

	спроса, планирование обеспечения большого спроса на новые предложение	производства (спрос должен превышать предложение).
4.	Выбирать и обосновать алгоритм стратегического планирования на основе создания надежной модели, ориентированной на получение долговременной прибыли	<i>Риск, связанный с качеством бизнес-моделей.</i>
5.	Выбирать правильные организационные решения, способствующие преодолению сопротивления и препятствий при реализации стратегии «голубого океана».	<i>Организационный риск.</i>
6.	Обязательная разработка вопросов реализации стратегии, с включением мотивационных аспектов использования компетенций работников компаний	<i>Управленческий риск.</i>

Следует отметить, что стратегия неоспариваемых рыночных территорий может разрабатываться не любой компанией, а скорее более инновационной, имеющей существенный научно-технический задел, обеспечивающий сокращение жизненного цикла продукта, спрос на новые продукты, быструю коммерциализацию. Для многих других компаний более полезными будут такие стратегии как «лидерство по затратам», «дифференциации или фокусирования», обоснованные М.Портером. При этом следует отметить, что стратегия «голубого океана» позволяет компании одновременно добиваться стоимостной дифференциации и низких издержек.

2.4. Подход на основе инновационного цикла

Создание новых товаров, процессов и услуг является основной стратегией создания долговременного конкурентного преимущества в условиях глобальной конкуренции, которая характеризуется высокой трудоемкостью и высокими рисками. Инновационные процессы являются достаточно сложными в организации и управлении. Модель инновационного цикла применяется для эффективного анализа жизненного цикла нового изделия и успешного управления им, позволяет не упускать из вида важные

элементы инновационного процесса. По своей сути данная модель инновационного цикла является аналитическим инструментом управления инновационным процессом, который благодаря своей упорядоченности, позволяет преодолеть присущую этому процессу сложность.

Модель инновационного цикла состоит из трех основных этапов, выделяемых для успешного управления жизненным циклом инноваций: разработки, внедрения, коммерциализации (капитализации) (рис.16).



Рис. 16. Модель инновационного цикла.

1. Этап разработки. В ходе этого этапа зарождаются идеи новых товаров, процессов и услуг, для чего организуется ведение требуемых для этого работ. Этот этап состоит из трех шагов: воздействие стимулов, предложение новых идей и процесс создания функций (function creation process, FCP) [1,18].

- *Воздействие стимулов.* На этом шаге выделяются и интерпретируются внешние стимулы, которые запускают инновационный процесс. Примерами таких внешних стимулов можно назвать снижающиеся темпы роста бизнеса, ослабление бренда, снижение степени удовлетворения потребителей и создание новой технологии (или появление новинок в других областях знаний).

- *Предложение новых идей.* В ходе выполнения этого шага главное, что надо сделать, — сгенерировать новые идеи. В качестве движущей силы,

способствующей появлению на свет новых (продуктов) идей, выступают внешние стимулы (полученные вознаграждения). Предложение новых идей может быть активизировано, если в компании создана творческая атмосфера, в которой на первое место ставятся разнообразие и изучение нового и где основными факторами, задающими общую направленность, выступают хаос и энергия. Например, появлению новых идей способствуют « мозговые штурмы », на которых участников призывают выходить за рамки традиционного мышления и думать креативно. Из всех предложенных идей затем отбираются лучшие, которые потом передаются на следующий этап. В ходе выполнения этого шага участники должны фокусироваться на том, что необходимо потребителям. Конечной целью здесь является создание потребительской ценности. Ее сущность можно выявить по результатам оценки вознаграждения (в качестве которого может выступать, например, доход на инвестированный капитал), рисков (технологических и рыночных) и ресурсов (инвестиций).

- *Процесс создания функций.* На этом шаге идеи трансформируются в функции, которыми можно управлять. Кроме того, выявляются риски, которые можно затем контролировать. Когда функции становятся понятными, можно переходить к следующему этапу.

2. Этап внедрения. На этом этапе новые товары, процессы и услуги получают дальнейшее развитие. Ведутся подготовительные работы по выводу товара на рынок, а затем происходит сам вывод. Структурно этот этап состоит из двух шагов: процесса создания продукта (product creation process, PCP) и вывода продукта на рынок.

- *Процесс создания продукта.* На этом шаге разрабатывается новый товар и / или услуга. За основу для этой работы берутся спецификации, созданные в процессе создания функций. Затем новый продукт тестируется.

- *Вывод продукта на рынок.* На этом шаге происходят управление всеми аспектами рыночного внедрения, а также подготовка к проведению следующего этапа, прежде всего процесса выполнения заказов.

3. Этап капитализации. На этом, последнем, этапе происходит управление коммерческим использованием нового товара, процесса или услуги. Главный вопрос здесь, который требует ответа, заключается в том, каким образом создать ценность (в виде денег) для компании при помощи инновации. Этот этап состоит из трех шагов, для которых достижение операционного совершенства в ведении бизнеса является ключевым: процесс выполнения заказов (order realisation process, ORP), процесс обеспечения обслуживания (service realisation process, SRP) и использование.

Основное значение модели инновационного цикла заключается в том, что она позволяет управлять жизненным циклом разных видов инноваций, не упуская из вида важный элемент инновационного процесса, т.к. позволяет концентрировать внимание менеджеров на тех составляющих инновационного процесса, которые наиболее важные в конкретный момент осуществления инноваций. Кроме того, модель жизненного цикла инноваций предписывает использовать разные методы управления инновациями в зависимости от этапа инновационного процесса: на этапе разработки доминирует поиск новых идей, поэтому основное внимание уделяется управлению творческим потенциалом работников; процесс поиска и генерации идей является итеративным и заканчивается когда найдено решение сложной проблемы; на этапе внедрения используют более жесткие методы управления, т.к. в отличии от этапа разработки цель известна и относится к различным функциям продукта, необходимые ресурсы известны, поэтому управление внедрением аналогично управлению проектами и программами; на этапе коммерциализации управление проектами и программами достигает операционного совершенства.

Таким образом, модель инновационного цикла содержит варианты управления этапами инновационного процесса; в ней достаточно большое внимание уделяется коммерциализации, поэтому менеджеры и разработчики целенаправленно занимаются разработкой новых продуктов,

обеспечивающие коммерческие интересы и интегрирующиеся в имеющуюся операционную инфраструктуру компании.

Во-вторых, модель инновационного цикла представляет собой непрерывный инновационный процесс, т.к. фактическое окончание одного цикла служит мощным стимулом для разработки новых продуктов и услуг.

2.5. Подход на основе модели стратегического выравнивания

В условиях информатизации и построения информационного пространства во многих сферах, отраслях, компаниях появляется проблема технологического соответствия между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией, а также между организационной инфраструктурой и ИТ-инфраструктурой.

Данная проблема решается на основе использования модели стратегического выравнивания, предложенной Дж. Хендерсоном и Н. Венкатраманом и направленная на стратегическое выравнивание (гармонизацию) внутренней организационной инфраструктуры и внешней бизнес-стратегии и функциональную интеграцию – соответствие ИТ-планирования бизнес-планированию [1,20,21].

На рис.17. представлена модель стратегического выравнивания. Модель стратегического выравнивания уточняет во-первых, на сколько ИТ-стратегия поддерживает бизнес-стратегию; во-вторых, какая ИТ-инфраструктура соответствует операционным бизнес-процессам. Модель стратегического выравнивания направлена на гармонизацию, установление технологического соответствия между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией, т.е. ИТ-стратегия не должна разрабатываться или приниматься без ее согласования с бизнес-стратегией. Данная модель функционирует как инструмент необходимый для осуществления выравнивания развития организационной инфраструктуры и ИТ-инфраструктуры. Модель стратегического выравнивания предоставляет три возможных результата: