стратегии от собственно предпринимательской деятельности является положительной	
7	Организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо	

	большого, чем они могли сделать без должной организации	
8	Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях	
9	Целесообразен выбор прибыли в качестве общей миссии организации	
10	Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности	
11	Стратегический анализ – обследование внутренних сильных и слабых сторон организации	
12	Дерево целей – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной или нескольких систем	
13	Дерево целей строится снизу вверх	
14	Корпоративная стратегия относится к более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве, чем операционная стратегия	
15	Метод СВОТ – анализ внутренней среды организации	
16	Чем нейтральней имидж организации, тем больше вероятность, что он будет пригоден только для определенных групп потребителей и в то же время будет вызывать реакцию отторжения у других	
17	Метод управления по целям чаще всего применяют в спокойной хозяйственной обстановке	
18	Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации	
19	Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются цели, структура, задачи, технология и люди	
20	Стратегическое управление – это набор решений и действий по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации	

### Ситуация

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной компании выросли в 2–3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся

на другие издания, или сократят подписку на газеты вообще.

**Задание:** Сформулируйте цель в данной ситуации.

**Цель:**

## ТЕСТ 2

Правильное утверждение пометить

1

Неправильное

0

1	Стратегия, связанная с лидерством в минимизации издержек производства, опирается на производительность и обычно связана с существующим опытом	
2	В случае, когда фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, делает упор на <i>высокоспециализированное производство и маркетинг</i> , она осуществляет стратегию фиксирования определенного сегмента рынка	
3	Цель стратегий, связанных со специализацией в производстве продукции, – придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают товар от предложений конкурентов	
4	Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма	
5	Стратегии концентрированного роста – это стратегии бизнеса, которые связаны с расширением компании путем добавления новых структур	
6	Основные стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если компания дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли	
7	Суть стратегии концентрической диверсификации – существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы	
8	При стратегии конгломеративной диверсификации фирма должна ориентироваться на производство новых, технологически не связанных с основным производством товаров, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. При этом, ориентированных на тот же рынок, что и основной продукт	
9	Несомненно, стратегии диверсификации являются наиболее сложными и рискованными среди всех существующих типовых бизнес-стратегий	
10	Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода	
11	Франчайзинг – это система договорных отноше-	

	ний между крупной и мелкой фирмой, используемая при стратегии участия в продукте крупной фирмы	
12	Для предприятий общественного питания, проката и бытового обслуживания, оказания деловых и профессиональных услуг бизнесу и населению более характерна такая форма франчайзинга, как производственный франчайзинг	
13	При франчайзинге оператор не подвержен никакому риску	
14	Глобальная, или транснациональная организация: видение фирмы становится многонациональным (в противоположность национальному), а ее ориентация полицентрической, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален, и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям	
15	Непрямой экспорт позволяет фирме легко реализовать возможности, открывающиеся на международном рынке без выделения крупных людских и организационных ресурсов	
16	Анализ поведения фирм показывает, что переход на международный уровень – это процесс, состоящий, как правило, из нескольких этапов, фирма начинает с непрямого экспорта, эволюционирует в направлении прямого экспорта и, наконец, – в направлении производства за рубежом	
17	Продуктово-маркетинговая стратегия – основная и ключевая подсистема общей стратегии	
18	При определении продуктового профиля (шаг 1) на текущий (200t г) и конкретную стратегическую перспективу (200t+1) для принятия структуры продукта используют «Классификатор по продукту № 2»	
19	После принятия конкретной системы приоритетов по продукту начинается обсуждение двухэлементной структуры продукта	
20	Фаза зрелости продукта характеризуется снижением объема спроса (иногда до нуля) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта	
21	Ключевым аспектом при выборе маркетинговой стратегии является анализ внешней среды, в которой функционирует организация	
22	Товар – это физические объекты и услуги, любые символические частности и обстоятельства, т.е. все, что может удовлетворить нужды и потребности, принести выгоду покупателю	
23	Разработка стратегии продвижения товара на рынке включает в себя выбор подходящего комплекса «движущих» инструментов или средств воздействия соответствующим поставленным целям организации	
24	Одновременно охватывает большее число потребителей такой инструмент стратегии продвижения товара как личная продажа	
25	Психографическое сегментирование – сегментирование по образу жизни, основано на изучении занятий потребителей	

### ТЕСТ 3

Правильное утверждение пометить  
Неправильное

1  
0

1	Конкурентное преимущество – это те характеристики свойств продукта-товара, которые создают для производящей и\или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами	
2	В результате соединения в конкретной позиции бизнеса каждого из двух видов конкурентных преимуществ с каждым из двух видов рыночной сферы получаем <i>четыре</i> БКС (базовые конкурентные стратегии)	
3	Из всех возможных БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта-товара в данный период времени (т.е. по конкретной бизнес-позиции) – может выбираться и применяться – <i>только одна БКС</i>	
4	Сущность стратегии лидерства по издержкам состоит в том, чтобы обеспечить покупателя уникальной и\или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания	
5	Указанное конкурентное преимущество является относительным, т.е. определяемым по сравнению с конкретным конкурентом	
6	При осуществлении бенчмаркинга принципиально важна последовательность соблюдения ряда этапов	
7	Факторы, которые долгое время обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно называют стратегическими факторами успеха	
8	Стратегия дифференциации проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар	
9	В данном конкретном бизнесе в рассматриваемой стратегической перспективе для определения будущей рыночной позиции организации по модели GE/McKinsey достаточно знать значения только одного показателя – относительной доли рынка	
10	Матрица БКС предлагает стратегическое решение по конкретным бизнесам, попавшим на поле «звезд», – относительный избыток денежной наличности от таких бизнесов направлять на развитие других бизнесов	
11	Рыночная сила фирм, выбравших <i>экспертную</i> стратегию, заключена в том, что массовое производство можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем выпускать небольшие партии сильно дифференцированных товаров	



12	Стратегия демаркетинга – это стратегия сокращения своей доли рынка, которую может выбрать фирма-лидер, чтобы избежать обвинений в монополизме	
13	«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы!» – девиз фирм-виолентов	
14	Именно <i>коммутантная</i> стратегия преобладает среди новых российских частных фирм	
15	«Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов	
16	Фирма-«специалист» интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом	
17	В основе управления путем ранжирования стратегических задач лежит метод анализа разрывов между целями и достигаемыми результатами	
18	Если уровень внешней нестабильности находится в пределах 3,5 – 4,0, предприятие может себе позволить дожидаться более сильного сигнала	
19	Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности для нее может приблизиться к значению 5, она должна начать управление путем выбора стратегических позиций	
20	Проблему, возникшую внезапно и вопреки ожиданиям, можно назвать «слабым сигналом»	
21	Управление на основе экстраполяции применяется, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого	
22	Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования	
23	В основе системы <i>стратегического</i> планирования лежит предположение о том, что будущее, которое можно изучить методом экстраполяции, непременно должно быть лучше прошлого	
24	Долгосрочное планирование позволяет успешно решать задачи при уровнях нестабильности от 4 до 5	
25	При высоких уровнях нестабильности решение необходимо готовить только тогда, когда из внешней среды поступают сильные сигналы	
26	Слабые сигналы – <i>проверенные</i> и вполне определенные признаки наступления важных событий для организации	
27	Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной	
28	Система чрезвычайных мер разрабатывается при управлении в условиях стратегических неожиданностей	
29	Приведенные системы (виды) стратегического	

управления предприятием нельзя рассматривать как взаимозаменяемые
---

## ТЕСТ 4

1 Впишите в свободные ячейки соответствующие *уровню стратегической перемены* состояния организации, продукции и положения на рынке.

Вид стратегии	Организация	Продукция	Положение на рынке
Стратегия продолжения		Та же	
Обычная плановая перемена	Та же		
Ограниченная стратегическая перемена			
Радикальная стратегическая перемена			Новое

2 **Почему** системное построение общей стратегии следует начинать с разработки именно продукто-маркетинговой стратегии?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Вариант	Содержание ответа	Отметка о выборе
№ 1	Потому что коммерческая организация должна иметь прогнозную информацию о перспективах продаж продукта на разных рынках	
№ 2	Потому что суть деятельности любой коммерческой организации – создание продукта и реализация его на рынке	
№ 3	Потому что коммерческая организация должна учитывать тенденции изменения рынка	

3 Сформулируйте, в чем вы видите характерные отличия коллаборативного подхода к реализации стратегии от культурного подхода.

4 **Какую модель** следует применять в каждой типовой ситуации?

Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующей клетке таблицы.

Тип модели	Ситуация № 1	Ситуация № 2	Ситуация № 3	Ситуация № 4

Существенными являются факторы

	1 – только привлекательная доля рынка	1 – привлекательность рынка, 2 – конкурентный статус	1 – привлекательность рынка, 2 – конкурентный статус, 3 – стадии жизненного цикла	1 – привлекательность рынка, 2 – конкурентный статус, 3 – стадии жизненного цикла, 4 – другие факторы
BCG				
Ge\McKinsey				
ADL-LC				
Уникальная				

5 Чем отличается традиционное выполнение долгосрочного плана от реализации стратегии?

Вариант	Содержание ответа	Отметка о выборе
№ 1	Реализация стратегии предполагает более детальный план конкретных действий и мероприятий	
№ 2	Реализация стратегии предполагает гибкую и адекватную реакцию на все значимые изменения внешней среды организации	
№ 3	Реализация стратегии происходит в соответствии с принципом «От будущего к настоящему и обратно»; предполагает возможность креативного развития стратегии в ходе ее реализации	

6 **Какой** вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствует указанной БКС (базовой конкурентной стратегии)?

Поставьте, пожалуйста, один крестик в каждой из таблиц.

### БКС № 1 Общая дифференциация

Сфера Вид преимущества	Весь рынок	Ниша

Дифференсация		
Лидерство по издержкам		

### БКС № 2 Сфокусированная дифференсация

Сфера Вид преимущества	Весь рынок	Ниша
Дифференсация		
Лидерство по издержкам		

### БКС № 3 Общее лидерство по издержкам

Сфера Вид преимущества	Весь рынок	Ниша
Дифференсация		
Лидерство по издержкам		

### КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Правильное утверждение пометить 1  
Неправильное 0

1	Потенциал организации представляет собой совокупность ее кадровых ресурсов	
2	Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации	
3	Целевое назначение стратегии обратной интеграции – стремление получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья	
4	Сущность стратегии лидерства по издержкам состоит в том, чтобы обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания	
5	Конкурентное преимущество – это те характеристики свойств продукта-товара, которые создают для производящей и/или реализующей данный	

	продукт организации\фирмы определенное превосходство над конкурентами	
6	При осуществлении бенчмаркинга принципиально важна последовательность соблюдения ряда этапов	
7	Факторы, которые долгое время обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно называют стратегическими факторами успеха	
8	Стратегия дифференциации проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар	
9	В качестве основной цели ценовой политики выбирают обеспечение выживаемости (сбыта) чаще всего фирмы с эластичным ценовым спросом потребителей	
10	Товарная стратегия фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы	
11	Основная <i>цель</i> , с которой фирмы McDonald`s позиционирует себя на рынке, звучит так: «Видение McDonald`s состоит в том, чтобы быть лучшей в мире в предоставлении быстрого ресторанного обслуживания».	
12	Миссия фирмы – это совокупное общественное восприятие фирмы или компании многими людьми	
13	Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность	
14	Согласование целей по вертикали – это достижение договоренности по организационным целям между подразделениями функциональной, технологической или производственной цепочки	
15	«Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов	
16	Метод СВОТ – это признанный подход, позволяющий изучить линии связи между слабостью и силой, которые присущи организации, и внешними возможностями и угрозами ее деятельности	

17	Возможности, попавшие в матрице возможностей при SWOT-методе на поля ВС, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации	
18	Общая среда – это уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые оказывают непосредственное и незамедлительное влияние на менеджмент организации	
19	Целевое назначение стратегий сокращения – реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации	
20	В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по нему	
21	Управление на основе экстраполяции применяется, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого	
22	Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования	
23	В основе системы <i>стратегического</i> планирования лежит предположение о том, что будущее, которое можно изучить методом экстраполяции, непременно должно быть лучше прошлого	
24	Долгосрочное планирование позволяет успешно решать задачи при уровнях нестабильности от 4 до 5	
25	При высоких уровнях нестабильности решение необходимо готовить только тогда, когда из внешней среды поступают сильные сигналы	
26	Слабые сигналы – <i>проверенные</i> и вполне определенные признаки наступления важных событий для организации	
27	В матрице БКГ применяется только один показатель <i>роста</i> объема	
28	Для «трудных детей» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки от них на развитие других биз-	

	несов	
29	В общем виде конкурентный статус организации можно определить как произведение уровня капиталовложений и норматива возможностей	

## **2 СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ** (Аналитическо-практические задания)

### **ВАРИАНТ 1**

#### **Задание 1**

Тема: ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Проанализировав целевое назначение типовых бизнес-стратегий определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям.

#### **Ситуация 1**

Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе.

Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта.

Когда стабильность производства особенно ценна.

#### **Ситуация 2**

Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями.

Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене.

Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.

#### **Задание 2**

Тема: СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ответьте на следующие вопросы:

1 Какие стратегии внешнеэкономической деятельности используются иностранными производителями шоколада в России?

2 Почему иностранные компании, действующие на российском рынке шоколадных конфет, предпочитают использовать не свои, а российские бренды?

3 В чем состоят ключевые факторы успеха российской компании «А. Коркунов»?

4 Какие стратегические преимущества (конкурентные преимущества) получает «А. Коркунов» от создания альянса с немецкой компанией «Альфред Риттер и К»?

### **ВАРИАНТ 2**

#### **Задание 1**

Тема: ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Проанализировав назначение типовых бизнес-стратегий, определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям.

#### **Ситуация 1**

Когда организация может стать монополистом в определенном регионе.

Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.

## **Ситуация 2**

Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации.

Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.

## **Задание 2**

Тема: СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 По Вашему мнению, в чем состоит концепция бизнеса (миссия) мебельного салона «Юнион»?
- 2 На какую целевую аудиторию ориентируется «Юнион», и кого считает основным конкурентом?
- 3 Почему конкуренты считают «Юнион» агрессивной компанией?
- 4 Что является основными конкурентными преимуществами «Юнион»?
- 5 Как Вы думаете, какой уровень нестабильности внешней среды присущ компании в последнее время, и какой вид управления в связи с этим ею выбран?
- 6 Чем характеризуется организационная культура «Юниона» и какова ее роль в деятельности компании?

## **ВАРИАНТ 3**

## **Задание 1**

Тема: ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

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

## **Ситуация 1**

Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации.

Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

## **Ситуация 2**

Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам.

Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по жизненному циклу.

Когда организация располагает сильной управленческой командой.

## **Задание 2**



## Тема: СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 По Вашему мнению, в чем состоит концепция бизнеса (миссия) компании «Лига +»?
- 2 На какую целевую аудиторию ориентируется «Лига+», и кого считает основным конкурентом?
- 3 Почему конкуренты считают «Лигу+» агрессивной компанией?
- 4 Что является основными конкурентными преимуществами «Лиги+»?
- 5 Как Вы думаете, как происходит управление стратегическими изменениями в «Лиге+» и адаптация к изменениям во внешней среде (уровень нестабильности внешней среды и вид управления)?
- 6 Чем характеризуется организационная культура «Лиги+» и какова ее роль в деятельности компании?

## ВАРИАНТ 4

### З а д а н и е 1

#### Тема: ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Проанализировав целевое назначение типовых бизнес-стратегий определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям.

#### Ситуация 1

Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных.

Когда организация конкурирует в высококонкурентном и\или неразвивающемся бизнесе.

Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых товаров.

#### Ситуация 2

Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату.

Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

### З а д а н и е 2

#### Тема: СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 По Вашему мнению, в чем состоит концепция бизнеса (миссия) компании «Талвис»?
- 2 На какую целевую аудиторию ориентируется «Талвис», и кого считает основным конкурентом?
- 3 Почему конкуренты считают «Талвис» агрессивной компанией?
- 4 Что является основными конкурентными преимуществами «Талвиса»?
- 5 Как Вы думаете, как происходит управление стратегическими изменениями в «Талвисе» и адаптация к изменениям во внешней среде (уровень нестабильности внешней среды и вид управления в свя-

зи с этим)?

6 Чем характеризуется организационная культура «Талвис» и какова ее роль в деятельности компании?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Е & М, 1996.
- 2 Академия рынка: Маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерслъ и др. М.: Экономика, 1993.
- 3 *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
- 4 *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 1997.
- 5 *Аникеев С.И.* Методика разработки плана маркетинга. М.: Информ-Студио, 1996.
- 6 *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- 7 Бизнес-диагностика промышленных предприятий / Е.А. Соломенникова, Г.В. Гренбэк, В.Д. Маркова и др. Новосибирск: НГУ, 1996.
- 8 *Бородин В.А.* Стратегия управления инновационной фирмой. Новосибирск: ЭКО, 1996.
- 9 *Виханский О.С., Наумов А.М.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2000.
- 10 *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
- 11 *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования. М.: Финпресс, 1998.
- 12 *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. М.: Сувенир, 1993.
- 13 *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
- 14 *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление. Новосибирск, 1995.
- 15 *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг. М.: Экономика, 1995.
- 16 *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. М.: Финпресс, 1998.
- 17 *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991.
- 18 Как работают японские предприятия. М.: Экономика, 1989.
- 19 Капиталистическое управление: уроки 1980-х / М.В. Грачев, А.А. Соболевская, Д.В. Кузин, А.В. Стерлин М.: Наука, 1991.
- 20 *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
- 21 *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.

- 22 *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997.
- 23 *Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями.* М.: Экономика, 1989.
- 24 *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
- 25 *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
- 26 *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
- 27 *Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятий.* М.: Внешторгиздат, 1989.
- 28 *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование. 2-е изд. Новосибирск: Экор, 1994.
- 29 *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоуры Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2001.
- 30 *Основы внешнеэкономических знаний / Под ред. И.П. Фаминского.* М., 1990.
- 31 *Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой.* М., 1994.
- 32 *Пилдич Дж.* Путь к покупателю. М.: Прогресс, 1991.
- 33 *Питере Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
- 34 *Портер М.* Международная конкуренция. М.: Прогресс, 1993.
- 35 *Рапопорт В.Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988.
- 36 *Реструктурирование предприятий: рациональная система бизнес-единиц / Сер. «Искусство управления приватизированным предприятием».* Фирма Маккинси. М.: Дело, 1996.
- 37 *Семь нот менеджмента.* М., 1997. Современный бизнес. М.: Республика, 1995. Т. 1.
- 38 *Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого.* М.: Финансы и статистика, 1991.
- 39 *Справочник директора предприятия.* М.: ИНФРА-М, 1997.
- 40 *Степанов М.В.* Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. М.: Наука, 1990.
- 41 *Стерлип Л.Р., Тулин И.В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 1990.
- 42 *Сэндидж Ч.Г., Фрайбургер В., Ротцолл К.* Реклама: теория и практика. М.: Прогресс, 1989.
- 43 *Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989.
- 44 *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы. М.: Бином, 1998.
- 45 *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- 46 *Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.* 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002.
- 47 *Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования / Титов В.В., Маркова В.Д. и др.* Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997.
- 48 *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. М.: Эксмо, 2004.
- 49 *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2003.
- 50 *Фатхутдинов Р.А.* Организация производства: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2004.

- 51 *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002.
- 52 *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993.
- 53 Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб., 1995.
- 54 Японская экономика в преддверии XXI века. М.: Наука, 1991.
- 55 *Aaker D.* Strategic Marketing Management. N.-Y.: John Wiley & Sons, 1988.
- 56 *Foxall Gordon R.* Corporate Innovation: Marketing and Strategy. L., 1984.
- 57 *Porter M.E.* Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 ed. N. Y.: The Free Press, 1986.
- 58 *Rob J. Thomas.* New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success. N.-Y.: John Wiley & Sons, 1993.
- 59 Strategic Information Systems: A European Perspective. N.-Y.: John Wiley & Sons, 1994.
- 60 *Wheelen T., Hunger J.* Strategic Management and Business Policy. N.-Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.