



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЦЕССАМИ**

Татьяна Борисовна Кочурова
Лариса Александровна Бирман
Стратегия управления
инновационными процессами
Серия «Образовательные инновации»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11953102

*Стратегия управления инновационными процессами: учеб. пособие /
Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова.: Дело; Москва; 2011
ISBN 978-5-7749-0582-9*

Аннотация

В пособии исследуется один из самых актуальных вопросов современного хозяйствования – неразрывная связь стратегического управления и инноваций. Алгоритм разработки стратегии рассмотрен на примере инновационного процесса, подкреплен большим фактическим материалом практики российских компаний. Рассчитано на бакалавров, магистров, обучающихся по специальностям "Менеджмент", "Стратегический менеджмент", "Инвестиционный менеджмент", слушателей программ МВА, преподавателей и практиков в области бизнеса.

Содержание

Введение	4
Глава 1	7
1.1. Возрастание роли стратегического управления в XXI в.	7
1.2. Инновации как главный путь достижения организацией конкурентных преимуществ	15
1.3. Неразрывная связь стратегий и инноваций	20
1.4. Системность и ситуационность стратегического управления	27
1.5. Виды стратегий	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Лариса Александровна Бирман, Татьяна Борисовна Кочурова Стратегия управления инновационными процессами

Введение

Появление спецкурса «Стратегия управления инновационными процессами» совершенно закономерно в современных условиях хозяйствования.

Инновация является главным направлением достижения конкурентных преимуществ, поскольку экстенсивные факторы их обретения (дешевое сырье и рабочая сила) практически исчерпаны. В то же время развитие информационных технологий делает любое изобретение доступным в любом конце Земли и в кратчайшее время, а ускорение НТП требует постоянного обновления орудий, предметов труда и продукции, производимой с их помощью.

При очевидности этого обстоятельства проводимые обследования российской экономики показывают, что расходы на инновацию составляют незначительную долю инвестиций, а инновационные технологии слабо внедряются в практику.

Эти отрицательные явления усилились в кризисном состоянии, характерном для сегодняшнего дня, а ведь инновация – важнейшее средство преодоления кризиса.

Данное учебное пособие призвано соединить в сознании менеджеров два основополагающих понятия экономической теории и практики – «стратегия» и «инновации».

Хотя в реальной жизни эти понятия неразрывны, в учебной литературе они рассматриваются отдельно и лишь упоминаются кратко как одно из условий реализации каждого из процессов.

При подготовке данного учебного пособия авторы исходили из того, что базовые знания, необходимые для его освоения, студенты получили при изучении таких дисциплин, как «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», поэтому основное внимание обращено на неразрывность стратегии и инноваций.

Теоретический материал сопровождается практическими кейсами, взятыми из специальных журналов, перечнем вопросов, которые должны быть уяснены в процессе изучения темы, и литературой, рекомендованной по данной теме.

Кейсы могут быть использованы для проведения семи-

нарских занятий или закрепления теоретического материала при самостоятельном обучении.

Глава 1

Стратегическое управление инновационными процессами – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ

1.1. Возрастание роли стратегического управления в XXI в.

Стратегический менеджмент как отдельная дисциплина приобрел огромное значение в последнем десятилетии XX – начале XXI в., что связано с особенностями развития мирового хозяйства и теми изменениями, которые в нем произошли.

Стратегический менеджмент – это построение долгосрочной комплексной программы постоянного достижения компанией конкурентных преимуществ в условиях неопределенности. Его содержанием является удовлетворение закона, сформулированного Р. Эшби: каждая организация должна иметь в своем арсенале такое количество ответов на вызовы

внешней среды, какое количество вызовов эта среда предъявит организации.

Конкретизируя это положение, можно сказать, что организация должна постоянно обладать конкурентными преимуществами, которые обеспечат ей эффективное функционирование на рынке. Под конкурентными преимуществами подразумеваются те особенности продукции или деятельности данной организации, которые отличают ее от всех остальных, обеспечивают им устойчивый спрос со стороны потребителей.

Конкурентные преимущества применимы прежде всего к продукции организации и могут быть в соответствии с теорией М. Портера о пяти конкурентных силах сведены либо к минимизации издержек на единицу потребительской стоимости, либо к максимизации качества за данную цену. Иначе говоря, конкурентные преимущества направлены либо на достижение более низкого уровня издержек, и тем самым более низкого уровня цен, либо на максимально возможное удовлетворение потребностей покупателей в той ценовой нише, в которой функционирует организация. При этом конкурентные преимущества могут касаться не только собственно данного продукта, т. е. его качества, но и условий приобретения и использования товара – либо это более низкие издержки потребления и приобретения, либо комфорт при приобретении и эксплуатации данного товара.

Отмечая возросшую роль стратегического менеджмента,

необходимо остановиться на тех особенностях современного экономического развития мирового хозяйства, которые влияют на усиление роли стратегического подхода к управлению организацией. Это в первую очередь глобализация производства, капитала, рынков и потребления. Процессы глобализации являются тенденцией второй половины XX в. Они особенно усилились в 1990-е гг., когда исчезло разделение мирового хозяйства на два лагеря и бывшие социалистические страны стали постепенно втягиваться в орбиту мирового хозяйства. Еще не в полной мере ему соответствуя, они, тем не менее, все больше подчиняются законам рынка, хотя эти законы имеют в них (и прежде всего в России) определенное своеобразие.

Глобализация производства выражается в создании и повышении удельного веса транснациональных корпораций, на долю которых в настоящее время приходится свыше 30 % мирового валового продукта. Транснациональные корпорации обеспечивают использование наиболее эффективных ресурсов всех видов в любом месте земного шара. Тем самым наличие более дешевого сырья или дешевой рабочей силы становится все меньшим преимуществом, поскольку они уже доступны всем крупным производителям.

Глобализация капитала проявляется в огромных количествах международного капитала, обращающегося на мировых финансовых рынках. На Нью-Йоркской бирже оборачиваются сотни миллиардов долларов. Интернационализа-

ция капитала усиливает взаимосвязь стран не только в позитивных, но и в негативных явлениях, возникающих в одной из стран, являющихся участниками международного рынка ценных бумаг. Достаточно сослаться на современное положение на рынке ипотечного кредита в США и Западной Европе.

Интернационализация потребления характеризуется тем, что сейчас практически стерты границы рынков товаров народного потребления. В большинстве стран помимо собственных товаров продаются товары, произведенные во всех странах мира.

Совершенно очевидно, что если рынок данной страны открыт для товаров из других стран, то последние, обладая определенными конкурентными преимуществами, создают неблагоприятные условия для развития отдельных отраслей данной страны, если государство при этом не предпринимает каких-то специальных мер по его охране.

Проникновение иностранной продукции создает для производителя в данной стране гораздо более серьезные конкурентные условия, нежели при закрытом рынке.

Если посмотреть на рынок товаров народного потребления в России, можно убедиться, что довольно значительный круг товаров полностью производится иностранными компаниями. Позиции России на потребительском рынке относительно успешны на рынке пищевых товаров, таких как колбаса, мясо, овощи. И значительно слабее – если не ска-

зять, почти незаметны – на таких рынках, как компьютеры, телевизоры, мобильные телефоны, автомобили.

В связи с развитием аутсорсинга все большую роль на рынках потребления играют товары, произведенные в Юго-Восточной Азии, где в силу сохранившихся низких издержек на рабочую силу пока удастся добиться более низких издержек производства и тем самым получить дополнительные конкурентные преимущества.

И наконец, *интернационализация рынка рабочей силы* привела к значительному сближению стоимости рабочей силы в различных странах, а массовая миграция рабочей силы после распада социалистической системы в западные страны оказала значительное влияние как на креативные ресурсы стран Запада и Америки, так и на стоимость рабочей силы.

Еще одним очень важным обстоятельством, влияющим на современное хозяйственное развитие, является *ускорение научно-технического прогресса*. Если в середине XX в. срок функционирования станков, оборудования, приборов составлял 7—10 лет, то в настоящее время они морально устаревают за значительно более короткий срок. Более того, постоянно происходит обновление товаров народного потребления и технических средств, таких как компьютеры, программное обеспечение, телевизоры, мобильные телефоны. Фирма Nokia, начавшая с простейшего аппарата с экраном 98x68, который кроме звонков позволял играть, за очень короткий срок освоила производство Nokia 2760 (камера

0,3 Мпикс, экран 128x160 пикс, GPRS, FM-радиоприемник, JAVAMP-3-звонок, игры). А сегодня Nokia 6110 оборудована смартфон-камерой 2 Мпикс, экраном 240x320 пикс., GPRS, стереодинамиками, FM-радиоприемником, MP3-проигрывателем, поддержкой WMA JAVAMP-3-звонок. Это создает основу для обновления и других товаров, поскольку спрос формируется у значительной части населения не изолированно на отдельные виды товаров, а совокупно. Если человек ездит на автомобиле «Форд», то у него иной круг потребительских товаров, чем у человека, который ездит на автомобиле «Запорожец».

Ускорение НТП приводит к тому, что конкуренция возникает не только между производителями товаров традиционным способом, но и во все большей степени между ними и производителями товаров, использующими новые технологические методы. Достаточно вспомнить развитие конкурентной борьбы на рынке фототоваров и фотоаппаратов.

Третьим важнейшим фактором является *развитие Интернета*, а следовательно, усиление роли информационных ресурсов в управлении предприятиями. Развитие Интернета привело к тому, что любая информация становится достоянием практически всего мира в считанные минуты, несмотря на огромные средства, затрачиваемые на охрану информации. И это во многом обесценило владение какой-то эксклюзивной информацией, сделав его сомнительным.

Результатом отмеченных процессов стали резкое повы-

шение уровня неопределенности хозяйствования и усиление конкуренции на рынках средств производства и предметов потребления.

Обострение конкуренции повысило роль конкурентных преимуществ, их достижение основано на наличии у организации определенных компетенций, т. е. тех знаний, навыков, ноу-хау, инновационных способностей, которыми владеют работники данной организации. Иными словами, компетенции являются результатом того кадрового потенциала, которым обладает организация, а также методами его использования.

Важное условие достижения конкурентных преимуществ – использование современной технической базы и соответствующих ей методов управления.

Стратегический подход к управлению при надлежащем уровне квалификации персонала позволяет заранее прогнозировать возможные пути развития рынка и производства и предусмотреть получение конкурентных преимуществ в меняющихся условиях.

Исследования, проведенные в 2006 г. ГУ – ВШЭ среди 1000 предприятий, показали, что стратегическое управление занимает незначительное место в процессе управления. Около 40 % промышленных предприятий осуществляют планирование до года, 36,6 % – от одного до 3 лет, свыше 3 лет – 24 %. Собственно, только последние с определенной условностью можно отнести к использующим стратегический под-

ход в управлении. На более длительные сроки планов не составляет практически никто.

1.2. Инновации как главный путь достижения организацией конкурентных преимуществ

Совершенно естественно, что стратегический подход используют лишь крупные предприятия, среди них доля осуществляющих планирование на срок свыше 3 лет, составляет 30–40 %, в то время как среди мелких и средних – от 16 до 23,5 %. Такое положение совершенно оправданно, учитывая стоимость и рискованность стратегических мероприятий. Тем не менее даже 30–40 % явно недостаточно в современных условиях хозяйствования.

Несомненно, стратегическое управление требует высокой квалификации персонала, огромной информационной базы, соответствующей технологической оснащенности, но даже в этом случае – поскольку процесс рассчитан на длительный период – он не гарантирует успеха и содержит в себе огромное количество факторов, которые могут свести на нет всю аналитическую работу.

Это обусловлено как природными, техногенными катастрофами, так и возникновением обстоятельств, связанных с войнами, изменением политики правительств или экономическими кризисами, развивающимися внезапно, несмотря на прогнозы возможностей их проявления. Достаточно

вспомнить дефолт 1998 г. в России.

Для крупных компаний необходимость стратегического управления очевидна, поскольку потери, которые они несут в случае отсутствия предварительно разработанных сценариев развития, значительно превышают потери, возникающие в результате необходимости корректирования этих долгосрочных планов.

Дело в том, что стратегические разработки не предполагают детальной обоснованности даже глобальных показателей. Они предназначены для выработки круга конкурентных преимуществ, которыми хочет располагать организация, и компетенций, которые организация должна обеспечить для достижения этих конкурентных преимуществ.

Стратегическая деятельность организации направлена на ее внешнее окружение и на внутреннюю среду, поскольку, как утверждает П. Дойль, стратегия предлагает комплекс управленческих решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Особенности современного хозяйственного развития, придающие особую роль стратегическому менеджменту, выдвигают на первое место среди факторов достижения конкурентных преимуществ *инновационный потенциал предприятия*, т. е. наличие у него научно-технических разработок, квалифицированных научных кадров, доступ к современной информации, способность к собственной разработке про-

дуктовых и процессных инноваций или к освоению инноваций, разработанных специализированными предприятиями.

Как указывают К. Нордстрем и Й. Ридерстрале, «Инновация – это не просто вопрос технологий, технологии – это лишь большая часть процесса. Инновационность касается любого аспекта деятельности организации – инновации в административной области, маркетинговые инновации, инновации в области финансов, дизайна, руководства кадровым составом и в области услуг»¹.

В большинстве отраслей и предприятий инновационный потенциал играет решающую роль, ибо становится организационной составляющей повседневной деятельности.

Инновационный процесс – преобразование научного знания в инновацию, т. е. последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании. Именно инновации, осуществляемые внутри данной компании, являются основным источником конкурентных преимуществ, так как они в меньшей степени могут быть скопированы в силу индивидуальных факторов их создания.

Сущность инновационного процесса сформулировали К. Нордстрем, Й. Ридерстрале: «Надо сделать что-то новое, что мир еще не видел. Необходимо придумать что-нибудь, что

¹ Нордстрем К, Ридерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. СПб., 2002. С. 175.

сделает вас на секунду уникальным и даст вам конкурентное преимущество»².

Инновационность как главное условие развития фирмы диктуется необходимостью обретения конкурентных преимуществ на рынке и обеспечения условий их достижения внутри организации (инвестиции, НИОКР, оплата труда). Связь этих процессов показана на рис. 1³.

Естественно, этот процесс происходит непрерывно и является предметом стратегического управления. Особенность его заключается в том, что потребитель, работник, собственник, менеджер (основные стейкхолдеры) быстро привыкают к полученным доходам или качеству предложенных товаров и воспринимают их, перефразируя Ф. Герцберга, как «гигиенические факторы». Отсюда возникает неизбежная потребность в повышении эффективности (доходности, качества), т. е. осуществление инноваций.

² Там же. С. 44.

³ См.: Турков КБ. Стратегия и структура корпорации. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.



Рис. 1. Удовлетворенность потребителей и развитие фирмы

1.3. Неразрывная связь стратегий и инноваций

Анализ деятельности наиболее успешных компаний позволяет выявить принципиально новые подходы к формированию ими своей инновационной стратегии. Компании, активно занимающиеся инновационной деятельностью, как правило, не стараются подолгу сохранять без изменения достигнутое в определенный период конкурентное технологическое преимущество.

При формировании инновационной стратегии они исходят из принципа, что номенклатура продукции, а вслед за ней технология и оборудование должны постоянно обновляться на новой технической основе, достигнутый экономический уровень производства должен постоянно повышаться. При этом темпы технологического обновления производства постепенно возрастают. Именно это можно рассматривать как основу стратегии инновационного ускорения.

Безостановочную инновационную деятельность – освоение и удержание технических преимуществ – предприятия должны воспринимать как основу стабильности своего бизнеса на перспективу. В современных условиях тотального обострения конкуренции складывается ситуация, при которой не экономика диктует виды новшеств, а наоборот, инновации становятся фактором, определяющим темпы роста

экономики.

Основой инновационного процесса является процесс создания и освоения новой техники (технологии). Техника – совокупность вещественных факторов производства (средств и предметов труда), в которых материализованы новые знания и умения человека. Технология – совокупность приемов и способов изготовления и применения техники и преобразования природных веществ в продукты промышленного и бытового потребления.

Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и именно в своей совокупности они приводят к инновациям. В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные.

Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов. Технологически новый продукт – это продукт, чьи технологические характеристики или сферы предполагаемого использования принципиально новые либо существенно отличаются от аналогичных ранее производимых продуктов. Такие инновации могут быть основаны на принципиально новых технологиях или на сочетании уже существующих технологий в новом их применении. Технологически усовершенствованный продукт – это существующий продукт, качественные или стои-

мостные характеристики которого были заметно улучшены за счет использования более эффективных компонентов и материалов, частичного изменения одной или ряда технических подсистем (для комплексной продукции).

Примером продуктовой инновации может служить изобретение знаменитого шоколадного батончика «Milky Way». Его создатель, шоколадный император Форест Марс, родился в 1904 г. в Миннесоте (США). Отец Фореста Френк делал на домашней кухне дешевые конфеты из шоколада и леденцов. Однажды Форест с отцом пили молочный коктейль, и вдруг отца и сына осенила идея: они решили наполнить шоколадную конфету молочным коктейлем и тягучей карамелью. Запуск пробной партии нового вида продукции обошелся всего в 300 долл. Новое лакомство оказалось настолько популярным, что для его продвижения на рынке не понадобилось даже рекламы. Покупатели сами просили «Milky Way», а магазины с удовольствием заказывали необычную конфету. За год продаж новая конфета принесла семье Марс 800 тыс. долл.

Развивая достигнутый успех, Форест Марс изобрел шоколадный батончик своего имени. Он наполнил его орехами, шоколадом и нугой и рекламировал как средство, не просто утоляющее голод, а как снимающее напряжение, усталость и дающее огромное количество новых сил. Потребители поверили рекламе, и батончик стали охотно покупать, что позволило Форесту к 1940 г. стать одним из богатейших людей

Великобритании и Америки.

Процессные (технологические) инновации означают новые методы организации производства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе фирмы.

Наибольших успехов компании добиваются, когда осуществляют и продуктовые, и технологические инновации. Примером может служить ООО «Специальные системы и технологии» (ССТ).

Возникнув в 1991 г., ССТ сегодня занимает 48 % рынка теплых полов, 80 % рынка антиобледенительных систем, 40 % рынка обогрева промышленных объектов, осуществляет инжиниринговые проекты в сфере обогревательных технологий. В 2006 г. ССТ создало СП с немецкой фирмой Bartec и вышла на рынок систем промышленной безопасности.

Глава ССТ М. Струтинский после окончания МВТУ им. Баумана работал в ОКБ кабельной промышленности, занимаясь системой связи для космических кораблей. Когда в 1990-е гг. ОКБ закрылось, группа его работников нашли своей продукции неординарное применение – производство из кабелей теплых полов, что является 100 %-й продуктовой инновацией. Рынок формировался медленно, преимущественно это были бизнесмены первой волны. Конкурентными преимуществами ССТ являлись гарантийное обслуживание и развитие дилерской сети. Именно эти преимуще-

ства помогли выстоять, когда на российский рынок пришли иностранные производители, в том числе датская компания DEVT (лидер мирового рынка). Они развернули активную рекламу, и рынок начал расти на 100 % ежегодно.

Маркетинговые исследования показали, что потребителя привлекает цена (83 % опрошенных) и гарантия (87 %). ССТ дает 16-летнюю гарантию (конкуренты – 5—10 лет) и установило цены на 20–30 % ниже. Кризис 1998 г. испугал иностранцев, но появились российские конкуренты, бороться с которыми низкой ценой не удалось.

ССТ применило технологическую инновацию – начало продавать в розницу комплекты теплых полов Green Vox, которые может установить специалист по ремонту или электрик. Green Vox – это небольшие коробочки, позволяющие обогреть полы различных площадей. Дилерскую сеть заменяют партнеры и собственные магазины.

Непрерывно расширяется ассортимент выпускаемой продукции. ССТ выпускает десятки видов кабелей и термостатов, их можно использовать в самых разных условиях: влажных помещениях, с деревянным покрытием, в условиях вечной мерзлоты и проч. Конкуренты таким многообразием похвастаться не могут, продвигая лишь определенные виды продукции.

Ставку на собственные разработки в ССТ сделали изначально – к примеру, не стали импортировать термостаты, а создали свои. Компания разработала и начала производить

саморегулирующийся кабель, который изменяет температуру в зависимости от внешних условий и стоит в 5 раз дороже обычного кабеля. На такие эксперименты решаются далеко не все иностранцы. В ассортименте DEVI подобной технологии нет до сих пор.

Сейчас ССТ активно диверсифицирует бизнес, все больше склоняясь к обслуживанию промышленных клиентов. Портфель брендов расширился за счет марок «Теплоскат», «Теплотор», выпускаются ан-тиобледенительные системы для крыш домов и открытых площадок, «Тепломаг» – системы подогрева трубопроводов и резервуаров. Среди клиентов ССТ – «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Транснефть».

Эти направления приносили компании 45 % выручки (общий объем продаж в 2006 г. составил около 1,1 млрд руб.). Еще 10 % приходится на защиту от протечек «Нептун», компоненты, отвечающие за обогрев «умных» домов, и другие инновационные продукты, запущенные ССТ в производство за последние два года. Недавно в ССТ стали выпускать теплопроводящую мастику, используемую в промышленности. Раньше российские предприятия закупали этот продукт за рубежом в полтора раза дороже, чем сейчас предлагает ССТ. Компания организовала на паритетных началах СП с немецкой компанией Vartec, специализирующейся на создании систем промышленной безопасности. Этот рынок растет ударными темпами, на 200–300 % за год. СП будет производить продукцию Vartec на мощностях ССТ в России.

ССТ постепенно превращается в венчурную компанию, готовую разрабатывать и внедрять любые решения в области обогревательных систем. Как уверяет директор ССТ, нереализованных идей хватит еще лет на пять.

1.4. Системность и ситуационность стратегического управления

Любая инновация должна осуществляться методами стратегического менеджмента – системностью и ситуационностью.

Системность стратегического менеджмента проявляется в том, что организация рассматривается как система, включающая подсистемы, связанные с технологиями, управлением, социальными аспектами деятельности организации. Поскольку система характеризуется взаимосвязанностью элементов, то совершенно естественно, что изменение любого ее элемента требует согласованного регулирования и других элементов. Поэтому предполагаемое изменение в любом из элементов системы должно быть просчитано и спрогнозировано во всех других ее элементах. В частности, переход к новым технологиям, новым методам управления требует предварительного прогнозирования изменения всех взаимосвязанных с этим элементов подсистемы – экономических, управленческих, социальных. В противном случае не будет достигнут комплексный эффект или вообще нововведение потерпит неудачу.

Инновация сама по себе представляет систему постоянного совершенствования связей между техникой, технологией, управлением, она не может носить разового, единичного ха-

рактера, а должна представлять собой процесс, охватывающий все стороны деятельности предприятия.

Вместе с тем системность проявляется в том, что сама по себе организация является элементом более крупной системы, которой является отрасль, рынок, государство в целом. И любые изменения в элементах этой более крупной системы также оказывают непосредственное воздействие на состояние организации.

Это обстоятельство важно иметь в виду при рассмотрении условий выработки и реализации стратегии, поскольку внешняя среда является элементом более крупной системы и она определяет деятельность организации в целом.

Стратегическое управление предполагает, в частности, изменение подхода к принятию решения. Если в оперативном управлении наиболее распространенной является ситуация, когда о проблеме узнают в случае несовпадения фактического положения с предполагаемым (например, продукции продано меньше, чем предполагалось, или уровень рентабельности ниже, чем планировалось), то при стратегическом управлении проблемы должны рассматриваться как потенциальные возможности, т. е. необходимо заблаговременное выявление и анализ проблем, поиск перспективных зон для возможных улучшений на фоне даже стабильной или динамически развивающейся организации. Такой подход обеспечивает организации возможность предвосхитить события и разработать упреждающие мероприятия. Например, пред-

варительный анализ клиентской базы, степени удовлетворенности клиентов работой компании (в том числе сервиса) позволит предусмотреть меры по укреплению преимуществ организации и развитию этих преимуществ для укрепления позиции на рынке. Благодаря такому проектному режиму управления постоянно осуществляются необходимые изменения и тем самым обеспечивается инновационный характер деятельности организации.

Ситуационность проявляется в том, что разработанная стратегия должна учитывать изменение ситуации и, не изменяя главной конечной цели деятельности организации, не отказываясь от ее предназначения, вырабатывать или иметь в своем запасе другие методы достижения целей, другие формы управления. Иначе говоря, стратегическое управление предполагает наличие гибкости и адаптивности для своего успешного осуществления.

В течение десятилетий проблему производства горючего из тростника, зерна и других продуктов сельского хозяйства рассматривали как хобби чудаков. Сегодня над этой проблемой работают научные коллективы многих стран.

Аналогичное положение с освоением Арктики, которую лишь последние 2–3 года стали рассматривать как плацдарм для развития добычи нефти, что привело к серьезным международным осложнениям.

1.5. Виды стратегий

По степени воздействия на организацию стратегии делятся на глобальные, конкурентные (или рыночные), функциональные и портфельные.

Целью *глобальной стратегии* является определение развития организации в целом или какого-то большого проекта. Глобальные стратегии разрабатываются применительно к данному объекту или данному проекту, формулируя его основную цель и основные параметры тех результатов, которые должны быть достигнуты после осуществления данного проекта. Они определяют место компании на рынке, сегмент, в котором она работает, и разновидности выпускаемой продукции.

В результате слияний и поглощений (их доля в настоящее время на рынках основных западных стран чрезвычайно велика), а также других организационных мероприятий формируются холдинги, для которых стратегическое планирование имеет свои особенности. Поскольку холдинг представляет собой объединение разнородных бизнесов, то возникает необходимость разрабатывать корпоративную стратегию наряду со стратегиями отдельных бизнес-единиц.

Применительно к особенностям данного холдинга (прямой, перекрестный, финансовый) корпоративная стратегия может решать разнообразные задачи. Прежде всего она

определяет цели существования холдинга и методы их достижения, предусматривает изменение структуры холдинга, приобретение новых бизнесов и реализацию бизнесов, переставших представлять интерес для холдинга, оптимизацию взаимоотношений между его подразделениями (например, банков и инвестиционных компаний, входящих в холдинг, с производственными бизнес-единицами).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.