

# Тема 8 Управление развитием организации

Стратегическое управление организацией  
Инновации и их виды.  
Роль инноваций в развитии организации.

# Модели управления в исторической ретроспективе

История управления организацией представлена тремя его моделями —

- «контрольного управления» базирующегося на прошлом опыте;
- «планового экстраполяционного управления» исходящего из того, что будущее может быть предсказано научным путем;
- «предпринимательского управления (стратегического планирования и стратегического менеджмента).

- Господство *контрольной модели* приходится на конец XIX — первую половину XX столетия — период, охватывающий так называемую *эпоху массового производства*, когда макроэкономический спрос (кроме периода «великой депрессии») в целом превышал предложение.

- В 1950-х гг. сформировалась «*плановая (экстраполяционная)*» модель, суть которой состояла в управлении составлением и реализацией долгосрочных **планов** и программ развития предприятия.

- ▣ *Стратегическое планирование (управление стратегическими возможностями, управление выбором стратегических позиций)* сводилось к разработке и реализации стратегических планов.
- ▣ Впервые его методы были предложены в США в начале 1970-х гг. консультационной фирмой Мак-Кинси и применены на практике в 1972 г. в компаниях «Дж. Электрик», ИБМ, «Кока-кола»; «Техас Инструменте».

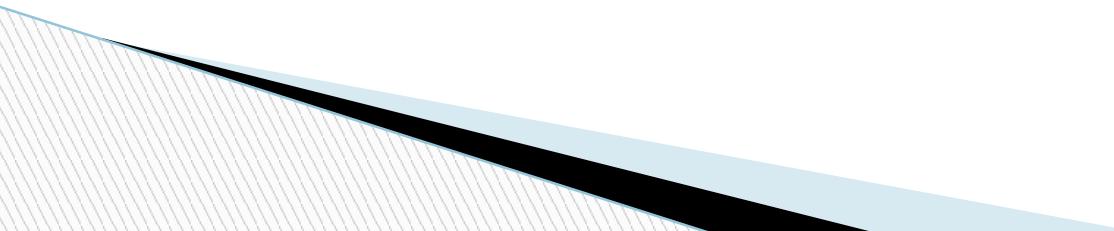
# Современное стратегическое управление



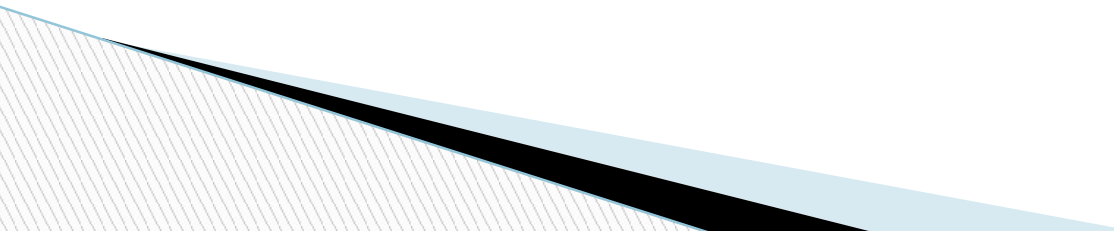
Современное стратегическое управление — это деятельность в масштабе реального времени по разработке и реализации стратегических решений, касающихся:

разработки методов анализа внешней и внутренней среды фирмы, формирования всестороннего представления о ней и ее окружении;

# Современное стратегическое управление

- преодоления кризисного состояния, вызванного расхождением возможностей организации и требований реальной ситуации;
  - обеспечения стабильности и жизнеспособности фирмы в любой самой неожиданной ситуации, условий ее долгосрочного развития;
  - определения сферы предпринимательской деятельности и формирования видения того, в каком направлении следует вести организацию;
  - формулировки миссии и осуществления перспективной ориентации компании с целью достижения ею лидирующего положения на рынке (в отрасли);
- 

# Современное стратегическое управление

- ▣ преобразования миссии в конкретные долгосрочные и среднесрочные цели и задачи, разработки, выбора и реализации стратегий, учитывающих условия конкретного рынка и внешней среды;
  - ▣ оптимизации распределения ресурсов, создания основы координации подразделений;
  - ▣ поддержки коренных стратегических изменений, формирования и развития конкурентных преимуществ и стратегических способностей;
  - ▣ корректировки деятельности с учетом достигнутых результатов и в соответствии с изменившимися условиями и возможностями фирмы.
- 

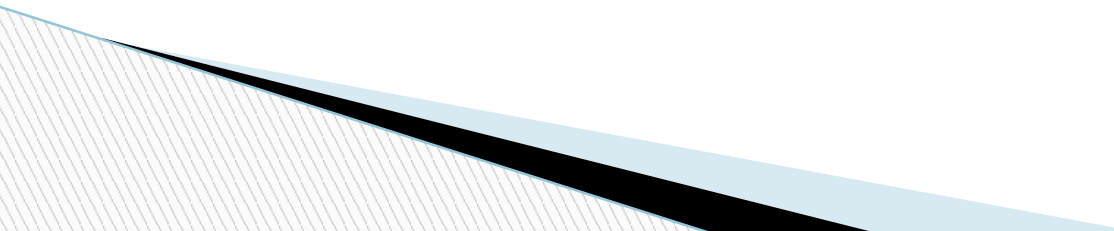


# В целом стратегическое управление помогает ответить на три вопроса:

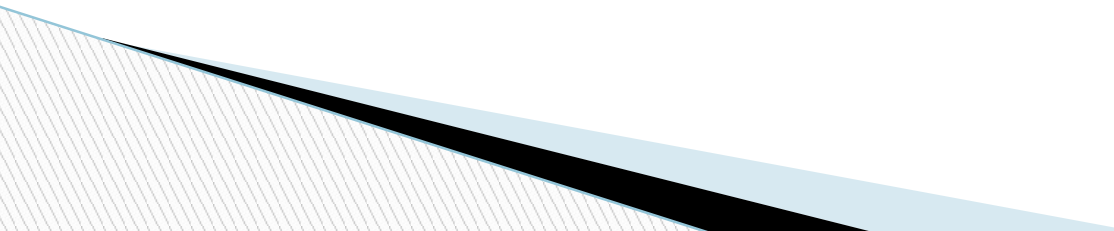
- Где находится фирма в настоящее время.
- Куда она должна двигаться.
- Как достичь желаемого положения.



# Основными принципами стратегического управления являются:

- ▣ предположение о единстве компании и окружающей среды, поиск в ней главного источника стратегических проблем и возможностей;
  - ▣ ориентация на реализацию видения будущего, миссии фирмы, ее глобальных качественных целей, достижение конкурентоспособности;
  - ▣ учет при формировании и выборе стратегий особенностей рынков, на которых компания действует, ее стратегического потенциала;
- 

# Основными принципами стратегического управления являются:

- обеспечение соответствия стратегической реакции организации **уровню** турбулентности среды (для каждого такого уровня есть своя композиция факторов оптимизирующих успех);
  - отсутствие единого универсального рецепта стратегических действий и использование для достижения успеха конкретной комбинации стратегических инструментов;
  - реализация через методы текущего управления.
- 

- Специфика *стратегического управления* определяется тем, что на первый план выделяется проблема развития, протекающего неравномерно, в условиях непредсказуемо меняющейся внешней среды.



# В настоящее время выделяют две его формы:

- ▣ *«Регулярное стратегическое управление»*, нацеленное на формирование стратегического потенциала фирмы и ее конкурентных преимуществ (управление стратегическими возможностями), которое занимается анализом, разработкой и реализацией стратегий.



# В настоящее время выделяют две его формы:



«Стратегическое управление в реальном масштабе времени», связанное с решением непредвиденных проблем, требующих незамедлительной стратегической реакции, когда времени на разработку новой стратегии нет. Это направление чаще встречается в отраслях, где изменения в среде происходят непрерывно. В настоящее время оно находится в стадии становления.

# На сегодняшний день выявилось два подхода к стратегическому управлению



Традиционный предполагает, что фирмы, используя те возможности, которые перед ними открываются, поддерживают и развивают свои сильные стороны, обеспечивающие им в существующей конкурентной среде стратегический прорыв.



□ Современный подход состоит в том, что компании, манипулируя своими ресурсами, сами формируют для себя такое внешнее окружение, запросы которого они могут удовлетворить с наибольшей выгодой для себя. Например, монополии, сокращая предложение производимой ими продукции и создавая искусственный дефицит, имеют возможность завышать цены и **извлекать сверхприбыль.**



**В целом в принципе можно говорить о трех моделях управления:**

- рациональном управлении в спокойной среде;
- управлении в условиях динамичного рынка или перспективной неопределенности;
- приспособлении к спонтанно и неожиданно возникающим проблемам и угрозам.

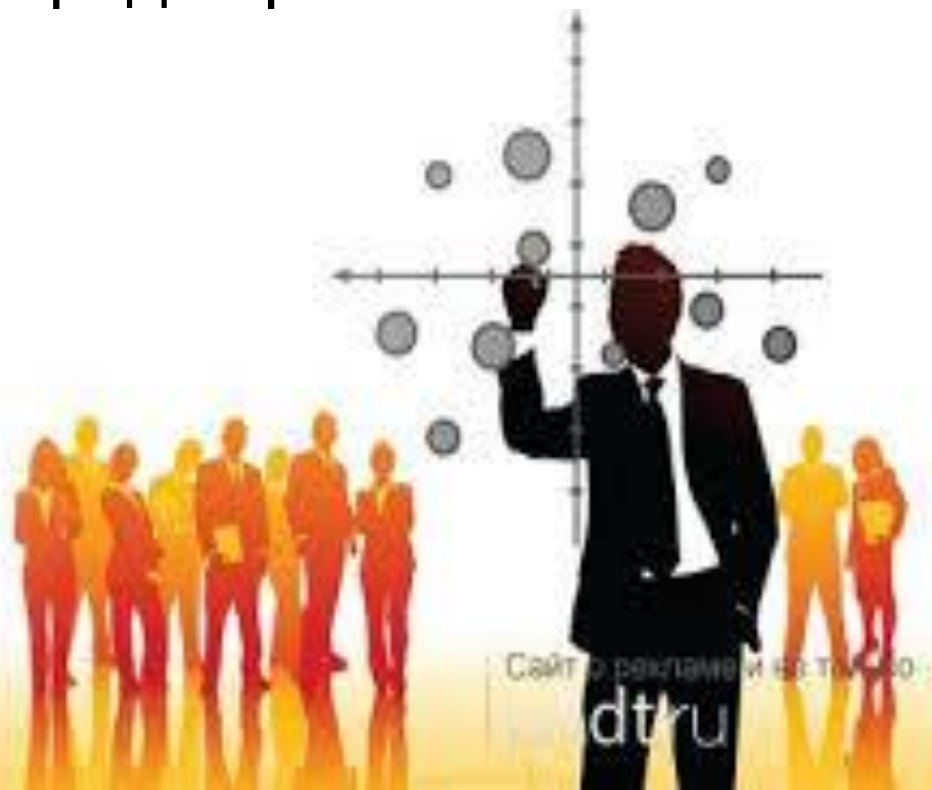
# Алгоритм стратегического управления

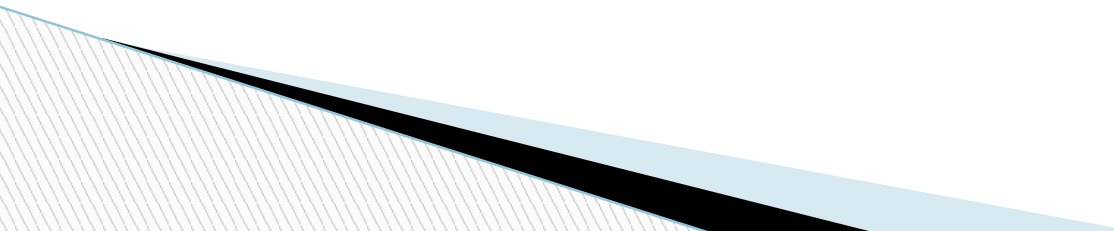
- ▣ В узком — оно занимается реализацией стратегий и планов
- ▣ объектом стратегического управления в широком смысле является *стратегический процесс*, который включает следующие этапы:
- ▣ 1. Системное исследование внутренней и внешней среды фирмы, в рамках которой она действует, позволяющее дать ответ на вопросы: каковы ее сильные и слабые стороны, какие угрозы таит в себе ее окружение и какие возможности предоставляет (*стратегический анализ*).



# *(стратегический анализ).*

- ▣ **Основными** инструментами стратегического анализа (и планирования) являются матричные модели PEST, SWOT, BCG, McKINSEY, различного рода кривые



- Наиболее распространенным инструментом является SWOT-анализ. Применение данного инструмента рассмотрено в трудах К. Эндюса, Ф. Котлера, Б Альстренда
  - данный инструмент основан на постулате о том, что стратегия - это результат взаимодействия внутренней и внешней среды.
  - SWOT-анализ, основан на анализе информации о внутренней среде субъекта управления.
- 

# Шаги построения матрицы

## SWOT:

- Выделение 3-5 сильных сторон компании
- Выделение 3-5 слабых сторон компании
- Выделение основной стратегической возможности
- Выделение основной рыночной угрозы
- **Поиск положительной синергии:** *Сильные стороны и Рыночные возможности*
- **Устранение отрицательной синергии:** *Слабые стороны и Угрозы - поиск баланса*
- Сильные стороны - слабые стороны, Сильные стороны-угрозы, Возможности - угрозы
- Сравнение сильных и слабых сторон среди 3-5 конкурентов, выделение конкурентных преимуществ.
- Построение сравнительного графика конкурентных позиций.

- PEST - позволяет анализировать исключительно внешнюю среду дальнего окружения.
- Безусловным преимуществом PEST-анализа является возможность структурного анализа внешней среды на различных уровнях (например, на отраслевом, региональном или федеральном). Кроме того, актуальность его применения обосновывается высокой нестабильностью внешней среды
- PEST-анализ исследует взаимосвязь и взаимовлияние между факторами внешней среды. Он не дает четких рекомендаций по формированию стратегии и не позволяет увидеть переход от анализа к синтезу стратегии, однако и не накладывает ограничений по факторам, что ведет к комплексности и объективности рассмотрения информации.

- Методика ВСГ, разработанная специалистами Бостонской Консультационной группы, является специфичной в том плане, что она рассматривает организации в целом как отдельные единицы, составляющие единую систему бизнеса, характерную, например, для отрасли или региона. Кроме того, можно рассматривать каждую организацию отдельно как набор различных вариантов предоставляемых услуг. Учитывая, что каждое предприятие и каждая отрасль обладает неповторимым набором таких единиц/услуг, то результат будет уникальным.

- Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведется анализ - это относительная (относительно конкурентов) доля рынка и характер роста самого рынка. При этом рынок может анализироваться как в отраслевом, так и в региональном и федеральном масштабе. Он также может трактоваться как внутренний, т. е. существующий в рамках одного предприятия/организации, где при этом в качестве покупателей могут выступать отдельные сотрудники.

Недостатком применения данной методики является сильное упрощение сложного процесса принятия решения. В бизнес-портфеле организации нельзя развивать только одну из отраслей, необходимо комплексное многоцелевое развитие, что дает значительный запас прочности и стабильности.



- Компания «Мак-Кинси» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, выполнявшегося по заказу «Дженерал Электрик», и создала матрицу Мак-Кинси. В матрице Мак-Кинси используются такие агрегированные характеристики, как привлекательность отрасли/предприятия/услуги и позиция в конкуренции. Показатель привлекательности является неподконтрольным субъекту управления, т. е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

- В качестве основного недостатка можно указать на отсутствие прогностического характера построения маркетинговой стратегии. Кроме того, все стратегии в рамках данной матрицы носят предписывающий характер и малоприменимы для предприятий/отраслей в случае макроэкономической нестабильности, поскольку не учитывают колебания внешних факторов и предполагают, что поведение внешней среды можно предсказать со значительной долей точности.

# **стратегический процесс, который включает следующие**

## **этапы:**

- ▣ 2. Формирование стратегического видения, миссии, постановка целей, определение формулирования стратегий и рассмотрение альтернатив в соответствии с концепцией развития (определение, куда фирма стремится попасть и почему, что из этого получится, каково на самом деле идеальное будущее состояние, можно ли проявить новаторский подход, что нужно сделать, каковы будут последствия). Внешние события вынуждают постоянно пересматривать миссию, цели, стратегию и пр., особенно при значительных переменах.

# ***стратегический процесс,*** **который включает следующие**

## **этапы:**

- ▣ 3. Окончательный *стратегический* выбор путей достижения перспективной выживаемости и новых способов реакции фирмы на возможные изменения в среде, форм конкурентной борьбе на основе наращивания стратегического потенциала с учетом внешних возможностей и угроз.

# **стратегический процесс, который включает следующие**

## **этапы:**

- ▣ 4. Составление соответствующих планов и программ (*стратегическое планирование*).
- ▣ 5. Трансформация существующей или разработка новой организационной структуры и системы управления.
- ▣ 6. Практическая деятельность по достижению поставленных целей (как двигаться, кого задействовать для этого, какие потребуются ресурсы), в том числе в непредвиденных ситуациях, преобразованию фирмы в новое состояние шагов (*управление реализацией стратегий и планов, или стратегическое управление в узком смысле*).

# **стратегический процесс, который включает следующие**

## **этапы:**

- 7. Мотивация лиц, осуществляющих стратегию.
- 8. Контроль и оценка результатов (идет ли фирма к цели, что отражают показатели, как реагируют работники, кто ответит за ту или иную работу, почему движение не столь быстрое, как намечалось). Оценка деятельности и корректировка стратегии является одновременно началом и концом цикла стратегического управления.
- 9. Корректировка дальнейших шагов. Нужно иметь в виду, что для осмысления ситуации и внесения корректировок требуется время, ибо не все события можно сразу же понять и оценить



- Стратегический менеджмент ориентирован на достижение крупных стратегических результатов, принципиальные изменения в эффективности деятельности организации. Он имеет упреждающий характер, сосредоточен на *действиях в настоящем, предопределяющих выживаемость фирмы в будущем* на основе прогноза ситуации, в которой будет функционировать и развиваться компания и ее окружение.



- Все задачи стратегического менеджмента тесно взаимосвязаны и решаются в комплексе, наряду с текущими проблемами. Это требует от людей гибкости, адаптивности, предпринимательского типа поведения, деловитости, энтузиазма, компетентности, умения ставить цели, организовать дело в соответствии с ними.



# Понятие и виды инноваций

- Термин «инновация» был введен в научный оборот известным экономистом Й. Шумпетером. Сегодня за ним стоят два понятия.

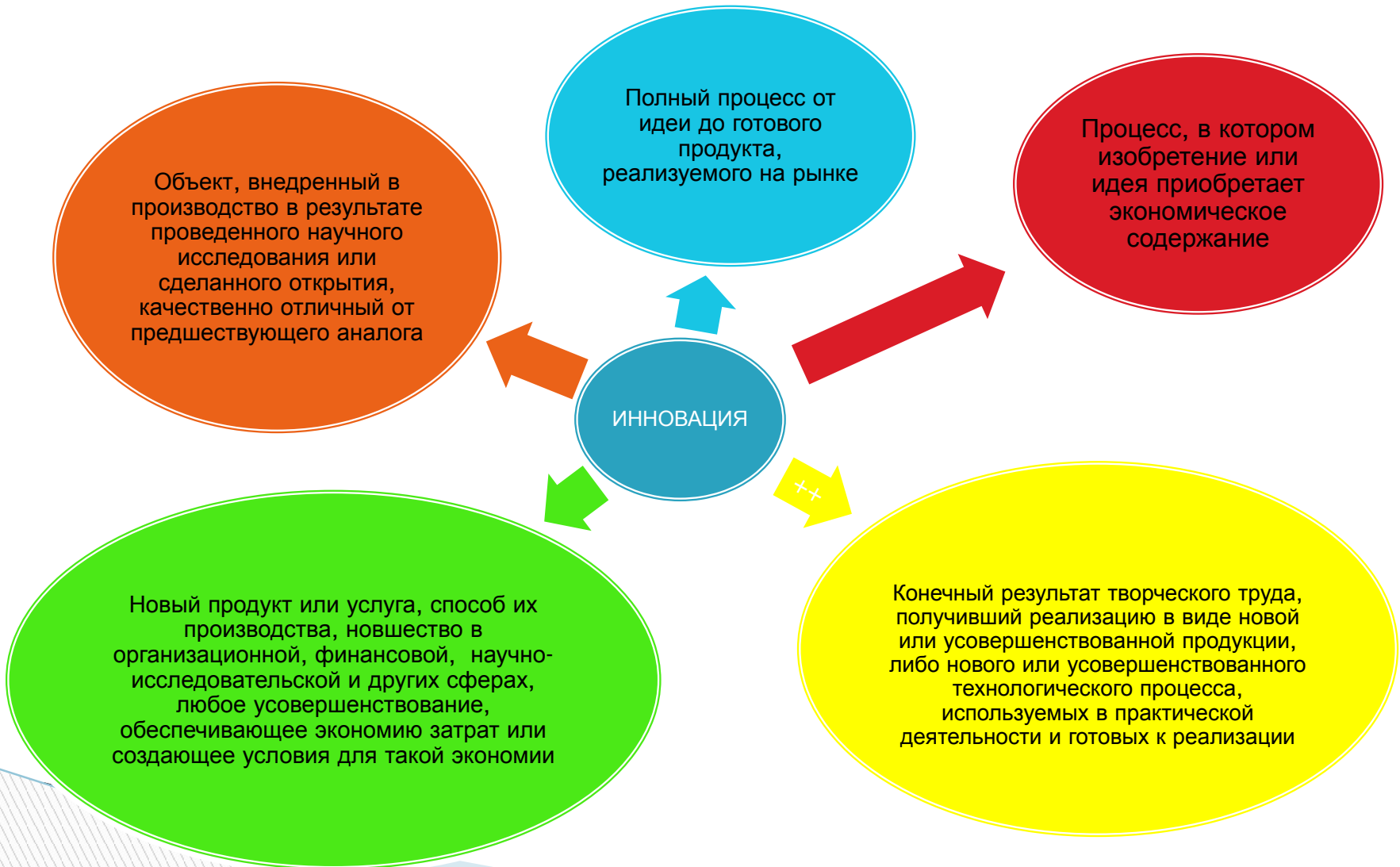


Ну, давай, расскажи нам про инновации и модернизацию

# Понятие и виды инноваций

- ▣ *Новшество* — новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деятельности, на рынке, общественной жизни.
- ▣ *Нововведение* — процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений (в последнем состоит главный смысл инновации). Нововведение (технико-технологическое, продуктивное, социальное) — такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые относительно стабильные элементы.

# Определения инновации, встречающиеся в российской и зарубежной литературе





# классификация ИННОВАЦИЙ.

- По *масштабам распространения* инновации могут быть мировыми, национальными, отраслевыми, локальными (последние связаны с предприятием или его отдельным подразделением и обычно не приводят к каким-то крупным прорывам, а лишь позволяют улучшить использование существующего потенциала).
- По *сфере применения* инновации делятся на производственные, управленческие, рыночные, бытовые и пр.

# классификация инноваций.

- По *видам* инновации бывают научными, техническими, технологическими, экологическими, экономическими (например, освоение нового рынка сбыта, метода стимулирования и т. п.).
- По *разнообразию решаемых задач* выделяют спектральные и узконаправленные инновации.
- По *характеру генерирования и внедрения* различают быстрые и замедленные; нарастающие и затухающие, равномерные и скачкообразные инновации.



# классификация инноваций.

- По *степени новизны* (новизна — совокупность свойств, характеризующих степень изменения объекта) инновации можно разделить на:
  - радикальные (стратегические), делающие прорыв в теории и практике (например, микропроцессор);
  - модифицирующие, улучшающие отдельные элементы существующих систем (обеспечивают адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде);
  - условные (новое сочетание прежних элементов):
  - комбинированные.





## По *целям* выделяются следующие виды

**инновационного** обновления и сохранения функций и основных свойств существующей системы;

- для приспособления системы к количественным изменениям среды;
- для коренной перестройки системы и создания ее нового варианта (с изменением всех или большинства первоначальных свойств при сохранении прежнего функционального принципа), что позволяет приспособить ее к качественным изменениям среды;
- для создания системы нового вида, функционирующей на основе прежних принципов;
- для создания системы нового вида путем коренного изменения принципа ее функционирования.





- ▣ По *результативности* инновации делятся на завершённые и незавершённые, успешные и неуспешные (нововведение, например, не считается завершённым, если останавливается на какой-либо промежуточной стадии).
- ▣ По *характеру* — эволюционные и революционные.
- ▣ По *комплексности* инновации бывают точечными, простыми, системными, диффузными (распространяют влияние на другие сферы деятельности).





# Выделяют следующие типы ноу-хау:

- Технологические (результаты НИОКР, опыт производства, монтажа, испытаний и пр.).
- Финансовые (условия получения и размещения денежных средств).
- Коммерческие (способы продвижения товаров, организации рекламы).
- Управленческие (методы руководства, варианты тестов и пр.).

# Роль инноваций в развитии организации

- Инновационная деятельность направлена на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (оказания услуг)
- Особенностью современного этапа развития инновационной деятельности является образование в организациях единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство
- Инновации и гибкое управление ими становятся движущей силой развития организации, являются залогом ее успешного развития в долгосрочном периоде и гибкого реагирования на постоянно происходящие изменения





# Реинжиниринг бизнес- процессов.

- Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение, диффузию. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения (т.е. инновации), то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций



▣ **Реинжиниринг** — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

# Основные этапы реинжиниринга

- ▣ **Бизнес-процесс** - это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, т.е. результаты процесса, представляющие ценность для потребителей



# Типичные бизнес-процессы, проектируемые и совершенствуемые в ходе реинжинириговой деятельности



- Основопологающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.





- По степени воздействия на организационную структуру различают эволюционный и революционный реинжиниринг бизнес-процессов.
- При **эволюционном** реинжиниринге оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование организации.
- При **революционном** реинжиниринге перепроектируются все бизнес-процессы и происходит переориентация организации на новый вид бизнеса.



# Условия успешного реинжиниринга



**Спасибо за внимание!**