
Тема:

«Создание и формализация стратегии»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. От стратегической диагностики к разработке стратегии.....	5
1.1. От стратегического анализа к практическим шагам	5
1.2. Анализ общей ситуации в отрасли. Анализ рыночной среды.....	5
1.3. Инструменты стратегической диагностики.....	6
1.4. Анализ разрывов (gap-analysis)	7
1.5. Анализ заинтересованных сторон (stakeholders analysis).....	7
1.6. Идентификация возможностей и угроз.....	10
1.7. Формирование стратегических альтернатив.....	17
1.8. Понятие сценарного планирования.....	23
Раздел 2. Разработка и формализация стратегии.....	28
2.1. Стратегический план	28
2.2. Стратегическая концепция.....	30
2.3. Стратегическая идея	30
2.4. Стратегические цели	31
2.5. Преимущества формализованного установления целей.....	33
2.6. Дерево целей.....	33
2.7. Стратегическая карта	35
2.8. Каскадирование стратегической карты (дерева целей) верхнего уровня.....	38
2.9. Если разработаны стратегические цели, значит, у организации есть стратегия?...41	
2.10. Полномочия и роли в определении стратегии.....	42
Заключение	45
Глоссарий.....	53
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	57

Введение

«Стратегия не случайна. Это целенаправленный процесс. На него влияет удача и интуиция. Но люди в какой-то степени способны контролировать свою судьбу. И вы можете увеличить свои шансы, принимая правильные решения».

Майкл Портер

Уважаемые слушатели! Вы уже познакомились с тем, что такое миссия и видение будущего организации, сопоставили подходы ученых мужей к вопросу «Что есть стратегия?», изучили несколько наиболее часто применяющихся инструментов стратегического анализа. В данном курсе мы еще раз вернемся к инструментам стратегической диагностики и рассмотрим, что представляет собой этап разработки и, что не менее важно, формализации и визуализации стратегии.

Задачи данного курса:

- помочь слушателю выбрать оптимальный набор инструментов диагностики, который позволит разработать адекватную для его предприятия стратегию;
- ознакомить слушателей с методикой отбора и оценки стратегических альтернатив;
- ознакомить слушателей с подходами к разработке стратегических сценариев;
- продемонстрировать слушателю, каким образом может быть формализована и визуализирована стратегия организации;
- обеспечить полноценное участие слушателей программы в процессах разработки и уточнения стратегии.

Вспомним, что определение видения будущего организации осуществляется с учетом оценки сегодняшнего положения компании. Именно с целью определения либо корректировки видения проводится стратегическая диагностика и анализ.

Инструментов стратегического анализа очень много — для разработки стратегии может понадобиться более детальная информация как о внешней среде (рынки, конкуренты, поставщики и т. д.), так и о самой компании (продукты, бизнес-процессы компании, менеджмент, ресурсы и т. д.). К сожалению, на сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии, однако именно при проведении стратегической диагностики «рождается» новая стратегия, выявляются новые возможности для развития бизнеса. Необходимо понимать, что проведение анализа не является самоцелью — его конечным результатом становятся проекты решений, в данном случае — стратегические цели, сценарии, стратегический план, стратегическая карта, стратегическая концепция, формализованная на бумаге в виде понятных слов и визуальных образов стратегия.

Какие же составляющие организационных стратегий сегодня выходят на передний план? На каких аспектах развития предприятия акцентируют свое внимание сегодняшние

разработчики стратегии? Перечислим некоторые из них.

- Диверсификация доходной базы и старт новых направлений бизнеса
- Укрепление ресурсной базы и реализация конкурентных возможностей
- Реакция на изменения внешней среды
- Изменение географии рынков
- Рост через слияния/поглощения
- Создание стратегических союзов и альянсов
- Реализация новых возможностей и защита от угроз
- Инновации продукта и т.д.

Практика организаций показала, что можно выделить так называемые шаблонные стратегии, которым следует успешное большинство. Надо ли придерживаться шаблона или искать свой уникальный путь, чтобы преуспеть в условиях конкуренции? Единственно верного ответа на этот вопрос не найти, поэтому обратимся к классику стратегического управления Майклу Портеру. Согласно «гуру», не столь важно, используете ли вы или нет шаблонные решения, главное, что «эффективная стратегия заключается в поиске и разработке индивидуального, неповторимого способа конкурентной борьбы, который позволит компании построить деятельность своей ценовой (производственной) цепочки индивидуальным, неповторимым образом».

Раздел 1. От стратегической диагностики к разработке стратегии

1.1. От стратегического анализа к практическим шагам

Если в вашей организации, стратегия еще слабо формализована, и руководство только приходит к мысли о том, чтобы ее прописать на бумаге, то рекомендуется поступать следующим образом: выбрать сначала несколько (чем меньше, тем лучше) инструментов стратегического анализа (к примеру, уже известный вам SWOT-анализ и анализ пяти сил конкуренции М.Портера) и начать их применять на практике, причем делать это регулярно. Главное — не увлекаясь и не затягивая этап стратегического анализа, перейти к этапу разработки стратегии и довести ее до какого-то более или менее приемлемого и согласованного с большинством активных участников процесса варианта.

Пример. В крупном российском финансовом холдинге более двух лет обсуждали и спорили по поводу видения и генеральных стратегических целей, за это время и обстановка на рынке претерпела достаточно серьезные изменения, и многие обсуждавшиеся в самом начале цели утратили свою актуальность.

Такая потеря времени может дорого стоить компании. Начинать надо с минимального набора методик, и, если в дальнейшем выяснится, что информации не хватает, следует включить новые методики и отказаться от используемых, но малоэффективных (такое тоже возможно).

1.2. Анализ общей ситуации в отрасли. Анализ рыночной среды

Итак, вернемся к стратегическому анализу. Исследования и оценка внешней среды в компании обычно проводятся по двум направлениям.

- АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ
- ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОПАСНОСТЕЙ

Рассмотрим подробнее каждое из этих направлений.

Анализ общей ситуации в отрасли и рыночной среды. После установления своей миссии и генеральных целей (видения будущего организации), руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования, первым шагом которого является изучение внешней среды. Данные о внешних отраслевых переменных компании могут быть разделены по следующим категориям:

- общая экономическая среда, природа и границы отрасли, отличительные характеристики, предполагаемый возможный рост, размеры, общая привлекательность в будущем;
- как работает отрасль; ее составные части и их взаимосвязи, то есть ее структура; особое внимание здесь следует уделить факторам, порожденным существующими и прогнозируемыми силами конкуренции;
- аналогичная информация о специфических конкурентных рынках, на которых

компания планирует работать.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние, по отношению к организации, факторы, чтобы выявить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ осуществляется с целью:

- оценить изменения во внешнем окружении, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы;
- определить, какие факторы представляют дополнительные возможности для достижения организационных целей.

1.3. Инструменты стратегической диагностики



Рис. 1. Технологии, используемые при проведении SWOT-анализа

Квалифицированный анализ внешней среды дает организации время для оценки перспектив и своевременного составления плана на случай непредвиденных обстоятельств. С целью осуществления стратегической диагностики внешней среды

используются уже известные Вам технологии: анализ пяти сил конкуренции М.Портера, анализ цепочки ценностей, SWOT-анализ и другие (рис. 1).

В дополнение к уже освоенным вами инструментам приведем еще несколько несложных видов стратегического анализа, которые позволяют оценить, что же мы имеем сейчас и куда и как мы сможем прийти завтра.

1.4. Анализ разрывов (gap-analysis)

Цель GAP-анализа или анализа разрывов — выявить те рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании. Предполагается применение таких методов проведения анализа, как интервью или тестирование руководителей организации либо независимых отраслевых экспертов.

По ходу GAP-анализа мы сравниваем текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем, также данный анализ поможет нам понять те задачи, которые следует ставить на данном этапе перед компанией.

Основные этапы анализа разрывов

1. Определяем текущее значение показателя(ей), оценивающих текущее положение компании, с помощью экспертных оценок или математических моделей, что позволяет понять, какое положение в будущем может занять компания при учете тех или иных управленческих решений.
2. Затем определяем максимальное либо минимальное (наилучшее согласно экспертным оценкам) значение показателя(ей) из перечня возможных и отмечаем разрыв.
3. После этого необходимо сегментировать разрыв по функциональной, отраслевой, территориальной составляющим направления деятельности — по тем составляющим, по которым будет вестись планирование. Так выделяются отдельные группы потребностей бизнеса (финансовые, организационные, технологические), которые необходимо удовлетворить.
4. Составляем набор планов (программ, инициатив) по сокращению разрывов.

1.5. Анализ заинтересованных сторон (stakeholders analysis)

В ходе анализа в компании выделяются основные заинтересованные стороны — отдельные люди либо сообщества, заинтересованные в результатах деятельности конкретной организации. Это могут быть акционеры, ключевые клиенты организации, государство, стратегические партнеры и даже персонал. Положительный результат деятельности организации в глазах каждой из этих групп может выглядеть по-разному, и перспектива ее развития — тоже, поэтому важно описать, что именно ожидает получить от компании каждая заинтересованная сторона, и трезво оценить, какие действия она может предпринять в случае неудовлетворенности своих потребностей. Давайте посмотрим на примере, как проводится этот анализ.

Таблица 1. Пример проведения анализа заинтересованных сторон

Группа/представитель группы	Сферы интересов, цели, стратегии (относительно группы компаний)	Возможные действия
По группам потребителей основных товаров	<ul style="list-style-type: none"> • выбор соотношения цены и качества (в зависимости от разных товаров и потребителей); • бесперебойности и стабильность поставок; • срочность доставки; • личное общение с представителями филиалов; • возможность быстрой поставки больших и малых объемов; • предоставление большого ассортимента; • наличие складской базы с образцами на близком расстоянии; • страна происхождения материала; • строгое соответствие размерам, и другим характеристикам продукта; • раскрытие цепочки поставок. 	Переход к конкурентам Договоренность с другими потребителями (крупный опт) Отказ от услуг
Потребители логистических услуг	<ul style="list-style-type: none"> • снижение стоимости за хранение материалов; • снижение стоимости услуг за перевозку материалов/грузов; • своевременность доставляемых грузов; • сохранность доставляемых грузов; • развитие собственной логистической сети. 	Переход к конкурентам Отказ от услуг
Потребители непрофильных активов	<ul style="list-style-type: none"> • снижение арендных ставок; • приобретение подобных активов (вагоны, корабли) в собственность. 	Переход к конкурентам Отказ от услуг
Органы власти	Политические <ul style="list-style-type: none"> • сохранение контроля над отраслью (в частности — в СНГ — Казахстан); 	Регулятивные воздействия на отрасль через федеральное

	<ul style="list-style-type: none">• государственные резервы (сбыт, закупка — Россия);• исполнение и контроль за исполнением законов и нормативных документов. <p>Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none">• рост бюджетных доходов всех уровней за счет налогов;• поддержка других отраслей за счет целевого снижения цен (индикация). <p>Коррупцированные чиновники:</p> <ul style="list-style-type: none">• наезд "по заказу" конкурентов, рэкет, причинение существенного, в т.ч. и невозполнимого ущерба бизнесу.	<p>законодательство Фискальное регулирование Тарифное регулирование Выстраивание отношений (лоббирование)</p>
--	---	---

В рамках проводимого анализа стейкхолдеров сначала выделяются группы интересантов, стратегические решения и соответственно поведение которых может повлиять на достижение целей данной компании. Затем рассматривается каждая из выделенных заинтересованных групп, определяются ее возможные цели и стратегии, затем выстраивается сценарий возможных действий, которые пересекаются с интересами данной группы. Результаты анализа стейкхолдеров в дальнейшем используются при построении стратегических альтернатив при традиционном подходе к разработке стратегии компании или сценариев развития компании, если используется сценарное моделирование.

1.6. Идентификация возможностей и угроз

С точки зрения оценки угроз и возможностей, роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается, по существу, в ответе на три конкретных вопроса:

- 1) какова текущая рыночная позиция организации?
- 2) какой, по мнению высшего руководства, должна быть рыночная позиция организации в будущем?
- 3) что должно сделать руководство, чтобы рыночная позиция организации переменилась желательным образом?

При анализе угроз и возможностей, с которыми сталкиваются организации, прежде всего рассматриваются общие факторы, влияющие на будущее отрасли. Это экономические факторы, перспективы технологического развития, демографические и социальные факторы, факторы, связанные с политикой, государственным управлением и законодательством, доступность сырьевых ресурсов, состояние конкуренции.

После того, как информация об отрасли и рынке собрана, отсортирована и структурирована, должны быть определены главные зоны возможностей и угроз.

Возможности и угрозы. Во многих отраслях определение общих возможностей осуществляется относительно просто.

Например, реорганизация системы экономических отношений на территории бывшего Советского Союза и бурное создание сотен тысяч самостоятельных компаний на месте относительно небольшого числа государственных предприятий натолкнуло группу предприимчивых учредителей компании ДДД в начале 90-х годов на мысль о перспективности организации производств сейфов и другого металлического оборудования для офисов.

Выявление таких общих перспективных областей полезно для понимания тенденций и характеристик отрасли.

Определение конкретных перспектив обычно значительно сложнее. Для небольших компаний это может включать в себя определение или выделение прибыльной рыночной

ниши, которая не представляет интереса для основных конкурентов, но вполне достаточна для рассматриваемой компании.

Следующий этап, с которым сталкивается руководство в процессе стратегического планирования — это определение того, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабостей, которые могут усложнить использование возможностей и преодоление внешних опасностей. Процесс, при помощи которого осуществляется диагностика внутреннего состояния организации, часто называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой последовательную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Обследование обычно охватывает маркетинг, финансы и учет, операции (производство), персонал, внутрифирменную культуру, структуру и имидж организации, хотя в конкретных случаях могут выделяться и другие зоны.

Идентификация возможностей и угроз: рынок, сбыт, прибыль

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания ряд общих областей для анализа и исследования.

1. **Доля рынка и конкурентоспособность продукции.** Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение.

Конкурентоспособность продукции должна быть оценена фактически. Она может определяться высоким качеством, низкой ценой, особыми потребительскими свойствами, престижем торговой марки компании, удачной упаковкой, эффективной рекламой и другими факторами.

2. **Разнообразие и качество выпускаемых изделий.** Многие фирмы довольствуются продуктом или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни моделей изделий.

Пример. Компания ДДД производит более двух десятков модификаций сейфов различных размеров, формы, назначения и комплектации, оборудование для банковских бронехранилищ, модульные пункты для обмена валюты и комплекс оборудования для сооружения встроенных кассовых помещений, а также металлическое оборудование для садовых детских площадок. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей высшее руководство должно постоянно контролировать и оценивать ассортимент предлагаемых потребителям изделий.

3. **Рыночная статистика.** Трудную проблему для руководства представляет

контроль изменений в составе и в интересах потребителей.

Например, «старение» населения Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей. А компания ДДД столкнулась на российском рынке сейфов со смещением спроса от более дешевых низкокачественных сейфов к более дорогим, с высокой степенью защиты и хорошим внешним видом.

4. **Рыночные исследования и разработки.** Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработка новых товаров и изучение новых рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются отслеживание и анализ появляющихся у конкурентов новых товаров и услуг, а также разработка новых и лучших продуктов для поддержания необходимой конкурентоспособности.

5. **Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.** Одним из наиболее слабых мест для отечественных компаний является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов.

Компания ДДД, например, осуществляет доставку и установку своих тяжелых изделий на любой этаж здания, их гарантийное и послегарантийное обслуживание, но только в зоне действия компании и ее иногородних филиалов. Многие фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

6. **Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.** Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий.

Отдел сбыта «Ай Би Эм», может быть, является непревзойденным по своей компетентности и успеху. Работа по рекламе на фирме «Кока-кола» подняла изделия этой фирмы на выдающийся мировой уровень. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией.

7. **Прибыли.** Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления. Для некоммерческих организаций первостепенной целью является эффективность операций, то есть снижение уровня затрат на единицу оказываемых услуг.

Идентификация возможностей и угроз: финансы

Анализ организации финансовой деятельности и учета — второе направление управленческого обследования. Прошлая и настоящая финансовая деятельность компании — в особенности, с точки зрения представлений собственников или

руководства о том, какой она должна быть, — изучается для того, чтобы оценить, насколько хорошо обстоят финансовые дела компании. Один из способов проделать это заключается в применении метода анализа финансовых коэффициентов. Эти коэффициенты дают некоторое представление о том, как действует компания в таких областях, как рост, прибыльность, формирование капитала для расширения компании, управление использованием заемных средств, состояние запасов, анализ состояния кредиторской и дебиторской задолженности, эффективность использования других активов компании.

Такие способы анализа полезны для определения доступности ресурсов для потенциальных стратегически значимых проектов, а также для определения текущей эффективности использования активов компании. Анализ используется также для оценки текущей деятельности компании и ее способности противостоять конкурентному давлению и экономическим спадам.

При формулировании стратегий полезно взглянуть на компанию с точки зрения перспективы капиталовложений, то есть вложений, ценность которых измеряется в терминах возможной величины приведенного общего дохода, как он измеряется на финансовом рынке. Этот доход может быть любой комбинацией потока поступлений или доходов от роста рыночной стоимости активов в течение инвестиционного периода или же другой меры, базирующейся на стоимости компании по оценке на финансовых рынках.

В процессе анализа финансовой ситуации в фокусе анализа находится отчет о прибылях, бухгалтерский баланс и анализ денежного потока, используются финансовые коэффициенты и другие аналитические средства, знакомые вам по материалам модуля «Финансы в организации». Творческая задача состоит в выходе за пределы традиционных коэффициентов и применение финансового анализа для выявления скрытых ресурсов и финансовых слабостей, а затем — в изобретательной разработке плана их использования.

Идентификация возможностей и угроз: производство

Третье направление управленческого анализа — **оценка производства** или, в широком смысле, анализ операций организации в сфере ее основной деятельности.

Анализ **цепочки создания ценностей**, с которым вы познакомились ранее, является одним из наиболее действенных инструментов анализа механизма полезности и стоимостного дифференцирования, а также выявления связи между ними. Этот анализ показывает вклад каждого вида деятельности в решении основных задач компании. Анализ цепочки создания ценности подсказывает направление усилий в отрасли, позволяющие увеличить степень удовлетворения потребителей без дополнительных издержек.

Для формирования конкурентных преимуществ компании проводится сравнительный анализ всей цепочки создания ценности и цепочками создания ценностей конкурентов. По итогам анализа устанавливается возможность определения издержек посредством отказа

от видов деятельности, не участвующих в создании ценности. Следует заметить, что любой элемент цепочки создания ценности может стать источником конкурентного преимущества.

В процессе анализа выявляется, на какие этапы создания ценности приходится наибольшая доля суммарных издержек. Уменьшение издержек на основных этапах создания ценности означает создание высокого конкурентного преимущества независимо от того, направленно ли оно на снижение цены или укрепление имиджа. Главной целью анализа цепочки создания ценности является необходимость сосредоточения усилий на бизнес-процессах, создающих стоимость, а остальные бизнес-процессы следует передать на аутсорсинг.

Анализ сильных и слабых сторон компании в этой сфере: во-первых, обеспечивает представление о текущем положении компании; во-вторых, предлагает сферы, в которых можно провести основные улучшения в работе; в-третьих, помогает найти пути для более эффективной конкуренции.

В рамках этого направления анализа рассматриваются такие факторы, как производственные мощности, рабочая сила, качество, запасы, источники снабжения, исследования и разработки.

Производственные мощности. Производственные мощности исследуются с различных точек зрения: удобство расположения по отношению к потребителям и поставщикам; адекватность производственных возможностей и выпуска; эффективность производства; издержки и контроль; используемые технологические процессы и, наконец, степень интеграции операционного / производственного процесса. Разрабатывается профиль эффективности производства товаров и услуг. В зависимости от ситуации это может привести к значительным стратегическим изменениям.

Пример. Руководство московского издательского дома, выпускающего периодическое неежедневное издание для регионов, на этапе управленческого обследования пришло к выводу, что необходимо отказаться от собственной типографии и отдать производство на аутсорсинг в регионы, где наиболее популярны издания ИД, тем самым организация как удешевила для себя процесс производства, так и сэкономила на транспортировке части тиража издания.

Рабочая сила. Качество и гибкость трудовых ресурсов часто также могут иметь стратегическое значение. Кроме того, большое значение имеют качество и уровень использования рабочей силы и состояние трудовых отношений.

Качество. Во многих отраслях качество больше не является отличительной чертой компании, а просто необходимым условием для того, чтобы выжить в условиях рынка в XXI веке. Поэтому эффективная система управления качеством — обязательный компонент конкурентоспособной компании.

Запасы. Поскольку они могут оказывать воздействие на способность компании к стратегической конкуренции, изучается и управление запасами, и их использование.

Управление запасами может напрямую влиять на способность компании вовремя реагировать на поступающие требования основных потребителей, а также эффективно конкурировать в области цен или полностью взять на себя поставки широкого ассортимента продукции основным потребителям.

Источники снабжения. Поскольку в ряде отраслей, на стратегическую позицию компании потенциальное влияние оказывают источники снабжения, они также изучаются в процесс внутреннего аудита компании. Например, ситуация может вынудить осуществлять закупки сырья и других исходных материалов у ограниченного круга поставщиков. Эти поставщики, в свою очередь, ограничивают возможности компании в замене источников снабжения и сохранении конкурентных цен. С другой стороны, благоприятные контракты по снабжению могут содействовать формированию конкурентной силы компании.

Исследования и разработки. Вывод на рынок нового товара или новой модификации уже предложенного рынку продукта требует существенных вложений в НИиОКР. В ряде отраслей этот аспект является не только залогом развития компании, но и условием ее выживания, к примеру, в фармацевтической промышленности, косметологии или в области электроники. Не стоит думать, что только в ряде «избранных» отраслей этот аспект является существенным — практически на любом предприятии исследования могут привести к новаторским стратегическим действиям.

Идентификация возможностей и угроз: персонал, структура, корпоративная культура

Следующее направление управленческого анализа — **человеческие ресурсы**. Они являются источником самых серьезных проблем в организациях, поэтому их обследование должно дать ответ не только на то, как наличие и качество персонала влияют на эффективность организации, но и на то, какими должны быть основные направления изменений в составе и качестве различных категорий работников. Только наличие квалифицированного и хорошо мотивированного персонала дает организации возможность свободно выбирать и реализовывать различные стратегии.

Обследование персонала должно затрагивать все основные группы, в частности обеспечить оценку и анализ:

- общего уровня персонала по группам;
- компетентности и подготовки высшего персонала;
- системы вознаграждений и эффективности ее использования;
- системы оценки деятельности персонала;
- системы повышения квалификации и продвижения специалистов и менеджеров;
- системы кроссфункциональных коммуникаций и традиционных коммуникаций «сверху вниз»;
- причин увольнения ведущих специалистов и менеджеров и т.п.

Также в качестве одного из определяющих факторов рассматривается организационная структура компании. Здесь стратегический анализ подвергает исследованию бюрократический аппарат компании, способ взаимодействия подразделений, сотрудников, подчиненных и начальства, эффективность использования управленческого ресурса.

Внутрифирменную культуру и имидж организации также необходимо принимать во внимание при анализе угроз и возможностей ее дальнейшего развития. Под культурой понимают обычно психологическую атмосферу или климат, стиль отношений, сложившихся внутри организации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания, стимулирует определенный тип поведения членов организации, определяет основные характеристики людей, привлекаемых для работы в организации.

Имидж или образ организации отражает внешнее впечатление, которое формируется в окружающей среде (у потребителя, у потенциального работника либо партнера) под влиянием как реального поведения на рынке и результатов деятельности организации, так и других многочисленных факторов.

Перекрестный анализ

Результаты проведенного управленческого обследования включаются в матрицу SWOT, о которой уже шла речь в предыдущем модуле. Используя данные матрицы целесообразно уже на этапе стратегической диагностики и анализа приступить к выявлению стратегических альтернатив. Одним из инструментов в данном контексте выступает перекрестный анализ (cross-анализ). Перекрестный анализ предполагает попарное сравнение элементов каждой из ячеек матрицы:

- **сильные стороны — возможности:** попарное сравнение элементов данных квадрантов матрицы дает возможность определить точки прорыва, то есть получить ответ на вопрос: как с помощью сильных сторон компании использовать открывающиеся перед ней возможности;
- **слабые стороны — возможности:** попарное сравнение элементов данных квадрантов позволяет определить способы повышения конкурентоспособности путем выявления способов развития слабых сторон за счет имеющихся возможностей у компании;
- **слабые стороны — угрозы:** в данном случае попарный сравнительный анализ позволяет выявить и качественно оценить риски компании, а именно выделить те слабые стороны, влияние которых будет усиливаться за счет возникновения угроз. На основе проведенного анализа, как правило, строится карта рисков, проводится их качественный и при необходимости количественный анализ, а в итоге формируются мероприятия, направленные на снижение или ликвидацию наиболее значимых (в соответствии с приоритетами компании) рисков;
- **сильные стороны — угрозы:** в настоящем анализе элементов, входящих в соответствующие квадранты позволяет выявить пути снижения рисков, возникающих для компании в силу влияния условий внешнего окружения, за счет

использования сильных сторон компании.

Таким образом, уже на этапе стратегической диагностики формируется набор стратегических мероприятий (инициатив), которые в дальнейшем должны быть приоритезированы, для каждого из них должно быть рассчитано ресурсное обеспечение, определены бюджетные ограничения, установлены сроки выполнения, центры ответственности и центры контроля исполнения.

1.7. Формирование стратегических альтернатив

Из вводного курса вы знаете, что процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает два этапа.

1. Формирование четырех базовых групп альтернатив:
 - формирование альтернатив использования возможностей;
 - формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
 - формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;
 - формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия.
2. Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.



Рис. 2. Механизм формирования альтернатив

Анализ портфеля стратегических альтернатив

Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив необходим для его оценки и принятия решения о дальнейшей работе с ним или о доработке портфеля. Он включает в себя анализ набора стратегических альтернатив по следующим критериям.

1. **Количество альтернативных стратегий и полнота портфеля:** необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.
2. **Независимость предлагаемых стратегий:** альтернативные варианты должны быть независимыми друг от друга и несводимыми друг к другу, в противном случае это нарушит принцип альтернативности.
3. **Соответствие стратегий поставленным целям:** предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей. Стратегии, не ведущие к явному достижению сформулированных целей, не подходят.

Механизм формирования портфеля альтернативных стратегий на основе анализа возможностей

При формировании портфеля альтернативных стратегий реализации возможностей можно выделить два этапа:

- а) формирование портфеля альтернативных стратегий по трем видам возможностей:
 - возможности, заложенные в стратегических проблемах;
 - возможности, заложенные в существующих видах деятельности, выявленные при оценке качества и необходимости этой деятельности;
 - возможности, заложенные в новых видах деятельности и рынках.
- б) Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Возможности, заложенные в стратегических проблемах, связаны, прежде всего, с ситуацией, сложившейся во внешней среде. Однако необходимо помнить, что стратегические угрозы для развития бизнеса могут стать его стратегическими возможностями.

Возможности также могут быть выявлены в результате оценки текущей деятельности организации – это и потенциал улучшения качества продукции, и возможности совершенствования системы взаимоотношений между работниками или работниками и их руководителями и т.д.

Возможность проявить себя в новых видах деятельности или в роли создателя нового рынка сбыта выявляются как при вертикальном, так и при горизонтальном развитии организаций. Вертикальное развитие – это интеграция с поставщиками и

дистрибьюторами. Под горизонтальным развитием понимается диверсификация производства и географическое расширение рынков сбыта.

Стратегические альтернативы: ограниченный рост

Конкретные альтернативы, которые может рассматривать каждая организация, многочисленны и не могут быть описаны в общем виде. Но можно их классифицировать и выделить некоторые однородные группы.

Ниже приводится одна из возможных классификаций стратегических альтернатив, рассматриваются причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и те ситуации, в которых стратегия определенного типа, согласно опыту большого числа организаций, окажется успешной. Мы рассмотрим три основных типа стратегических альтернатив — ограниченный рост, активный рост, сокращение, — а также сочетание этих трех стратегий.

Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является **ограниченный рост**. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого уровня с учетом небольшого прироста, необходимого для поддержания положения компании на ее рынках. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, для организаций, которые, в основном, удовлетворены своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Люди часто предпочитают не рисковать, действовать привычными методами и исходят из того соображения, что если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь определенной стратегии, то, скорее всего, имеет смысл следовать той же стратегии и впредь. Компании, выбирающие стратегию ограниченного роста, часто могут быть атакованы конкурентами, уделяющими большее внимание управлению инновациями и поиску принципиально новых решений.

В одной из компаний нефтехимии выстраивание стратегии осуществлялось от показателей прошлых отчетных периодов с определенным незначительным приростом в планах на будущий период, в принципе компания не учитывала при построении стратегии развития изменения во внешней среде. В результате были упущены требования рынка к обеспечению более глубокого уровня переработки нефти, а затем последовала потеря доли на рынке и даже смена собственников компании.

Стратегические альтернативы: активный рост

Стратегия **активного роста** осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия активного роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Их применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями, в отраслях с быстрорастущим рынком, но могут применять и компании, использующие некоторое конкурентное преимущество (например, ценовое) для интенсивного вытеснения конкурентов со стабильного или стагнирующего

рынка и увеличения за их счет собственного присутствия на рынке.

Тактику активного роста склонны применять руководители, стремящиеся диверсифицировать (разнообразить номенклатуру продукции) свои фирмы или покинуть неперспективные рынки, либо руководители, склонные по своему внутреннему складу и ценностным ориентациям ставить и добиваться реализации крупных перспективных задач. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может создать опасность банкротства. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к отсутствию прибыли. Традиционно рост рассматривается как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, что рассматривается ими как самоценное благо. Многие акционеры рассматривают рост как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы из-за отсутствия обоснованного долгосрочного стратегического планирования, предпочитают краткосрочный рост, получая взамен в перспективе экономические трудности и, в конечном итоге, разорение.

Активный рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может происходить путем расширения ассортимента товаров и объема продаж в результате интенсивного саморазвития. Внешний — может происходить в форме вертикального роста за счет вертикальной интеграции в процессе приобретения других компаний, оперирующих в смежных отраслях. Например, производитель может приобрести фирму-поставщика или потребителя промежуточного продукта и сконцентрировать в своих руках большую часть технологической цепочки по производству конечного продукта. Второй вариант внешнего роста — горизонтальный рост, предполагающий приобретение подобных себе компаний и захват более крупной доли рынка.

Примером компании, реализующей стратегию активного роста, может служить одна из телекоммуникационных компаний, которая на сегодняшний день занимает второе место в РФ после Ростелекома, а появилась она в 2006-2007 годах, объединив под своим брендом несколько незначительных игроков на рынке. Изначально (еще на стадии создания) Компания поставила перед собой амбициозные цели, и все свои ресурсы мобилизовала на их достижение. При этом компания максимально использует свой внутренний ресурс, отдавая все сопутствующие бизнесу функции на аутсорсинг.

Стратегические альтернативы: сокращение

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является **стратегия сокращения**. Уровень целей в этом случае устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения можно выделить несколько вариантов.

Ликвидация — предполагает полную распродажу активов и запасов и планомерный вывод капитала из неперспективного направления бизнеса с тем, чтобы сохранить его в максимальной мере и, возможно, преумножить, вложив в более перспективные. Использование целенаправленной стратегии ликвидации может оказаться для компании меньшим злом, чем лишенная перспектив борьба за выживание, которая грозит

завершиться банкротством.

Отсечение лишнего предполагает ликвидацию отдельных подразделений и направлений деятельности с тем, чтобы высвободить ресурсы для поддержания перспективных направлений и оплаты накопившихся долгов. Разумеется, применение этого варианта стратегии предполагает, что компания достаточно велика и осуществляет разнообразную деятельность.

В начале 2000-х годов крупные нефтяные российские компании активно решали вопросы сокращения непрофильных активов, в состав которых входили, к примеру, в ЮКОСе, не только столовые и кафе, но и нерентабельные птицефабрики, и фермы, занимавшиеся выращиванием парнокопытных, размещенные чуть ли не за полярным кругом, что повышало стоимость их «продукции» по сравнению с конкурентами чуть ли не в два раза.

Сокращение и переориентация предполагает замораживание некоторых видов деятельности в условиях низкой конъюнктуры на соответствующих рынках. Компании применяют эту стратегическую альтернативу в случае, когда они считают целесообразным сохранить производственные мощности с тем, чтобы вновь развернуть деятельность при изменении к лучшему ситуации на рынке.

Компания ЛЛЛ, начавшая свою деятельность как кооператив по производству металлического оборудования для детских игровых площадок в 1991 году, вынуждена была почти полностью отказаться от этой продукции из-за резкого падения спроса. Однако в 1995 году спрос заметно оживился, и фирма, сохранив потенциал в этой области, активно и успешно возобновила выпуск игрового оборудования.

Крупные многопрофильные компании часто используют одновременно некоторую комбинацию описанных вариантов стратегического поведения или прибегают к стратегии сочетания.

Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из рассмотренных выше стратегий — ограниченного роста, активной роста и сокращения в привязке к различным направлениям бизнеса.

Отбор стратегических альтернатив: метод Саати

Рассмотрение определенного набора стратегических альтернатив должно завершиться выбором некоторого варианта, который и будет, впредь до очередного пересмотра стратегии, служить общей основой деятельности компании.

Технологически для выбора стратегии может быть использован **метод Саати**. Согласно этому методу распределение альтернативных стратегий по приоритетам проводится на основе двух параметров: степени реализуемости и степени эффективности. На основании полученных значений строятся матрицы «эффективность — реализуемость». Местоположение альтернативы в соответствующем сегменте матрицы определяет уровень ее приоритета при выборе оптимальной стратегии.

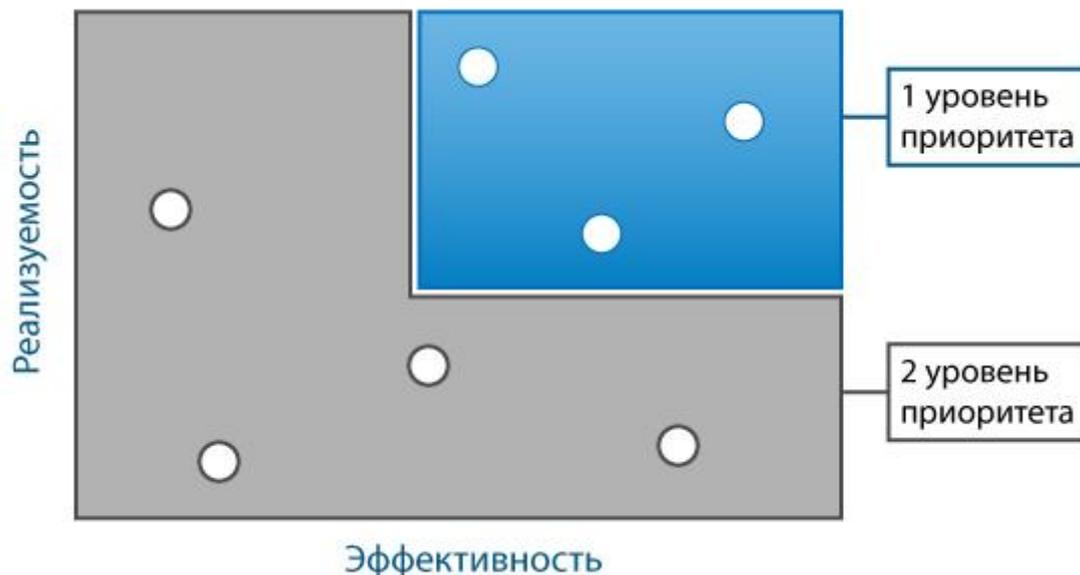


Рис. 3. Построение матрицы «эффективность — реализуемость» по методу Саати

Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным, то есть руководство должно отдавать себе отчет в том, что, сделав выбор, оно должно будет последовательно и неуклонно проводить стратегическую линию и добиваться, соответствующих действий от исполнителей. Разумеется, возможны ситуации, в которых администрация может признать выбор ошибочным и вернуться к разработке нового варианта стратегии или в которых быстрые и неожиданные изменения заставят ее поступить таким образом, но при нормальном развитии событий руководство больше рискует в случае бесконечных поисков лучшего варианта, чем при последовательной реализации удовлетворительного.

Обсуждая критерии выбора стратегической альтернативы, часто указывают на необходимость максимального повышения долгосрочной эффективности организации. В общем случае в условиях стабильных условий и предсказуемых перспектив против этого трудно возражать. Однако в условиях бурно развивающегося рынка, связанного с новыми технологиями, неустойчивой экономической и политической конъюнктуры, особо острой конкурентной ситуации на первый план могут выйти и другие критерии. Кроме того, нельзя забывать и о том, что на стратегический выбор неизбежно влияют субъективные факторы, ценностные ориентации и собственные предпочтения высших менеджеров, заметно влияющие на результаты. Как правило, критериями выбора стратегии являются: риск, время, новаторство, конфликт, затратность. Одним из инструментов выбора оптимальной стратегии является рейтинг стратегий (присваивание экспертных оценок по каждому из критериев (риск, время, новаторство, конфликт, затраты), определение суммарного значения всех экспертных оценок и места в списке вариантов стратегий, исходя из которого осуществляется выбор набравшей наилучшее значение стратегии.

Выбор общей стратегии осуществляет высшее руководство организации, но

сказывается он на всей организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую другими членами концепцию фирмы и ее будущего. Только в этом случае может быть гарантирована объективность принимаемой стратегии.

1.8. Понятие сценарного планирования

В целях оценки возможного влияния внешней среды на организацию в стратегической перспективе иногда компаниями используется метод написания сценариев. Если подход «От стратегического анализа к созданию «единого и неделимого» видения будущего можно считать традиционным, то данная методика несет в себе некоторую нетрадиционность в плане того, что при сценарном планировании видение становится динамической картинкой. К сожалению, сегодня практически нет литературы на русском языке об этой методике, поэтому материал, изложенный ниже, построен, в основном, на англоязычных источниках.

Итак, определимся с термином «сценарий».

Сценарии — это описание возможного развития событий в будущем; они выявляют логику, стоящую за событиями, не поддающимися объяснению методами логического прогнозирования.

Согласно мнению Петера Шварца и Джея Огилви, сценарии развития — это «гипотезы о вероятном положении вещей в будущем, разрабатываемые специально для того, чтобы выявить риски и возможности, заключенные в стратегических начинаниях». Фантазия может создать достаточно много «картинок будущего». Как выбрать из них наиболее существенные, всего 3-5, к примеру? Как понять, что именно они отражают будущее конкретной организации?

Немного истории. Понятие стратегии первоначально связывалось с военными действиями, необходимость оценки целого спектра возможных стратегий (принимая план А, но в уме держим «запасной» план В и С, если обстановка кардинально изменится) была также осознана впервые именно военными стратегами, активно использовавшими этот инструмент, позволяющий не пасовать перед неопределенностью будущего (к примеру, во время Великой отечественной войны).

В бизнесе пионером в этой области стала компания Shell в начале 70-х годов прошлого века, разработавшая два сценария развития бизнеса. Один — с учетом стабильных цен на нефть, другой — подразумевающий возможность резкого падения последних и иллюстрирующий существенность рисков этой ситуации и возможности их минимизации. В 1937 году, когда кризис все-таки разразился, компания была готова к шоку и справилась с кризисом гораздо оперативнее своих конкурентов. В последующие годы Shell стала второй в мире нефтяной компанией по прибыльности и размеру.

Техника сценарного планирования

Что представляет собой техника сценарного планирования и как ее можно использовать в бизнес-условиях?

Петер Шварц, гуру в данной области, предлагает следующую методику.

Шаг 1. «Увидеть решение».

Менеджер должен понимать, каков его стратегический выбор, и представлять себе, как развивается отрасль, какие прорывы в ней уже происходят или могут произойти, какие внешние силы могут заставить измениться организацию и целые отрасли в будущем, при каких обстоятельствах компания сможет преуспеть по сравнению с конкурентами, какие риски ей могут помешать это сделать. На этом этапе необходимо выявить тот крайне важный для организации стратегический шаг, который необходим для ее успеха и должен быть сделан в обозримом будущем, к примеру:

- Стоит ли строить новый машиностроительный завод?
- Должны ли мы поглотить другие бизнесы?
- Должны ли мы вывести производство в Китай? И т.д.

Последующий сценарий развития в контексте данного судьбоносного для организации решения позволит выявить как зоны риска, так и зоны возможностей для ее дальнейшего развития.

Необходимо учитывать, что у всех без исключения менеджеров есть предубеждения и заблуждения, которые могут помешать «увидеть будущее», их следует также выявить и обсудить на этом этапе, возможно, с участием профессиональных психологов.

Шаг 2. «Охота за информацией».

Для создания сценариев необходимо создать свою базу данных фактов — предпосылок, определяющих возможность выбора того или иного пути, при этом «картинка будущего» представляется не статичной, но динамичной, обладающей достаточно высокой степенью неопределенности. Как видим, здесь проявляется существенное отличие от традиционного понимания видения, где будущее представляется статичным образом. Как правило, на этом этапе изучаются последние достижения научной мысли, новые технологические решения, события, кардинально меняющие потребности потребителя, новые идеи, выходящие за рамки традиционных взглядов, которые могут радикально изменить или повлиять на отрасль и потребности/поведение потребителей в будущем. Таким образом, вы получаете набор факторов влияния, которые будут определять успех либо неуспех вашей организации в обозримой перспективе. По статистике Шварца, общее число рассматриваемых факторов может быть больше 50.

Шаг 3. Определение движущих сил (driving forces).

Перед построением сценария как такового необходимо выявить движущие силы макросреды, которые будут влиять на те факторы, которые вы обнаружили на предыдущем шаге (к примеру, таким макрорегулятором может стать государство).

Движущие силы развития рекомендуется определять методом мозгового штурма. Шварц рекомендует обязательно «пробежаться» по всем приведенным ниже категориям, к которым, как правило, относятся те или иные движущие силы:

- социальные силы;
- демографические силы;
- технологические силы;
- экономические силы;
- политические силы;
- изменения окружающей среды.

Wall Mart анализировала движущие силы, определяющие возможность развития сети мегамоделей. В качестве социальной силы участники мозгового штурма указали рост преступности, заставляющий покупателя не показывать носа из дому. Должны ли мегамоллы инвестировать в создание самых передовых систем безопасности, чтобы завладеть желанной долей рынка? В качестве технологической движущей силы была указана электронная торговля, экологической — загрязнение атмосферы, которое приведет к увеличению налогов на пользование личным автотранспортом и стоимости горючего, в качестве политической силы — желание государства найти более эффективных собственников недвижимости. Наряду с перечисленными выше движущими силами были указаны рост занятости женщин, рост экономической мощи Китая и т.д.

К сожалению, достаточно редко сегодня российские компании контролируют движущие силы развития, хотя их выявление и понимание того, какой эффект они могут оказать, является крайне значимым.

Шаг 4. Найти предопределенное.

Предопределенные элементы — это развитие и логика, которая работает в нашем сценарии независимо от конкретной цепи событий, нечто стабильное, что не зависит от того, какой именно сценарий развития будет выбран. К примеру, демографическую ситуацию либо физическое размещение индустриальных мощностей можно с высокой долей вероятности спрогнозировать на долгосрочную перспективу, т.к. резкое изменение численности и «качества» населения, а также мгновенное строительство, к примеру, большого числа нефтеперерабатывающих заводов практически невозможно.

Шаг 5. Выявить критические неопределенности.

В качестве примера рассмотрим издательский бизнес. Выявить потенциальное количество читателей на том или ином языке можно, оценив демографическую ситуацию в странах с соответствующей языковой культурой, однако существенной неопределенностью в данном случае может быть уровень грамотности населения, так как именно эта характеристика через 15-20 лет будет зависеть, в первую очередь, от политики государства в сфере образования или, к примеру, от общей «популярности»

данного языка в мире. Таким образом, данная «критическая неопределенность» может помочь построить два или более параллельных сценария: «Что будет, если государство будет инвестировать в образование по-максимуму?» и «А если китайский (или какой-либо другой) язык станет в ближайшие 10 лет самым популярным в мире?». Как выявить самые значимые для организации критические неопределенности? Шварц предлагает оценивать движущие силы и факторы влияния:

- 1) по степени их значимости для реализации решения, выявленного на шаге 1;
- 2) по степени неопределенности, связанной с данными факторами.

На данном шаге важно определить 2-3 фактора, которые являются наиболее значимыми и максимально неопределенными. Именно эти факторы и будут являться базисными для создания нескольких сценариев развития, ценность которых для менеджеров, принимающих стратегические решения, будет состоять в их отличии друг от друга с точки зрения, в первую очередь, соответствующих им управленческих действий.

В одной из своих работ Шварц предлагает следующую методику — все члены рабочей группы проекта получают карточки, на каждой из которых написана одна из выявленных на предыдущем шаге неопределенностей, на большом же шаблоне располагается перечень движущих сил. Необходимо разложить карточки в соответствии с движущими силами. Чем больше карточек оказывается на поле той или иной движущей силы — тем выше ее значимость и степень неопределенности ситуации. Подсчет карточек позволяет выбрать две-три наиболее значимые движущие силы и сконцентрировать внимание рабочей группы именно на них.

Шаг 6. Написание сценариев.

Само написание сценария состоит в демонстрации того, каким образом движущие силы изменят ситуацию, в которой будет работать организация с учетом предопределенностей и критических неопределенностей. Та или иная траектория будет связана, в первую очередь, именно с последними. К примеру, в издательском бизнесе, о котором уже шла речь, мы выбрали в виде критической неопределенности грамотность населения, и можно предложить следующие сценарии.

- Сценарий 1. Грамотные люди тратят определенное время на чтение книг и журналов.
- Сценарий 2. Грамотные люди переориентируются на телевидение и радио, печатная продукция перестает их интересовать.
- Сценарий 3. Многие люди начинают использовать Интернет как основной источник информации, но в данной среде есть место как текстовым СМИ, так и печатным изданиям, аудиокнигам.

Описание сценариев также требует вовлечения всех, кто имеет отношение к принятию стратегических решений в компании, и поиска ответов на следующие вопросы.

- Какие основные движущие силы будут воздействовать на нашу организацию и рассматриваемое на шаге 1 решение?

- Правильно ли мы выявили ключевые неопределенности и предопределенности?
- Что думают участники рабочей группы относительно того или иного сценария?

На этом этапе крайне важно выбрать те сценарии, которые будут отражать динамику развития отрасли и ситуации в бизнесе, а также потребуют различных планов действий и решений от управленцев. Результатом этого шага является детальное описание того, что может произойти в будущем.

Шаг 7. Анализ возможных управленческих решений.

Сценарии детально описаны, теперь необходимо вернуться к управленческому решению шага 1. Должна ли стратегия предприятия учитывать сразу все возможные сценарии либо только один-два из них? Как стратегия должна быть изменена, чтобы минимизировать риск наступления события, сигнализирующего о необходимости смены сценария? Может ли быть оценена вероятность наступления того или иного сценария? Нужно ли разрабатывать стратегические планы под каждый из описанных сценариев?

На эти и другие вопросы на данном этапе менеджмент должен дать однозначные ответы, чтобы двигаться далее.

Шаг 8. Выбор «сигнальных» показателей.

Важно понимать, какой из сценариев в данный момент времени ближе к «реальной истории». Поэтому на данном завершающем этапе важно разработать несколько «сигнальных» показателей, которые продемонстрируют, что необходимо менять траекторию движения в случае необходимости.

Риски бизнеса, сегодня часто ассоциируемые с инвестициями в создание новых продуктов и НИиОКР, могут быть минимизированы с помощью методики построения и оценки сценариев развития бизнеса. Таким образом, компании получают инструмент, позволяющий реагировать еще до наступления тех или иных, часто считающихся форс-мажорными, обстоятельств.

Какими должны быть «грамотные» сценарии?

Результаты проектов по разработке сценариев развития демонстрируют 10 ключевых характеристик, обладая которыми сценарии развития могут считаться грамотно построенными.

1. Сценарии должны разрабатываться обязательно **в контексте основной задачи**, стоящей перед организационными стратегиями (шаг 1).
2. Сценарии должны быть **достаточно просты** для понимания, обсуждения и запоминания всеми участниками рабочей группы.
3. Сценарии должны разрабатываться **интерактивно** с тем, чтобы максимально выявить все заблуждения участников рабочей группы и повысить креативный потенциал разработчиков.

4. Для разработки сценариев необходимо выделить **достаточно времени**, чтобы участники имели возможность обдумать и обсудить в неформальной обстановке свои первоначальные идеи или, возможно, привлечь экспертов или найти дополнительную информацию. По опыту Шварца, среднее время работы над сценариями составляет порядка 2-х месяцев.
5. Не следует концентрироваться на простых альтернативах, к примеру «Высокий, средний и низкий уровень грамотности населения». Каждый сценарий должен **базироваться на своей логике**.
6. Сценарии **не должны отбираться по принципу «самый понравившийся» или «наиболее вероятный»**. Сегодня сценарии развития — это способ организационного научения, поэтому не стоит концентрироваться на оценке степени вероятности наступления тех или иных обстоятельств. Сценарии разрабатываются именно для того, чтобы увидеть несколько «картинок будущего», в каждой из которых присутствует как отрицательное, так и положительное начало.
7. Сценариев **не должно быть слишком много, они не должны быть «хорошими» или «плохими»**.

В одном из государственных институтов США были разработаны 10 возможных сценариев развития, но оценить их различия в плане спектра необходимых управленческих решений не представлялось возможным, поэтому их количество было сокращено до 3.

Практика показывает, что **4 сценария** — это **максимальная граница**, определяемая человеческими способностями запоминания. Критично для успеха проекта нивелировать попытки отдельных членов рабочей группы классифицировать сценарии на хорошие и плохие — задача проекта не выбрать оптимальное решение, а дать возможность увидеть возможные варианты будущего организации в контексте изменения внешней среды.

8. У каждого из сценариев должно быть **запоминающееся название** — это может быть строка из песни или популярного фильма, стихотворения, географическое либо историческое название.
9. У каждого из сценариев должен быть свой **ответственный** — менеджер, который будет отвечать за коммуникации и информирование всех членов организации. Желательно, чтобы он участвовал и в разработке сценария.
10. Должны быть выделены **достаточные ресурсы для информирования** работников о разработанных сценариях. Практика показывает, что сначала необходимо протестировать сценарии на небольшой фокус-группе, и уже затем — вовлекать более широкие массы в процесс обучения через информирование о возможных сценариях развития — это могут быть и ролевые игры, и обращение от имени работника или руководителя компании «из 204X года».

Раздел 2. Разработка и формализация стратегии

2.1. Стратегический план

После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со следующей фундаментальной задачей стратегического управления — **формулированием или формализацией стратегии**. Стратегия может быть сформулирована и в виде стратегической концепции, и в виде стратегической карты, и в виде уже более детального стратегического плана.

Основные этапы разработки стратегического плана могут быть представлены в виде следующей модели (Рис.4).



Рис.4. Основные этапы разработки стратегического плана компании

Стоит отметить, что отдельные элементы стратегического плана могут меняться в зависимости от ситуации или подхода компании к управлению ее развитием. В качестве шаблона стратегического плана можно выбрать, к примеру, следующий:

- миссия компании;
- стратегическая концепция развития (генеральные цели и стратегические направления);
- цели;
- детализированная стратегия (описание пути достижения целей в форме перечня

стратегических задач (детальное содержание задачи, сроки исполнения, ответственное лицо, критерии оценки результата и т.д.), показателей, позволяющих оценить степень приближения к цели, оценка необходимых для выполнения задач и достижения целевых значений показателей ресурсов/бюджетов.

В качестве приложения к стратегическому плану могут быть использованы результаты стратегического анализа, но это не является обязательным.

Следующим после проведения стратегического анализа этапом является разработка либо уточнение миссии компании.

2.2. Стратегическая концепция

Стратегическая концепция включает в себе основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план компании.

При разработке дерева целей и стратегий нужно ориентироваться именно на стратегическую концепцию развития.

Приведем пример стратегической концепции развития для группы разнородных компаний.

Исходные предположения, закладываемые в стратегию:

- *необходимо присвоить единое имя (отличительный признак) группе компаний для достижения политических целей собственника;*
- *необходимо снизить участие собственника в оперативном управлении группой компаний;*
- *по каждому из действующих бизнесов группы компаний есть перспективы развития;*
- *все бизнесы практически самостоятельны;*
- *централизация части функций позволит эффективнее управлять всеми бизнесами;*
- *в будущем предполагается развитие других бизнесов, поэтому требуется отлаженный механизм управления ими.*

2.3. Стратегическая идея

Группа компаний должна развиваться за счет повышения эффективности действующих бизнесов, а также развития новых перспективных бизнес-направлений. Для этого необходимо создать управляющий центр, основной задачей которого должна стать координация взаимодействия штабных (централизованные функции) служб и бизнес-подразделений организации. Развитие группы компаний должно проходить по трем основным направлениям:

- *создание управляющего центра и налаживание системы взаимодействия с*

бизнес-подразделениями;

- *повышение эффективности действующих бизнесов;*
- *создание и развитие новых бизнес-направлений.*

Группа компаний в первую очередь должна научиться:

- *планировать и контролировать использование централизованных ресурсов группы компаний;*
- *зарабатывать больше прибыли на действующих бизнесах;*
- *вкладывать деньги в перспективные бизнесы (организовывать новые бизнесы);*
- *налаживать устойчивое взаимодействие между бизнес-подразделениями, штабными подразделениями и управляющим центром;*
- *управлять инвестиционными проектами группы компаний.*

Как показывает практика, организациям сложно сразу разработать детальную стратегию, поэтому формулирование стратегической концепции можно считать своего рода тренировкой либо первым камнем в фундаменте здания корпоративной стратегии.

2.4. Стратегические цели

Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана менеджеры, дойдя до пункта «Постановка целей», начинают понимать, чем им все это грозит (как правило, пугает ответственность), и, естественно, пытаются всячески саботировать процесс детализации стратегии. Если цели компании будут четко расписаны, потом придется отвечать за их исполнение. А когда в компании все «туманно и расплывчато», то легче уйти от ответственности.

Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Цели должны быть сформулированы ясно и доведены до сведения исполнителей, прежде всего для того, чтобы обеспечить скоординированную совместную работу последних.

Конкретный состав и ориентация стратегических целей очень сильно зависят от отраслевой принадлежности организации, от характера и состояния рынков, на которых она оперирует, от многочисленных внутренних обстоятельств и т.п. Однако большая часть целей, формулируемых в рамках стратегического планирования, может быть сведена к следующим группам.

1. **Цели, связанные с прибыльностью.** Они могут выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и т.п.

В этой области цели могут выражаться в форме относительного или абсолютного значения соответствующих показателей или их изменения.

2. **Цели, связанные с рыночным положением.** Они могут быть выражены через показатели доли рынка, объема продаж в денежном или натуральном выражении, через характеристику рыночной ниши, занимаемой компанией.

Компания ДДД в своей отрасли активно работает на сегменте сейфов среднего качества, обеспечивающих пожарозащищенность и вскрываемость на уровне соответствующем государственному стандарту для сейфов подобного класса, и контролирует 20-25% российского рынка этих сейфов. Она может ставить цели на увеличение доли рынка в этой нише, на освоение других ниш, на обеспечение заданного объема продаж в натуральном или стоимостном выражении.

3. **Цели, связанные с производительностью.** Производительность (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу. Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу произведенной продукции. Чаще эти оценки осуществляются в денежном выражении, но могут использоваться и натуральные измерители.

К примеру:

- *повысить производительность труда;*
 - *увеличить возврат на инвестиции;*
 - *повысить степень загрузки оборудования и т.п.*
4. **Цели, связанные с продукцией.** Эти цели предполагают как освоение или снятие с производства определенных видов продукции, так и достижение определенных показателей объема продаж или прибыльности по отдельным изделиям или ассортиментным группам изделий.
 5. **Цели, связанные с формированием и использованием финансовых ресурсов.** Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от специфики компании. Они могут быть связаны, например, со структурой капитала, новыми выпусками акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и т.п.
 6. **Цели, связанные с производственными мощностями.** Они могут касаться капитального строительства, реконструкции и модернизации зданий и сооружений, замены оборудования и могут быть описаны с помощью таких показателей, как квадратные метры производственных помещений, величины постоянных затрат, потенциального объема производства в единицах продукции и других показателей.
 7. **Цели, связанные с исследованиями и инновациями** могут быть выражены в технических параметрах, затратах, изменениях цен и т.д.

Например, компания ДДД может поставить цель «разработать и внедрить в производство в течение 6 месяцев новый сейф с определенными параметрами и дизайном, который продавался бы по цене не выше заданной при нормативном для компании уровне рентабельности и затратить на разработку не более некоторой

суммы».

8. **Цели, связанные с организацией**, предполагают изменения в структуре или характере деятельности и могут выражаться, к примеру, так:
 - разработать и внедрить в течение двух лет систему бюджетирования;
 - создать филиал в другом городе к концу следующего года.
9. **Цели, связанные с человеческими ресурсами**, могут быть связаны как с повышением эффективности системы управления персоналом в целом, так и с совершенствованием одной либо нескольких подсистем управления человеческими ресурсами, к примеру:
 - повысить уровень трудовой дисциплины;
 - повысить уровень удовлетворенности персонала;
 - построить корпоративную систему обучения и т.д.
10. **Цели, связанные с использованием прогрессивных информационных технологий и решений**, которые стали сегодня нормой жизни любого коммерческого предприятия, к примеру:
 - внедрить автоматизированную систему управления складом;
 - перейти на систему электронного документооборота и т.д.

Можно выделить и другие группы целей коммерческих компаний.

2.5. Преимущества формализованного установления целей

1. Если цели не сформулированы или непонятны, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям. Их формализация стимулирует дискуссию внутри компании, что уменьшает риск непонимания или неполного понимания.
2. Если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть с большей вероятностью обнаружены и устранены еще в процессе разработки и согласования стратегии.
3. Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

При формализации стратегических целей необходимо помнить, что они должны удовлетворять пяти уже знакомым вам **SMART-критериям**.

Разработав некий набор стратегических целей, мы приходим к выводу, что их надо как-то систематизировать. На практике чаще всего это делается следующими способами.

2.6. Дерево целей

Стратегия организации может быть представлена в виде дерева целей, где каждая расположенная ниже цель поддерживает вышестоящую. Пример дерева целей представлен ниже на рис. 5.





Рис. 5. Дерево целей торговой компании

2.7. Стратегическая карта

Д.Нортон и Р.Каплан пошли немного далее и предложили такое средство визуального представления стратегии как стратегическая карта. Авторы концепции заметили, что результаты исследований под обобщенным названием «Почему успешны американские компании?» демонстрируют, что **стратегические цели организации должны обязательно включать:**

- **финансовые цели или цели акционеров** (увеличение прибыли, доходности, возврата на инвестиции и т.д.) — финансовая перспектива;

- **маркетинговые или клиентские цели** (развитие рынка; удовлетворение клиента; нахождение «своего клиента»; установление привлекательной цены; построение взаимоотношений как с поставщиками, так и с потребителями и т.д.) — клиентская перспектива;
- **цели совершенствования ключевых внутренних бизнес-процессов** — процессная перспектива;
- **цели совершенствования системы управления человеческими ресурсами и информационных систем в организации** — перспектива обучения и развития.

Почему авторы ввели понятие «перспектива»?

Все достаточно прозрачно — стратегия многогранна, а перспектива позволяет взглянуть на нее под некоторым углом зрения. Соответственно Нортон и Каплан рекомендуют использовать стратегические перспективы как некоторые направляющие для разработки и аудита стратегии — если вы не сформулировали стратегических целей в одной из перспектив, значит, скорее всего, вы что-то упустили в процессе работы над стратегией.



Рис. 6. Модель стратегической карты коммерческой организации

При этом авторы отметили, что самое важное в представлении стратегии — это причинно-следственные связи, которые показываются на стратегической карте стрелками, при этом есть общая закономерность, что цели совершенствования системы управления человеческими ресурсами поддерживают цели совершенствования ключевых бизнес-процессов, которые, в свою очередь, поддерживают так называемые «клиентские» цели, а те — финансовые. Более того, в стратегической карте могут быть

еще выделены стратегические темы, объединяющие цели различных «перспектив» и соответствующие, как правило, генеральным направлениям развития бизнеса, к примеру «Операционное совершенство» или «Предвосхищение ожиданий клиента». Стратегическая карта отражает и организационную специфику, к примеру, для некоммерческих организаций перспектива «Финансы» оказывается самой нижней и поддерживает все остальные цели.

Шаблон стратегической карты коммерческой организации приведен на рис.6.

Приведем ряд примеров стратегических карт.



Рис. 7. Пример стратегической карты банка

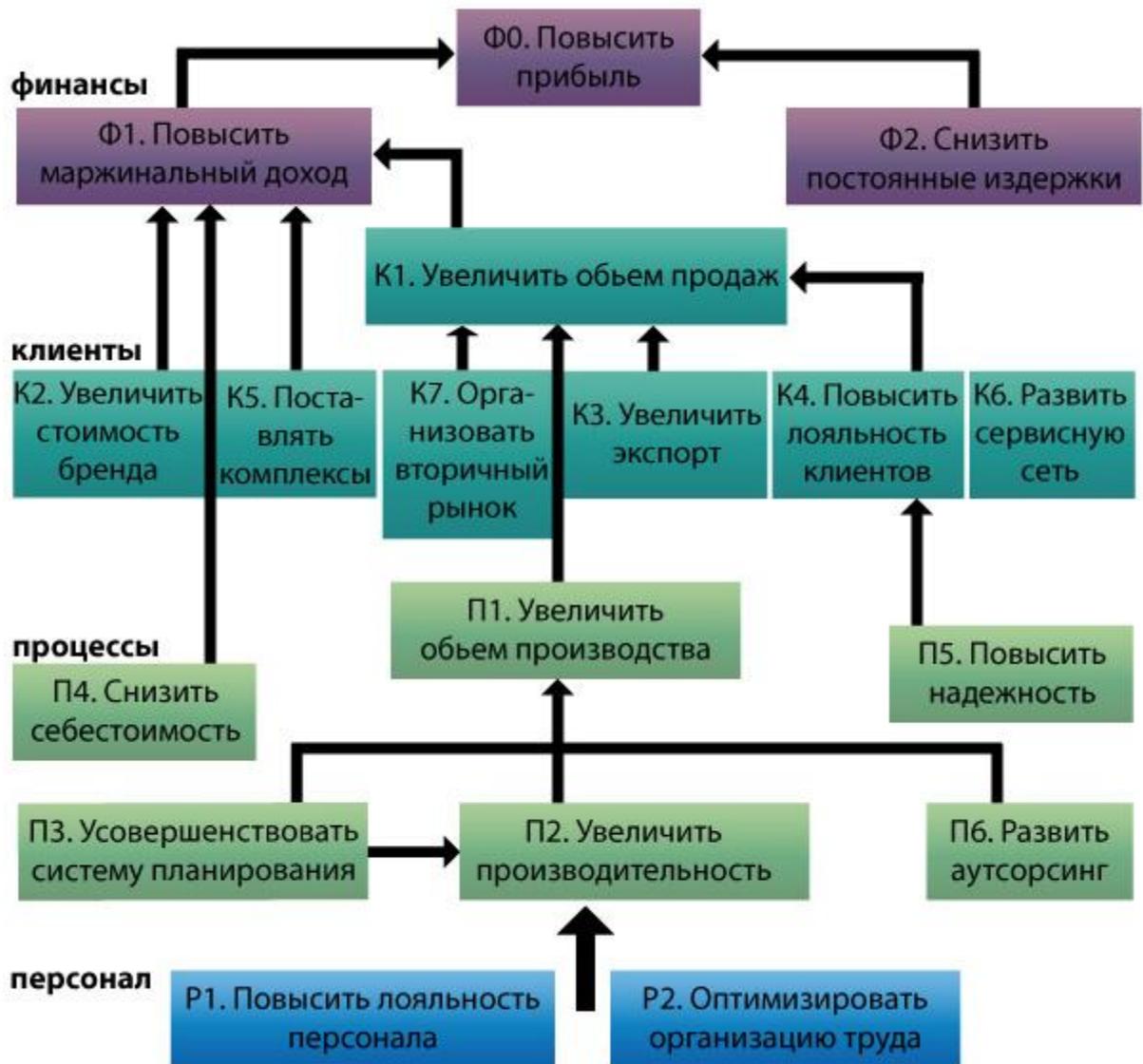


Рис. 8. Пример стратегической карты компании, работающей на рынке IT

Визуализация стратегии способствует ее лучшему пониманию и облегчению процесса «подведения ее к единому знаменателю», как в команде разработчиков стратегии на этапе разработки стратегии, так и более широкими массами работников, вовлеченных впоследствии в процесс ее реализации.

И стратегическая карта, и дерево целей подразумевают, что данные визуальные образы стратегии могут включать максимально лаконичные формулировки целей, тогда как в более детальном описании стратегического плана они будут представлены более подробно в формате SMART со всеми необходимыми атрибутами: сроками, ответственными лицами, описанием необходимых для достижения целей ресурсов и проектов развития, финансовой оценкой требуемых ресурсов.

2.8. Каскадирование стратегической карты (дерева целей)

верхнего уровня

Под каскадированием понимается построение стратегических карт/целевых деревьев для структурных подразделений Компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом являются созданные стратегические карты для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Каскадирование подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Одновременно цели и стратегические мероприятия структурно-организационных единиц одного уровня иерархии могут быть лучше согласованы при использовании стратегических карт как средства коммуникации (горизонтальная интеграция целей).

Каскадирование стратегической карты осуществляется по двум направлениям:

- горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне);
- вертикально (вовлечение других уровней руководства).

Вертикальное каскадирование

За основу каскадирования берется организационная структура Компании, или цели нижестоящих подразделений определяются, исходя из стратегических сфер деятельности и процессов.

Для каскадирования в зависимости от ситуации используют:

- 1) метод самостоятельного формулирования стратегии и целей (с учетом стратегических рамок деятельности и конкретных задач со стороны вышестоящего подразделения);
- 2) метод прямого определения целей на основе целей верхнего уровня (из вышестоящей стратегической карты переносятся цели, которые могут быть поддержаны данным подразделением);
- 3) стандартную стратегическую карту (шаблон) с адаптацией целевых показателей и стратегических мероприятий (все стратегические карты подразделений выглядят одинаково, но имеют различные значения целевых показателей или стратегические мероприятия, которые определяются индивидуально);
- 4) метод комбинирования стандартных и индивидуальных целей (из вышестоящей стратегической карты берутся цели, которые поддерживаются данным подразделением, а также определяются остальные цели, имеющие стратегическое значение для данного подразделения, но которые не могут быть сформулированы непосредственно на основе целей верхнего уровня);
- 5) метод прямого определения стратегических мероприятий (вышестоящая стратегическая карта анализируется в отношении целей, в достижении которых может участвовать данное подразделение, затем определяются стратегические мероприятия, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты, результатом

является согласование стратегических мероприятий);

- б) метод открытой коммуникации (ориентация участников на реализацию стратегии происходит благодаря открытой коммуникации: совещания, круглые столы и т.д., подразделение проходит весь процесс внедрения стратегической карты).

Настоятельно рекомендуется применять одновременно следующие три метода.

Методы вертикального каскадирования стратегической карты

Критерии выбора методов:

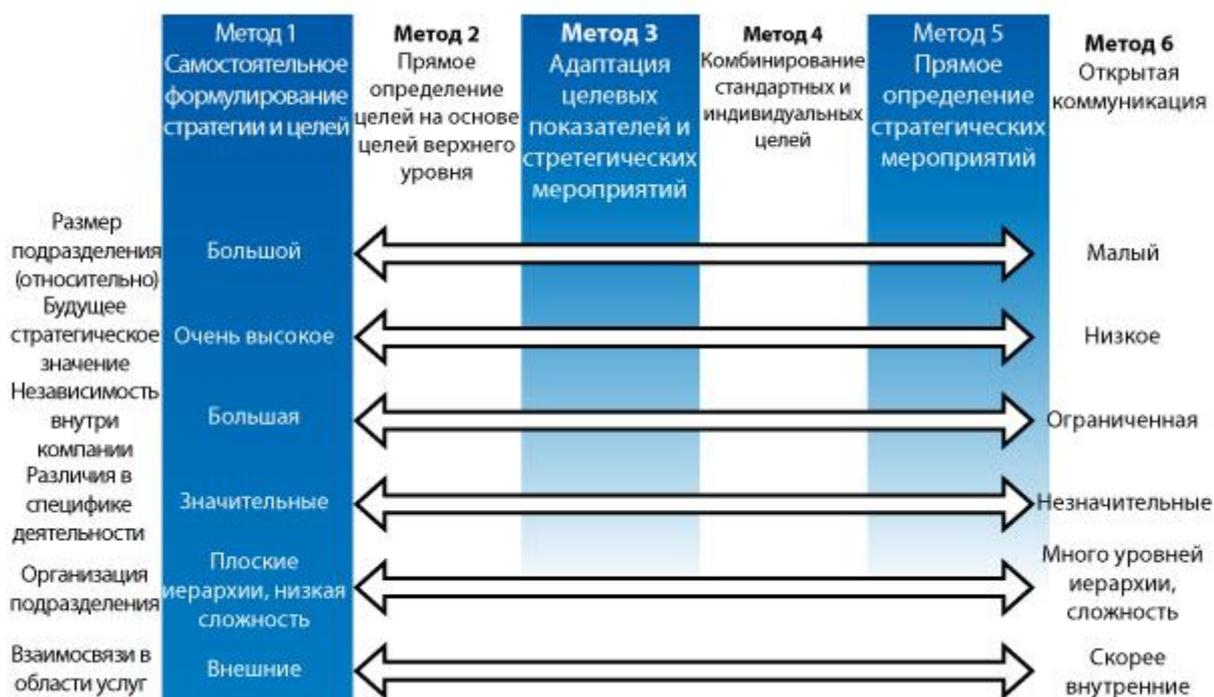


Рис. 9. Методы вертикального каскадирования стратегической карты

Горизонтальное каскадирование

Разработка стратегической карты для нескольких взаимосвязанных подразделений требует согласования стратегии и систем показателей между собой. Процесс согласования осуществляется как на одном уровне иерархии (горизонтальное согласование), так и между подразделениями на двух и более уровнях иерархии (вертикальное согласование). Процесс согласования можно представить схематически.

1. Сопоставление базовых стратегических ориентаций: определение недостатков в целевом стратегическом позиционировании.
2. Сопоставление стратегических целей: обеспечение согласованности целей, общих для всех подразделений, и определение недостатков в целях на уровне подразделения.
3. Сопоставление показателей эффективности: максимальная стандартизация

показателей эффективности и согласование подходов к их внедрению.

4. Сопоставление целевых значений показателей эффективности: сопоставление ожиданий по стратегическим целям для различных периодов и результата и предпосылок для моделирования бизнеса.
5. Сопоставление стратегических мероприятий: дополнение стратегических мероприятий Компании с точки зрения подразделения, определение стратегических мероприятий, общих для Компании, определение непродуктивных стратегических мероприятий, определение приоритетов Компании при ограниченных ресурсах.

2.9. Если разработаны стратегические цели, значит, у организации есть стратегия?

Если предварительный сбор информации, определение целей, выбор типа поведения на рынке и в фирме проведены успешно, может возникнуть иллюзия, что все существенное сделано, а остальное — детали, которые «улягутся сами». На самом деле, мы имеем пока только декларацию о намерениях, а не стратегический план, что быстро обнаруживается при попытке его реализации.

Следующими шагами алгоритма будут:

- **планирование конкретных мероприятий;**
- **обеспечение их ресурсами (выделение финансирования, назначение ответственных, делегирование полномочий);**
- **определение точек проверки и способов измерения результата.**

Этот этап оказывается серьезным испытанием для большинства стратегий. Предварительный сбор информации дал нам половину решения — кто, когда, сколько и почему будет платить фирме за ее товар или услуги. Планирование конкретных мероприятий покажет возможность получения прибыли при данных граничных условиях.

Предприятие Н решило скорректировать стратегии продаж автомобильных запчастей — одного из основных направлений бизнеса. Предварительный сбор информации показал перспективность создания собственных представительств фирмы в регионах; расчетный оборот представительства через 3 месяца после открытия — сумма S.

До планирования конкретных мероприятий в качестве основных направлений были намечены следующие:

- *аренда складов и офисов в регионах;*
- *работа на местах московского управленческого персонала;*
- *поддержка продаж рекламной кампанией в центральной прессе.*

Детальное планирование показало, что при этих условиях весь проект создания

представительств окупится через 5 лет. Поскольку сумма S корректировке не подлежала (этот предел устанавливается рынком), возникла необходимость в пересмотре затратной части. Решение было таким:

- аренда складов и офисов в регионах;
- работа местного персонала с кураторством московского (один куратор на 3 представительства);
- реклама посредством прямой рассылки с подключением центральной прессы с 10-го открытого филиала.

Расчетный срок окупаемости проекта составил 18 месяцев.

На практике разработка стратегий (или бизнес-проектов) часто производится предприятиями с точностью «до наоборот»: сначала планируются мероприятия, рассчитывается себестоимость проекта, затем директивно устанавливается срок окупаемости или норма прибыли, отсюда высчитывается цена и необходимые объемы продаж. Большинство руководителей не раз сталкивались с последствиями такого планирования, абсолютно не связанного с рынком, но снова попадали на тот же крючок. Механизм появления «шапкозакидательских» стратегий прост:

- движущей силой выступает гарантия занятости и полезности предлагающего проекта (что там будет через 2 года — неизвестно, а пока менеджер имеет зарплату и «карт бланш»);
- обоснованием выступают «крайние» цифры прайс-листа конкурента и «экспертные» мнения из третьих рук;
- «коридор входа» — традиция предприятия жестко контролировать только затраты (один раз «пробив» проект, можно получать дивиденды без привязки к конкретным результатам) и сверхприоритетное отношение к продукту (иллюзия, что он продаст себя сам).

2.10. Полномочия и роли в определении стратегии

Монокомпания

Притом, что эффективная разработка стратегических целей — продукт коллективного труда, ответственность и за процедуру, и за результат лежит только на одном человеке — руководителе организации и/или его акционере. Ее нельзя поделить или делегировать: целевая составляющая предприятия служит фундаментом его личного сценария, обеспечивает личное вознаграждение. Он имеет право вето и должен решать, куда и как двинется предприятие в обозримом будущем. В случае нескольких равноправных партнеров, совместно владеющих предприятием, возникает дополнительная проблема, не поддающаяся «идеальному» решению. Здесь может с одинаковым успехом существовать как платформа согласия (когда сценарные цели совладельцев, в принципе, увязываются), так и определенный антагонизм, в результате которого партнерам, возможно, придется разойтись в будущем, а в настоящем они не смогут согласовать

стратегические цели организации. При возможности согласия полномочия в целеопределении делегируются старшему по должности, который осуществляет номинальную власть на предприятии и, в силу этого, несет реальную ответственность за последствия любых корпоративных решений. Ранее речь идет о так называемой моноорганизации или одном юридическом лице.

А как обстоят дела с ответственностью за разработку стратегии в группах компаний и холдингах?

Несколько лет назад в McKinsey провели исследования, посвященные тому, какую роль играет управляющая компания группы взаимосвязанных организаций в процессах стратегического управления, и опубликовали статью «Роль корпоративного центра» в своем русскоязычном бюллетене.

Группа компаний

Итак, напомним, что основная цель создания управляющих компаний холдингов — это максимизация прибыли для акционеров, а значит — управление портфелем бизнесов, его эффективностью, обеспечение финансирования, управление взаимоотношениями с внешней средой (государство, другие заинтересованные стороны и т.д.). Исследование показало, что управляющие компании успешных холдинговых структур и групп компаний не демонстрируют единства поведения на рынке в плане управления стратегиями «дочек» и «внучек», однако существует 4 базовых роли управляющих компаний, которые связаны как с участием ее в процессе стратегического менеджмента, так и с определенными взглядами на управление инвестициями.

Приведем и кратко опишем эти 4 роли (табл. 2).

Таблица 2. Типовые роли корпоративного центра в холдинге

	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Сфера интересов	Принимает ключевые решения о вложениях/выводе средств	Разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации, определяет направления действий — стратегический вектор (БЕ) и единую методологию управления стратегией. Анализирует бизнес-стратегии, разработанные	Контролирует техническую/операционную обоснованность бизнес-стратегий, разработанных подразделениями распределяет ресурсы между ними и стремясь усилить эффект синергии	Возглавляет разработку и реализацию стратегий в подразделениях

		БЕ, распределяет ресурсы между БЕ. Предлагает/утверждает вложения/вывод средств.		
Инвестиции	Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	Проверяет бизнес-логику утверждаемых стратегических инвестиций	Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением
Примеры компаний	Управляющая компания не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или добиваться синергетических эффектов, к примеру, АФК Система	Могут быть как компании с взаимосвязанными направлениями бизнеса, так и нет, однако в таких компаниях много внимания уделяется единству методологии управления стратегией и навыкам членов рабочих групп по разработке стратегии. Российским примером такой компании может служить группа компаний «Эконика» (обувь, строительство, инструменты)	Часто это компании с несколькими взаимосвязанными направлениями бизнеса либо единой для всех компаний обслуживающей БЕ, к примеру, сбытовым подразделением или НИиОКР, к примеру, в компании Unilever есть исследовательская компания, обслуживающая все направления бизнеса	Часто это компании, развивающие одно направление бизнеса и имеющие ряд подразделений в различных регионах, к примеру, British Airways

Как видим, оператор демонстрирует наибольшее вовлечение в процесс разработки и реализации компаниями холдинга их стратегии — бизнес-единицы не обладают возможностью самостоятельно разрабатывать стратегию, на втором месте по степени вовлечения выступает стратегический контролер. Если вмешательство управляющей компании-оператора в процесс стратегического планирования в организации носит систематический и существенный характер (обязательное участие в процессе разработки стратегии), то стратегический контролер лишь регулярно аудировать разработанную компаниями холдинга стратегию в целях обеспечения максимального синергетического эффекта и предлагает отдельные доработки. Стратегический архитектор — выверяет бизнес-логику стратегий компаний холдинга и иногда предлагает дополнительные стратегические инициативы.

Так как ранее в курсе стратегического менеджмента не было раскрыто понятие синергии, введем его в данной теме.

Синергия — это эффект, при котором объединение различных частей (в данном случае — организаций) в единую систему дает больший результат, нежели сумма результатов организаций при условии, что они функционируют обособленно.

Заключение

Разработка стратегии как процесс

В данном курсе мы с вами еще раз обратились к инструментам стратегического анализа, уже в процессе использования которых начинает рождаться сама стратегия, к методикам оценки стратегических альтернатив, разработки стратегических сценариев, формулирования стратегических целей и инструментам визуализации стратегии.

При определении стратегии фирмы необходимо учитывать огромное число факторов: цели, состояние рынка, положение на нем фирмы, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, особенности продукции (услуг), конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла продукта, издержки и др. Учесть все факторы невозможно, поэтому подходы при определении альтернативных вариантов стратегии зависят от выбора приоритетного направления.

Итак, обобщим изученный материал и посмотрим, какие этапы включает в себя разработка стратегии.

Таблица 3. Этапы разработки стратегии

Традиционный подход (статичное видение + одна стратегия)	Сценарный подход (динамическое видение + несколько сценариев развития)
1. Анализ результатов стратегической диагностики	Анализ результатов стратегической диагностики с концентрацией на ключевых неопределенностях внешней среды
2. Анализ и выбор стратегических альтернатив	Выбор ключевых переменных внешней среды
3. Формулирование генеральных целей / стратегической концепции	Описание 3-4 сценариев развития
4. Формулирование стратегических целей, выявление причинно-следственных связей между ними	Стратегический выбор: разработка плана действий под каждый сценарий
5. Формализация стратегии (стратегический план, стратегическая карта, дерево целей)	Аудит разработанных сценариев развития и планов действий
6. Аудит разработанной стратегии	

Сегодня некоторые небольшие российские компании стремятся разрабатывать стратегию в форме однодневного мозгового штурма с последующей формализацией идей в виде стратегического плана, его быстрого обсуждения и утверждения. Автор пособия полагает, что время, выделяемое на разработку стратегии, должно быть достаточным для того, чтобы менеджеры могли обдумать результаты каждого этапа в течение 1-2 недель, таким образом, процесс разработки, согласования и внутреннего аудита стратегии займет не менее 3-4 недель и будет подразумевать несколько итераций, позволяющих не принимать скоропалительных решений и прийти к консенсусу.

Разработка стратегии и креативность

Разработка стратегии — это всегда создание чего-либо нового либо придание новой формы «хорошо забытому старому». И российские, и западные топ-менеджеры сегодня сетуют на скудность корпоративного креатива, невозможность «выйти за рамки» стереотипов внутрикорпоративного мышления, а разработка хорошей стратегии невозможна без творческого подхода.

Почему же столь популярная техника мозгового штурма не дает желаемого результата сегодня?

В одной из статей Harvard Business Review акцент делается на умении ведущего мозговой штурм задавать правильные вопросы. Оказывается, было проведено исследование среди нобелевских лауреатов, и все они единодушно сказали, что как только им удалось задать себе «правильный вопрос», качественно новое решение было уже «в кармане». Вот один из таких вопросов:

- с каким барьером, не позволяющим приобрести наш товар либо услугу, мирится наш потребитель, не подозревая о наличии альтернативы?

Посмотрим на обычную автозаправочную станцию. Каков же «невидимый» барьер, мешающий приобрести горючее у определенного производителя? — Надо обязательно доехать до конкретной заправки. Средний автомобиль находится в дороге 500 часов в год, остальное время — припаркован где-то либо находится в гараже. Если даже самолеты заправляют в воздухе, почему нельзя заправить своих постоянных клиентов, пока они находятся на стоянке, если водитель выставил определенный знак-сигнал для заправщика?

Некоторые компания создают «карты ума» либо деревья ключевых вопросов, чтобы добраться до «жемчужного зерна» — нового стратегически значимого решения.

Есть еще рецепты, как саму процедуру мозгового штурма сделать более творческой.

1. К сожалению, в процесс разработки стратегии не всегда вовлекаются те, кто может привнести дополнительную ценность, энергию, творческий подход, часто участниками группы по разработке стратегии становятся «политические» фигуры. Подумайте:
 - Кто из ваших менеджеров ведет вашего клиента, осуществляющего у вас

самые крупные приобретения?

- Кто из ваших клиентов использует ваш продукт нетрадиционным образом?
 - Как бы мы могли изменить наш продукт, если бы адаптировали его к потребностям каждого клиента?
 - Какие потребности наших клиентов изменяются быстрее других?
 - Для каких наших клиентов не нужно/не критично постпродажное обслуживание?
 - Какие наши «прорывы» в области управления эффективностью и результативностью деятельности могли бы взять на вооружение и другие компании? и т.д.
2. Необходимо удостовериться, действительно ли все участники мозгового штурма вовлечены в процесс (100% участников должны быть на 100% вовлечены в обсуждение на протяжении всего действия).
 3. Для собрания более 20 человек социальная норма поведения – быть немногословным и кратким, и только немногие нарушают это правило, тем самым, заставляя других участников молчать. Так может быть, поделить группу из 20 человек на 5 подгрупп? Тогда и эффект от присутствия первого лица (подавление) будет минимизирован, и каждый участник будет стремиться полностью выложиться. Более того, тех, кто ранее подавлял коллег, можно выделить в отдельную группу.
 4. До начала мозгового штурма лучше кратко обозначить, каковы основные цели данного мероприятия: либо небольшие постепенные улучшения, либо идеи-прорывы. Можно также указать ограничения по бюджету. Таким образом, будут заданы границы обсуждения, которые определяют в будущем его реализуемость.
 5. Идеи часто рождаются уже после мероприятия, так как все его участники вряд ли, выйдя за дверь, выбросят из головы происходившее, поэтому рекомендуется повторить встречи рабочих групп и «докреативить» стратегию.

Рамки/границы генерируемых на стратегических мозговых штурмах идей могут быть легко прояснены с помощью матрицы Абея (рис. 10.).

Аудит разработанной стратегии

Стоит отметить, что прежде, чем переходить к следующему этапу цикла стратегического менеджмента — реализации стратегии — необходимо провести внутренний либо внешний аудит разработанной стратегии. Если есть желание и возможности, то можно привлечь внешних экспертов (к примеру, отраслевых) либо консультантов. Какие же ключевые моменты стратегии необходимо тщательнейшим образом выверить?

1. Согласно Майклу Портеру, организации для успеха совершенно необязательно быть самой первой, но обязательно иметь некую уникальную, отличающую от конкурентов особенность — ее конкурентное преимущество. Действительно ли ваша стратегия будет способствовать созданию либо усилению конкурентного

преимущества вашей компании?



Рис.10. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему

- Вспомним R-критерий из модели SMART — стратегия в целом, как и отдельные цели, должна быть реализуемой. И если по отдельности все ваши стратегические цели могут выглядеть как воплотимые в жизнь, то все вместе они могут быть трудновыполнимыми с «ресурсной» точки зрения (инвестиций в их реализацию, «золотых голов и рук», которых на все может и не хватить и т.д.). Бюджет и персонал организации должен «выдержать» стратегию. На этом же этапе компании важно выделить так называемые нестратегические инвестиционные проекты и проанализировать, насколько они будут «оттягивать» ресурсы у стратегических, не надо ли от них отказаться вообще. Часто на этапе разработки стратегии формулируются лишь ответы на вопрос «Что мы будем делать в стратегической перспективе?». Столь же важными оказывается формулировка ответа на вопрос «Что мы точно не будем делать?». Эти важные дополнения к стратегии, если они не были разработаны на более ранних этапах, позволят четко классифицировать и донести до широких масс менеджмента организации, какие именно действия и намерения будут квалифицированы в дальнейшем как идущие вразрез с разработанной стратегией.
- Наряду с бюджетными ограничениями необходимо проверить стратегию на непротиворечивость. К примеру, стратегические цели по расширению рынков и выходу на новые рынки, как правило, конфликтуют с целями сокращения затрат и увеличения прибыли. В таких случаях долгосрочную стратегию, к примеру, на 10 лет, «стратифицируют» — в первые три года становится актуальным цель захвата

нового рынка, а в последующие 5-7 лет — цель увеличения прибыли.

4. Даже если топ-менеджеры единодушны относительно разработанной ими стратегии, возможно, персонал не будет столь понятлив, поэтому так же, как и при разработке сценариев развития, стоит создать небольшую фокус-группу и провести исследование на предмет того, насколько адекватно воспринимают и понимают созданную избранными (рабочей группой по разработке стратегии) другие работники организации, в частности — линейные менеджеры, которые будут играть ведущую роль на этапе реализации стратегии.

10 принципов разработки успешной стратегии Томпсона и Стрикленда

Проверить новую стратегию на ее «потенциальную успешность» достаточно сложно, однако Томпсон и Стрикленд предложили 10 принципов разработки успешной стратегии, которые стоит принимать во внимание, заглядывая в будущее коммерческой организации.

1. Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции организации в долгосрочной перспективе.
2. Стратегия должна обеспечить быстроту реагирования на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.
3. Долгосрочные инвестиции необходимы в создание устойчивого конкурентного преимущества, агрессивное наступление для его приобретения и агрессивную оборону для его удержания.
4. Необходимо избегать стратегий, рассчитанных на успех только в благоприятных условиях.
5. Необходимо адекватно оценивать амбиции и способности конкурентов.
6. Необходимо помнить, что атака на слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем на сильных.
7. Нельзя снижать цену, не имея значительного преимущества по издержкам.
8. Необходимо добиваться максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо их потребительским свойствам.
9. Необходимо избегать промежуточных стратегий, возникающих при попытке следовать одновременно двум противоположным стратегиям.
10. Агрессивные попытки захвата доли рынка приводят к обострению «военной» обстановки в отрасли, к маркетинговой «гонке вооружений» либо ценовым войнам, что априори убыточно для всех игроков рынка.

Рекомендации М.Портера по разработке стратегии

Ниже приведены выдержки из выступления М.Портера на одной конференции, опубликованные в открытом доступе на портале e-xecutive. Эти рекомендации от гуру стратегического менеджмента также помогут вам подойти более взвешенно к разработке

стратегии вашей организации.

1. Не стремитесь быть первыми, будьте уникальными

Главная и худшая ошибка, которую часто допускают стратеги — борьба с конкурентами в одной и той же нише: «Копирование действий конкурентов — это провал с точки зрения стратегии».

Ваша цель — не стать лучшей компанией в своей индустрии, первым или вторым номером. Ваша цель — стать уникальными, найти уникальное ценностное предложение и разработать оригинальные маркетинговые ходы.

2. Ваша главная цель — высокая отдача на инвестиции

Главная цель компании — высокий коэффициент рентабельности инвестиционного капитала (ROIC); рост компании — вторичная цель, на которой необходимо сосредоточиться только после достижения первой и основной цели.

Концентрация на таких целях, как увеличение доли рынка, рост доходов, увеличение продаж и т.п., создает серьезные внутренние риски для стратегии компании.

3. Индустрия — основа стратегического анализа

Экономическая эффективность компании складывается из двух составляющих: структуры индустрии (задает общие правила конкуренции) и положения, которое компания занимает в своей отрасли (источник конкурентных преимуществ). Стратегия включает в себя оба элемента. Сравнить показатели ROIC у компаний из разных отраслей просто бесполезно.

Например, ROIC фармацевтической компании Pharmacia&Upjohn в период 1985-2002 гг. составил в среднем 19,55%, в то время как этот же показатель за тот же период авиакомпании Southwest Airlines оказался только 12,75%. Однако если взглянуть на общие показатели по отраслям, то средний ROIC в фарминдустрии составил 28,14%, тогда как в авиаиндустрии, для которой вообще характерны низкие показатели, — 5,05%. Таким образом, судить об успешности компании на рынке необходимо по ее месту и показателям в своей отрасли.

4. Не бойтесь идти на компромиссы

Существенная часть стратегии — сделать правильный выбор, когда две стратегические позиции несовместимы между собой, то есть определить, что компании не надо делать.

Компания Neutrogena Soap добилась потрясающего успеха в 1990 г., сделав выбор в пользу очень мягкого мыла для чувствительной кожи, пожертвовав его моющими свойствами. Бренд завоевал первую позицию по рекомендациям дерматологов и добился необыкновенно высокой лояльности потребителей, несмотря на их достаточно узкий сегмент. Однако позднее, когда компания перестроила стратегию, переориентировавшись на рост компании и массовую рекламу на телевидении с участием звезд, она сразу же утратила лояльность потребителей, которые

прислушивались к советам дерматологов и, как результат, ее доля рынка была сведена практически на нет.

5. Стратегия должна быть успешна в каждом из своих звеньев

Конкурентное преимущество компании не может быть сконцентрировано в одном или нескольких звеньях цепочки создания ценности.

Компания Zara, завоевавшая рынок в рекордно короткие сроки, является ярким примером стратегии, успешной в каждом из своих элементов. Zara сделала ставку на частую смену коллекций — более 15 раз в год (в то время как другие производители одежды меняют коллекции максимум раз в сезон), ультрамодные тенденции по умеренным ценам, производство в Европе (у нее нет времени перевозить товары из Китая или Гонконга), местоположение магазинов в местах с большим потоком людей (крупные торговые центры, центральные улицы), расчет на «сарафанное радио» и повторную покупку вместо массивной рекламы в медиа и т. п. И что мы получаем: невозможно скопировать одно из звеньев стратегии Zara — она успешна только как целостная цепочка.

6. Стратегия должна быть постоянной

Постоянство стратегии является залогом стабильности основного ценностного предложения компании. Нельзя постоянно идти «на поводу» у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии.

Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии: «Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени».

7. Выберите свой сегмент

Сегментация — важнейшая часть создания стратегии. Вы можете выбрать абсолютно любой сегмент потребителей, продукт или мотивацию покупки товара или услуги, даже если на первый взгляд этот сегмент кажется непривлекательным.

Главное, чтобы предельно четко были очерчены рамки выбранного сегмента, не происходило «размывания» и все звенья цепочки создания ценности находились в соответствии с этим сегментом.

8. CEO — не «потребитель» стратегии, но и не ее двигатель

Роль главы компании в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:

- постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;

- выбор участников разработки стратегии;
- личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании;
- посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;
- привлечение внешних консультантов.

При этом нельзя забывать, что стратегия должна затрагивать всех членов организации, а не только ее менеджмент: «Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает только то, что этот человек НЕ может далее продолжать работу в вашей организации».

9. Стратегией не являются:

- цели;
- видение;
- реструктуризация;
- слияния и поглощения;
- альянсы и партнерства;
- технологии;
- инновации;
- аутсорсинг;
- обучение.

10. Стратегия — это:

- уникальное ценностное предложение;
- отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности;
- четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать;
- действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект;
- постоянство позиционирования.

В завершение хотелось бы отметить, что по статистике Fortune, только 10% организаций, разработавших стратегию, могут ее успешно реализовать, но это уже тема следующего шага нашей программы.

Глоссарий

А

[Активный рост как стратегическая альтернатива](#)

стратегия осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями, в отраслях с быстрорастущим рынком, но могут применять и компании, использующие некоторое конкурентное преимущество (например, ценовое) для интенсивного вытеснения конкурентов со стабильного или стагнирующего рынка и увеличения за их счет собственного присутствия на рынке. Может быть внутренним и внешним.

[Анализ разрывов \(GAP-analysis\)](#)

аналитическая процедура рассмотрения «несоответствий»/«разрывов»; один из эффективных методов стратегического анализа (от англ. «gap» — «разрыв»). Цель AP — выявить те рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании. Предполагается применение таких методов проведения анализа, как интервью или тестирование руководителей организации либо независимых отраслевых экспертов. По ходу GAP-анализа мы сравниваем текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем, также данный анализ поможет нам понять те задачи, которые следует поставить на данном этапе перед компанией.

Д

[Дерево целей](#)

стратегия организации может быть представлена в виде дерева целей, где каждая расположенная ниже цель поддерживает вышестоящую.

К

[Каскадирование](#)

построение стратегических карт/целевых деревьев для структурных подразделений Компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом являются созданные стратегические карты для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Каскадирование подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Осуществляется по двум направлениям: горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне) и вертикально (вовлечение других уровней руководства).

М

[Метод Саати](#)

метод отбора стратегической альтернативы. Распределение альтернативных стратегий по приоритетам проводится на основе двух параметров: степени реализуемости и степени эффективности. На основании полученных значений строятся матрицы «эффективность — реализуемость». Местоположение альтернативы в соответствующем сегменте матрицы определяет уровень ее приоритета при выборе оптимальной стратегии.

О

[Ограниченный рост как стратегическая альтернатива](#)

для стратегии ОР характерно установление целей от достигнутого уровня с учетом небольшого прироста, необходимого для поддержания положения компании на ее рынках. Стратегия применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, для организаций, которые, в основном, удовлетворены своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Компании, выбирающие стратегию ограниченного роста, часто могут быть атакованы конкурентами, уделяющими большее внимание управлению инновациями и поиску принципиально новых решений.

[Оператор](#)

роль управляющей компании, когда она возглавляет разработку и реализацию стратегий в подразделениях. Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением.

П

[Перекрестный анализ \(cross-анализ\)](#)

инструмент выявления стратегических альтернатив с помощью матрицы SWOT. Предполагает попарное сравнение элементов каждой из ячеек матрицы: сильные стороны — возможности; слабые стороны — возможности; слабые стороны — угрозы; сильные стороны — угрозы.

С

[Синергия](#)

эффект, при котором объединение различных частей (в данном случае — организаций) в единую систему дает больший результат, нежели сумма результатов организаций при условии, что они функционируют обособленно.

Сокращение как стратегическая альтернатива

стратегическая альтернатива, при которой уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения выделяют варианты: ликвидация, отсечение лишнего, переориентация.

Стратегическая карта

Д.Нортон и Р.Каплан предложили СК как средство визуального представления стратегии.

Стратегический архитектор

роль управляющей компании, когда она разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации, определяет направления действий — стратегический вектор бизнес-единиц (БЕ) и единую методологию управления стратегией. Анализирует бизнес-стратегии, разработанные БЕ, распределяет ресурсы между БЕ. Предлагает и утверждает вложения/вывод средств. Проверяет бизнес-логику утверждаемых стратегических инвестиций.

Стратегический контролер

роль управляющей компании, когда она контролирует техническую/операционную обоснованность бизнес-стратегий, разработанных подразделениями, распределяет ресурсы между ними и стремится усилить эффект синергии. Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций.

Стратегия сочетания

представляет собой объединение любых из рассмотренных стратегий (ограниченного роста, активного роста и сокращения) в привязке к различным направлениям бизнеса.

Сценарии (сценарии развития)

описание возможного развития событий в будущем; они выявляют логику, стоящую за событиями, не поддающимися объяснению методами логического прогнозирования. Согласно мнению Петера Шварца и Джея Огилви, сценарии развития — «это гипотезы о вероятном положении вещей в будущем, разрабатываемые специально для того, чтобы выявить риски и возможности, заключенные в стратегических начинаниях».

У

Управленческое обследование

процесс, при помощи которого осуществляется диагностика внутреннего состояния организации. Представляет собой последовательную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых

сторон.

Ф

Финансовый холдинг

роль управляющей компании, когда она принимает ключевые решения о вложениях/выводе средств. Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков.

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. — М.: Вершина, 2006.
2. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. — М.: Вильямс, 2007.
3. Кох Р. Стратегия: основы стратегического планирования и пошаговая инструкция по разработке и реализации стратегических планов. — М.: Эксмо, 2008.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошан С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001.
5. Нивен П. Сбалансированная система показателей — шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. — М.: Баланс-клуб, 2003.
6. Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: Олимп-Бизнес, 2007.
7. Нортон Д., Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Смирнова Н. К., Фомина А. В. Разработка стратегии компании: от простого к сложному. — М.: Бератор Пабблишинг, 2008.
11. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2007.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Юнити, 1998.
13. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента. — М.: Юнити-Дана, 2008.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://www.iteam.ru/publications/strategy>

(Портал консалтинговой компании ITeam — о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике)