

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»
(ТУСУР)**

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
«Управление инновациями»
_____ /*А.Ф.Уваров*
(подпись) (ФИО)
" ____ " _____ 2010 г.

Вводится в действие с " ____ " _____ 2010 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

по дисциплине

Стратегический менеджмент в инновационных организациях

Составлена кафедрой _____ «Управление инновациями»

Для студентов, обучающихся

по специальности _____ 220601.65 «Управление инновациями»

Форма обучения _____ очная

Составитель

Ассистент кафедры «Управление инновациями» _____ Павлова И.А.

« ____ » _____ 201__ г.

Томск 2010

Главная цель организации практических занятий – апробация способов приложения знаний по изучаемому предмету к реальной действительности, закрепление и их дальнейшее развитие. В процессе практических занятий важнейшее внимание уделяется формированию у студентов определенных умений и навыков применения теоретических положений при принятии и реализации управленческих решений.

На занятиях даются четкие конкретные задания, которые выполняются как самостоятельно, так и под контролем преподавателя. Важной задачей практических заданий является закрепление и углубление совокупности знаний, полученных на лекциях и путем самостоятельного изучения рекомендуемой литературы и выполнения специальных заданий практикума.

На семинарских занятиях применяется самый результативный метод обучения – обучение действием в виде решения реальных задач в реальных условиях. В ходе обучения у студентов развивается концептуальное видение, которое дает возможность объединить ранее изучаемые проблемы управления предприятием, рассматривать методики стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития предприятия и предложить альтернативные пути их решения.

Курс «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» носит комплексный характер, включает три раздела, дающих современные систематические знания о теоретико-методологических основах, процедурах и конкретных действиях руководителей, направленных на достижение целей.

Тема семинара 1: Введение в стратегический менеджмент.

- Предпосылки развития стратегического управления.
- Этапы развития корпоративного планирования.
- Сущность стратегического менеджмента, особенности стратегических решений.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях.
2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?
3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
4. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
6. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
7. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:
 - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
 - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
 - Каков горизонт планирования?
 - Как осуществляется обновление продукции?
 - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
 - Охарактеризуйте производственный процесс.
 - Какой преобладающий тип структуры управления?
 - Оцените другие возможные параметры.
8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно

не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Тема семинара 2: Основные составляющие стратегического управления.

- Конкурентные преимущества организации, их виды.
- Типы стратегий организации: корпоративная, деловая, функциональная.
- Содержание и структура стратегического управления.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным, журнальным материалом) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии.
2. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
3. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

Тема семинара 3: Основные составляющие стратегического управления.

- Сущность и содержание миссии. Формулирование миссии.
- Стратегические цели. Процесс формулирования целей.

Контрольные вопросы:

1. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.
2. Сформулируйте миссию бизнеса в различных сферах деятельности: салон красоты, ресторан, гостиница, экономический журнал.
3. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам предприятия.

Тема семинара 4: Анализ макросреды.

- Основные составляющие и типы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Цели анализа внешней среды. Система отслеживания внешней среды.
- Основные направления анализа факторов внешней макросреды. PEST-анализ.
- Заинтересованные группы предприятия. Критерии оценки факторов макросреды.

Контрольные вопросы:

1. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
2. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.

Тема семинара 5: SWOT-анализ организации.

- SWOT-анализ. Матрица возможностей. Матрица угроз.
- Составление профиля среды.

Контрольные вопросы:

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

2. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие - как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
3. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

Тема семинара 6: Конкурентный анализ отрасли.

- Конкурентный анализ. Модель анализа конкуренции М.Портера.
- Структура отраслевых издержек. Опытная кривая.
- Ключевые факторы успеха организации. Формы КФУ, КФУ и жизненный цикл отрасли.

Контрольные вопросы:

1. Проиллюстрируйте на примере известной вам организации факторы конкуренции по М. Портеру. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
2. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.
3. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.
4. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
5. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.

Тема семинара 7: Сегментирование рынка.

- Стратегические группы конкурентов. Барьеры, отделяющие стратегические группы одну от другой, построение позиционной карты стратегических групп конкурентов.
- Анализ потребителей. Сегментация, мотивация потребителей, выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.
2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:
а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель.
Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.
3. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

Тема семинара 8: Методы анализа внутренней среды организации.

- Параметры внутренней среды организации. SNW -анализ. Сильная, нейтральная и слабая позиция, понятие нулевой точки конкуренции.
- Цепочка стоимости. Основная производственная деятельность, обеспечивающая деятельность, построение цепочки стоимости для различных конкурентных стратегий.

Контрольные вопросы:

1. Что такое SNW-анализ, каковы его особенности?

2. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь?
3. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?
4. Что дает "цепочка ценностей" Портера для анализа предприятия?
5. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

Тема семинара 9: Снижение издержек и дифференциация.

- Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
- Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
- Дифференциация продукции.

Контрольные вопросы:

1. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?
2. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
3. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
4. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
5. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?
6. Когда уместно применение стратегии дифференциации?
7. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?
8. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
9. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий.
10. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции.
11. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
12. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.

Тема семинара 10: Стратегии фокусирования и первопроходца.

- Стратегия фокусирования. Необходимые рыночные условия, риски.
- Стратегия первопроходца. Особенности конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, основные характеристики стратегии первопроходца.
- Стратегия синергизма. Синергетический эффект и рыночные условия использования стратегии синергетики.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?
2. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры эффекта синергизма из российской практики.
3. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.

4. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие - стратегию дифференциации, третьи - стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?
5. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

Тема семинара 11: Матрица БКГ (БКГ – от Boston Consulting Group).

- Понятие портфеля предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.
- Матрица Бостонской консультационной группы. Стадии развития товара, показатели относительной доли рынка и темпа роста отраслевого рынка, траектории корпоративного портфеля, модифицированная матрица БКГ.

Контрольные вопросы:

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской кон-сультационной группы.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.

Тема семинара 12: Методы портфельного анализа.

- Матрица GE/McKinsey. Конкурентный статус и привлекательность рынка, типы стратегических позиций, конкретные бизнес-позиции, принятие стратегических решений.
- Матрица ADL/LC. Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц, характеристики стадий жизненного цикла отрасли, уточненные стратегии и рекомендации матрицы.
- Матрица Ансоффа. Возможные стратегии роста по товарам/рынкам: совершенствование деятельности, товарная экспансия, развитие рынка, диверсификация.
- Трехмерная схема Абеля. Сегменты рынка, характеристики потребностей, технологии, критерий синергетического эффекта при определении и выборе нового бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Является ли матрица McKinsey-General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
2. Проанализируйте основные теоретические посылки матрицы фирмы Arthur D. Little. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
4. Обсудите базовые стратегии роста по И. Ансоффу применительно к следующим предприятиям: молочный комбинат; мебельная фабрика; универсальный магазин; коммерческий банк.
5. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице.

СБ Е	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

6. Постройте матрицу McKinsey "привлекательность отрасли - конкурентоспособность предприятия" для одной из российских фирм.

Тема семинара 13: Процесс разработки стратегии.

- Процесс разработки стратегии: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии.
- Разработка стратегии функциональных подсистем.

Контрольные вопросы:

1. Какие шаги необходимо предпринять при выборе стратегии?
2. Укажите основные критерии выбора стратегических решений.
3. На примере известной вам организации обоснуйте целесообразность разработки стратегий различных подсистем.
4. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?

Тема семинара 14: Условия и этапы реализации стратегии.

- Основные этапы цикла реализации стратегии.
- Условия реализации стратегии: структура и система управления
- Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия. Персонал и его квалификация.

Контрольные вопросы:

1. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.
2. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
3. Покажите на примерах каким образом организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
4. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?
5. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
6. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.
7. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?
8. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования.
9. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?

Тема семинара 15: Управление стратегическими изменениями.

- Система стратегических изменений.
- Управление стратегическими изменениями в организации.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, почему сердцевина выполнения стратегии - это проведение стратегических изменений.
2. Укажите основные области проведения стратегических изменений.
3. Прокомментируйте существующие подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
4. Как можно уменьшить сопротивление изменениям?
5. Какие стили проведения изменений вы знаете?

Тема семинара 16: Стратегический контроллинг.

- Сущность стратегической эффективности. Критерии эффективности.
- Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг.

Контрольные вопросы:

1. Как можно оценить эффективность стратегии организации?
2. Приведите примеры конкретных действий по коррекции стратегии известной вам организации.
3. Рассмотрите роль и место стратегического контроллинга в стратегическом управлении.
4. Каковы основные задачи стратегического и тактического контроллинга?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2009.
2. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: ил.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2007. – 448 с.

Дополнительная литература:

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2000
3. Портер М. «Конкуренция», М., изд. дом «Вильямс», 2000 г., 495с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998
5. Управление инновациями: Модульная программа для менеджеров, т. 7. /Сост. Гунин В. Н., Баранчев В. П. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 290 с.
6. Симагути М. Эпоха системных инноваций. – М.: Изд-во Секрет фирмы, 2006.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. М.: Прогресс, 1985
8. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989
9. Дракер П. «Задачи менеджмента в XXI веке»/Пер. с англ. : Уч. Пос. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2000 – 272 с.
10. Дракер П. «Практика менеджмента», М., изд. дом «Вильямс», 2000 г., 398 с.

11. Дракер П. Управление, нацеленное результаты: пер. с англ. М.: Технол. школа бизнеса, 1992.
12. Майкл Армстронг «Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем», Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998 г., - 512с.
13. Дж.К. Лафта «Менеджмент», учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., -2002 – 264 с.
14. С.Н. Паркинсон «Законы Паркинсона»/Пер с англ. С.Степанова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 320 с.
15. В. Шеклтон «Психология лидерства в бизнесе»/ СПб.: Питер, 2003. – 222с.
16. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2004. – 444 с.
17. Серия книг «Классика Harvard Business Review» - М.: Альпина Бизнес Букс
18. Пирсон Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер. с англ. – 3 изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338с.
19. Адаир Д. Гуру менеджмента. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 656 с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Издание 11. Пер. с англ. - СПб: Питер, 2003.