

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Воронежский государственный технический университет»

*Кафедра инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева*

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к выполнению практических работ для студентов  
направления 27.03.05 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии»  
всех форм обучения

Воронеж 2022

УДК 658.001.71 (07)

ББК 65.050.9я 73

*Составитель И.В. Фатеева*

**Стратегический менеджмент в инновационных организациях:** метод. указания к выполнению практических работ для студ. спец. 27.03.05 «Инноватика» , профиль «Инновационные технологии» всех форм обучения/ ВГТУ; сост.: И.В. Фатеева. – Воронеж, 2022. – 37 с.

Методические указания включают в себя краткий теоретический материал, практические занятия и упражнения, списки рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для методического обеспечения учебного процесса, организации самостоятельной работы студентов строительного факультета, а также служит средством проверки и закрепления знаний, полученных в ходе изучения стратегического менеджмента в инновационных организациях.

**УДК 658.001.71 (07)**

**ББК 65.050.9я 73**

*Издается по решению редакционно-издательского совета*

*Воронежского государственного технического университета*

**Рецензент** - С.Н. Дьяконова, к.т.н., доцент кафедры инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева Воронежского государственного технического университета

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшая характеристика новой экономики - интенсификация инновационных процессов, превращение их в фактор экономического роста. Его параметры в значительной мере определяются кардинально новыми технологиями, продукцией и бизнес моделями. Сегодня только те предприятия, которые ориентированы на постоянное технологическое, организационное и кадровое усовершенствование, могут рассчитывать на успех в долгосрочной конкуренции. Стратегический менеджмент в инновационных организациях – это специальная учебная дисциплина, раскрывающая теоретическую и практическую стороны современного менеджмента. Она преподаётся с целью ознакомления студентов с возможными проблемами и задачами современного менеджмента на уровне отдельных организаций, холдингов, отраслей и экономики страны в целом.

**Цель и основные задачи** дисциплины «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» - сформулировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления инновационными предприятиями и организациями.

**В результате проведения практических занятий студенты должны:**

- знать системы прогнозирования и долгосрочного формирования деятельности организации любого уровня и любых форм собственности, методологию оценки долгосрочных аспектов развития организации, особенности диверсификации, стратегию слияний, выкупа, контрактных альянсов и организации совместных предприятий;
- уметь применять полученные знания для решения практических задач в области стратегии развития организации; ставить стратегические цели и формулировать практические задачи, связанные с реализацией на предприятии профессиональных функций;
- находить решения типовых задач, в том числе в нестандартных ситуациях, и решать нестандартные задачи, возникающие в работе; самостоятельно работать на должностях, требующих аналитического подхода;
- владеть основными методами и средствами стратегического менеджмента в своей практической деятельности.

**Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям**

В организации практических занятий реализуется принцип совместной деятельности, сотворчества. Согласно исследованиям совместно учебной деятельности процесс мышления и усвоения знаний более эффективен в том

случае, если решения задачи осуществляется не индивидуально, а предполагает коллективные усилия. Реализуется общий поиск ответов учебной группой, возможность раскрытия и обоснования различных точек зрения у студентов.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту необходимо изучить план занятия, определить существо вопросов вынесенных на обсуждение, ознакомиться с основной и дополнительной литературой.

Формы практических занятий:

- а) развернутая беседа по заранее построенному плану;
- б) небольшие доклады студентов с последующим обсуждением участниками семинара.

При подготовке к практическим занятиям акцент делается на:

- 1) Ориентацию студентов на самостоятельную работу с литературой, четкость, ясность и лаконичность изложения материала.
- 2) Подготовку учебных схем ответа, которые облегчают запоминание материала, способствуют более внимательному изучению и анализу.
- 3) Составление плана ответа, который должен соответствовать требованиям логичности, соразмерности, полноты охвата вопроса рассматриваемой темы.
- 4) Продумывание развернутых ответов на предложенные вопросы, опираясь на материал лекции, дополняя ответ данными из дополнительных источников.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент в инновационных организациях» являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений.

Эти методы позволяют студентам:

- активизировать теоретические знания;
- развивать навыки анализа и критического мышления;
- находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- учиться самостоятельно отыскивать необходимые знания для решения ситуационной проблемы;
- вырабатывать уверенность в себе, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы.

Конкретные ситуации могут быть представлены в следующем виде:

1. *Обобщение.* Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата действия события.

2. *Формулирование проблемы.* Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.

3. *Хронология событий.* Может быть представлена в форме таблицы.

4. *Альтернативные решения.* Перечисляются возможные направления действий. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

В процессе работы над ситуациями и упражнениями у обучаемых студентов формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личные ценности и установки, приобретаются навыки менеджмента.

## **Практическая работа № 1**

### **Теоретические основы стратегического менеджмента в инновационных организациях – 2 часа**

**Стратегический инновационный менеджмент** представляет собой науку и искусство управления деятельностью инновационных организаций, а также процессом разработки, внедрения производства и коммерциализации новшеств. Процесс принятия управленческих решений в стратегическом инновационном менеджменте характеризуется неопределённостью, многоальтернативностью и креативностью.

В настоящее время понятие «**стратегия**» используется в различных сферах, включая экономическую, маркетинговую, финансовую, инновационную и т.д.

*Под стратегией понимают:*

последовательность действий и состояний, которые используются для достижения цели предприятием;

перспективный план развития организации, исходя из особенностей влияния внешней среды и внутреннего потенциала;

долговременные, наиболее принципиальные планы руководства организации в отношении инноваций, производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, инвестиций, цен, социальной сферы;

взаимосвязанный комплекс действий для укрепления жизнеспособности и мощи предприятия (фирмы) по отношению к его конкурентам.

*Для инновационных организаций стратегия — это:*

- программа действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения генеральной инновационной цели организации;

- концепция бизнеса, дополненная реальными действиями, которые приводят эту концепцию к достижению конкурентного преимущества (для этого необходимо понимание рынка, оценка положения организации на рынке, осознание своих конкурентных преимуществ);
- целевые ориентиры долгосрочного плана действий, направленных на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта, а, следовательно, систем управления, ее структуры, сложившихся отношений, норм поведения и содержания деятельности работников.

*Инновационными стратегиями могут быть:* инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам; применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Проблему формирования стратегий фундаментально исследовал В.А. Агафонов. По его мнению, стратегия «представляет по своей сути совокупность действий, осуществляемых над элементами планируемой системы с целью изменения их функциональных характеристик или над элементами ее внешнего окружения с целью изменения внешних условий функционирования». **Инновационный потенциал предприятия** принято трактовать как совокупность материальных, финансовых, трудовых, инфраструктурных, интеллектуальных информационно-коммуникационных ресурсов [2]. Можно выделить две группы факторов, определяющих инновационную активность, и как следствие - конкурентное преимущество предприятия. Назначение одних (внутренних) - налаживание и управление инновационной деятельностью на предприятии; другие (внешние) призваны способствовать расширению ее границ.

*Разработка стратегии должна ответить на следующие вопросы:* как достичь целей, как устранить конкурентов, как обеспечить преимущества в конкурентной борьбе, как усилить долгосрочные позиции фирмы, как сделать управленческое стратегическое видение реальностью.

*Инновационные стратегии* создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

- повышение уровня неопределенности результатов (по срокам, затратам, качеству и эффективности);

- повышение инвестиционных рисков проектов;
- усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией (перестройка предприятия, за счет изменения каких-либо его элементов);
- усиление противоречий интересов и подходов к управлению у руководства организации.

**Процесс разработки инновационной стратегии можно представить в виде следующей последовательности этапов:**

1. Выработка миссии организации; 2. Формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели; 3. Анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз и оценка инновационного потенциала предприятия и диагностика конкурентного положения бизнеса; 4. Обоснованный выбор направлений инновационной стратегии, соотнесённой с выбранной целью. 5. Реализация инновационной стратегии; 6. Корректировка инновационной стратегии.

**Проектирование инновационной стратегии** - это непрерывный, динамический процесс, в основе которого лежит выбор потенциально успешного стратегического положения предприятия. Этот выбор предполагает сравнительный анализ альтернатив путём соотнесения потребностей клиентов и возможностей предприятия по их удовлетворению. И именно стратегическая инновация играет решающую роль в становлении такого стратегического положения, в котором предприятие может расширить занимаемую долю рынка или создать новые рынки.

**Следовательно, в процессе проектирования инновационной стратегии можно выделить такие направления:**

идентификация имеющего место (реального) стратегического положения предприятия;

реализация конкурентных преимуществ этого положения; достижение успеха и превосходства над конкурентами;

параллельный поиск и постепенная реализация нового, обладающего большим конкурентным потенциалом, стратегического положения;

одновременное управление в рамках обоих (реального и потенциального) стратегических положений;



постепенное смещение к потенциальному положению по мере тщательной проработки и постепенного отказа от "старого".

*Требования к успешной инновационной стратегии заключаются в следующем:* она должна содержать ясные директивы и временные ориентиры, быть гибкой, поддерживаться организационным дизайном и коррелировать с общей корпоративной стратегией. Залогом успешности инновационной стратегии является её постоянное совершенствование.

Для выбора адекватной инновационной стратегии компании необходимо непрерывно осуществлять мониторинг и диагностику степени соответствия ресурсного и интеллектуального потенциала компании постоянно меняющимся потребностям рынка. Особенно актуален поиск адекватных методов и инструментов адаптации стратегической инновации к требованиям стратегии развития предприятия, основанной на принципах эффективности и устойчивости.

## **Практическая работа № 2**

### **Формирование стратегического видения – 4 часа**

**Цель практической работы** – получение практических навыков формирования стратегического видения инновационного предприятия.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

**Упражнение 1** Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

**Вопросы:**

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

**Упражнение 2**

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

**Вопросы:**

- 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- 3) В какой момент приводить их в действие?

**Упражнение 3** Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

**Вопросы:**

Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

**Ситуация 1** Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

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

**Вопросы:**

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

**Ситуация 2**

Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы. Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса. Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не

всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» ( г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами. В результате Киржачский район получил значительные инвестиции. Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено. В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города. В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

### **Вопросы:**

- 1) Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
- 2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

**Форма контроля:** письменный отчёт, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

## **Практическая работа № 3**

### **Установление целей разработки стратегии компании – 4 часа**

**Цель практической работы** – получение практических навыков формирования и установления целей разработки стратегии инновационного предприятия.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

### **Упражнение 1**

К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом.

**Вопросы:**

- 1) Нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?
- 2) Что бы вы ему ответили?

**Упражнение 2**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

**Вопросы:**

- 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
- 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

**Упражнение 3**

Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

**Вопросы:**

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

**Ситуация 1**

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и

предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы. В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы. Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний. Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы. Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

**Вопросы:**

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- 4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

## **Ситуация 2**

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока “Можайский”») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко». В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой. АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой. При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве. Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

## **Вопросы:**

- 1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для

конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

## Практическая работа № 4

### Анализ ситуации в отрасли и состояния инновационного климата компании – 4 часа

**Цель практической работы** – получение практических навыков анализа ситуации в отрасли и состояния инновационного климата компании.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

#### Упражнение 1

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

<b>Внешние стратегические факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

## Упражнение 2

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

### Вопросы:

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

### Ситуация 1

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

### Вопросы:

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?



3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

## **Ситуация 2**

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

## **Вопросы:**

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
- 3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
- 4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
- 5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

## **Практическая работа № 5**

### **Стратегия и конкурентное преимущество компании – 4 часа**

**Цель практической работы** – получение практических навыков анализа выбранной стратегии и определения конкурентных преимуществ компании.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

#### **Упражнение 1**

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

#### **Вопросы:**

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

#### **Упражнение 2**

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

#### **Вопросы:**

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

#### **Упражнение 3**

При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

## **Вопросы:**

Правильное ли решение было принято?

### **Ситуация 1**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата». Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.

За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

## **Вопросы:**

- 1) Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
- 2) Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
- 3) Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

### **Ситуация 2**

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%). Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

### **Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?

3) 3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

### **Ситуация 3**

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы. Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономки — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

### **Вопросы:**

- 1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- 2) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 3) 3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
- 4) Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?

5) Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

## Практическая работа № 6

### Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте – 4 часа

**Цель практической работы** – получение практических навыков выбора и анализа маркетинговой стратегии инновационной организации.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

#### Упражнение 1

На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана.

#### Вопросы:

Правильны ли были его действия?

#### Упражнение 2

Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно.

#### Вопросы:

Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

#### Ситуация 1

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского. Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция). Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Metallургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

#### **Вопросы:**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

#### **Ситуация 2**

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксана. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Оксана было ясно, что

«Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни. Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом. Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл. Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

### **Вопросы:**

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

### **Ситуация 3**

Построенный оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки, и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. К технологическим добавились и финансовые проблемы.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов. Еще раз, проанализировав сложное состояние своего завода, генеральный директор пришел к выводу — нужно менять стратегию развития.



**Вопросы:**

- 1) Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
- 2) Какую новую стратегию выбрал генеральный директор генеральный директор?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

### Практическая работа № 7

#### Стратегический анализ диверсифицированных компаний – 4 часа

**Цель практической работы** – получение практических навыков стратегического анализа инновационной организации.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

#### Упражнение 1

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

**Вопросы:**

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

#### Упражнение 2

По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую

сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

### **Вопросы:**

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

### **Упражнение 3**

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

### **Вопросы:**

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

### **Ситуация 1**

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупили в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей. Когда появились новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии. Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

#### Сценарий 1

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

#### Сценарий 2

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

#### Сценарий 3

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

## Сценарий 4

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

### **Вопросы:**

- 1) Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
- 2) Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
- 3) Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

### **Ситуация 2**

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте. Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей. Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами. Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с

перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим, лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

### **Вопросы:**

- 1) Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
- 2) Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
- 3) Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

### **Ситуация 3**

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы. Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия. Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества. В соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию. В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным». Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к

стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.

**Вопросы:**

- 1) Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
- 2) Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «КОСМОС»?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

## **Практическая работа № 8**

### **Разработка корпоративной стратегии инновационного предприятия – 6 часов**

**Цель практической работы** – получение практических навыков разработки корпоративной стратегии инновационного предприятия.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

#### **Упражнение 1**

Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды.

**Вопросы:**

Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

#### **Упражнение 2**

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки.

**Вопросы:**

В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

#### **Упражнение 3**

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более

эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

### **Вопросы:**

- 1) Назовите другие причины реорганизации предприятия.
- 2) Предложите ваше решение.

### **Ситуация 1**

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей. После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана. Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
- изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг. Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем

технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

### **Вопросы:**

- 1) Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
- 2) Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
- 3) Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

### **Ситуация 2**

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции. Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер. Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок. Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал,



оборудование, лекала и технология пошива — импортные. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов. Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления. За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

#### **Вопросы:**

- 1) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- 2) Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

### **Практическая работа № 9**

**Определение достоинства, реинжиниринга и структуры стратегии инновационного предприятия – 4 часа**

**Цель практической работы** – получение практических навыков определения достоинства выбранной корпоративной стратегии инновационного предприятия.

**Задание:** изучить предложенные упражнения и ситуации и ответить на контрольные вопросы.

### **Упражнение 1**

При разработке стратегических целей формулируются: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; цели по уровню продаж и финансовые цели.

#### **Вопросы:**

Определите последовательность этапов.

### **Упражнение 2**

Единственный способ привлечь дополнительный капитал для организации, которая является закрытым акционерным обществом, — это реорганизация в открытое акционерное общество. Но 10% акций принадлежит представителю государства в лице работника отраслевого министерства, которое против реорганизации.

#### **Вопросы:**

Какое решение целесообразно принять совету директоров, представляющему интересы отдельных акционеров?

### **Упражнение 3**

Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли.

#### **Вопросы:**

Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»?

### **Ситуация 1**

В российском АПК началось создание вертикально-интегрированных компаний. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико». Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты. Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора «Агрос» большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агроса» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые

деньги не помешают, а уж тем более 200 млн. долл., которые собирается инвестировать «Агрос». «У новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, — считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у "Росхлебопродукта" не было». Не боится экспансии «Агроса» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что после прихода «Агроса» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агроса» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход «Агроса» не минуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн. долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхоз техники, торговых сетей. То есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

#### **Вопросы:**

- 1) Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
- 2) Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
- 3) Является ли данный переход в АПК для компаний диверсификацией?
- 4) Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?

#### **Ситуация 2**

«Норильский никель» огласил концепцию стратегии компании на ближайшие несколько лет. По словам председателя правления «Норникеля», стратегия компании включает два направления развития: диверсификацию, которая позволит избежать цикличности материального производства, и захват других сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку «Норникелю», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горнорудной отрасли идет процесс консолидации, и у «Норникеля» есть все шансы стать ее центром. «Норникель» планирует увеличить Производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения Некити в Новой Каледонии

(примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным Argosy Minerals, общая стоимость проекта составит около 800 млн. долл. Не исключено также, что для Повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области. «Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горнодобывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и пр.) и, главное, без участия посредника в лице «Алмазювелирэкспорта», которому положено комиссионное вознаграждение.

#### **Вопросы:**

- 1) Что лежит в основе стратегии диверсификации компании «Норильский никель»
- 2) Почему компания выбрала именно эту стратегию?

**Форма контроля:** письменный отчет, который должен содержать название работы, цель работы и ответы на задания.

### **Библиографический список**

#### **Основная литература**

1. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский – М.: ИНФА-М, 2019. – 295 с.
2. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник./ А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. - 345 с.
3. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / В. А.Баринов, В. Л. Харченко, М.: Инфра-М, 2010 г. (Рекомендовано УМО)
4. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / Ю. А.Маленко. М., Проспект, 2018. – 245 с.
5. Стратегическое управление: учебник - 2-е изд. перераб. и доп. / Виханский О. С. М, Экономистъ, 2018. – 198с.
6. Стратегический менеджмент: учебное пособие - (Краткий курс) / М.Б. Шифрин. - СПб., Питер, 2019. – 48 с.
7. Стратегическое управление. Учебник 3-е изд. / А.А. Гапоненко А. А.,Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2019. – 265 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / М.М.Коротков.- М. Дека, 2019. – 27 с.

2. Код катализатора. Стратегии прорыва в современном бизнесе - (“Актуальность. Компетентность. Достоверность”) / Д.Эванс, Р.М. Шмаленци.- Вершина, 2018. – 39 с.
3. Портер М. М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. М. Портер - М.: Альпина, 2017. – 45 с.
4. Стратегический менеджмент / О.С. Баринов, В.А. Харченко - М.: ИНФРА-М., 2013. – 178с.
5. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб - М.: ИНФРА-М., 2018. – 245 с.
6. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов - М.: Дело, 2019. – 165 с.
7. Стратегия / Р Кох; пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2018. – 96 с.
8. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии - 2-е изд. / Д. М Рингланд, К М. Вильямс, М.: ИНФРА, 2018. - 156 с.
9. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год; пер. с англ. Н. Пейли – М. : ЭКСМО, 2017. – 43 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник 2-е изд. исп. и доп. / Р.А. Фатхутдинов – М: ЭКСМО, 2017. – 175 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1. Теоретические основы стратегического менеджмента в инновационных организациях .....	5
2. Формирование стратегического видения .....	8
3. Установление целей разработки стратегии компании .....	10
4. Анализ ситуации в отрасли и состояния инновационного климата компании .....	14
5. Стратегия и конкурентное преимущество компании .....	17
6. Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте .....	21
7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний .....	24
8. Разработка корпоративной стратегии инновационного предприятия .....	29
9. Определение достоинства, реинжиниринга и структуры стратегии инновационного предприятия .....	33
Библиографический список .....	35

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Методические указания*

*к выполнению практических работ*

*для студентов специальности 270305 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии», всех форм обучения*

Составители:

Фатеева Ирина Викторовна

Подписано к изданию \_\_\_\_\_.

Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» 394026  
Воронеж, Московский просп., 14