

ИТМО

И.В. Белинская, Е.А. Павлова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ



**Санкт-Петербург
2024**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

И.В. Белинская, Е.А. Павлова
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

РЕКОМЕНДОВАНО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В УНИВЕРСИТЕТЕ
ИТМО

по направлениям подготовки 27.03.05 Инноватика, 38.03.05 Бизнес-информатика в качестве Учебно-методического пособия для реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования бакалавриата

ИТМО

Санкт-Петербург
2024

Белинская И.В., Павлова Е.А., Стратегическое управление инновационным развитием – СПб: Университет ИТМО, 2024. – 45 с.

Рецензент(ы):

Гагулина Наталья Львовна, доктор экономических наук, доцент, профессор (квалификационная категория "профессор практики") факультета технологического менеджмента и инноваций, Университета ИТМО.

В учебно-методическом пособии раскрываются основы управления инновационным развитием организации, представлены методики оценки инновационного потенциала, методы анализа рыночной среды организации. Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по дисциплинам «Стратегическое управление инновационным развитием», «Стратегический менеджмент», направление подготовки 27.03.05 "Инноватика", а также «Управление инновационными проектами», направление подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика». Студенты получают необходимые знания и навыки в области инновационной экономики, формируют умения оценивать окружающую среду и разрабатывать стратегии инновационного развития организации.

ИТМО

ИТМО (Санкт-Петербург) — национальный исследовательский университет, научно-образовательная корпорация. Альма-матер победителей международных соревнований по программированию. Приоритетные направления: IT и искусственный интеллект, фотоника, робототехника, квантовые коммуникации, трансляционная медицина, Life Sciences, Art&Science, Science Communication.

Лидер федеральной программы «Приоритет-2030», в рамках которой реализуется программа «Университет открытого кода». С 2022 ИТМО работает в рамках новой модели развития — научно-образовательной корпорации. В ее основе академическая свобода, поддержка начинаний студентов и сотрудников, распределенная система управления, приверженность открытому коду, бизнес-подходы к организации работы. Образование в университете основано на выборе индивидуальной траектории для каждого студента.

ИТМО пять лет подряд — в сотне лучших в области Automation & Control (кибернетика) Шанхайского рейтинга. По версии SuperJob занимает первое место в Петербурге и второе в России по уровню зарплат выпускников в сфере IT. Университет в топе международных рейтингов среди российских вузов. Входит в топ-5 российских университетов по качеству приема на бюджетные места. Рекордсмен по поступлению олимпиадников в Петербурге. С 2019 года ИТМО самостоятельно присуждает ученые степени кандидата и доктора наук.

© Университет ИТМО, 2024
© Белинская И.В., Павлова Е.А., 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Общие понятия стратегического управления	5
Вопросы для самопроверки	12
Задания для самостоятельной работы	12
Тема 2. Инновационный потенциал развития компаний ...	13
Вопросы для самопроверки	19
Задания для самостоятельной работы	20
Тема 3. Конкурентные стратегии	21
Вопросы для самопроверки	24
Задания для самостоятельной работы	24
Тема 4. «Стратегическая карта» инновационного развития организации	25
Вопросы для самопроверки	29
Задания для самостоятельной работы	30
Тема 5. Управление рисками	31
Вопросы для самопроверки	37
Задания для самостоятельной работы	37
Литература	38
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Контрольные вопросы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	42

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление является основой построения эффективного, стабильно развивающегося бизнеса. Анализ факторов дальнего и ближнего внешнего окружения, мегатрендов отрасли, тенденций развития цифровых технологий выступают неотъемлемой частью развития бизнес-процессов в компании. При этом формируется общее видение и цели, основанные на адекватном восприятии внешних вызовов. В условиях постиндустриального общества, характеризующегося растущей диджитализацией социально-экономических процессов в обществе, важнейшую роль при определении стратегических целей и задач играет внедрение инноваций. При этом инновации необходимо рассматривать не как инструмент для повышения эффективности бизнес-процессов компании, а как итерационный процесс постоянного улучшения отдельных элементов, формирующих ценность продукта. Стратегическое управление, построенное на принципах инновационного развития, предполагает рассмотрение будущего как «стартовой точки» для принятия управленческих решений, создание, а не использование, новых рынков, продуктов, способов построения организационных процессов, корректировку «правил игры» в занимаемой области. Решение данных задач обуславливает необходимость изменения подходов к построению стратегии компании на всех стадиях ее проектирования. Учебно-методическое пособие предполагает рассмотрение всех элементов стратегического планирования деятельности компании, с учетом роли инновационного фактора развития. Корректировка управленческих действий по разработке стратегии предполагает анализ внутреннего инновационного потенциала компании, анализ внешних инновационных вызовов, последующую интеграцию результатов проведенных исследований в стратегические перспективы на всех иерархических уровнях планирования, построенные на основе результатов риск-менеджмента.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по дисциплинам «Стратегическое управление инновационным развитием», «Стратегический менеджмент», направление подготовки 27.03.05 "Инноватика", а также «Управление инновационными проектами», направление подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика». Материалы учебно-методического пособия целесообразно использовать при подготовке к лекционным и практическим занятиям по дисциплинам в объеме 16 академических часов на каждый вид работ, выполнении

самостоятельной работы по дисциплинам, подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Структурно пособие состоит из теоретических разделов, вопросов для самопроверки и практических заданий для самостоятельной работы по каждой теме. В Приложениях представлены оценочные средства и контрольные вопросы для текущей и промежуточной аттестации.

В результате освоения дисциплины студенты получают *знания*:

- основных понятий методологии стратегического управления;
- методов оценки инновационного потенциала организации;
- основных методов стратегического анализа внешней и внутренней среды организации;
- видов стратегий и особенностей разработки системы стратегических решений для организаций с многоуровневой системой управления;
- инструментария внедрения инновационных стратегий в практическую деятельность компаний;

умения:

- поиска, сбора и обработки информации при проведении исследований внешней и внутренней среды организации;
- проводить анализ ресурсного потенциала организации;
- проводить анализ конкурентной среды организации;
- осуществлять подготовку исходных данных для проведения стратегического анализа бизнес-среды с целью составления проектов внедрения инновационных решений;
- использовать полученные знания для разработки стратегических решений, направленных на эффективное использование инновационного потенциала организации на основе анализа возможностей и угроз внешней среды;

навыки:

- организации и проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды с целью обоснования проектных решений по созданию и развитию бизнеса;
- проектирования и реализации инновационных стратегий;
- проведения исследований новых рынков;
- разработки процесса управления инновационным проектом.

Учебно-методическое пособие может быть полезно также при прохождении практик, научно-исследовательской работы и для выполнения выпускных квалификационных работ по направлениям 27.03.05 "Инноватика" и 38.03.05 «Бизнес-информатика».

ТЕМА 1. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современных условиях применение инноваций является неотъемлемым элементом достижения стратегического преимущества организаций. Отметим, что взаимосвязь стратегического и инновационного развития организации необходимо рассматривать в рамках комплексного единого подхода к управлению, предусматривающего обязательное внедрение инноваций в различные направления деятельности.

Осуществление управленческого воздействия с позиции стратегического развития предполагает использование методологии стратегического управления. Существует достаточно много определений, описывающих данную дефиницию с различных позиций и с разной степенью детализации. В нашем учебном пособии будем опираться на определения Мавриной И.Н., а также Виханского О.С. и Наумова А.И. Согласно первому источнику, **«стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует»** [19]. Более точечное определение, сфокусированное на отдельных компонентах внутренней среды, предлагает Виханский О.С., Наумов А.И.: **«стратегическое управление – это управление организацией, опирающееся на человеческий потенциал как основу организации....., который позволяет проводить своевременные изменения в организации и позволяют добиться конкурентных преимуществ...»** [6]. Акцент на человеческом потенциале как основе развития стратегии представляется наиболее значимым в современных условиях постиндустриального общества. Более того, именно наличие высококвалифицированных сотрудников позволяет решать задачи цифровой трансформации предприятий, что выступает одним из направлений инновационного развития. В целом, алгоритм стратегического управления включает в себя следующие базовые элементы:

1. Составление миссии.
2. Построение стратегического видения («vision»)
3. Анализ внешней среды
4. Оценка внутреннего потенциала
5. Разработка стратегической программы действий

6. Определение необходимых ресурсов/детализация программы достижения целей отдельных направлений стратегической программы

7. Оценка и контроль выполнения стратегии. Этапы и соответствующие инструменты [9].

Более подробно остановимся на некоторых этапах построения стратегического управления в организациях.

Первым шагом к построению стратегических ориентиров организации является разработка ее миссии. В широком смысле, под **МИССИЕЙ** понимается «жизненная философия организации»: ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность [19]. Назначение миссии с точки зрения повышения конкурентоспособности заключается в позиционировании организации и выработке ключевых конкурентных преимуществ.

Согласно Ф. Котлеру [12], миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- параметры окружающей среды;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Соответственно, в миссии организации целесообразно отразить следующие элементы:

- покупатели;
- продукция;
- рынки;
- технология;
- философия;
- самооценка;
- забота об имидже;
- отношение к персоналу.

Таким образом, уже на стадии формулировки миссии проводится предварительный анализ внешней среды и оценка соответствия ей внутреннего потенциала, что является залогом построения взвешенной и эффективной стратегии.

Количественная конкретизация миссии осуществляется на этапе разработки «**видения**» (vision) организации, включающего в себя следующие аспекты:

- описание параметров внешней среды организации в перспективе до 3-5 лет;
- ключевые показатели эффективности организации за тот же период планирования, включая долю рынка, объем прибыли, уровень рентабельности, стоимость бизнеса и т.п.

Формализация **vision** достигается посредством целеполагания - определения и установки целей в различных зонах управленческого воздействия (производство, персонал, маркетинг, логистика, финансы) [13]. Построение иерархии целей, предполагающий единый временной горизонт планирования, но дифференцированный по основным и вспомогательным бизнес-процессам, осуществляется в рамках методологии «дерево целей». Таким образом, целеполагание представляет собой постановку совокупности целей в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач [15].

Анализ внешней среды включает в себя анализ факторов макро- и микросреды. В первую очередь, необходимо провести оценку социальных, экономических, технологических, правовых трендов, формирующих параметры «внешнего ландшафта». Эффективным инструментом для проведения данного анализа является **метод PESTLE**; анализ технологических трендов целесообразно проводить с опорой на данные консалтинговой компании Гартнера (**Hype Cycle**).

Методика PEST-анализа, расширенным вариантом которой является PESTEL-анализ, направлена на оценку внешней среды и определение возможных сценариев инновационного развития организации, основанных на исследовании тенденций по различным областям, составляющим аббревиатуру PEST / PESTEL.

При проведении PEST-анализа исследуются политические, экономические, социальные и технологические (Political, Economical, Social, Technological) факторы. В PESTEL-анализе к ним добавляются еще экологические и правовые факторы (Ecological, Legal).

К политическим факторам относят нормативно-правовое законодательство, уровень политической стабильности, нормы международного взаимодействия, меры по стимулированию развития бизнеса, поддержки инновационных проектов.

К ключевым факторам, оценивающим экономическое состояние рынка, относят темпы роста экономики или отрасли,

состояние банковской системы, курс валют и уровень инфляции, уровень безработицы, величина доходов на душу населения. Рекомендуется проводить оценку этих факторов в динамике.

Анализ группы социально-культурных факторов направлен на оценку демографической структуры населения, особенностей менталитета и культурных ценностей, уровня образования, здоровья, социальной мобильности, поведенческих особенностей различных групп населения. Особое значение имеет оценка потребительских предпочтений при анализе возможного спроса на товары и услуги организации в стратегической перспективе.

Технологические факторы характеризуют развитие техники и технологий в экономике страны или отдельной отрасли. Учитывается динамика изменений в ключевых технологиях, в том числе цифровых, оценивается их влияние на развитие инновационной активности бизнес-структур. Значимость технологической компоненты особо важна в условиях быстрых технологических изменений и угрозы потери рынка продукта из-за его вытеснения новым инновационным и технологически более совершенным продуктом.

Анализ факторов экологического и правового характера позволяет оценить возможность влияния правовых актов на прибыльность бизнеса и оценить воздействие экологических факторов на эффективность деятельности организации и реализации устойчивого развития.

При необходимости PESTEL-анализ дополняется отраслевым анализом рынка.

Рекомендуется результаты анализа представлять в табличной форме (табл. 1), каждый фактор оценивать на основе экспертного подхода, желательно группой экспертов, учитывая влияние фактора и его значимость. Анализ проводится отдельно для каждого рынка или отрасли, в которой функционирует организация.

Влияние фактора (столбец 2 таблицы 1) оценивается по трехбалльной шкале от 1 (незначительное влияние) до 3 (существенное влияние на результативность бизнеса). Оценку вероятности изменения фактора проводят по шкале от 1 до 5 (столбцы 3-5 таблицы 1). После проведения экспертной оценки рассчитывается среднее значение и взвешенная оценка, отражающая реальную значимость каждого фактора с учетом силы его влияния.

По результатам проведенной оценки предлагаются адаптационные действия с целью разработки мероприятий, направленных на снижение негативного влияния факторов или использование возможностей.

Таблица 1. Оценка факторов внешней среды методом PESTEL-анализа

Факторы	Влияние фактора	Экспертные оценки			Средняя оценка экспертов	Взвешенная оценка
		1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы						
Фактор 1	2	5	3	4	4,3	0,26
Фактор 2	1	4	5	3	4,0	0,12
...						
Экономические факторы						
Фактор 1	2	5	4	5	4,7	0,28
Фактор 2	3	5	4	3	4,0	0,36
Фактор 3	3	5	5	5	5,0	0,45
...						
Социокультурные факторы						
Фактор 1	2	4	4	4	4,0	0,24
Фактор 2	1	5	4	3	4,0	0,12
...						
Технологические факторы						
Фактор 1	2	5	3	4	4,3	0,26
Фактор 2	3	4	5	3	4,0	0,36
Фактор 3	3	5	4	3	4,0	0,36
...						
Правовые факторы						
Фактор 1	2	5	3	4	4,3	0,26
Фактор 2	1	4	5	3	4,0	0,12
...						
Экологические факторы						
Фактор 1	2	5	4	5	4,7	0,28
Фактор 2	3	5	4	3	4,0	0,36
Фактор 3	3	5	5	5	5,0	0,45
...						
ИТОГО	33				64,3	

Оценка влияния факторов в долгосрочной перспективе на инновационную деятельность организации позволяет использовать полученные результаты для разработки стратегии инновационного развития.

Анализ «ближней внешней среды» (анализ конкурентов, покупателей и поставщиков) определяет параметры финансовой модели организации, влияет на выбор поставщиков ресурсов. Так, **пятифакторная модель М. Портера** позволяет сформировать основные параметры компании на рынке и выявить свои конкурентные преимущества и недостатки.

В дальнейшем оценка соответствия внутреннего потенциала организации запросам внешней среды проводится на основании детального исследования функциональных зон организации; - более подробно данный вопрос будет раскрыт в следующих параграфах данного пособия.

Стратегическое управление предполагает дифференциацию целей и задач по следующим **уровням**:

1. Корпоративный уровень: стратегическое управление представляет собой построение сценариев развития организации в целом; включает в себя разработку миссии, видения, определение ключевых направлений развития организации. Основан на результатах анализа макросреды и выявленных трендах.

2. Деловой- (бизнес-) уровень: этот вид управления фокусируется на отдельном бизнес-юните или продукте в рамках компании [20]. Деловая стратегия разрабатывается по итогам исследования ближнего окружения организации: конкурентов, клиентов, поставщиков.

3. Функциональный уровень: зона ответственности руководителей структурных подразделений, основной задачей которых является обеспечение выполнения целей, поставленных при разработке деловой стратегии.

4. Оперативный уровень: реализация текущих задач на уровне функциональных подразделений.

Цели должны быть синхронизированы во времени, сбалансированы по уровням управления, а также должны учитывать особенности предпринимательской деятельности предприятия. Для того, чтобы цели стали действенным инструментом управления, необходимо следовать правилам формулировки целей. Часто для постановки и оценки целей используется методология SMART (англ. – «умный»).

Грамотная формулировка цели должна отвечать следующим критериям:

1. Конкретность. Сформулировать результат в качественном и количественном выражении.
2. Измеримость. При формулировке цели определяются показатели, которыми ее можно измерить, и критерии, позволяющие оценить степень достижения цели.
3. Обозримость целей. Определение временных границ достижения целей, указание сроков, к которым должны быть получены результаты.
4. Реальность (достижимость). Цели должны быть достижимыми, но напряженными, то есть должны опираться на предельный потенциал предприятия.

5. Взаимосвязанность (непротиворечивость). Вся совокупность целей строится в виде дерева целей
6. Правильная формулировка цели содержит признак действия, то есть, как правило, цель начинается с глагола или отглагольного существительного.
7. Цель определяет, что и когда должно быть сделано, и кто отвечает за достижение цели, но не дает ответа на вопрос – как.



Рисунок 1. Анализ целей по методологии SMART

Постоянное внедрение инноваций на всех уровнях стратегического управления формируют устойчивую корпоративную стратегию, построенную на долгосрочную перспективу на принципах гибкого адаптивного подхода. В целях **оценки устойчивости** стратегии целесообразно периодически (не реже 1 раза в три года) проверять ее основные параметры в рамках следующего чек-листа:

- **релевантность** – соответствие внутреннего потенциала организации внешним вызовам;
- **обоснованность** – построение стратегии на основе проверенной, комплексной информации;
- **осуществимость** – наличие всех необходимых для реализации ресурсов;
- **логичность** – согласованность различных уровней стратегии;
- **адаптивность** – наличие в стратегии механизмов гибкого реагирования на изменение внешних факторов;
- **уязвимость** – наличие программ по управлению рисками на всех уровнях реализации стратегий .

Результаты проведенного анализа необходимо учитывать при корректировке стратегической программы действий и/или ее детализации на функциональном уровне (маркетинг, производство, персонал, финансы, научные исследования).

Комплексный подход к построению стратегии с учетом уровней планирования реализуется посредством стратегических карт и детализируется в рамках дорожной карты, включающей в себя ответственных за различные стратегические мероприятия, объем необходимых для их реализации ресурсов, сроки выполнения. При этом по результатам реализации различных этапов стратегии следует вносить изменения в ранее установленные целевые показатели. Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в следующих параграфах данного пособия.

Вопросы для самопроверки

1. Понятие «миссия организация». Требования к ее формулированию
2. Видение организации: определение и отличие от миссии
3. Инструмент «дерево целей»: понятия, взаимосвязь с миссией и видением
4. Правила формулировки целей в соответствии с методологией SMART
5. Методы анализа внешней среды
6. Уровни стратегии
7. Критерии оценки устойчивости стратегии

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте видение Вашей организации и ее миссию
2. Постройте «дерево целей» для Вашей организации в горизонте планирования на 3 года
3. Проведите PESTEL-анализ, выделите наиболее значимые тенденции в каждой группе факторов, определите возможные сценарии развития внешней среды организации и возможные ее ответные действия.

ТЕМА 2. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

Достижение целей стратегий в условиях волатильной внешней среды возможно в рамках построения гибкой адаптивной стратегии, учитывающей внутренний потенциал организации. Существует достаточно широкий методологический инструментарий, позволяющий проводить оценку внутренней среды с позиции ее соответствия внешним факторам. К ним относятся: **SWOT-, SNW-анализ, метод профиля организации, цепочка ценностей М.Портера, 7S, SPACE-анализ** и др.

Выявление разрыва между требованиями макросреды и внутренними факторами является триггером для внедрения инноваций: как в части выпускаемого продукта, так и применяемых управленческих решений. Соответственно, возникает потребность пересмотра и/или корректировки стратегии на различных уровнях с целью повышения их инновационной составляющей.

Оценка инновационного потенциала организации основывается на определении степени готовности отдельных элементов организации к реализации стратегических инновационных изменений. Совмещая методологию 7S и цепочку ценностей М. Портера, в качестве основных блоков предприятия, генерирующих инновации и/или участвующих в процессе их реализации, можно рассматривать (рисунок 2) [24]:

1. **Продуктовый:** разработка новых товаров или услуг.
2. **Функциональный:** применение управленческих инструментов по преобразованию входных ресурсов в производимый продукт.
3. **Ресурсный:** формирование материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия.
4. **Организационный:** построение организационной структуры и корпоративной культуры.
5. **Управленческий:** выработка общей стратегии развития компании.



Рисунок 2. Система блоков внутренней среды, формирующих инновационный потенциал организации [14]

Логика проведения оценки инновационного потенциала внутренней среды организации соответствует общему алгоритму разработки управленческого решения:

- на основании данных о результатах деятельности организации формулируется проблема – расхождение ожидаемых значений параметров и реально достигнутых;
- выявляются «слабые звенья» в реализации стратегии компании (ошибки в выстраивании взаимодействия основных и вспомогательных бизнес-процессов; неверное позиционирование продукта; низкое качество сырья; ресурсоемкое оборудование и т.п.);
- разрабатываются мероприятия по совершенствованию процедуры построения отдельных бизнес-процессов с применением инновационных подходов;
 - вырабатываются критерии оценки поставленных задач;
 - проводится финансовая оценка предлагаемых мероприятий;
 - составляется дорожная карта их реализации;
 - согласно принципу Шухарта-Деминга проводится оценка соответствия проведенных мероприятий поставленным задачам, то есть применяется итерационный подход к процессу управления инновационным потенциалом.

Проведем детализацию исследуемых параметров внутренней среды компании в рамках основных блоков, указанных на рисунке 2.

Для оценки **продуктового блока** необходимо изучить динамику на самом предприятии, а также провести бенчмаркинг с основными конкурентами по следующим показателям:

- доля продукции, находящейся на стадии разработки и вывода на рынок;
- время (период) от разработки идеи до выпуска «минимально работающего продукта»;
- доля продукции, произведенной на основе новых технологий, в том числе технологий под «патентной защитой»;
- доля в ассортименте продукции, обладающей новыми потребительскими свойствами;
- доля продукции, обладающей уникальными качественными характеристиками.

Анализ **функционального блока** нацелен на изучение уровня инновационности при проведении комплексных работ по маркетингу и научным исследованиям, направленных на совершенствование технологии производства новых продуктов. Показателями, характеризующими инновационный потенциал в данном блоке, являются:

- время (период) от появления запроса потребителя до запуска продукта;
- затраты на проведение научных и опытно-конструкторских разработок;
- затраты на приобретение инновационных компаний;
- продолжительность производственного цикла нового продукта;
- доля научных разработок, реализованных в виде продукта.

Основным фактором достижения стратегических целей является наличие совокупного **ресурсного потенциала**, который включает в себя:

- материальные и нематериальные активы;
- кадровый состав, в том числе занятых в НИОКР организации;
- цифровые решения (программное обеспечение, облачные сервисы и т.п.);
- собственные и привлеченные финансовые средства.

Стиль и системы управления имеют важное значение при принятии решений в рамках корпоративной и деловой стратегии, так как определяют отношение к риску при выборе направлений развития компании.

Существующая в компании организационная структура и культура формируются под воздействием объективных требований к построению производственного процесса, а также результатов поиска наиболее оптимальных методов взаимодействия структурных подразделений между собой. В настоящее время для компаний, нацеленных на инновационное развитие, характерным является использование гибких подходов к построению организационной структуры и применение «бирюзового управления» как способа взаимодействия между сотрудниками компании.

Таким образом, анализ каждого элемента (блока) внутренней среды позволяет оценить готовность компании к разработке и реализации различных инноваций на уровне создания ценности продукта и перспективного развития компании в целом.

Соответствие инновационного потенциала компании условиям внешней среды оценивается при использовании методики SWOT-анализа.

SWOT-анализ проводится в определенной последовательности. На первом этапе оцениваются факторы внутренней среды организации: ее сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны, наличие которых может привести к снижению конкурентоспособности организации и потере прибыли. Рекомендуется проводить оценку по наиболее значимым функциональным зонам организации: производство, маркетинг, финансы, инновации, персонал, управление.

Для проведения анализа необходимо:

1. Составить максимально полный перечень параметров, по которому будет оцениваться организация.
2. По каждому параметру определить, что является сильной, а что – слабой стороной.
3. Провести ранжирование параметров по степени значимости для организации.

На втором этапе проводится оценка факторов рыночной среды: возможностей (Opportunities) и угроз (Threats). Возможно и угрозы внешней среды – это условия и тенденции, на которые организация не может напрямую повлиять, но должна учитывать в своей деятельности. Как правило, исследуются факторы спроса, конкуренции, политико-правовые и социально-культурные, научно-технические факторы. При этом можно воспользоваться результатами, полученными при проведении PESTEL-анализа.

Для проведения анализа рыночной среды следует:

1. Составить максимально полный перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация

2. По каждому параметру определить, что является возможностью, а что угрозой для организации
3. Провести ранжирование факторов по степени влияния на деятельность организации и вероятности возникновения. Для этого можно использовать матрицы оценки возможностей и угроз (таблицы 2, 3)

Таблица 2. Матрица анализа возможностей внешней среды

Вероятности использования возможности	Влияние возможности на организацию		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	Использовать	Использовать	
<i>Средняя</i>	Использовать		Игнорировать
<i>Низкая</i>		Игнорировать	Игнорировать

Полученные девять полей имеют разное значение для организации. Возможности, расположенные в левом углу матрицы имеют важное значение для организации, и их обязательно нужно использовать. Возможности, попадающие в правый нижний угол, не заслуживают существенного внимания и, как правило, не заносятся в матрицу SWOT-анализа. В отношении возможностей, попадающих в квадранты, расположенные на диагонали, организация может принять положительное решение при условии наличия достаточного количества ресурсов для их использования.

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз (табл. 3).

Таблица 3. Матрица анализа угроз внешней среды

Вероятности реализации угрозы	Влияние угроз на организацию		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	Немедленное и обязательное устранение	Первостепенное устранение	Отслеживание и устранение по возможности
<i>Средняя</i>	Первостепенное устранение	Отслеживание и устранение по возможности	Контроль и отслеживание развития
<i>Низкая</i>	Отслеживание и устранение по возможности	Контроль и отслеживание развития	Контроль и отслеживание развития

Далее составляется матрица первичного SWOT-анализа (табл. 4), в которой отображаются наиболее значимые факторы, выделенные на основе проведенного анализа внешней среды и оценки факторов внутреннего потенциала организации.

Таблица 4. Матрица первичного SWOT-анализа (пример)

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
S1. Современное оборудование с высокой производительностью отечественного производства S2. Цена ниже среднерыночной по продаже эко-упаковок S3. Переработка отходов сельскохозяйственных культур S4. Соответствие продукта современным тенденциям (экономика замкнутого цикла, эко-продукт)	W1. Зависимость от поставщиков сырья W2. Недостаточная известность компании; W3. Большая конкуренция среди производимых продуктов W4. Недостаточная информированность о новом продукте W5. Значительные финансовые вложения
Возможности - O	Угрозы - T
O1. Присутствие на рынке продавцов высокотехнологичного оборудования для производства эко-упаковки O2. Потребность в экологичных видах упаковочных материалов для потребителей O3. Большое количество поставщиков сырья O4. Государственная поддержка в целях сокращения использования пластика и переработки отходов O5. Меры, направленные на импортозамещение оборудования	T1. Повышение цен на сырье T2. Повышение требований потребителей к качеству продукции T3. Появление новых конкурентов T4. Конкуренция с традиционными производителями T5. Ограничения в эксплуатации оборудования T6. Падение покупательского спроса на эко-упаковки в связи с нестабильной экономической ситуацией

Поэлементный SWOT-анализ позволяет более детально изучить ключевые факторы успеха и угрозы, основан на сопоставлении факторов внешней и внутренней среды с целью определения стратегических мероприятий (SWOT-стратегий), направленных на реализацию рыночных возможностей или снижение угроз и потенциальных рисков с учетом внутреннего потенциала организации. Сопоставление факторов можно проводить попарно (один фактор внутренней среды и один фактор внешней среды) или по группам факторов.

Таблица 5. Поэлементный SWOT-анализ

			Внешние факторы							
			Возможности - О				Угрозы - Т			
			О1	О2	О3	...	Т1	Т2	Т3	...
Внутренние факторы	Сильные стороны - S	S1`	Как воспользоваться возможностями ?				За счет чего можно снизить угрозы ?			
		S2								
		S3								
		...								
	Слабые стороны - W	W1	Что может помешать воспользоваться возможностями ?				Самые большие опасности для организации ?			
		W2								
		W3								
		...								

На основе проведенного анализа даются ответы на вопросы по каждому квадранту матрицы SWOT-анализа и предлагаются стратегические мероприятия, направленные на развитие организации и определяющие решения основных проблем, препятствующих инновационному развитию бизнеса. При необходимости проводится стоимостная оценка мероприятий, осуществляется их ранжирование по степени значимости и определяются приоритеты их реализации.

Вопросы для самопроверки

1. Основные методы анализа внутренней среды.
2. Процедура проведения оценки инновационного потенциала.
3. Показатели оценки продуктового блока.
4. Показатели оценки функционального блока.

5. Показатели оценки ресурсного блока.
6. Показатели оценки блока управления.
7. Процедура проведения SWOT-анализа.

Задания для самостоятельной работы

1. Выделите составляющие инновационного потенциала Вашей организации, определите наиболее значимые показатели оценки продуктового, функционального, ресурсного блока и блока управления.
2. Проведите SWOT-анализ, предложите стратегические мероприятия, направленные на эффективное использование инновационного потенциала организации на основе анализа возможностей и угроз внешней среды.

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Построение конкурентной стратегии компании основывается на четком понимании существующего внутреннего потенциала с позиции его соответствия запросам рынка. Выбор той или иной конкурентной стратегии обусловлен спецификой деятельности компании, структурой и размером продуктового портфеля, стадией жизненного цикла продукта, ценностями компаниями и другими факторами. Соответственно, необходимо дифференцировать конкурентные стратегии для отдельных продуктов и в различные периоды существования их на рынке. Выбор конкурентной стратегии целесообразно осуществлять с помощью моделей стратегического управления: **МакКинси, BCG, ADL/LC, матрицы И. Ансоффа, стратегий М. Портера** и др. При этом конкретизация построения и реализации конкурентной стратегии должна быть построена с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды в конкретный временной период, и корректироваться не реже одного раза в год.

Ключевыми факторами в выборе конкурентной стратегии выступают рыночная доля и ресурсный потенциал. По этим признакам конкурентные стратегии подразделяются на наступательные и стабилизационные.

Наступательная нацелена на достижение максимально большой доли рынка, предполагает выпуск инновационной продукта, имеющего высокие конкурентные преимущества. Данный тип стратегий предполагает наличие высококвалифицированных кадров, ресурсоемкого оборудования, инновационных технологий, а также значительных финансовых ресурсов, способных нивелировать риски инновационных проектов.

Выделяется несколько инновационных стратегий наступательного характера [4].

1. *Создание нового рынка* – предполагает производство уникального инновационного продукта, формирующего новый рынок/отрасль.

2. *Приобретение компаний* – стратегия, построенная на принципе «слияния и поглощения», целью которой является аккумуляция максимального количества новых технологических решений с целью расширения рынка.

3. *"Разбойничья" стратегия*: производство известного продукта с улучшенными характеристиками с применением собственных новых технологий.

4. *Стратегия непрерывного совершенствования ("кайзен")* заключается в совершенствовании производственных технологий и качества благодаря высококвалифицированному персоналу.

5. *Имитационная* – основана на приобретении технологии (лицензии) с целью ее дальнейшей доработки, без вложения крупных финансовых ресурсов для разработки собственной уникальной технологии.

Вторая группа конкурентных стратегий – стабилизационные – характерны для компаний, выпускающих продукты, не обладающие уникальными характеристиками на рынках, характеризующихся невысокой емкостью. Стабилизационные стратегии характеризуются низким уровнем риска, невысокими затратами на научные разработки и маркетинговые исследования.

К **стабилизационным** стратегиям относятся [4]:

1. *Оборонительная стратегия* предполагает сознательное замедление с выходом нового продукта на рынок до тех пор, пока этого не сделает лидер. Особенность данной стратегии заключается в незначительных затратах на разработку продукта, а также маркетинг.

2. *Оппортунистическая стратегия*: разработка на основании патента или иного способа защита авторского права такой технологии, которая позволит занять узкий рыночный сегмент.

3. *Зависимая стратегия* предполагает заключение контрактных отношений с крупными игроками на рынке.

Представленные конкурентные стратегии вырабатываются компаниями в целях повышения эффективности деятельности. Основой для их реализации выступают сильные стороны, выявленные в результате анализа внутренней среды. Однако с позиции инновационного развития акцент на выявленных сильных сторонах может послужить причиной замедления роста компании и привести к финансовой нестабильности. Трансформация стратегий развития компаний в результате использования негибкого подхода к управлению представлена в таблице 6.

Таблица 6. Возможные стратегии развития организации [3]

Вид траектории	Содержание выбранного направления	Возможное конечное качество организации
«Конструкторы»	Основные конкурентные преимущества строятся на исключительных инженерно-конструкторских достижениях, реализуется стратегия улучшения качества и экономии на издержках	"Лудильщики": организации незаметно для себя начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции
"Строители"	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, реализуют стратегию экспансии	"Застройщики": организации оказываются вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых организация имеет очень слабое представление, что приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов
"Пионеры"	Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские организации, которые создают выдающиеся продукты, развивают только эту сильную сторону	"Отшельники": организации могут оказаться заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей
"Коммивояжеры"	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками сосредоточиваются исключительно на развитии этих качеств	"Дрейфовщики": возможна потеря цели, из-за чего страдают дизайн и качество продукции, а вся деятельность сосредоточивается вокруг обслуживания заказов

Представленные направления трансформации конкурентных стратегий необходимо kupировать с помощью постоянного анализа целей существующей стратегии компании, проводить корректировку целевых показателей и способов их достижения в зависимости от изменений факторов микро- и макроокружения. Это позволит построить гибкую стратегическую позицию и сформировать конкурентные преимущества.

Вопросы для самопроверки

1. Модели стратегического управления
2. Две группы конкурентных стратегий. Условия их реализации
3. Ключевые факторы в выборе конкурентной стратегии
4. Виды наступательных стратегий
5. Виды стабилизационных стратегий
6. Трансформации конкурентных стратегий

Задания для самостоятельной работы

1. Определите тип инновационной стратегии для Вашей компании (стабилизационная или наступательная), сформулируйте действия по ее реализации.
2. Обоснуйте выбор конкурентной стратегии для Вашей организации на основе модели М.Портера.

ТЕМА 4. «СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА» ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Построение эффективной стратегии, нацеленной на инновационное развитие, включает в себя разработку сценариев развития организации, формулирование стратегических инициатив и детальное планирование путей их достижения. Инструментарием выработки детализированной стратегии выступает **«стратегическая карта»** развития, в которой отражаются ключевые показатели деятельности через определенный период времени (vision) организации, представляется взаимосвязь отдельных стратегических зон и уровней стратегии.

Современная методология построения стратегической карты опирается на инструмент **системы сбалансированных показателей**. Основная идея применения данного инструмента заключается в смещении вектора внимания руководства при оценке успешности компании с чисто финансовых показателей на комплексные, включающие в себя клиентов, персонал, бизнес-процессы [21]. Таким образом, при формулировании целей стратегий на корпоративном уровне происходит их конкретизация с учетом позиций всех заинтересованных сторон, а также спецификой направления движений ресурсов на уровне деловой, функциональной и оперативной стратегии.

Название **системы сбалансированных показателей** отражает равновесие между:

- краткосрочными (оперативными) и долгосрочными (стратегическими) целями;
- финансовыми и нефинансовыми показателями;
- внешними и внутренними факторами деятельности;
- основными и вспомогательными процессами;
- уровнями управления.

В соответствии с положениями «системы сбалансированных показателей» формируется стратегическая карта (рисунок 3), включающая цели, показатели и конкретные действия по их достижению, сгруппированные по четырем взаимосвязанным «перспективам»/ «темам»: Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы и Обучение и развитие. При необходимости организация может добавить и другие перспективы, отражающие специфику ее деятельности и стратегическую направленность развития.

Финансовая перспектива отражает интересы собственников и акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности. В рамках данной перспективы, как правило, ставятся цели по увеличению объема продаж как в целом по организации, так и по основным бизнес-единицам и ключевым подразделениям, цели по повышению рентабельности продукции и рентабельности собственного капитала, снижению себестоимости продукции, достижению лидерства в отрасли.

Перспектива «Клиенты» включает цели, направленные на усиление конкурентных позиций, достижение удовлетворенности клиентов, повышения их лояльности и увеличения времени удержания, привлечение новых клиентов, увеличение объемов продаж и доли рынка в целевых сегментах. Финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

Перспектива «Бизнес-процессы» предполагает постановку целей по совершенствованию внутренних бизнес-процессов и структур организации, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка: сокращение технологического цикла производства продукции, обеспечение требуемого уровня качества, уменьшение времени разработки инновационных продуктов.

Перспектива «Обучение и развитие» включает цели, связанные с созданием и развитием ключевых ресурсов организации: совершенствование профессиональных качеств персонала, привлечение квалифицированных специалистов, создание систем подбора персонала, повышение уровня корпоративной культуры, развитие лидерства и навыков построения эффективных команд, разработка и внедрение информационных систем и технологий.

По каждой поставленной цели разрабатывается набор показателей, позволяющий оценить степень ее достижения, и предлагаются мероприятия (проектные решения), направленные на реализацию целей.

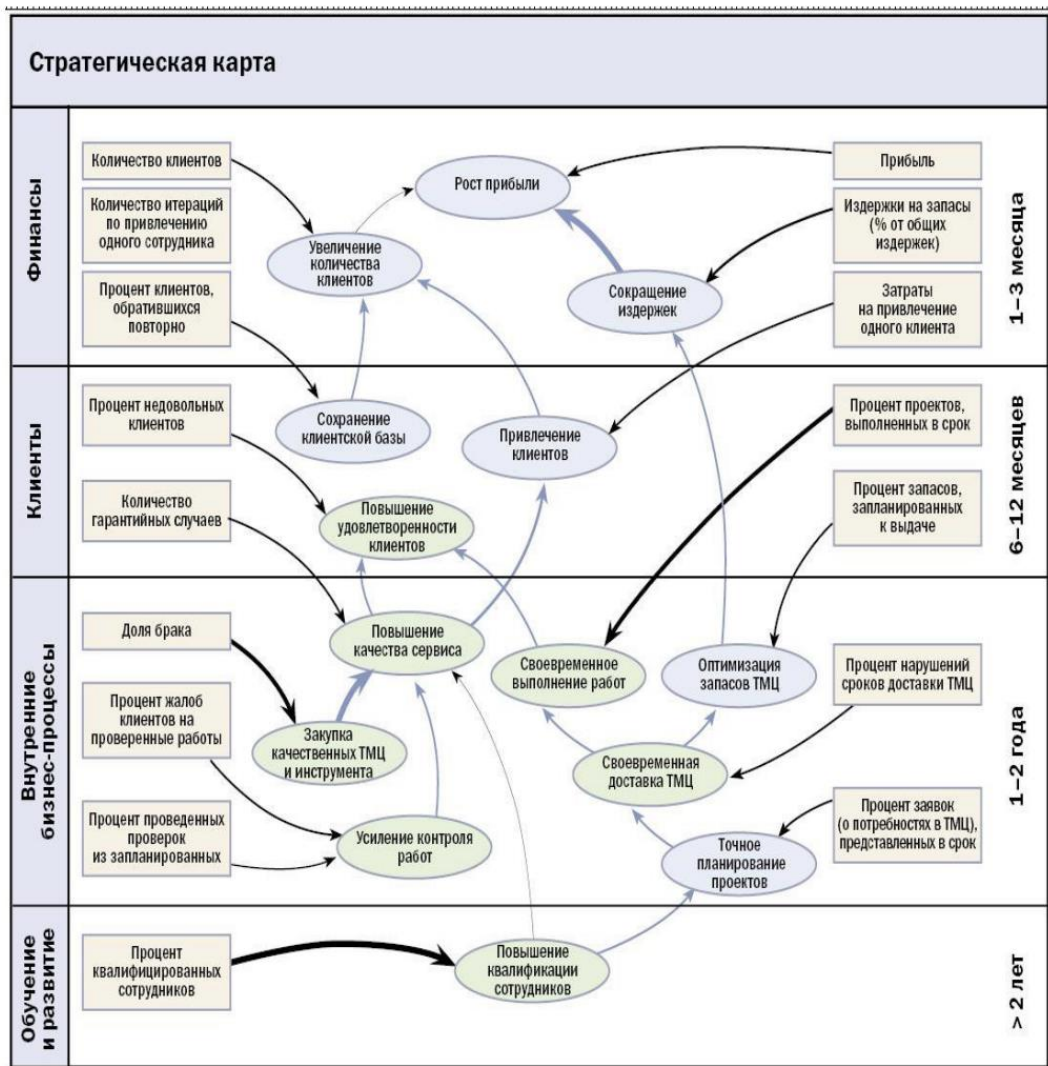


Рисунок 3. Стратегическая карта ССП

Эффективными цифровыми решениями для построения стратегической карты являются Cognos TM1, BSC Designer, Business Studio [18, 1, 17].

Практическое решение задачи описания целей и показателей по методологии «Система сбалансированных показателей» разработано консалтинговой компанией CGO [7].

Стратегические карты могут разрабатываться как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельного подразделения, в этом случае она может включать меньшее количество перспектив, только те, которые отражают выполняемые подразделением цели и задачи.

Более детальная проработка стратегических карт осуществляется с помощью таких инструментов как тайм-лайн, дорожная карта, в которых указываются ответственные за

конкретные стратегические мероприятия сотрудники, определяется сроки их реализации и необходимые финансовые ресурсы.

В течение всего периода реализации разработанной стратегии необходимо проводить мониторинг ее эффективности с точки зрения достижения ключевых результатов. Целесообразно использовать для данной цели **Gар-анализ**, позволяющий выявить степень отклонения текущих результатов от запланированных в стратегии (рисунок 4).



Рисунок 4. Концепция Гар-анализа [5]

Чем больше «брешь» (gar), тем более значимые усилия необходимо предпринять для устранения разрыва текущего и планового значения. Корректировка управленческих действий должна осуществляться на уровнях деловой, функциональной, оперативной стратегии и учитывать результаты анализа внешней среды.

GAP-анализ предполагает «включение» внутреннего потенциала организации для разработки и реализации инноваций, направленных на рост эффективности деятельности организации и повышение ее конкурентоспособности.

В целом, проведение GAP-анализа предполагает реализацию следующих этапов:

1. Формулирование значений, характеризующих стратегическое положение компании.
2. Оценка уровня отклонения плановых и текущих значений ключевых показателей, в разрезе отдельных функциональных стратегий.
3. Выработка решений по устранению «GAP».
4. Разработка задач по контролю проведенных мероприятий.

Детальный алгоритм проведения GAP -анализа предполагает:

- Выбор объекта исследования – уровень стратегии.
- Фиксация текущего положения объекта исследования в абсолютных или относительных показателях.
- Формулирование ожидаемого результата в абсолютных или относительных показателях.
- Проведение анализа внешней и внутренней среды с целью выявления условий достижения ожидаемого результата.
- Выработка «заполнения» разрыва по основным параметрам (трудовые и временные затраты, необходимые материалы и технологии, техническое оснащение и программное обеспечение).
- Разработка конкретных шагов по «заполнению» пробелов с указанием сроков [2].

Для сравнительного анализа возможных стратегий по ликвидации стратегического разрыва может использоваться дифференцированный GAP-анализ, который основан на матрице Ансоффа (товары/рынки), и направлен на то, чтобы выбрать такую стратегическую комбинацию, которая бы наилучшим способом способствовала сокращению стратегического разрыва и достижению поставленных целей организации.

Программы СПЖЦ BPMS, ПитерСофт позволяют существенно автоматизировать процесс проведения GAP-анализа и найти наиболее оптимальные пути решения выявленных проблем.

Вопросы для самопроверки

1. Система сбалансированных показателей: понятие, место в стратегическом управлении.
2. Элементы стратегической карты.
3. Инструменты детализации стратегической карты.

4. GAP-анализ: назначение, логика проведения.
5. Этапы GAP-анализа.
6. Детальный алгоритм проведения GAP-анализа.

Задания для самостоятельной работы

1. Выделите стратегические перспективы ССП, целесообразные для использования в Вашей организации.
2. Сформулируйте цели и показатели по каждой перспективе.
3. Постройте стратегическую карту, определите взаимосвязи между целями.
4. Предложите конкретные действия (проектные решения) по достижению целей ССП.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Эффективность стратегии во многом зависит от возможностей применения управленческих решений, направленных на снижение негативного воздействия рисков реализации ее отдельных этапов и элементов стратегии. В этой связи процесс **управления рисками** необходимо рассматривать как элемент разработки сценариев развития организации в рамках стратегического горизонта планирования, построенный с учетом выявленных рисков. Управление рисками стратегии - это постоянный поиск баланса между затратами на то, чтобы избежать рисков, и стоимостью их последствий [23].

В целом, **риск** – это неопределенное событие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей стратегии организации [25]. Соответственно, отсутствие проработанной политики управления рисками может привести к локальному (на уровне отдельных структурных подразделений) или глобальному (на уровне компании) финансовому ущербу.

Первым шагом в управлении рисками является их идентификация, то есть выявление и описание возможных последствий осуществления. Существует достаточно широкая классификация рисков, рассматривающая негативное воздействие на организацию с различных классификационных признаков. Выделим наиболее значимые виды рисков, в качестве объекта приложения рассмотрев бизнес-процессы организации, осуществляющие реализацию стратегических целей.

1. По причине возникновения рисков: природно-естественные, экологические, политические, социальные. Первый и второй вид рисков предполагает негативное изменение параметров внешней естественной среды, повлекшее за собой утерю имущества, временное или полное прекращение деятельности, необходимость возмещения ущерба третьим лицам и т.п. Политические риски накладывают серьезные ограничения на осуществление международной и внутренней торговли различными видами ресурсов. Влияние социальных рисков выражается в изменении структуры спроса, демографических параметров общества, трансформации потребительских паттернов и т.п.

2. Обусловленные покупательской способностью денег: инфляционный, дефляционный, валютный, инвестиционный, процентный, кредитный риск, риск рыночной, балансовой

ликвидности, снижения доходности, неисполнения договорных обязательств, упущенной выгоды, финансовых потерь и др. [11]. Данный вид рисков влияет на финансовую результативность организации.

3. По характеру учета риски подразделяются систематические и несистематические.

Систематические - это риски первой и второй классификационных групп, характер которых обусловлен внешними факторами, и влияние на которые ограничено оценкой вероятности их возникновения.

Несистематические (специфические) риски — это риски, обусловленные непосредственной деятельностью хозяйствующего субъекта. Уровень данного вида рисков определяется профессиональными навыками топ-менеджмента компаний, реализуемых ими корпоративной, деловой стратегии, выбором способов достижения поставленных целей и задач [11].

После идентификации рисков необходимо провести их ранжирование по вероятности возникновения и размеру ожидаемых последствий. Эффективным инструментом для решения данной задачи является матрица вероятности и последствий (рисунок 5) [25].

Вероятность	Риски					Возможности				
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
Последствия	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Рисунок 5. Матрица вероятности и последствий

Для оценки рисков стратегии применяются качественный и количественный подходы, которые целесообразно использовать в совокупности.

При оценке рисков необходимо ответить на следующие

вопросы [23]:

- что может произойти;
- когда;
- что это повлечёт за собой;
- какова вероятность такого риска.

При наличии статистической базы оценка вероятности наступления риска может проводиться на основании расчета таких показателей, как математическое ожидание, дисперсия, среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации и т.п.

Наиболее эффективными методами качественного анализа являются:

1. Метод экспертных оценок: проводится в форме интервьюирования экспертов, опросов, мозгового штурма. Основной целью данного метода выступает формулирование перечня наиболее значимых и возможных рисков реализации стратегии на основании профессионального опыта экспертов.

2. SWOT- SNW – анализ: является способом предварительной оценки угроз реализации стратегии, построенной на оценке внутреннего потенциала организации и трендов во внешней среде.

3. Спираль (роза) рисков (рисунок 6).

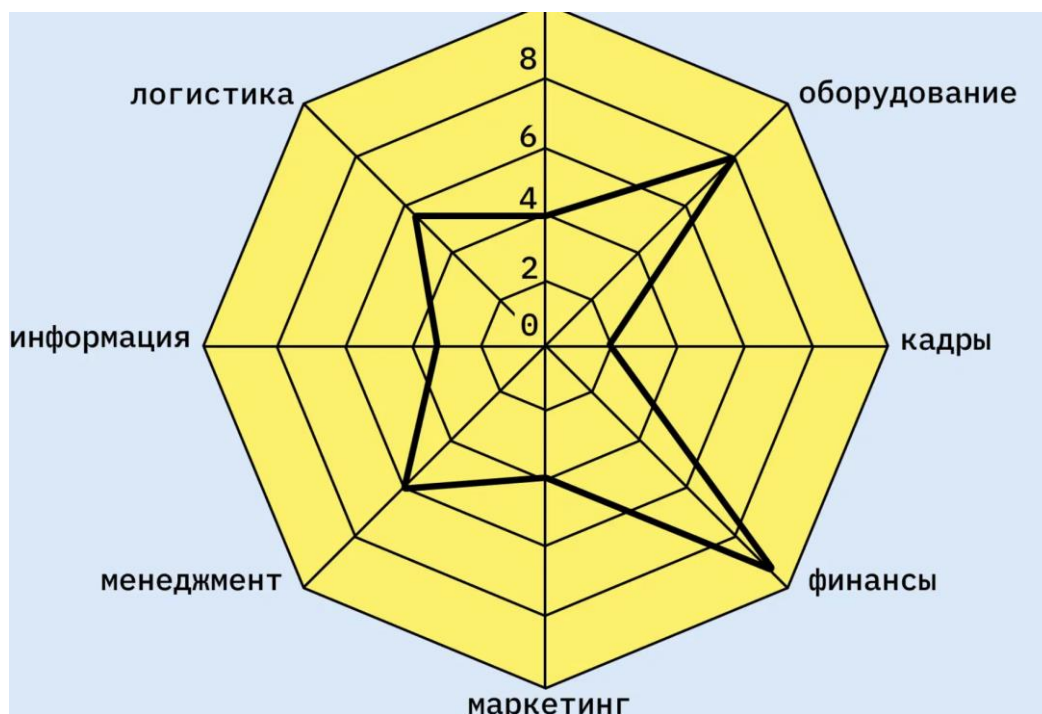


Рисунок 6. «Роза» рисков

Эксперты (внутренние специалисты организации или представители консалтинговой компании) по каждому направлению реализации деловой стратегии выявляют размер и вероятность возникновения риска. Оценка проводится по 10-балльной шкале. Спираль показывает ранжирование рисков в зависимости от степени их вероятности и влияния на реализацию стратегии: чем больше балл, тем выше риск с позиции вероятности возникновения и ожидаемого ущерба.

4. SWIFT-анализ: целью данного метода является построение сценариев по принципу «что, если» в отдельные этапы реализации стратегии, для того чтобы выявить потенциальные риски, а также примерный размер ожидаемого ущерба.

Результатом проведения оценки рисков является их ранжирование, то есть выделение группы рисков:

- с высокой степенью вероятности наступления и значимым ожидаемым ущербом;
- с высокой степенью вероятности наступления и незначительным ущербом;
- с низкой степенью вероятности наступления и высоким ожидаемым ущербом;
- с низкой степенью вероятности наступления и незначительным ожидаемым ущербом.

Графические результаты анализа рисков целесообразно представить в виде «карты рисков» стратегии (рисунок.7).

Логика построения управленческой реакции на проведенный анализ рисков, согласно рисунку 7, следующая: наибольшего внимания требуют риски, размещенные в верхнем правом углу; риски «зеленой зоны» имеют невысокую вероятность возникновения и принесут незначительный финансовый ущерб – их можно элиминировать при реализации стратегии; риски, находящиеся в желтой и оранжевой зонах, предполагает их включение в сценарии развития компании и постепенную реализацию мер по нивелированию негативного воздействия рискового события.

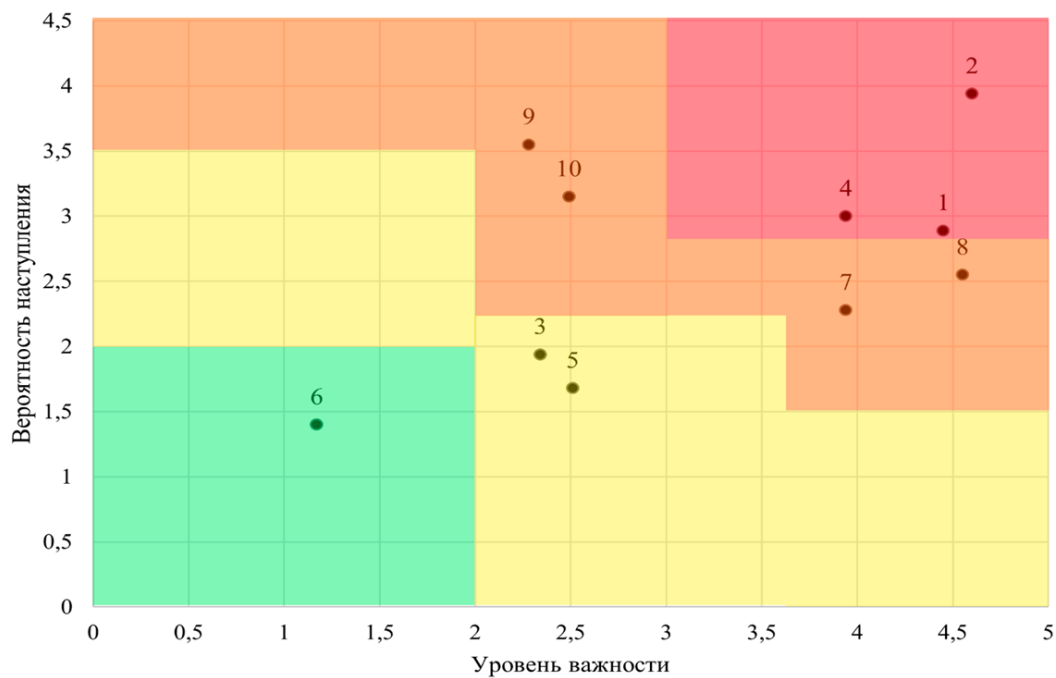


Рисунок 7. Карта рисков

В случае появления рисков, обусловленных внешними причинами, необходимо уделять внимание степени контроля над их развитием и управлением. И. Ансофф выделяет следующие виды стратегического управления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды [16]:

1. Управление на основе экстраполяции тенденций: применяется в условиях относительно низкой волатильности внешней среды.

2. Стратегическое планирование, выбор стратегических позиций (управление по сильным сигналам): целесообразно использовать при средних значениях нестабильности окружающей среды.

3. Ранжирование стратегических задач (управление по слабым сигналам/ управление в условиях стратегических неожиданностей): применяется в условиях существенной нестабильности внешней среды.

Принцип гибкости и адаптивности построения стратегии предполагает следование методу управления по слабым сигналам, то есть разработку сценариев реализации стратегии по нескольким направлениям с учетом размера и вероятности предполагаемого риска.

В целях определения конкретных управленческих действий целесообразно использовать следующую матрицу [10] (рисунок 8).



Рисунок 8. Влияние риска на реализацию стратегии компании

В случае высокой значимости факторов рисков и возможности осуществлять сильный контроль над ними, в стратегическом квадранте, т.е. в ситуации, когда велики и риски, и степень контроля над ними, необходимо постоянно проводить мониторинг уровня воздействия рисков факторов на отдельные этапы реализации стратегии, выделять дополнительные ресурсы для снижения их негативного воздействия.

В случае невозможности жесткого контроля рисков факторов и осуществлении перманентного мониторинга (квадрант уязвимости) следует применять адаптивное планирование, опираясь на ряд сценарных планов, предполагающих то или иное развитие негативных событий.

Наиболее оптимистичной для реализации стратегии является ситуация, предполагающая низкий уровень значимости рисков в сочетании с высокой степенью контроля (квадрант точечной настройки). В данном случае в рамках операционного управления возможно вносить корректировки в функциональные стратегии.

В «нестратегическом квадранте» риски реализации стратегии невысоки, при этом контроль над ними также не может осуществляться в полном объеме. В этом случае уже в рамках функциональных стратегий прорабатываются конкретные управленческие решения, направленные на недопущение проявления последствий рискованных ситуаций.

В качестве цифровых решений для управления рисками целесообразно применять АВАКОР, RISKGAP, 1С: Управление холдингом 8. Управление рисками и мероприятиями, МоделРиск.

Вопросы для самопроверки

1. Понятие «управление рисками» и его место в стратегическом планировании
2. Виды рисков по причинам возникновения
3. Виды рисков покупательской способности
4. Виды рисков по характеру учета
5. Методы качественного анализа рисков
6. Карта рисков: сущность, логика построения

Задания для самостоятельной работы

1. Выявите основные виды рисков для Вашей организации
2. Оцените ущерб и вероятность каждого вида рисков
3. Постройте «розу рисков» и «карту рисков»
4. Разработайте мероприятия по нивелированию наиболее значимых рисков.

ЛИТЕРАТУРА

1. BSC DESIGNER. [Электронный ресурс]. – URL: <https://bscdesigner.com/ru/>
2. GAP-анализ: короткий путь от желаемого к действительному! // 4 Brain [Электронный ресурс]. – URL: <https://4brain.ru/blog/gap-analiz-korotkij-put-ot-zhelaemogo-k-dejstvitelnomu/>
3. Miller D. The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. – Harpercollins. – 1992. – 256 с.
4. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика – М.: Изд-во Академия естествознания. – 2011. - 135 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.)
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: МАГИСТР ИНФРА-М. 2015. –656 с.
7. Галягин И. Система сбалансированных показателей» предприятия: внедрение, описание целей, стратегия // [Электронный ресурс] URL: <https://promdevelop.ru/rabota/sistema-sbalansirovannyh-pokazatelej-predpriyatiya-vnedrenie-opisanie-tselej-strategiya/>
8. Диаграмма стратегической карты. Документация Business Studio: Сайт Business Studio. – URL: https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/manual/balanced_scorecard/strategic_map
9. Захарова К.А., Шарапова Н.В Основные этапы стратегического управления и инструменты их реализации // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». - 2019. - №12. - С. 105-109.
10. Ивасенко, А.Г. Инновационный менеджмент – Новосибирск: СГГА, 2007. – 198 с.
11. Ильинова В.В. Управление рисками. – М.: ВАВТ, 2022. – 198 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер = Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. — М.: «Альпина Паблицер», 2012. — 216 с.
13. Ларионов И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И.К. Ларионова. М.: Дашков и К, 2014.

14. Новичкова Л. М. Оценка состояния инновационного потенциала организации // Молодой ученый. — 2015. — № 21.1 (101.1). — С. 60-63.
15. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
16. Парахина, В. Н., Стратегический менеджмент. — Москва: КноРус, 2017. — 496 с.
17. Разработка ССП и контроль выполнения стратегии с применением Business Studio [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/bsc/develop>
18. Системы управления предприятием. [Электронный ресурс]. — URL: <https://rbc-grp.solutions/>
19. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. — Екатеринбург: УрФУ, 2014. — 132 с.
20. Сущность стратегического управления: понятие и виды // Аудиторская компания ООО «Даксин Глобал Бел». - [Электронный ресурс]. — 2019. - Режим доступа: <https://daxin.by/publikatsii/sushhnost-strategicheskogo-upravleniya-ponyatie-i-vidy>
21. Сычева С.М., Шрамченко Т.Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // Вестник Государственного университета управления. - № 2. — 2020. - С. 148-154.
22. Технология разработки и внедрения ССП. Документация Business Studio [электронный ресурс]: Сайт Business Studio. — Режим доступа: <https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/bsc/technology>
23. Угроза или возможность: как работать с рисками в проектах // Практикум [Электронный ресурс]. — URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/riski-proekta-analiz-i-upravlenie?#ocenka-riskov>
24. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент, М.: ИНФРА-М. 2010, Новичкова, Л. М. Оценка состояния инновационного потенциала организации / Л. М. Новичкова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 21.1 (101.1). — С. 60-63.
25. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент, С-Пб.: ПитерПресс, 2007. — 447 с.; Новичкова Л. М. Оценка состояния инновационного потенциала организации // Молодой ученый. — 2015. — № 21.1 (101.1). — С. 60-63.
26. Филип Котлер. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер = Marketing Insights from A

to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. — М.: «Альпина
Паблицер», 2012. — 216 с.

27. Шкурко В.Е. Управление рисками проектов –
Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по темам учебного пособия.

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Оценочные материалы
Практическое задание (ПЗ)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задание направлено на оценивание компетенций по дисциплине, содержит четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий	Комплект заданий из контрольных вопросов
Контрольная работа (КР)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Контрольные задания по вариантам
Тест (Тест)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Комплект тестовых заданий из числа контрольных вопросов
Экзамен (Экз)	Средство контроля усвоения учебного материала разделов дисциплины, организованное в виде письменной работы и последующего собеседования преподавателя с обучающимся	Экзаменационные билеты из контрольных вопросов, по темам/разделам дисциплин

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контрольные вопросы сформированы по материалам тем и могут использоваться для контроля всех видов промежуточной и конечной аттестаций.

Контрольные вопросы для текущей аттестации

Тема 1

1. Приведите определения понятия «миссия организация».
2. Выделите необходимые элементы, которые должны отражаться в миссии организации .
3. Приведите определение видения организации. В чем заключается отличие видения от миссии?
4. Раскройте содержательную суть «дерева целей». Какие существуют требования к построению «дерева целей».
5. В чем заключается взаимосвязь «дерева целей» с миссией и видением организации.
6. Назовите правила формулировки целей в соответствии с методологией SMART.
7. Назовите методы анализа внешней среды организации.
8. Какие выделяются уровни стратегии? Дайте характеристику каждому.
9. Назовите критерии оценки устойчивости стратегии, дайте их характеристику.

Тема 2

1. Назовите и охарактеризуйте основные методы анализа внутренней среды организации.
2. Дайте определение термина «инновационный потенциал».
3. Раскройте процедуру проведения оценки инновационного потенциала.
4. Назовите показатели оценки продуктового блока инновационного потенциала организации.
5. Назовите показатели оценки функционального блока инновационного потенциала организации.
6. Назовите показатели ресурсного блока инновационного потенциала организации.
7. Назовите показатели блока управления инновационного потенциала организации.

Тема 3

1. Какие выделяют группы стратегий в соответствии с рыночной долей и ресурсным потенциалом организации? Охарактеризуйте условия их реализации.
2. Назовите ключевые факторы при выборе конкурентной стратегии.
3. Назовите и раскройте суть наступательных стратегий.
4. Назовите и дайте характеристику стабилизационным стратегиям.
5. Какие выделяют виды конкурентных стратегий в соответствии с типом конкурентного преимущества продукта организации и шириной охвата рынка?
6. Назовите условия реализации стратегии ценового лидерства?
7. Какие конкурентные стратегии характерны для малых и средних предприятий?

Тема 4

1. Дайте характеристику системы сбалансированных показателей. Раскройте понятие, определите место в стратегическом управлении.
2. Назовите предпосылки появления системы сбалансированных показателей.
3. Какие элементы стратегической карты можно выделить? Дайте характеристику каждому.
4. Какие существуют инструменты детализации стратегической карты?
5. Раскройте процедуру GAP-анализ: цели, назначение, логика проведения.
6. Какая стратегическая модель заложена в основу дифференцированного GAP-анализа?
7. Назовите этапы GAP-анализа, выделите содержание каждого из этапов.
8. Представьте детальный алгоритм проведения GAP-анализа.

Тема 5

1. Раскройте понятие «управление рисками», охарактеризуйте его место в стратегическом планировании.
2. Назовите виды рисков по причинам возникновения.
3. Назовите виды рисков по покупательской способности.
4. Назовите виды рисков по характеру учета.
5. Выделите методы качественного анализа рисков.

6. Какие инструменты используются для проведения количественного анализа рисков?

7. В чем заключается сущность Карты рисков? Представьте логику ее построения.

Контрольные вопросы для промежуточной аттестации

1. Сущность стратегического планирования. Задачи и этапы.
2. Критерии устойчивости стратегии
3. Этапы построения стратегии
4. Критерии оценки миссии
5. Отличие традиционного стратегического управления от управления инновациями
6. Понятие «корпоративная стратегия»
7. Понятие «деловая стратегия»
8. Понятие и виды функциональных стратегий
9. Понятие «инновационный потенциал», структура инновационного потенциала
10. Показатели оценки продуктового блока
11. Показатели оценки функционального блока
12. Две группы инновационных стратегий. Условия реализации наступательной инновационной стратегии.
13. Типы наступательных стратегий.
14. Понятие риска в стратегическом планировании.
15. Матрица рисков
16. Модель конкурентных сил Портера. Порядок составления матрицы
17. Balanced Scorecard и её инструменты, и функции.
18. Этапы разработки BSC компании.
19. Дорожная карта, требования к составлению.
20. Факторы формирования финансовой стратегии
21. Факторы, определяющие потребность в финансовых ресурсах
22. Методы оценки рисков

Павлова Елена Александровна
Белинская Ирина Викторовна

**Стратегическое управление инновационным
развитием**

Учебно-методическое пособие

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИО

Н.Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж

Отпечатано на ризографе

Редакционно-издательский отдел
Университета ИТМО
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49, литер А