

# Содержание:

1. Жизненные циклы спроса, технологии и товара;
2. Деловая стратегия и техническая политика предприятия;
3. Методика и организация нововведений в стратегическом менеджменте;
4. Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации.

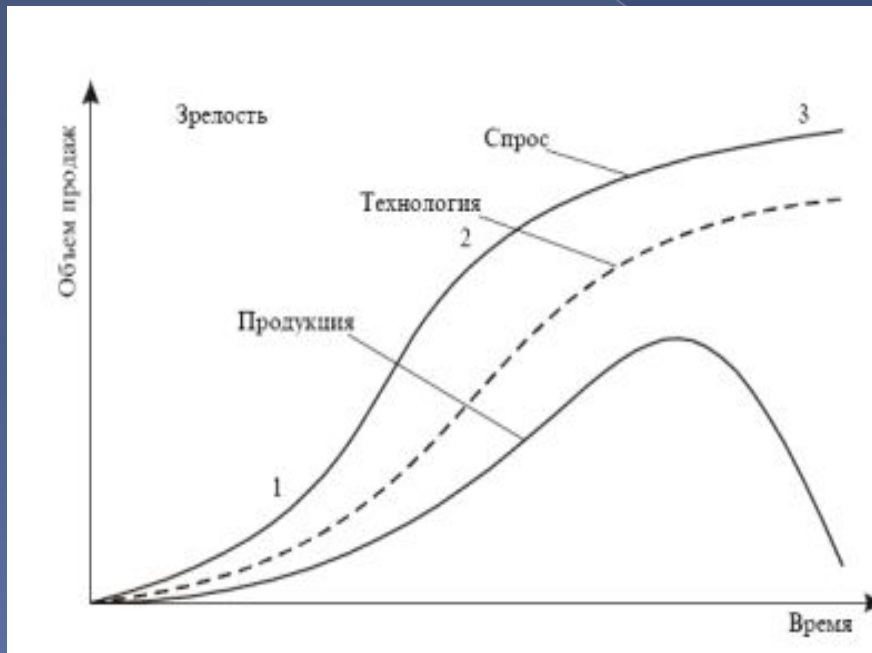
# 1. Жизненные циклы спроса, технологии и товара

## Инновационный процесс описывается рядом признаков:

- 1) устанавливается стадия *жизненного цикла изделия* (ЖЦИ), в которой будет осуществляться инновационная деятельность (НИОКР, производство, реализация, потребление);
- 2) определяется характер динамики *жизненного цикла спроса на продукцию* (ЖЦС). ЖЦС делится на несколько стадий:
  1. *Зарождение* – бурный период становления отрасли, когда несколько фирм, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.
  2. *Ускорение роста* – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение.
  3. *Замедление роста*, когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос.
  4. *Зрелость*, когда насыщение спроса достигнуто и имеются значительные избыточные мощности.
  5. *Затухание, спад* – снижение объема спроса (иногда до нуля), предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.
- 3) Жизненный цикл технологии ЖЦТ. В зависимости от уровня изменчивости технологий, рассматривают три разновидности ЖЦТ: *стабильная, плодотворная и изменчивая*;
- 4) Определяется *сочетание* ЖЦС, ЖЦТ, ЖЦИ.

В зависимости от различных типов ЖЦТ возможны следующие ситуации :

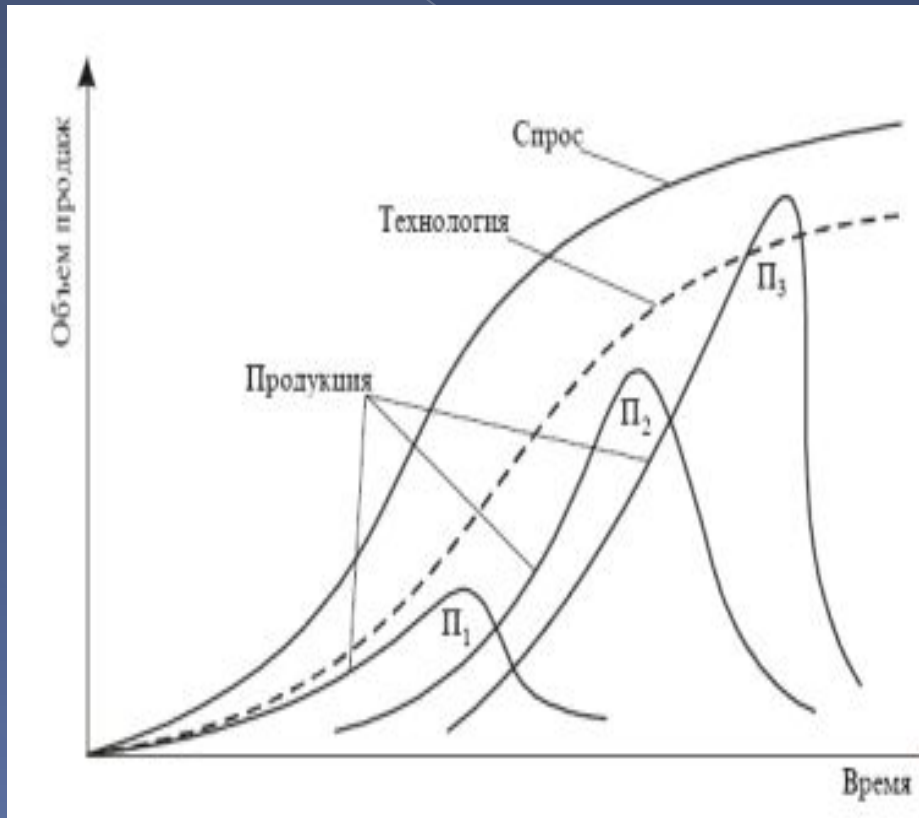
### А) Стабильная технология:



*Стабильная технология* в основном остается неизменной в течение ЖЦС (например, производство автомобилей ранних марок). Получается по одной кривой ЖЦС, ЖЦТ и ЖЦИ. По мере достижения насыщения рынка, организация осуществляет модификацию продукции путем улучшения отдельных параметров и конструкции изделия. При этом радикальных изменений в технологии не происходит.

В случае стабильной технологии высокая потребность в технологических инновациях проявляется в областях возникновения спроса и развития производства и зрелости, насыщения рынка.

## Б) Плодотворная технология:



*Плодотворная технология*, как и в случае стабильной технологии, сохраняется неизменной длительный период. Но при этом имеет место разработка сменяющих друг друга новых поколений продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения. Короткий ЖЦ продукта, необходимость удержания завоеванных рыночных позиций обуславливает постоянную нацеленность организации на освоения инноваций. В рамках плодотворной технологии (например, в области современной вычислительной техники) разработка *новых* видов продукции становится решающим фактором достижения экономического успеха. *Новейший* продукт с наилучшими показателями захватывает рынок. Однако, его ведущая роль может оказаться краткосрочной из-за появления столь же или более эффективных продуктов, предлагаемых конкурентами. В результате фирмы находятся под постоянным давлением *необходимости технологических инноваций*.

В случае плодотворной (неизменной) технологии потребность в инновациях также невелика, так как спрос удовлетворяется путем модификации продукции ( $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ ) или освоения новых изделий без существенных изменений начальной технологии производства.

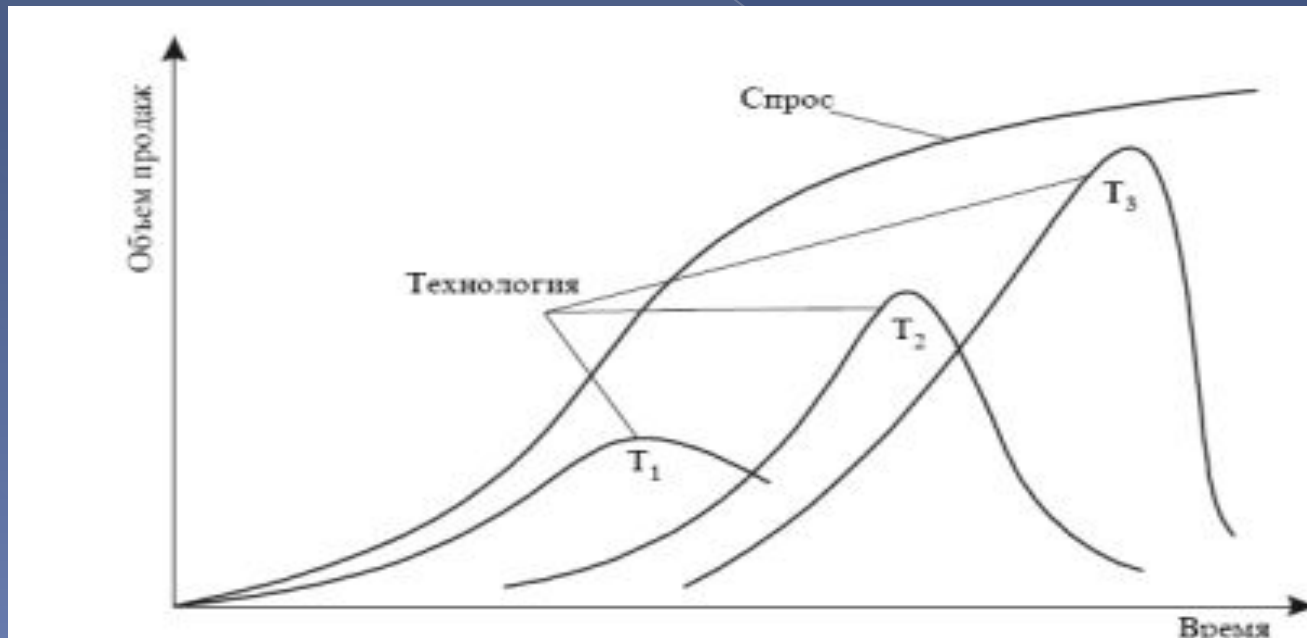
*Изменчивая технология* - характеризуется тем, что в течение ЖЦС, помимо *новых* изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга *базовых* технологий. По принципу изменчивой технологии (Т1, Т2, Т3) работают фирмы, относящиеся к технологически активным отраслям промышленности, таким как электронная, химическая, фармацевтическое производство. Большая часть отраслей машиностроения имеет среднюю технологическую активность и, следовательно, средний уровень потребности в инновациях.

В случае изменчивой технологии фирмы для поддержания жизненного цикла спроса он нуждается в инновациях на всех стадиях: от зарождения технологии и первоначального производства до насыщения рынка.

Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, так как угрожает моральным устареванием всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию, в том числе инвестициям в НИОКР, в научно-технический персонал и производственные фонды.

Поэтому *переход внутри фирмы к новой технологии* труден не только с финансовой стороны, но также с организационно культурной и стратегической.

### В) Изменчивая технология:



## 2. Деловая стратегия и техническая политика предприятия

### Деловая стратегия (бизнес-стратегия)

*Деловая стратегия* — это конкретная стратегия для отдельной сферы деятельности компании. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Она включает в себя совокупность действий и подходов к формированию сильных долгосрочных конкурентных позиций в конкретной сфере бизнеса.

*Цель деловой стратегии* — установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.

#### *Задачи:*

1. Обеспечение своевременного реагирования на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент. Деловая стратегия должна учитывать: конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние и внутренние факторы.

Разница между **сильной** и **слабой деловой стратегией** заключается в умении разрабатывать меры, способные обеспечить конкурентное преимущество, обладая которым компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех.

Бизнес-стратегия должна включать в себя как *атакующие элементы* (например, прямое наступление на рыночные позиции конкурентов), так и *оборонительные* (нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы).

Главная **ответственность за деловую стратегию** ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы своей сферы деятельности.

Руководитель, ответственный за бизнес-стратегию, имеет следующие **обязанности**:

- контроль за пониманием стратегий в каждом функциональном звене;
- выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями компании);
- информирование высшего руководства об изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре бизнес-стратегии;
- в диверсифицированных компаниях руководители хозяйственных подразделений несут ответственность за соответствие стратегии своего подразделения стратегии и целям организации в целом.

## Основные элементы деловой стратегии.

Деловая стратегия не является отвлеченной моделью, рисующей, «как должно быть» при неких идеальных условиях. Это попытка связного решения ряда практических вопросов, которые стоят перед данной компанией.

*Выработка деловой стратегии включает в себя следующие ключевые элементы:*

- 1) оценку ситуации (ответ на вопрос: «что происходит?»);
- 2) целевые установки («что собираемся делать?»);
- 3) оценку наличных и потенциальных ресурсов («что имеем или можем получить?»);
- 4) определение круга партнеров («с кем сотрудничать?»)





## Общие аспекты разработки и реализации технической политики предприятия

*Техническая политика предприятия* — это генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов предприятия.

# Формирование технической политики предприятия



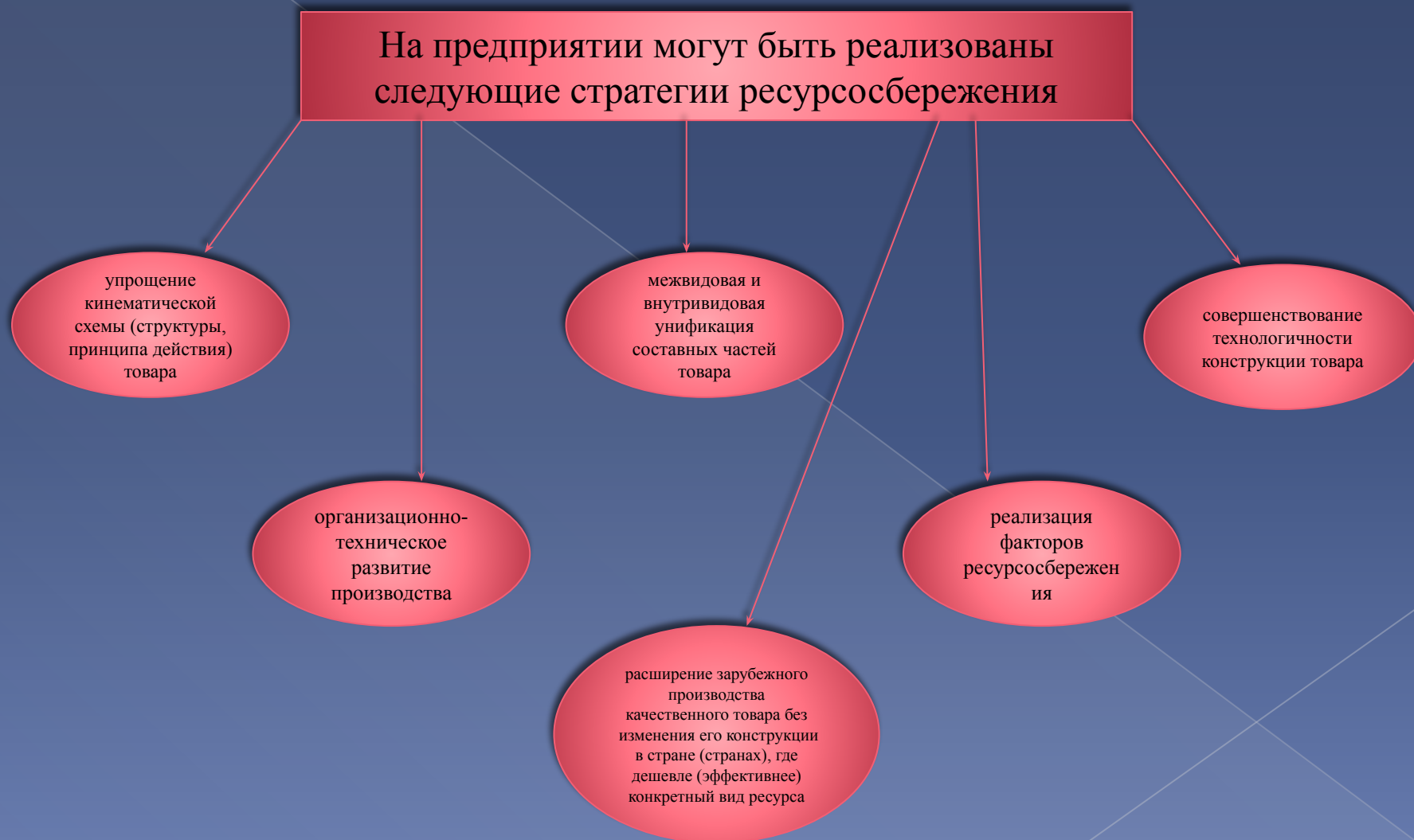
## К наиболее важным этапам разработки и реализации технической политики предприятия



План технико-технологического развития предприятия разрабатывается по следующим направлениям:

- 1) создание, освоение производства и модернизация выпускаемой продукции;
- 2) внедрение прогрессивных технологических процессов;
- 3) комплексная автоматизация и механизация производственных процессов;
- 4) совершенствование системы управления, планирования и организации производства;
- 5) повышение эффективности использования материальных и топливных ресурсов;
- 6) обновление и модернизация основных фондов;
- 7) совершенствование кооперации и разделения труда, организации и обслуживания рабочих мест, внедрение передовых приемов и методов труда;
- 8) НИОКР.

Важным фактором технической политики с точки зрения стратегического развития предприятия признается *ресурсосбережение*. Методы ресурсосбережения представляют собой конкретные технологические процессы, организационные и экономические подходы, обеспечивающие рациональный расход ресурсов на единицу полезного эффекта (работы).



Для предприятий основными целями на рынке являются выживание и обеспечение устойчивого развития.

По сути, техническая политика предприятия — один из важнейших факторов его развития. Без технической политики предприятие не смогло бы выжить в современных условиях, когда конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции определяет его деятельность и экономическую устойчивость.

### 3. Методика и организация нововведений в стратегическом менеджменте

*Инновационный менеджмент* - представляет собой одно из направлений стратегического менеджмента, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Другими словами инновационный менеджмент –взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами, т.е. процессами создания, освоения, распространения и использования нововведений.

Целью инновационного менеджмента является установление основных векторов научно-технической и производственной деятельности компании в следующих областях ее деятельности:

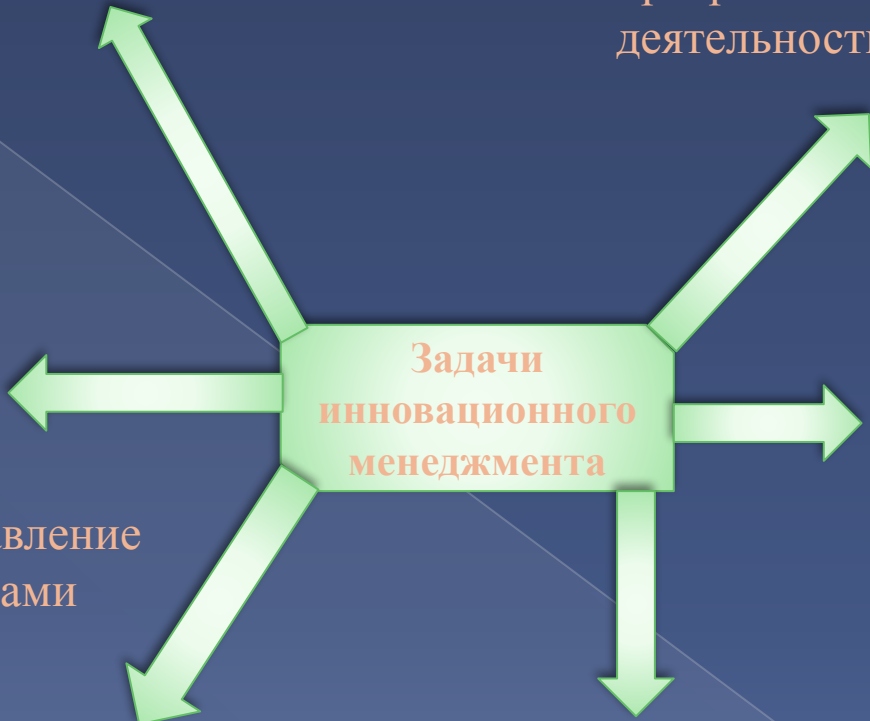
- разработка, совершенствование и внедрение новой продукции (собственно инновационная деятельность);
- дальнейшая модернизация и развитие старых рентабельных производств;
- закрытие старых производств.

Разработка планов и программ инновационной деятельности предприятия

Обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности

Обеспечение инновационной деятельности высококлассными специалистами, управление человеческими ресурсами

**Задачи  
инновационного  
менеджмента**



Наблюдение за ходом разработки инновационной продукции и ее внедрения

Проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях

Создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции

Как и для любой другой сферы управления, для инновационного менеджмента характерны *пять стадий развития и функционирования:*

Планирование

Определение  
условий и  
организация

Исполнение

Руководство

Анализ  
результатов и  
внесение  
корректив



Инновационный менеджмент на каждой стадии развития решает свою задачу.

*При планировании* – составляют план стратегии и план ее реализации. Далее определяют потребности во всех видах ресурсов для реализации различных фаз инновационного проекта.

*Исполнение* – осуществление исследований и разработок, реализация разработанного плана инновационного менеджмента.

*Руководство* – контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта. Оценка эффективности инновационных проектов, инновационных управленческих решений.

## Методологическая основа стратегического менеджмента

*Методология в буквальном значении* (логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) есть учение о методах познания.

*Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:*

- 1) получение, создание нового знания;
- 2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
- 3) организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

*Конкретными основами методологии менеджмента являются:*

<b>Основы методологии</b>	<b>Характеристика</b>
1) экономические науки	Экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие
2) системный подход, который является методологией общей теории систем	Системный подход базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели
3) кибернетический подход	Являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей (по которым к объекту управления передается входная командная информация от управляющей системы) и обратных связей (по которым к управляющей системе передается информация о состоянии объекта управления), изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков» (систем, которые в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения; их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией, доступной исследователю, а внутреннее устройство может быть и неизвестно

Основы методологии	Характеристика
4) ситуационный подход	Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют
5) исследование операций	Методология применения математических количественных методов для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности. Методы и модели исследования операций позволяют получить решения, наилучшим образом отвечающие целям организации. Оптимальным решением (управлением) согласно исследованию операций является такой набор значений переменных, при котором достигается оптимальное (максимальное или минимальное) значение критерия эффективности (целевой функции) операции и соблюдаются заданные ограничения
6) прогностика	Наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.

## Продолжение таблицы

Основы методологии	Характеристика
7) теория принятия решений	Исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений, помогающих обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных при различных ситуациях неопределенности и риска
8) теория организации	Отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов
9) психология	Изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека: обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения
10) социология	Изучает общество как целостный социальный организм; социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы, социальные организации; взаимодействие личности и общества; закономерности социального поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др

## Продолжение таблицы

<b>Основы методологии</b>	<b>Характеристика</b>
11) социальная психология	Отрасль психологии, изучающая закономерности: поведения человека в социальной организации; взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности; развития нравственно-психологического климата в коллективе; возникновения и развития коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновения и разрешения межличностных конфликтов; лидерства и индивидуального стиля деятельности; поведения и социально-психологической адаптации людей в стрессовых ситуациях и т.д.
12) антропология	Исследует: происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида; образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей людей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и др.
13) юридическая наука	Например, хозяйственное и финансовое право

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования.

*Методы* – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний.

*Методы менеджмента* – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

*Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются:*

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование и другие методы получения экспертной информации;
- 3) изучение документации организации;
- 4) моделирование.

## 4. Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации

Стратегическое управление инновациями является составной частью инновационного менеджмента и решает вопросы планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на значительный качественный скачок в производстве, предпринимательстве, социальной сфере. Стратегическое управление инновациями затрагивает как концептуально-предпринимательские, так и организационно-процедурные аспекты стратегического развития предприятия и, следовательно, реализует свою функцию через общий и функциональный менеджмент.

*Общий менеджмент определяет генеральную линию стратегического развития и включает:*

- 1) нормативный менеджмент - разработка философии, предпринимательской политики, определение позиции предприятия в конкретной рыночной нише; формулировка общих стратегических намерений;
- 2) стратегический менеджмент - выработка набора стратегий, их реализация во времени, фиксирование изменений, переформулирование стратегий, стратегический контроль и контроллинг, отдача от введенных активов за счет контроля, управление стратегическими решениями в целом;
- 3) оперативный менеджмент - разработка и реализация оперативных /тактических/ мер, связанных с практическим осуществлением мероприятий по внедрению стратегий в действие.

В рамках функционального менеджмента разрабатываются и реализуются частные, функциональные, стратегические задачи, связанные с инновациями в отдельных сферах деятельности на предприятии, маркетинг, сбыт, производство, кадры, финансы, информационная база и др.



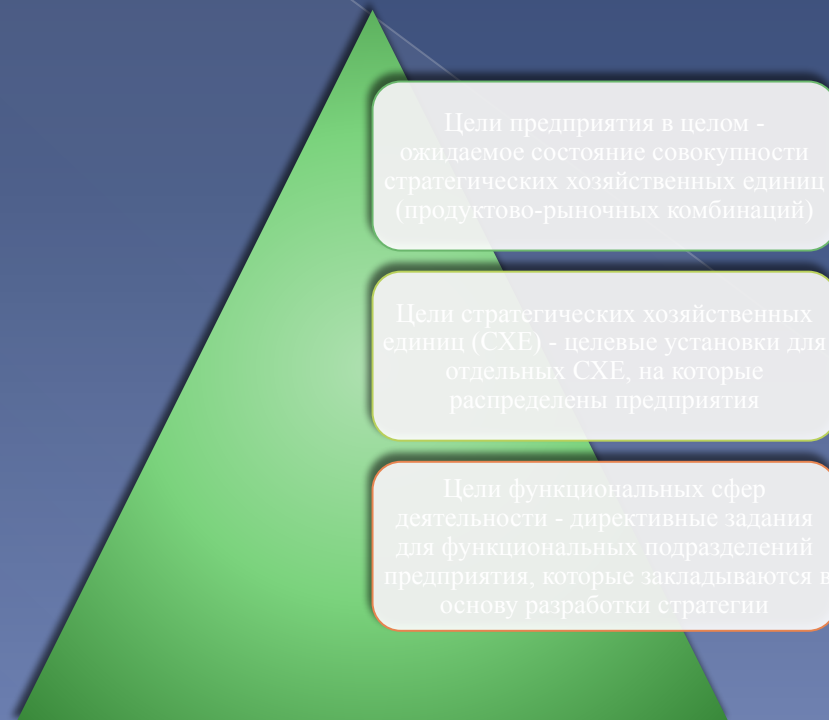
Разработка инновационной политики предприятия (фирмы) предполагает определение целей и стратегий его развития на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его ресурсами.

В жизненном цикле любого предприятия четко прослеживаются элементы относительных статики и динамики. Здесь все зависит от содержания цели, которая перед каждой стадией ставится. *Рассматривая цели как некое предвосхищение результата, их подразделяют на:*

- 1) Функциональные поддержание достигнутого состояния системы;
- 2) Новые приобретение нового качественного состояния системы.

Наиболее распространенным приемом целеполагания на предприятии является построение так называемого дерева целей, представляющего собой процесс деления главной (глобальной) цели, на ее составляющие (частные цели) и расположение их по иерархическому принципу.

*В дереве целей различают несколько уровней стратегических целей:*



*Выработка инновационных стратегий на предприятии входит в прерогативу высших эшелонов управления и основана на решении следующего комплекса задач:*

- 1) разработка стратегических целей;
- 2) оценка возможностей и ресурсов предприятия для их реализации;
- 3) анализ тенденций в маркетинговой деятельности и в научно-технической сфере;
- 4) определение инновационных стратегий с выбором альтернатив;
- 5) подготовка детальных оперативных планов, программ, проектов и бюджетов;
- 6) оценка деятельности предприятия с учетом установленных целей и планов.

Проблематика стратегического управления инновациями не ограничивается исключительно задачами достижения новых экономических и научно-технических высот. Предприятие, представляя собой живой постоянно движущийся организм, первичную клетку, которая зарождается, развивается, структурируется, переживает крах и исчезает, проходя свой органически присущий ему жизненный цикл.

На стадиях жизнедеятельности фирмы возможны *«кризисные ситуации»*. Понятие *«кризис»* тесно связано с понятием *«угроза существованию»*. Оно отражает содержание отрицательных воздействий внутреннего и внешнего порядка, которые приводят к прекращению существования фирмы.

Завершающим этапом стратегического управления является разработка механизма их реализации. *При разработке инновационных стратегий необходимо учесть их следующие особенности:*

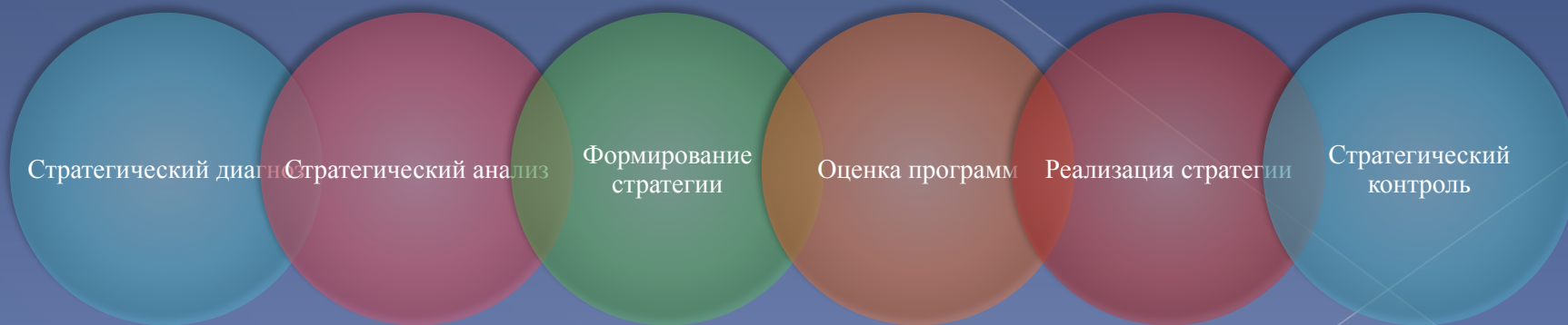
1) Стратегии предприятий находятся под влиянием изменений в окружающей среде. Они могут сами формировать эти изменения своим активным воздействием либо откликнуться в форме реакции. Изменения окружающей среды могут быть уже наступившими или еще только ожидаемыми.

2) Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в будущем сильных и слабых сторон с тем, чтобы выполнить намерения предприятия.

3) Стратегии предприятия дают лишь общее направление, по которому развивается предприятие. Поэтому они должны дополняться мероприятиями тактического порядка.

4) Цель стратегий предприятия - формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Указанные особенности находят отражение в технологии их разработки и оценки. *В общем виде эту технологию можно представить следующим образом:*



*Центральный вопрос технологии разработки стратегии* - принятие стратегических решений на основе выбора альтернативы. К объективно необходимым компонентам этого подхода относятся: параметры решения, альтернативы решения, целевая установка. Без них теряется смысл этой процедуры в целом.

*1. Параметры решений* - общие характеристики состояния системы, требующие учета при выборе решения. Различают экзогенные и эндогенные параметры решения:

а) экзогенные (обусловленные извне) - это показатели, характеризующие относительно не изменяющиеся параметры предприятия с точки зрения среды окружения /правовые и социальные нормы, технические знания, потребности населения, цена на производственные факторы, цены и качество конкурирующей продукции;

б) эндогенные (обусловленные внутри) - относительно не изменяющиеся параметры, характеризующие внутреннее состояние предприятия (производственная мощность, квалификация работника и др.)

Роль параметров решения проявляется во взаимодействии с альтернативами решения.

*2. Альтернативы решения* - это возможности продолжения политики предпринимательства, из которых лицо, принимающее решения, может в данной ситуации сделать выбор. Например, при появлении новых конкурентов на рынке: снижение цены, увеличение сметы расходов на рекламу, расширение ассортимента и др.

Параметры решения ограничивают зону (диапазон) альтернатив. Например, согласование цены с новым конкурентом не является альтернативой решения, т.к. это нарушение антимонопольного законодательства.

Вывод: параметры решения сокращают сумму мыслимых, в принципе возможных альтернатив решения до суммы реально осуществимых.

*3. Целевая установка.* После согласования альтернатив решения с параметрами решения обычно остается еще достаточно большое число реально существующих (осуществимых) альтернатив, в том числе альтернатива ничего не делать! Целевая установка лица, принимающего решение, определяет, какую альтернативу решения из множества реально осуществимых, следует выбрать и «пустить в дело». Например, цель сохранить определенную долю участка на рынке при появлении новых конкурентов. Тогда в дело идут менее агрессивные альтернативы, а именно «увеличение сметы расходов на рекламу», а не «борьба цен».

# Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что в ЖЦТ возможны такие ситуации, как : стабильная технология, плодотворная технология и изменчивая технология.

Так же, то что деловая стратегия не является отвлеченной моделью, рисующей, «как должно быть» при неких идеальных условиях, а важным фактором технической политики с точки зрения стратегического развития предприятия признается ресурсосбережение.

Выяснили, что Процесс стратегического управления состоит из взаимосвязанных фаз (этапов): стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль. Интеграция этих фаз образует систему стратегического менеджмента, занятого решением стратегических задач. Для того, чтобы увязать все звенья указанной системы, необходимо наличие соответствующей организационной формы.

Для решения стратегических задач возникает необходимость в радикальном реформировании подходов к структурам управления, повышении уровня их вариантности. Это особенно важно при решении крупномасштабных инновационных задач, требующих определенного качественного рывка и концентрации сил всей системы.

Спасибо за внимание !!!