

ИИМ

АКАДЕМИЯ

СОВРЕМЕННЫХ

ИНФОКОММУНИКАЦИОННЫХ

ТЕХНОЛОГИЙ

ИМ **Инфокомный менеджмент**

ИМ.5 **Развитие организации и стратегические аспекты управления в условиях инфокомной среды**
(количество частей – 1, число страниц - 8)

ИИМ.5

Характеристики стратегии и модели стратегического управления

Анализ развития организаций в условиях ИКС показывает, что субъекты экономики все чаще встают перед проблемой широкого использования ИК, ИКТ и сетевых видов деятельности. Одни организации занимают при этом активную позицию, стремясь использовать новые возможности, предоставленные современным инфокомным развитием, и применяют интернет-решения в различных направлениях своей деятельности. Включение в ИКС других организаций обусловлено рядом взаимосвязанных и необратимых изменений в среде функционирования.

Практика внедрения ИК и ИКТ в экономическую деятельность показывает, что большинство зарубежных и отечественных организаций часто не достигают поставленных целей. Наиболее характерные ошибки, которые организации допускают при внедрении сетевых видов деятельности, основанных на использовании ИК и ИКТ, следующие:

- попытка усовершенствовать существующий бизнес без учета того обстоятельства, что применение ИК и ИКТ меняет правила ведения бизнеса;
- концентрация на автоматизации отдельных видов деятельности и игнорирование всего остального;
- отсутствие системности в проектировании инфокомных систем, сетей, средств без учета необходимости адекватного применения новейших ИКТ и всех взаимосвязей факторов не только внутри организации, но и во внешней среде;
- ограниченная постановка задачи без учета специфики использования ИК и ИКТ как в рабочих, так и в управленческих процессах.

Исследователи отмечают, что основные причины неуспеха подобной интеграции в ИКС лежат в области менеджмента. Организациям чрезвычайно важно научиться в комплексе решать проблему разработки и внедрения инфокомных сетевых видов деятельности. Поэтому существует настоятельная необходимость в создании адекватных механизмов управления процессами интеграции ИК и ИКТ в деятельность организации.

Направленность и размеры сетей определяются уровнем, масштабом намерений и притязаний организации при использовании И К, ИКТ. Решение о внедрении сетевых видов деятельности может быть ориентировано как на отдельные виды, так и на взаимосвязанные (интегрированные) совокупности смежных функций и процессов или на весь бизнес в целом. При этом подобное решение может ставить ряд задач:

- локальное повышение эффективности (использование сети для автоматизации отдельных функций);
- интеграция внутренних бизнес-процессов (основным компонентом сетей является общая

информация, объединяющая смежные процессы);

- перепроектирование бизнеса (проектирование систем исходя из возможностей технологий);
- развитие технологически совершенных бизнес-сетей (формирование межкорпоративных систем, в том числе по схеме Интранет - Интернет - Экстранет);
- расширение масштабов и переосмысление бизнеса.

Решение организации об использовании названных видов деятельности влечет необходимость глубоких преобразований во всех ее сферах. Дело в том, что системная природа организации означает: трансформация одного элемента оказывает воздействие на состояние других ее элементов.

Так, например, предложение товаров через Интернет требует введения не только новых процессов, но и самое главное - новых знаний о клиентуре, о рынке и новой инфокомной культуре. При этом следует отметить, что инфраструктура, товары и услуги, внутренние и внешние процессы, знания и поведенческий менталитет сотрудников должны формироваться во взаимосвязи и взаимообусловленности.

Организация, принявшая решение о внедрении инфокомных сетевых видов деятельности, может рассчитывать на успех при условии пересмотра всех элементов организации во всей их совокупности и взаимосвязи по всей внутренней и внешней цепи добавления стоимости. Преобразование бизнеса является на сегодняшний день основной проблемой менеджмента при интеграции в ИКС.

Одним из механизмов таких преобразований является стратегический менеджмент. Он реализуется с помощью выработки и реализации экономической стратегии системных преобразований.

Поэтому кратко напомним, что в менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно-количественное направление развития организации. Такое направление касается сферы ее деятельности, средств и форм функционирования, а также взаимоотношений в системе внутренней и внешней среды, приводя организацию к достижению выдвинутых целей. В то же время стратегия определяется как процесс видения преобразований и стратегия выполнения плана.

Стратегия организует мышление руководителя, его целеопределение, выбор средств достижения цели. Менеджер, имея перед собой в реальных ситуациях множество альтернатив, черпает в стратегии, прежде всего критерии их выбора. В такой интерпретации понятие стратегии в принципе совпадает с определением И. Ансоффа: «По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Вместе с тем И. Ансофф называет непредсказуемость основной причиной возникновения стратегического менеджмента. В трактовке Ж.Ж. Ламбена стратегия понимается как совокупность определенных принципов, но не действий или этапов некоторой деятельности.

В связи с изложенным представляются принципиально важными характеристики стратегии:

- стратегия строится в условиях и с учетом непредсказуемости развития ситуации;
- стратегия должна быть связана с представлением, будущего в очень широкой перспективе;

- стратегия предполагает поэтапное развертывание деятельности, наличие отдельных промежуточных целей по каждому этапу и связывает все эти этапы и цели едиными основаниями для принятия решений;
- стратегия должна учитывать не только реальное наличие ресурсов, но и потенциальные возможности их получения.

Обратим внимание на то, что в этих характеристиках стратегии, указанных в этой таблице, как бы заложена и динамика самой стратегии. Указанную динамику стратегии схематично поясняет рис. 1.

Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании⁵. Однако, как отмечает М. Мак-Дональд, многие компании и в настоящее время все еще не осознали важности формулирования стратегии развития.

В литературе по менеджменту выдвинуто немало моделей стратегического управления. Несмотря на определенные различия, в этих моделях выделяются три стадии процесса стратегического управления:

1. стратегическое планирование (стратегический анализ, разработка стратегии);
2. стратегическая организация, настройка организационной системы (процесс реализации стратегии);
3. стратегический контроль и регулирование (на основе оценки стратегии и мониторинга).



Рис. 1. Динамика стратегии организации

Представляется весьма плодотворной модель стратегического управления, разработанная В.С. Ефремовым, в которой исходным пунктом выступают зарождение и формулирование бизнес-идеи.

В системе многоуровневой корпорации разработана (П. Лоранж) трехуровневая модель процесса стратегического управления. Стратегия промышленной фирмы в российском менеджменте, по мнению Э.А. Уткина, определяет рыночную нишу, создает инфраструктуру, адаптирует предприятие к внешней среде и обеспечивает внутреннюю координацию действий. Существуют и другие модели.

Инновационный характер стратегии развития организации

Особенностью организации и, соответственно, стратегии ее развития в условиях становления новой информационно-коммуникационной экономики является ее инновационный характер. Это соответствует сформулированному в предыдущей теме принципу инновационно-креативного характера ИКМ. В условиях высокого динамизма, инноваций среды, сокращения стратегических циклов организация должна непрерывно пересматривать стратегию своего инновационного развития.

Поэтому можно сформулировать следующие стратегические императивы развития такой организации:

- рост стратегических временных темпов;
- формирование портфелей активов на основе разных моделей бизнеса;

- сокращение стратегических жизненных циклов;
- расширение конкурентоспособных нововведений;
- развитие и поддержка новых стратегий;
- поддержка организационной согласованности.

В этой связи представляется возможным использование следующего определения инновационной стратегии организации (предприятия): «Инновационная стратегия - это логика взаимодействий предприятия с рыночным окружением, определяющая поиск новых возможностей, обеспечивающих предприятию рост, развитие, достижение конкурентных преимуществ и других целей, и закрепленная в комплексе плановых мероприятий».

В то же время инновационная стратегия есть способ достижения целей организации за счет поиска новых возможностей в различных областях деятельности, в том числе и прежде всего - в сфере управления. В этом случае мы имеем дело с инновационной стратегией менеджмента, иначе - со стратегическим аспектом управленческих инноваций.

Таким образом, содержание стратегии управленческих инноваций - поиск новых возможностей в области управления, обеспечивающие конкурентные преимущества организации.

Инновационная стратегия (или стратегия инновационного развития) адекватна креативному подходу к стратегическому управлению. Новаторский, творческий подход к менеджменту создает непрерывный поток инноваций, прежде всего в области менеджмента, что, в свою очередь, обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества организации на рынке.

Тем самым основополагающим принципом формирования стратегии является креативность менеджмента организации.

Инновационный процесс на основе креативного подхода состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений, направленных на разрешение инновационных проблемных ситуаций, и в систематическом анализе потенциала этих изменений как источника экономико-управленческих нововведений.

В условиях ИКС этот процесс осуществляется в ходе формирования и реализации инновационной стратегии прежде всего в области менеджмента на основе использования новейших ИК и ИКТ. Понятно, что это находится в сфере компетенции ИКМ (рис. 2).

Особенности самоорганизации систем в условиях ИКС позволяют сформулировать еще одно важнейшее требование к стратегии - требование системной гибкости. Это требование основано

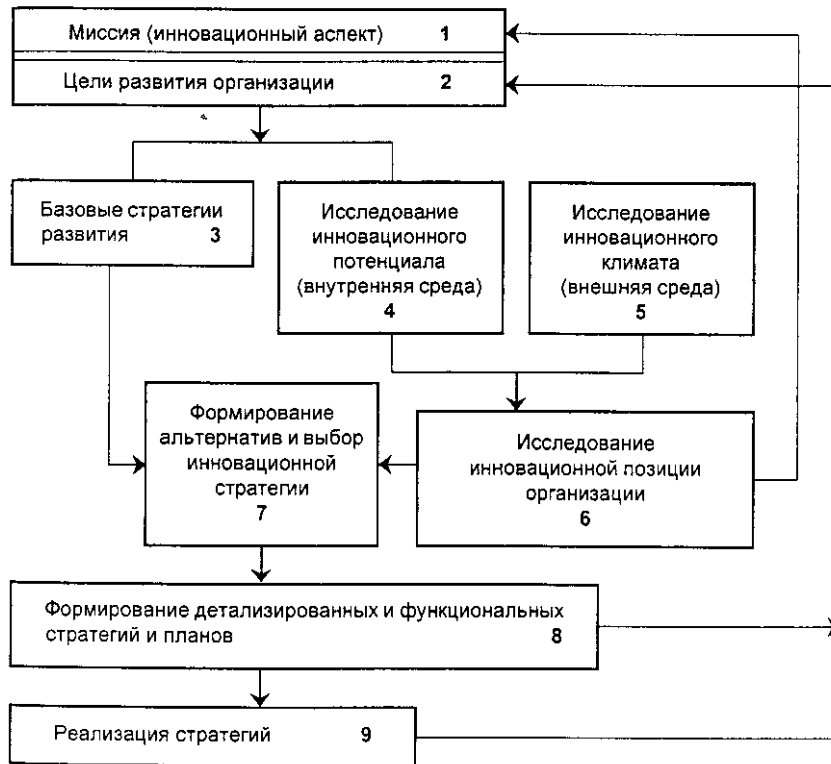


Рис. 2. Схема формирования инновационной стратегии организации

на известном из кибернетики законе необходимого разнообразия У.Р. Эшби и заключается в том, что стратегия, разрабатываемая для решения определенных проблем (обладающих определенным разнообразием), должна обладать большим разнообразием, чем объект управления. Только в таком случае стратегия может обеспечивать непрерывное инновационное развитие организации.

Это возможно именно в условиях применения современных ИК и ИКТ, так как современные телекоммуникационные, новые информационные, компьютерные технологии не только обеспечивают высокую скорость доступа к новейшим информации и знаниям, но и расширяют область проявления активности всех участников реализации стратегии.

Особенности инновационной стратегии организации в рамках концепции ИКМ влияют и на характер процедуры ее формирования. По нашему мнению, общая процедура формирования инновационной стратегии организации в ИКС может иметь вид, показанный на рис. 2. Формирование стратегии предполагает следующую технологическую схему:

- 1) анализируются исходная рыночная ситуация, ключевые компетенции, инновационный потенциал организации и определяется инновационный аспект миссии организации;
- 2) формулируются цели развития и устанавливаются те цели, которые являются объектом

исследования и для которых ведется поиск инновационной стратегии;

- 3) определяются базовые стратегии развития организации (интенсивного, интеграционного, диверсификационного, сокращений и др.), имеющие инновационный аспект, обеспечивающие достижение поставленных целей и соответствующие рыночной ситуации;
- 4) проводится анализ внутренней среды организации и оценивается ее инновационный потенциал для реализации целей развития;
- 5) проводится анализ внешней среды организации и оценивается ее инновационный климат (содействие или противодействие инновационному потенциалу) для реализации целей развития;
- 6) оценивается инновационная позиция организации относительно целей развития;
- 7) формируется перечень альтернативных инновационных стратегий исходя из базовых стратегий развития и имеющейся информации о позиции организации; по определенным критериям (например, по критерию наибольшего соответствия целям развития) осуществляется выбор наиболее предпочтительной стратегии либо формируется комбинация из нескольких;
- 8) на основе общей инновационной стратегии формируются детализированные (по продуктам, рынкам, потребителям) стратегии, а также функциональные стратегии, которые конкретизируются в планах.

Вместе с тем следует особо подчеркнуть то важное обстоятельство, что стратегический процесс в организации должен идти по обучающемуся принципу. Это означает, в частности, что стратегии формируются на основе свободного доступа к информации, знаниям и поощрения инновационной активности,

Далее будет рассмотрено содержание некоторых ключевых этапов формирования стратегии.