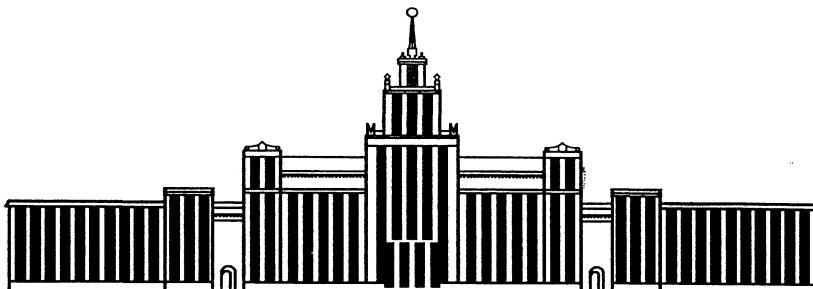

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

658(07)
К736

Н.Н. Котова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Учебное пособие

Челябинск
2015

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика и экономическая безопасность»

658(07)
К736

Н.Н. Котова

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2015

УДК 658.1.012.12(075.8)
К736

*Одобрено
учебно-методической комиссией факультета
«Экономика и предпринимательство»*

*Рецензенты:
Т.Ю. Савченко, В.Н. Белкин*

Котова Н.Н.

К736 Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 82 с.

Учебное пособие предназначено для методического обеспечения дисциплины «Стратегическое планирование экономической деятельности компании» в соответствии с учебным планом подготовки магистров по программе «Экономика фирмы и рынков». В пособии рассматриваются система стратегического планирования компании, её отдельные элементы, инструменты конкурентного и стратегического анализа. Изучаются подходы, используемые при выборе альтернативных бизнес-стратегий, исходя из возможностей отрасли и организации.

УДК 658.1.012.12(075.8)

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Процесс стратегического планирования компании	
1.1. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент	4
1.2. Стратегические направления развития компании (видение, миссия, цели). 10	
1.3. Альтернативные бизнес-стратегии компании	14
2. Структурные методы стратегического планирования	
2.1. Конкурентный и стратегический анализ.....	24
2.2. Конкурентная разведка и стратегическое планирование	29
2.3. Методы экономического прогнозирования в стратегическом планировании	39
3. Методы выбора альтернативных бизнес-стратегий	
3.1. Выбор оптимальной стратегии развития компании с использованием методов теории исследования операций	45
3.2. Выбор альтернативных бизнес стратегий компаний на основе разработки сценариев	58
4. Оценка эффективности реализации стратегий компаний на основе моделирования	
4.1. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей.....	65
4.2. Оценка стратегии с помощью модели сбалансированного роста	71
4.3. Оценка эффективности стратегии на основе определения добавленной стоимости бизнеса (стоимостно-ориентированная модель).....	73
Заключение.....	80
Библиографический список.....	81

1. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

1.1. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

В современных условиях поведение всех экономических агентов рынка становится все сложнее. Возрастают требования к выработке их стратегических реакций на увеличивающийся темп изменений во внешней бизнес-среде, а так же к усиленному росту новизны происходящих изменений в бизнес-процессах самой организации. Более агрессивным становится не только поведение компаний (организаций, фирм), но и самих рынков. Происходит усиление турбулентности и формируется гиперконкурентная среда, что приводит к ухудшению конкурентных позиций компаний. Подобные тенденции существенно корректируют задачи стратегического планирования деятельности компаний, переориентируя их на качественно иной уровень. Для сохранения существующих и формирования новых конкурентных преимуществ компаний должны выступать инициаторами инновационных решений, выбирая и реализуя стратегии инноваций взамен стратегий постепенного совершенствования и обновления.

Сегодня компания должна быстро отвечать на вызовы внешнего бизнес-окружения. В этой связи всё большее внимание уделяется технологиям, которая получила название «конкурентное ранее предупреждение». Эта технология позволяет управлять рисками (теми, которые являются управляемыми) и выступает в качестве страховки от стратегических неожиданностей, возникающих на рынке. За последние десятилетия внешняя среда для компаний стала значительно опаснее, возрастают и бизнес-риски. Все чаще возникают ситуации, когда выбранные компанией стратегии не соответствуют реальным изменениям, происходящим в отрасли (рынке). Подобное состояние рынка и компании получило название отраслевого диссонанса. Отраслевой диссонанс представляет собой бизнес-risk, при котором выбранные организацией стратегии не отвечают новым требованиям рынка. Отрасли как и рынки не остаются статичными, они динамичны, а компании, которые не успевают адаптироваться к происходящим изменениям, теряют свои конкурентные позиции.

Риск отраслевого диссонанса может возникнуть в любой отрасли или рынке, для любой организации любого размера. По результатам опроса руководители-слушатели Академии конкурентной разведки, ранжируя опасность бизнес-рисков для компаний, расположили их следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Ответы респондентов на вопрос «Какими из перечисленных рисков, по Вашему мнению, хуже всего управляет Ваша компания?»¹

Полученные варианты ответов	% ответивших
Введение конкурентами аналогичных или альтернативных «прорывных» товаров или услуг	17,2
Вхождение в Ваш сегмент рынка нового конкурента с новым профессиональным опытом	16,3
Появление альтернативной технологии, замещающей спрос на Ваше предложение	12,0
Неудовлетворенность покупателей будущими товарами или услугами	10,7
Флуктуации курсов валют	10,3
Появление поставщиков, объединяющихся на Вашем рынке	8,6
Привал пиар-кампаний каким-либо руководящим работником	6,9
Флуктуации на фондовом рынке, отрицательно сказывающиеся на стоимости Ваших торгуемых ценных бумаг	6,4
Небрежная работа сотрудников	6,0
Угроза здоровью сотрудников и покупателей	5,6

Выделение в качестве основных рисков тех, которые связаны с агрессивным поведением конкурентов, подтверждает тезис об ужесточении конкуренции и делает выбор стратегии (стратегий) развития организации особенно важным. Такой подход способствует и возрастанию роли стратегического и сценарного планирования в деятельности компаний.

Меняется и традиционная философия стратегического планирования в контексте понятий «долгосрочное» и «краткосрочное». Следует различать понятия «долгосрочное планирование» и «стратегическое планирование». Термин «долгосрочное планирование» часто употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на организации лишь в долгосрочном аспекте. В некоторых организациях бумажной промышленности, которые производят посадки леса, рассчитанные на 30 и более лет, долгосрочное планирование ориентировано на весьма отдаленный плановый результат. В других организациях, производящих модные изделия, горизонт планирования (во всяком случае, в производственной деятельности) может быть равен году. Ряд организаций, например, фармацевтических, должны планировать на 10 лет и более. Это связано с тем, что на разработку новых продуктов, их

¹ Бенджамин Джилад, с.32

испытание и оценку, а также получение разрешения от правительственные органов на их сбыт может потребоваться именно такой срок.

Многие другие организации, например, правительственные учреждения, пытаются разрабатывать планы на весьма длительный период (например, на несколько десятилетий), но обнаруживают, что делать это трудно. Большинство организаций приходит к выводу, что некоторые разделы плана (например, расчет потребности в производственной мощности) должны охватывать пятилетний период, поскольку это как раз тот отрезок времени, который необходим для реализации такого рода планов.

Следовательно, содержание определения «долгосрочный» во многом зависит от условий, в которых осуществляется планирование. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой, а плановый горизонт, приемлемый для одной сферы деятельности организации, может оказаться непригодным в другой области.

В настоящее время все большее значение приобретает «стратегическое планирование». Этот термин мало связан с горизонтом планирования, но решения, которые служат предметом стратегического планирования, являются самыми важными для будущего организации. Так понятие «долгосрочное планирование» не применимо для туристских организаций, тогда как без стратегического планирования они вряд ли сохранят свою конкурентоспособность в туристском бизнесе.

Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации и их изменений, а также ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение ресурсов. Стратегическое планирование предполагает установление целей и увязку этих целей с ресурсами, которые будут использованы для их достижений. А так как эти цели и характер использования ресурсов влияют на перспективы организации, стратегическое планирование по своей сути ориентировано на будущее. *Суть стратегического планирования заключается, следовательно, в том, чтобы определить цели организации, направления ее деятельности и пути создания будущих поколений товаров и услуг, а также выработать политику, которая обеспечит достижение стоящих перед организацией целей.*

Стратегическое планирование призвано ответить на следующие вопросы:

- а) какова «хозяйственная» или организационная цель деятельности организаций?
- б) чем занимается организация в настоящее время?
- в) чем должна заниматься организация в будущем?
- г) как лучше действовать, чтобы организация стала такой, какой мы хотим ее видеть?

«Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долговременного развития»².

По мнению Джилла Рингланда процесс стратегического планирования включает в себя следующие четыре этапа: 1) стратегические варианты и намерения; 2) стратегический план; 3) рассмотрение первых двух пунктов советом директоров; 4) стратегическое соглашение³.

Нортон Пейли рассматривает стратегическое планирование как стратегическое направление развития системы (в том числе социально-экономической). Он пишет: «Первый этап стратегического планирования включает определение стратегического направления развития компании, подразделения, продукта или услуги»⁴.

Пейли вводит понятие стратегический бизнес-план, позиционируя его как раздел стратегии. «Стратегический план представляет собой перечень управленических решений, направленных на интеграцию компании в деловую среду в долгосрочном аспекте»⁵.

В свою очередь, Джонатан Сазерленд и Дайан Кэнуэлл ставят знак равенства между понятиями «стратегическое планирование и стратегический план». По их мнению: «Стратегический план – это объединительная последовательность действий, направленных на внедрение и разработку новой концепции, разрешение проблемы или установление оснований для задач организации на предстоящий период»⁶. Но при этом они показывают взаимосвязь между выбором стратегии, ее основными задачами, разработкой конкретных планов, распределением ресурсов и составлением бюджета с одной стороны и процедурами мониторинга и контроля – с другой. Приведенный перечень отражает последовательность этапов внедрения стратегического планирования. Опираясь на подобный подход, названные авторы считают, что «стратегическое планирование должно быть непрерывным процессом, в котором процедуры мониторинга и контроля обеспечивают информацию для его развития и будущих стратегических планов»⁷.

Проблеме стратегического планирования посвящен и ряд работ Лейка Невилла. Так в своей книге «Практикум по стратегическому

² Бородушки И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. С. 99.

³ Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии; 2-е изд.; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. С. 141.

⁴ Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год; пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. С.377.

⁵ Там же, С. 23.

⁶ Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ., под ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. С. 309.

⁷ Там же, С. 309

планированию» он пишет: «Стратегический план должен иметь практическую и остроумную формулировку. Она должна просто и емко отражать представление о вашей миссии, видении, ценностях и критериях оценки»⁸.

По нашему мнению, стратегическое планирование представляет собой процесс выбора, обоснования и планирования стратегии с учетом реализации отдельных элементов стратегического планирования – выбора миссии организации, уточнения общих целей ее развития и конкретных задач, а также программ и проектов.

Стратегическое планирование позволяет достоверно предвидеть будущее организации, анализировать накопленные статистические данные и происходящие экономические события (во внешней и внутренней бизнес-среде), делать соответствующие выводы и обобщения, разрабатывать новое видение и стратегические намерения организации и реализовывать их в практике хозяйствования. С этой точки зрения стратегическое планирование объединяет процедуры разработки идей и плана действий, призванных ответить на следующие вопросы:

- Как осуществляются бизнес-процессы и их контроль в удаленных бизнес-единицах организаций?
- Как объединить в единый коллектив всех сотрудников (способных и не очень способных, инициативных и исполнительных) и побудить их работать согласованно в условиях неопределенности рынка, а нередко и в критической ситуации, которая требует немедленных действий?
- Как достичь баланса между стратегическими направлениями развития компании и стратегическими интересами бизнес-единиц, чтобы напористые топ-менеджеры действовали жестко, но не безрассудно, а сдержанные стремились вперед и не отступали преждевременно даже под сильным давлением самых опасных конкурентов (лидеров отрасли)?
- Какая из выбранных стратегий развития компании окажется оптимальной и повысит эффективность её бизнеса?

Рассматривая стратегическое планирование в теории и на практике можно выделить и один из наиболее сложных вопросов: «Каковы возможности Вашего бизнеса?». На самом деле существует только четыре возможных варианта ответа на этот вопрос:

- во-первых, заниматься этим же бизнесом и становиться лучше (улучшаться);
- во-вторых, расширять тот же бизнес, увеличив его масштабы (становиться больше и самовпроизводиться);
- в-третьих, оставлять по-прежнему основной бизнес и внедрять что-то новое (эволюционировать);

⁸ Лейк Невилл. Практикум по стратегическому планированию. М: Поколение, 2006. С.163.

– в-четвертых, создать новые виды бизнеса и диверсифицировать деятельность компаний.

Выбору вариантов развития бизнеса служит и стратегический менеджмент. В отличие от стратегического планирования – «стратегический менеджмент», – как указывает Питер Друкер, – «это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов»⁹.

Доктор экономических наук Маленков Ю.А. дает другое определение стратегического менеджмента, он пишет: «стратегический менеджмент является основным средством определения главных направлений, ключевых результатов и способов их достижения в сложных социально-экономических системах различного уровня (организациях, городе, регионе, государстве) в долгосрочном временном периоде (3, 5, 10 и более лет)¹⁰.

Одним из наиболее полных определений стратегического менеджмента (стратегического управления) является следующее: «Стратегическое управление – это не только управление процессом принятия стратегических решений. стратегическое управление по своей природе отличается от других аспектов управления. Сфера стратегического управления всегда шире, чем сфера операционного управления. Стратегическое управление относится к сложностям, возникающим в неоднозначных или нестандартных ситуациях, причем в масштабе всей организации, а не в связи с отдельными операциями.

Стратегическое управление можно рассматривать с точки зрения его трех основных составляющих элементов: понимания стратегической позиции организации, стратегических вариантов ее будущего и реализации стратегии (т.е. преобразования стратегии в действие)»¹¹.

Последнее из приведенных определений представляется нам наиболее полным, отвечающим содержанию современной концепции стратегического менеджмента.

Сущность стратегического менеджмента (стратегического управления) можно раскрыть и с помощью решаемых им задач.

Стратегический менеджмент призван решить три взаимосвязанные задачи.

1. Управление стратегией на уровне рынка: разработка, реализация и уточнение стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность хозяйствующего субъекта на рынке.

⁹ Друкер, Питер Ф. Эффективное управление предприятием; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. С. 24.

¹⁰ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. С.18.

¹¹ Джонсон, Джерри, Шоулз, Кивен, Уиттингтон, Ричард. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С. 43.

2. Управление самим хозяйствующим субъектом (компанией, организацией): внутренние перемены определяют его действия на рынке и направленность этих действий.

3. Реализация стратегического менеджмента: взаимодействие между стратегией (тем, что хозяйствующий субъект делает на рынке) и организационными процессами (тем, что происходит в самом хозяйствующем субъекте – организации).

Объектом изучения и стратегического планирования и стратегического менеджмента является стратегия (стратегии) развития организации, способная сохранить ее конкурентные преимущества (оборонительные стратегии) или способствовать формированию новых конкурентных преимуществ (наступательные стратегии).

1.2. Стратегические направления развития компании (видение, миссия, цели)

Основой для принятия стратегических решений выступает корпоративное видение, оно призвано ответить на главный вопрос – к какому будущему стремится компания. Видение предопределяет выбор стратегии развития компании и тактику её поведения в рынке. Корпоративное видение способствует выработке дополнительных усилий со стороны менеджмента компании, усиливает их мотивацию к достижению задуманного. Корпоративное видение должно соответствовать перспективе, которую избрала компания, оно должно ответить на вопрос: «Куда мы движемся?». Весь управленческий персонал компании должен быть в состоянии оценить соответствуют ли принимаемые ими стратегические решения видению компании.

Положения о видении привязано к временному горизонту (который обычно составляет 5–10 лет), поэтому их следует постоянно пересматривать и обновлять в соответствии с изменившимися обстоятельствами и возможностями. Для того чтобы корпоративное видение имело смысл его необходимо постоянно корректировать иначе оно перестанет отражать реальность. Нельзя в качестве видения использовать такие тривиальные положения, рассчитанные на долгосрочную перспективу, как: «создавать комфортные ощущения у потребителей, чтобы постоянно опережать ожидания клиентов», или «работать так, чтобы сделать мир счастливее». Эти слоганы способны вызвать лишь эмоциональную реакцию, но вряд ли они могут описать, чем занимается компания на самом деле.

Корпоративное видение еще определяют как стратегическое намерение или стратегическую перспективу действий компании на рынке. Стратегическое намерение или стратегическая перспектива отражают долгосрочную концепцию развития организации (компании), определяя, чего она хочет достичь с точки зрения производства товаров (продукции, услуг), потребителей и технологий. Наряду с этим стратегическая перспектива может быть направлена на изменения

(а в отдельных случаях и на создание новой структуры отрасли или отдельного сегмента в ней).

Модель выработки видения связана с формулированием миссии и ключевых ценностей компании.

Бизнес нельзя определить или описать с точки зрения наработки прибыли компании, ради её получения создается любая коммерческая организация. Концепция максимизации прибыли бессмысленна, правильнее говорить о достижении адекватного уровня отдачи на собственный капитал, чтобы покрыть риски, связанные с деятельностью компании в рынке.

Часто миссию сравнивают со смыслом жизни отдельного человека. Человек, который осознал смысл своего существования, способен найти занятие, имеющее для него бесспорное значение и превратить его в дело всей жизни. Миссия для компании играет аналогичную роль.

Неверно думать, что сформулировать миссию организации крайне просто. Вам требуется кратко, в двух-трех фразах, выразить предназначение вашей компании. То есть дать четкое объяснение того, зачем существует данная компания, как и чьи потребности она удовлетворяет, в чем заключается уникальность этой конкретной компании.

Правильно сформулированная миссия должна звучать ясно и свободно, исходя из фундаментальных принципов функционирования организации, быть вдохновляющим и долговременным лозунгом, задающим стратегическое направление движения компании.

В качестве примеров формулировки предназначения для различных компаний, занятых в разных сферах деятельности можно привести следующие примеры. Для: а) фармацевтической компании – «Улучшать качество жизни с помощью инновационных лекарственных средств»; б) фирмы по производству косметики – «Быть компанией, которая предоставляет женщинами неисчерпаемые возможности», в) высшего учебного заведения – «Углублять и распространять знания, которые сделают человечество лучше».

Миссия с одной стороны должна быть такой, чтобы её можно было выполнить, с другой стороны она должна быть ясной и точной и не требовать объяснений.

«Хорошая» миссия всегда имеет определенные временные границы для своей реализации и содержит критерии, по которым можно проверить достигнут ли конечный результат.

В бизнесе существует четыре типа миссий: 1) постановка цели; 2) общий враг; 3) образец для подражания; 4) внутренняя трансформация.

Первый тип миссии означает, что необходимо поставить ясную, четко определенную цель и двигаться к ней. Компания может ставить цели следующего рода: перейти на качественно новый уровень работы, занять доминирующую позицию в отрасли. Пример миссии подобного типа может звучать так: «Создать продукт, который распространится по всему миру».

Второй тип миссии отражает призыв на борьбу с общим врагом. Данная миссия не является созидающей. Примером подобной миссии может быть миссия Pepsi: «Победить Cola». Миссии данного вида обычно применяются компаниями, которые стремятся стать первыми. Особенность данной миссии заключается в том, что организация, загнанная в угол, вдруг переходит в нападение.

Третий тип миссии предполагает использование алгоритма поведения компании, выбранной для подражания. Обычно образцы миссий для подражания выбирают небольшие и средние по размеру организации, у которых сложилась на будущее хорошая перспектива развития. Примерами таких миссий могут быть: «Стать IBM в области недвижимости» или «Стать Apple в области компьютеров».

Четвертый тип миссии связан с внутренней трансформацией, в практике деятельности организаций он встречается редко. В основном его используют компании, которые нуждаются в значительной реструктуризации, либо трансформации. В качестве примера такой миссии можно привести следующую формулировку: «Добраться признания нашей компании динамичной, ответственной, хорошо управляемой, простой и быстродействующей как любой маленький бизнес».

После реализации выбранной миссии, как и после достижения поставленной генеральной цели, должна быть выдвинута новая миссия, чтобы в компании не возникло самоуспокоенности.

Реализации долгосрочной концепции организации в рынке способствуют поставленные общие цели, позволяющие конкретизировать стратегические намерения с учетом временного горизонта.

Выбор общих целей компании связан с ответом на следующие вопросы:

1. Чего компания хочет добиться на рынке?
2. Что компания желает получить для своих контрагентов – потребителей, поставщиков, сотрудников, собственников (акционеров) и общества в целом?
3. Что собой будут представлять основные промежуточные ориентиры и результаты, которых намерена добиться компания при реализации генеральной цели.

Рыночные цели в свою очередь влияют как на масштабы бизнеса (выбор товаров или управленческих решений, ориентированных на конкретный сегмент потребителей), так и на его облик (определяется общий характер внедряемой стратегии – агрессивный либо пассивный).

В рамках выделяемых общих целей компании уточняются конкретные (оперативные) задачи. Их можно рассматривать в качестве краткосрочных целей, достижаемых в течение года. Задачи – это конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, они обычно формулируются как можно конкретнее и имеют количественную определенность. Упор должен быть сделан на оценку результата, полученного при достижении поставленной цели. Предположим, цель организации – добиться 17,5% прибыли на вложенный

капитал (роста рентабельности активов – ROA). В этом случае может быть разработан план – график, характеризующий денежный поток в виде чистой прибыли и отток инвестиций. Кроме того, может быть установлена минимальная норма прибыли на вновь инвестируемый капитал, обеспечивающая достижение этой цели.

В каждой компании можно выстроить иерархию целей, охватывающую в определенной мере рынок, финансы, технологии и другие составляющие её деятельности. Принято рассматривать следующие уровни целей: 1) корпоративное видение, 2) стратегические намерения или предназначение; 3) миссия или генеральная цель; 4) общие цели организации; 5) оперативные задачи; 6) программы и проекты (рис. 1).



Рис 1. Пирамида иерархий целей компании

Одной из составляющих пирамиды иерархии целей компании являются программы и инвестиционные проекты. Они показывают значимость инвестиционного вклада в различные аспекты бизнеса компании. Благодаря внедрению инвестиционных программ и проектов компании осуществляют вывод на рынок новых товаров (продуктов и услуг), расширяют клиентскую базу потребителей, изменяют условия и способы конкуренции.

Стратегическое планирование существенно изменяет характер деятельности организаций, подготавливает перемены, которые способны затронуть все уровни иерархии целей компаний. Стратегическое планирование имеет дело преимущественно с будущими целями и будущими поколениями продуктов и услуг, создаваемых на основе инновационных стратегий выбираемых компаниями.

1.3. Альтернативные бизнес-стратегии компании

Стратегию можно рассматривать как базовую методологию, применяемую для выполнения миссии выбранной компанией. Любая стратегия всегда связана с созданием и реализацией изменений и предполагает безусловную ориентацию на будущее, а не на прошлое или настоящее. Ориентация на будущее означает понимание, в чем экономика в будущем будет отличаться от настоящего, какие новые товары могут появиться в будущем, какие новые технологии могут быть внедрены, как иначе смогут на рынке действовать конкуренты. Стратегия должна отразить, как организация может определить конкурентов, то есть, как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их.

Часто используют определение «стратегии», исходя из принципов пять «П»:

1. Стратегия – это план или ориентир развития, или дорога из настоящего в будущее.
2. Стратегия – это принцип поведения или следование некой модели поведения.
3. Стратегия – это позиция, расположение определенных товаров на конкурентных рынках.

4. Стратегия – это перспектива, основной способ действия организации.

5. Стратегия – это ловкий прием, особый «маневр» с целью перехитрить соперника или конкурента.

Существует четыре принципа, на основе которых происходит разработка стратегий компаний:

Во-первых, стратегия должна непосредственно «вытекать» из видения. Нельзя сформировать стратегию пока компания не определится, чего она хочет добиться.

Во-вторых, стратегия должна способствовать максимальному использованию имеющихся в распоряжении компании конкурентных преимуществ (особенно уникальных) и приобретению новых преимуществ.

В-третьих, стратегия должна быть реалистичной и принимать в расчет все имеющиеся в распоряжении компаний виды ресурсов и действующие внешние факторы бизнес-среды.

В-четвертых, стратегия должна быть выработана рабочей группой, сформированной на уровне компании с обязательным включением в нее непосредственных будущих исполнителей.

В настоящее время существует большое разнообразие в классификации стратегий, которые могут использовать компании (таблица 2).

Таблица 2

Классификация стратегий компании

Классификационный признак	Перечень стратегий	Характеристика	Условия применения, особенности
Наступательные стратегии:	завоевание чего-то нового, формирование новых конкурентных преимуществ компании		выбор: а) нового рынка в том же географическом регионе; б) того же рынка в новом географическом регионе; в) нового рынка в новом географическом регионе
По способу проникновения компании на рынок	<p>– партизанская война, (партизанская) атака</p> <ul style="list-style-type: none"> – продукт; – клиента; – потребности; – местность. <p>– обходной маневр</p> <p>– фланговая атака</p>	<p>атака на:</p> <p>1) в любой отрасли существует множество возможностей вследствие тенденции рынка к фрагментации; 2) привлекательность атакуемого сегмента рынка; 3) атакуемый сегмент должен способствовать росту организации;</p> <p>4) в выбирайшем сегменте крупнейшие компании не должны присутствовать.</p> <p>атака происходит:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в области, где нет конкуренции; – пролетавшаяся компанией продукция (услуги) пересекается с продукцией конкурента <p>атака проходит на сегмент:</p> <ul style="list-style-type: none"> – не представляющий для лидера отрасли особого значения (объем продаж лидера в этом сегменте не превышает 15–20%) 	<p>1) выбирается сегмент рынка, где маржа на единицу реализации продукции ниже, чем у лидеров рынка; 2) ожидаемый темп роста продаж в выбранном сегменте не должен чрезмерно превышать рост в тех сегментах, где присутствуют лидеры; 3) ориентация на тот сегмент, где блокирование атаки ослабит конкурента; 4) выбирается сегмент, обладающий эффектом синергизма с другими сегментами, где компания уже присутствует</p> <p>1) выбор сегмента базируется на данных матрицы BCG; 2) искомый сегмент должен иметь перспективы роста с позиции продаж и размера маржи на единицу продукции (услуг); 3) выбранный сегмент должен эффективно взаимодействовать с другими сегментами организации</p>

Продолжение табл.2

Классификационный признак	Перечень стратегий окружения	Характеристика атака на:	Условия применения, особенности
— лобовая атака	атака на: — сегмент конкурента, который представляет львиную долю его оборота	1) выбирается только один сегмент рынка (атака на узких фронтах); 2) необходимость концентрации всех ресурсов компании; 3) нанесение удара в слабейшую точку; 4) наличие у компании конкурентных преимуществ	1) необходимость сохранения устойчивости компании при атаке на несколько сегментов рынка (достаточно близкое их расположение друг от друга); 2) количество товарных моделей может соответствовать или быть меньше числа атакуемых сегментов рынка; 3) возможно возникновение отрицательного синергизма и «каннибализма» между товарными моделями и сегментами рынка
— недифференцированное окружение	вхождение в новую отрасль и/или географический регион более чем через один сегмент рынка; — сегменты атаки аналогичны тем, которые занимают лидеры отрасли; — между атакуемыми сегментами может существовать эффект синергизма		1) обозательность перекрытия товарной моделью своего сегмента рынка; 2) принцип дополнимости отдельных характеристик одной товарной модели; 3) наличие принципиальных различий между отдельными товарными моделями; 4) выбираемые для атаки сегменты должны быть привлекательными (с точки зрения общемирового троекож, маржи и темпов роста)
— дифференцированное окружение	вхождение в более чем один сегмент рынка; — существование для каждого сегмента рынка особой товарной модели; — отсутствие синергизма между товарными моделями и сегментами рынка		
Оборонительные стратегии:		вхождение на новый рынок в ответ на действия конкурента, либо удержание и сохранение своих позиций, сохранение имеющихся конкурентных преимуществ	

Продолжение табл. 2

Классификационный признак	Перечень стратегий	Характеристика	Условия применения, особенности
– предупреждающая сигнализация	– устранение противника, путем подачи различных сигналов		1) огласка реимости компании защищать свои позиции; 2) адресность отгласки для ведущих и косвенных конкурентов; 3) обязательная достоверность посылаемых сигналов
– входные барьеры	– средство разъединения		1) использование стационарных барьераов (материальных и нематериальных); 2) применение мобильных барьераов (на основе периодического запуска в производство инноваций)
– глобальный сервис	– увеличение компанией портфеля своей продукции (услуг)		1) определение компанией перечня продукции (услуг), включаемых в расширенный портфель; 2) установление границ, ограничивающих величину портфеля продукции (с учетом специфики деятельности компании и уровня профессионализма её работников)
– упреждающие удары	– вхождение на новый рынок перед входом гуда противника		1) выбирается сегмент, в который собирается войти конкурент, либо один из сегментов конкурента, либо сегмент достаточно близкий к сегменту конкурента; 2) обязательный сбор информации о конкуренте и обеспечение тем самым внезапности удара
– блокирование	– конкурент входит в сегмент, куда в качестве самообороны входит и компания, желаю предотвратить разрастание проблемы до уровня критической ситуации		1) необходимость действовать быстро и решительно, используя новые названия для новых товарных моделей; 2) обязательное наличие конкурентного преимущества
– контратака	– вхождение в сегмент рынка, отличный от того, который атаковал конкурент		1) в контракте может быть вовлечен один или несколько сегментов; 2) контратака может быть направлена на две различные отрасли; 3) контратака может осуществляться сама по себе или совместно с другими стратегиями

Продолжение табл.2

Классификационный признак	Перечень стратегий	Характеристика	Условия применения, особенности
– удержание позиций	– тактическое решение – удержание позиций, стратегическое – оставаться на месте		1) удержанию позиций способствуют размер компании, качество ресурсов, опыт работы в рынке и эффект синергизма между сегментами, занимаемыми компанией; 2) при привлекательности данного сегмента для компаний, но утрате в нем лидирующих позиций, компания может этот сегмент сохранить
– отступление	– означает оборону с движением назад, что увеличивает рыночное расстояние между компанией и конкурентом		1) компания отступает в одном сегменте, чтобы начать наступление в другом месте; 2) организация отступления включает в себя – поиск ниши (куда отступать), выбор способа отступления и решение о сроках отступления а) предлагают потребителям оценить новые продукты или б) новые качества продукта
По использованию прорывных и поддерживающих инноваций	«Подрывные» стратегии: – заставляет лидеров рынка убегать от атаки; – стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка		1) новый продукт компании предназначен для потребителей из нижних секторов рынка; 2) уже существуетому потребительскому сектору предлагается недорогой и straightforward простой и дешевый продукт; 3) потребительская группа – потребители скромных запросов 1) противовес продуктам, которые в силу своих характеристик доступны всемя ограниченному числу потребителей; 2) противовес таким товарам и услугам, потребление которых было возможно в определенных местах или при определенных условиях, что для потребителя не вполне удобно; 3) потребительская группа – непотребители

Окончание табл. 2

Классификационный признак	Перечень стратегий	Характеристика	Условия применения, особенности
— стратегия, ориентированная на улучшенные продукты на сложившихся рынках	поддерживающие инновации, продвигающиеся в верхние сектора (сегменты) рынка; применяются лидерами отрасли		1) предлагаются самим высокотехнологичным потребителям продукции, своими свойствами превосходящие все, что уже есть на рынке; 2) прибыльные условия существования, которые подталкивают в свою очередь компании 3) потребительская группа – неудовлетворенные потребители

В последнее время стратегии выбирают и реализуют не только компании, но и бизнес-единицы. Правильным является утверждение, что конкурентную стратегию создают отдельные бизнес-единицы компаний, которые получили название стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Однако сами СБЕ выделяются исключительно для выбора стратегии, поэтому структура компании не всегда совпадает с её делением на СБЕ. Первоначально дадим определение стратегической бизнес-единицы. СБЕ представляет собой часть компании, в которой протекают бизнес-процессы по производству товаров (продуктов и услуг), представляющих собой готовую продукцию и предназначенных для реализации на внешнем рынке (СБЕ имеет выход на определенный сегмент рынка, занимая на нем соответствующую долю).

Существуют внешние критерии идентификации СБЕ, которые позволяют объединить две разные части компании в одну СБЕ, используя особенности природы конкретного товарного рынка. Такое объединение возможно, если у двух частей организации: а) целевые потребители одного и того же типа; б) готовую продукцию (или услуги) эти потребители получают через одни и те же каналы распределения; в) у обеих рассматриваемых частей компании аналогичные конкуренты (то есть речь идет об одном и том же сегменте рынка).

Помимо внешних используют и внутренние критерии идентификации СБЕ. К ним относятся стратегические возможности компании – ее ресурсы и конкурентные преимущества. Две части компании только тогда будут считаться одной СБЕ, когда они производят схожие товары (продукты или услуги), используя подобные технологии и подобные комбинации имеющихся в распоряжении организации ресурсов, опираясь при этом на одни и те же конкурентные преимущества компании.

Благодаря внедрению выбранной стратегии бизнес-единица получает на конкретном товарном рынке (сегменте рынка) свое конкурентное преимущество. Одним из способов выбора менеджерами компании конкурентной стратегии для бизнес-единиц является применение «стратегических часов».

«Стратегические часы» в качестве теоретической основы используют общие стратегии, предложенные Буеманом и д'Авени. Используемый ими принцип гласит: компании добиваются конкурентного преимущества, лучше или с меньшими издержками, удовлетворяя потребности своих клиентов тем, чего те хотят.

Одним из условий выступает положение, что продукт и/или услугу предлагают несколько компаний (СБЕ). Потребители при выборе руководствуются критерием, включающим комбинацию цены и воспринимаемых конкурентных преимуществ каждого из предложенных товаров (продукции или услуг). Стрелки стратегических часов представляют разные позиции на рынке, где потенциальные потребители

предъявляют разные требования к полезности товара. Представленные позиции также отражают набор общих стратегий для достижения конкурентного преимущества. Стратегические часы помогают идентифицировать основы конкурентной стратегии с учетом возможных изменений во времени. Стратегические часы объединяют восемь позиций.

Позиция 1. Рынок ориентируется на покупателей недорогих товаров без каких-либо излишеств. При появлении нового более дешевого товара местные производители не станут защищать этот сектор. Потенциальные потребители действительно воспринимают новый товар как дешевый и не ожидают от него каких-то особых потребительских качеств. Производителю нового товара удается, накопив опыт работы на данном рынке, перейти из низкого его сектора в более высокий и более прибыльный.

Позиции 1 – соответствует стратегия «без излишеств». Речь идет о выживании компании и завоевании доли в рынке. Такая стратегия подходит только для отдельных сегментов рынка.

Позиция 2. На протяжении десяти последующих лет благодаря повышению качества и надежности «нового» товара, потребители стали воспринимать его так же положительно, как и товары «старых» производителей, давно функционирующих на этом рынке. При этом цена товара «конкурента-варяга» ниже, чем у местных конкурентов. Такое положение позволяет вновь появившейся компании еще больше нарастить объем продаж, что способствует и увеличению доли рынка организации.

Позиция 2 – «выбирает» стратегию «низкая цена». В этой ситуации возникает опасность ценовой войны и получения низкой прибыли. Для реализации этой стратегии компании следует иметь минимальные издержки, их величина должна быть ниже, чем у конкурентов. Необходимо получить лидерство в снижении издержек.

Позиция 3. В течение десяти следующих лет начинается дифференциация товаров, выпускаемых «новичком», они предлагаются по конкурентоспособным ценам, но при этом обладают более высоким качеством и надежностью по сравнению с «местными» конкурентами. Последние, пытаясь сохранить свои позиции на рынке данного товара, улучшают качество продукции и относительно снижают цены.

Для позиции 3 характерна гибридная стратегия, ей свойственны низкие издержки и реинвестиции в низкую цену а так же дифференциацию продукции (услуг).

Позиция 4. По истечении 30 лет «новичок», впрочем, как и другие («местные») компании продолжит дифференциацию своих товаров, предлагая к ним дополнительные характеристики, связанные с безопасностью, комфортом, увеличением гарантийного срока. К концу этого срока века дополнительную дифференциацию освоят и конкуренты,

поэтому получить конкурентное преимущество в отрасли станет еще сложнее.

В позиции 4 используется двойная стратегия дифференциации: а) без наценки; б) с наценкой. Стратегия а) – означает более высоко воспринимаемую потребительскую стоимость (полезность товара) при растущей доли в рынке и стабильной цене. Стратегия б) показывает достаточно высокую воспринимаемую полезность товара при согласии потребителей на повышенную цену.

Позиция 5. Связана с разработкой престижной товарной модели, предназначеннной для специализированного брендового сегмента рынка. Эта товарная модель имеет превосходные потребительские характеристики, но в отличие от известных моделей конкурентов у нее отсутствовала «знатная родословная».

Применимая к позиции 5 стратегия – это стратегия фокусной дифференциации. Особое внимание уделяется целевой группе потребителей при выпуске эксклюзивного товара и его высокой воспринимаемой потребительской стоимости, что делает возможным использование наценки на этот «уникальный» товар.

В конце концов компания «новичок» начинает терять свои конкурентные позиции из-за ужесточения конкуренции, снижения уровня продаж, и, как следствие, финансовых потерь. Появление новых инновационных товарных моделей у конкурентов ведет первоначально к снижению доли занимаемой компанией в рынке, а за тем к её полному уходу с рынка.

Если позиции стрелок стратегических часов под номерами 3,4,5 можно объединить словом «дифференциация», то позиции 6,7,8 – получили общее название «вероятность провала».

Позиция 6 – отражает более высокую прибыль, но при условии, что конкуренты не воспользуются этой же стратегией. Кроме того, заняв эту позицию, у компании возникает опасность, связанная с потерей ею рыночной доли. Позиции 6 соответствует стратегия «Повышенная цена/стандартная потребительская стоимость».

Позиция 7 – допустима лишь в монопольной ситуации. Стратегия компании в этой ситуации – «Повышенная цена/низкая потребительская стоимость».

Позиция 8 – это потеря компанией рыночной доли. В этом случае принимаемая стратегия – «Низкая потребительская стоимость/стандартная цена».

Каждая из описываемых позиций представлена на рис. 2.

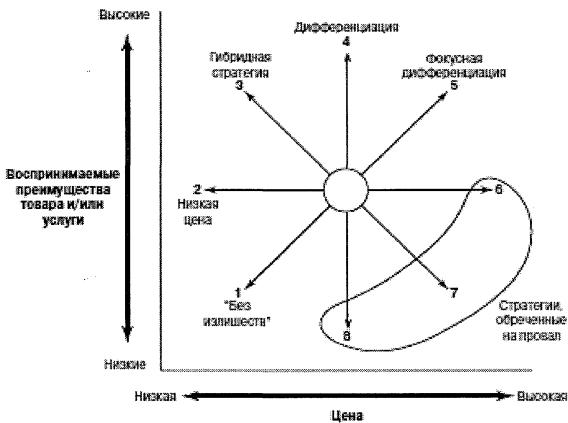


Рис. 2. Стратегические часы: возможные позиции компаний в рынке и варианты конкурентных стратегий

Все приведенные стратегии относятся к рыночным, понятно, что при их реализации интересы потенциальных потребителей и компании вряд ли будут идентичны. Так на позициях компаний 1 и 2 потребителей будет волновать прежде всего цена, а характеристики товара могут отвечать лишь пороговым требованиям (их больше волнует дизайн или упаковка). При занятии компанией позиций 5 потребителям нужны специальные продукты и услуги, за которые они готовы платить повышенную цену.

Известно, что на отдельных товарных рынках объем спроса не будет равномерно распределяться между позициями, отраженными на часах стрелками. Так на рынках товаров широкого потребления спрос будет существенно смещен в сторону позиций 1 и 2. На рынке же профессиональных услуг, например, медицинских или образовательных услуг, спрос сосредоточится на позициях 4 и 5.

Однако со временем рынки меняются, появляются новые тенденции в их развитии, отсюда выбору стратегии (стратегий) компании должен предшествовать конкурентный анализ.

2. СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1. Конкурентный и стратегический анализ

Модель стратегического планирования базируется на анализе, прогнозировании и мониторинге внешней бизнес-среды.

По отношению к организации различают макросреду (макроокружение), мезосреду (отрасль) и микросреду (микроокружение).

Макросреда включает экономическую, правовую, социальную, технологическую и политическую составляющие. Экономическая составляющая отражает состояние экономики в целом через показатели валового внутреннего продукта (ВВП), безработицы, уровня инфляции и т.п.

Социальная составляющая связана как с культурными тенденциями, так и с демографическими сдвигами (включая возраст населения, доход, уровень образования, долю работающего населения и географическое размещение).

Технологическая составляющая призвана отразить многочисленность и разнообразие применяемых технологий (с выделением ключевых технологий).

Правовая составляющая отслеживает уровень разработанности законопроектов, правила деловых взаимоотношений, ограничения отдельных видов деятельности.

Политическая составляющая связана с законодательством и должна отражать понимание целей развития общества, приоритеты отраслей и регионов, отношения с иностранными компаниями, стабильность политики правительства, социальные ориентиры.

Макросреда находится за пределами границ отрасли.

Анализ мезосреды (отрасли) важен, поскольку отраслевая среда бизнеса в значительной степени влияет на его экономические показатели. Определяя ценность отраслевых групп, экономисты в последнее время пользуются такими показателями, как рентабельность отрасли и размер инвестированного в нее капитала. Потенциал прибыли отрасли во многом зависит от ценовой эластичности спроса, численности и размера основных конкурентов и их распределения в отрасли.

Анализ микросреды включает в себя анализ ближайших конкурентов. С этой целью в отрасли выделяют стратегические группы конкурентов. Стратегическая группа представляет собой соперничающие организации с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями (ассортимент выпускаемой продукции, ориентацию на схожий тип покупателя – одинаковый сегмент рынка, одинаковый размер цен, схожую стратегию поведения на рынке).

Для оценки состояния внешней экономической среды используется конкурентный и стратегический анализ. Выделяют две современные модели конкуренции – модель «Пять сил конкуренции» Майкла Портера и модель чистой ценности Адама Брандербургера и Бэрри Нейлбахфа.

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасли, используется модель Портера, включающая следующие *пять сил*:

- риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компаний (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;
- соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;
- возможность покупателей «торговаться»: представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе;
- давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;
- угроза появления товаров-заменителей: существование полностью заменяющих продуктов – серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компаний и её прибыльность.

Модель конкурентных сил М. Портера представлена на рис. 3.

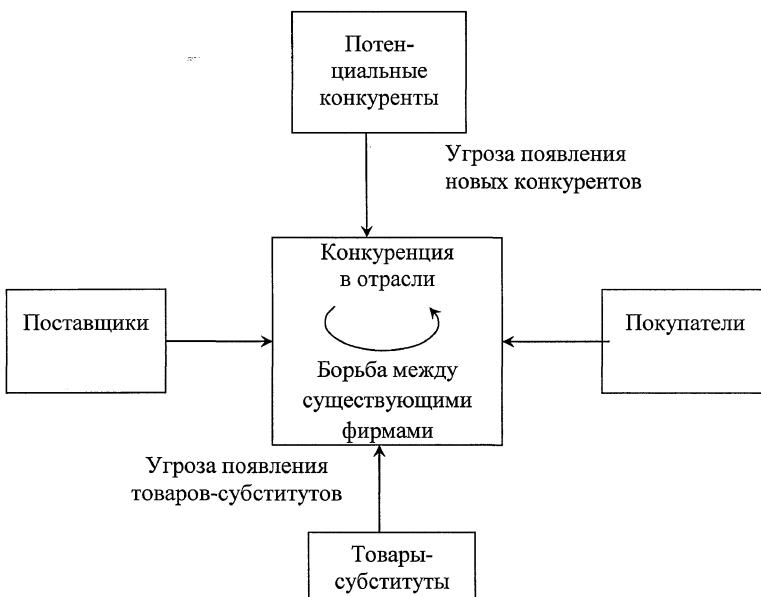


Рис. 3. Модель пяти сил конкуренции по Майклу Портеру

После разработки М. Портером модели «пяти сил» возникла необходимость учета и других переменных, влияющих на интенсивность действия каждой из пяти конкурентных сил. В анализ потребовалось включить и новые типы участников рынка. Появилась новая модель конкуренции «модель чистой ценности», предложенная Адамом Брандербургером и Бэрри Нейлбрафом. В этой модели важную роль стали играть поставщики дополняющих составляющих, то есть структур, у которых покупатели приобретают дополнительные товары или услуги или кому поставщики продают дополнительные исходные составляющие (рис. 4).

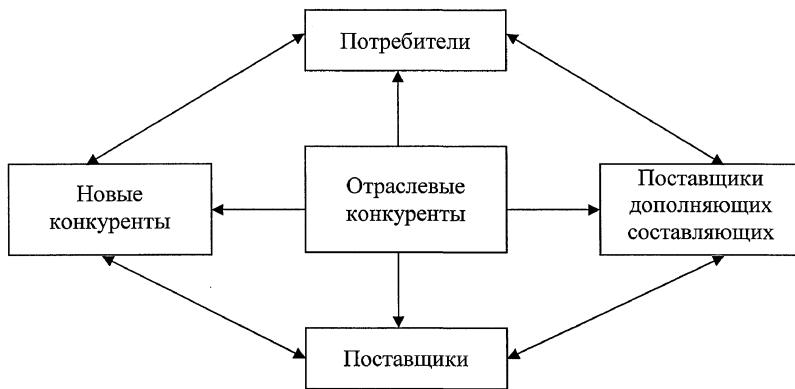


Рис. 4. Модель чистой ценности

Как отрасли, так и рынки динамичны, поэтому необходимо иметь постоянную информацию об изменениях и событиях, протекающих на каждом из сегментов рынка, где функционирует организация (о меняющихся потребностях покупателей; о шагах, предпринимаемых конкурентами; об альтернативных технологиях и новых конкурсентах). Для получения подобной информации используются методы конкурентного и стратегического анализа.

Конкурентный анализ представляет собой анализ индивидуальных характеристик конкурентов, сравнительную оценку их сильных и слабых сторон, а так же выявление потенциальных конкурентов.

Конкурентный анализ логично начать с изучения интенсивности конкуренции в отрасли. Интенсивность конкуренции в отрасли можно оценить с помощью показателей, отражающих уровень концентрации рынка. К таким показателям относятся коэффициент рыночной концентрации (CR), который определяется как отношение объема реализации продукции крупнейшими продавцами к общему объему реализации на данном товарном рынке.

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_m} \times 100\%, \quad (1)$$

где V_i – объёмы поставок товара крупнейшими продавцами; V_m – общий объём поставок товара на данном товарном рынке; i – количество крупнейших продавцов; m – количество продавцов, действующих на данном товарном рынке.

Другим наиболее известным показателем является индекс Хирфиндалла-Хиршманда (JHH), формула расчета которого имеет вид

$$JHH = \sum_{i=1}^n d_i^2, \quad (2)$$

где d_i – доля каждой отдельной организации функционирующей на рынке конкретного товара; n – количество организаций действующих на рынке данного товара.

В соответствии с различными значениями показателей, выделяются три типа рынков (табл. 3).

Таблица 3
Типы рынков по уровню концентрации

Тип рынка	Значение показателей
Высококонцентрированные рынки	$70 \% < CR < 100 \% ; 2000 < JHH < 10 000;$
Умеренно концентрированные рынки	$45 \% < CR < 70 \% ; 1000 < JHH < 2000;$
Низкоконцентрированные рынки	$CR < 45 \% ; JHH < 1000;$

Все большее значение в современных условиях приобретает стратегический анализ и, прежде всего, анализ стратегических групп конкурентов. Анализ стратегических групп – это часть отраслевого анализа, где изучаются различные группы конкурирующих, организаций, объединенных на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа представляет собой соперничающие организации с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями (ассортиментом выпускаемой продукции, ориентацией на схожий тип покупателя – одинаковый сегмент рынка, одинаковым размером цен, схожей стратегией поведения на рынке). В рамках стратегического анализа разрабатываются карты стратегических групп конкурентов.

Впервые концепция стратегических групп была сформулирована Майклом Хантом в 1972 году. Данная концепция была развита Майклом Портером при использовании им модели пяти сил конкуренции.

Выделяется воздействие на стратегические группы такого фактора как соперничество между стратегическими группами внутри отрасли. Интенсивность конкуренции характеризуется следующими факторами:

- количеством групп в отрасли и распределением долей рынка между этими группами;
- стратегическими различиями групп;
- рыночной взаимозависимостью групп (частичным совпадением сегментов рынка, одинаковой дифференциацией товаров по различным стратегическим группам).

Чем меньше число организаций, чем более одинаковое распределение долей рынка, чем менее значимы стратегические различия между группами, тем сильнее рыночная взаимозависимость, тем интенсивнее конкуренция между группами.

Интенсивность конкуренции среди стратегических групп также зависит от влияния рыночной власти покупателей и поставщиков. Конкуренция стратегических групп возрастает в том случае, если они имеют одних и тех же поставщиков или покупателей (либо тех и других).

Определенное влияние на конкурентоспособность стратегической группы будет иметь и конкурентная позиция каждой отдельной организации входящей в группу. Интенсивность конкуренции внутри группы будет зависеть от числа организаций входящих в группу и распределение доли рынка, приходящейся на стратегическую группу между организациями внутри неё; степени стратегических различий между организациями группы; рыночной взаимозависимостью фирм относящихся к одной группе.

Выделение стратегических групп конкурентов в отрасли предполагает построение карт стратегических групп. В процессе разработки таких карт необходимо:

- выбрать два параметра отрасли (рынка), значения которых различны у каждой организации;
- нанести на график числовые значения выбранных параметров;
- обвести области, в которые попадают организации с наиболее близкими значениями координат; Размер полученных областей отражает величину рыночной доли каждой стратегической группы внутри изучаемой отрасли (рынка).

Карты стратегических групп представляют собой полезную информацию для анализа структуры отрасли.

2.2. Конкурентная разведка и стратегическое планирование

Все большее число компаний, определяя стратегию развития, прибегают к помощи конкурентной разведки. Основная цель конкурентной разведки – не нарушая законов и норм этики собрать и проанализировать информацию об имеющихся ресурсах, уязвимых местах и намерениях конкурентов, используя полученные сведения для обеспечения компании решающими конкурентными преимуществами. По признанию известного стратега Лайэма Фейхи (Liam Fahey) конкурентная разведка предназначена «помочь фирме перехитрить, озадачить неожиданными ходами и превзойти существующих и потенциальных конкурентов»¹² на основе постоянного мониторинга внешней бизнес-среды, обращая особое внимание на новых конкурентов и современные технологии, способные изменить инфраструктуру отрасли. «Мы должны воспринимать конкурентов как зеркало, в которое можно взглянуть и получить ответ на вопрос о том, насколько хороша наша компания»¹³.

Ни одна компания, ни отдельное лицо не могут эффективно действовать в условиях конкуренции, не располагая новейшей информацией о том, что происходит во внешней бизнес-среде. Информация в современном мире превратилась в необходимый производственный ресурс (наряду с трудовыми, материально-техническими, финансовыми ресурсами), без которого проведение конкурентной разведки невозможно.

Особое значение приобретает информация о конкурентах. Виды информации о конкурентах, сбор которой считается обычно «честной игрой», включают широкий круг данных о рыночных ценах, скидках, условиях хозяйственных договоров, сложившихся тенденциях развития, долях конкурента на различных сегментах рынка (и динамики их изменения), ассортименте и объемах производимой продукции, составе и структуре клиентской базы, конкурентных преимуществах и возможных стратегиях конкурента. Информация, собираемая о конкурентах, может быть общей и специальной, существенной и несущественной, эффективной и неэффективной. В любом случае предоставляемая информация должна быть достоверной и надежной. Поэтому полученную информацию следует анализировать на предмет достоверности и надежности, как её источника, так и содержания. С этой целью можно использовать простую систему оценки, выражающую точку зрения того, кто получает данные относительно источника и содержания информации. Так для оценки

¹² Liam Fahey. Competitors Outwitting: Outmaneuvering, and outperforming (New York: John Wiley & Sons, 1998)

¹³ Там же

надежности информации можно позаимствовать руководство, применяемое в военной разведке (табл. 4).

Таблица 4
Оценка надежности информации

Оценка источника	Оценка содержания
А. Совершенно надежный	А. Подтверждено другими средствами
Б. Обычно надежный	Б. Вероятно соответствует действительности
В. Довольно надежный	В. Возможно соответствует действительности
Г. Не всегда надежный	Г. Сомнительное
Д. Ненадежный	Д. Невероятное
Е. Надежность невозможна оценить	Е. Достоверность не поддается определению

Использование приведенной шкалы представляет собой один из способов, позволяющих аналитику составить суждение об информации при наличии подтверждающих или противоречащих сведений об изучаемом конкуренте.

Собирая информацию о конкурентах, следует исходить из того, что они не являются какой-то однородной группой, и каждый из них может играть разную роль по отношению к компании.

Согласно одной из наиболее распространенных точек зрения выделяют три типа конкурентов, тех которые:

- представляют потенциальную угрозу для организации;
- обещают новые возможности для извлечения большей прибыли организацией;
- могут помочь организации научиться чему-то новому и стать более совершенной.

Не так давно, всего лишь десять лет назад, при сборе информации о конкурентах говорили лишь, об основных или главных конкурентах. Сегодня многое меняется, и эти изменения происходят стремительно. Наблюдаются значительные структурные изменения в отраслях, вызванные такими процессами как слияния, поглощения, банкротства; появляются новые технологии, создаются новые компании. В числе конкурентов могут оказаться компании, с которыми организация раньше сотрудничала. Все это способствует тому, что конкуренция становится жесткой и стремительной.

Чтобы выбрать правильную стратегию организация должна произвести отбор конкурентов. Наличие «правильных» или хороших конкурентов позволит компании укрепить свои конкурентные позиции в рынке, сделать конкурентные преимущества еще более устойчивыми и значительно улучшить структуру отрасли, где она функционирует. Поэтому компании желательно иметь одного или нескольких хороших конкурентов.

Рост конкурентных преимуществ организации связан со следующими моментами, дающими ей дополнительные преимущества.

Во-первых, конкуренты могут «амортизировать» колебания спроса на товары (продукты, услуги), вызванные особенностями бизнес-процессов, сезонными колебаниями и другими разнообразными причинами. Обычно доля рынка, принадлежащая компаниям-лидерам, сокращается в фазе подъема производства и растет во время его спада, что отражает перепады спроса на конкретном рынке. Конкуренты увеличивают свою долю рынка, когда организации-лидеру не хватает производственных мощностей, то есть в периоды подъема, так как лидер не может или не хочет удовлетворить весь объем спроса. В это время надо позволить конкурентам восполнить недостаток предложения и тем самым сохранить организации свои производственные мощности. То есть использовать конкурентов в качестве инструмента контроля за производственными мощностями организаций.

Во-вторых, благодаря присутствию конкурентов покупатели в большей мере могут оценить свойства производимых компанией товаров. Поскольку товары конкурентов выступают как объект сравнения, и покупатели становятся более «чувствительными» к ценам на продукты (услуги), выпускаемые организацией, а также уровню обслуживания и качества продуктов.

Наличие подобного стандарта для сравнения особенно привлекательно в тех отраслях, где стандарты качества продуктов и обслуживания далеко не очевидны, и где возможны многочисленные компромиссы между ценой и качеством, а покупатели слишком заинтересованы в цене в ущерб дифференциации производимой продукции.

В-третьих, конкуренты могут обслуживать невыгодные сегменты рынка. Невыгодные сегменты – это те, обслуживание которых обходится организации слишком дорого (покупатели сегмента обладают значительной рыночной властью и слишком заинтересованы в цене, а позиция компании недостаточно устойчива).

«Хороший» конкурент, обеспечивающий покупателям требуемый товар, предоставляет для компаний меньшую угрозу, чем совершенно новый поставщик аналогичного продукта (услуги).

Но чтобы конкуренты приносили пользу в данной ситуации, сегмент должен быть действительно невыгодным, а не казаться таковым (например, из-за неверной политики обслуживания или некорректной ценовой политики, выбранной компанией на этом сегменте рынка).

В-четвертых, конкуренты с высоким уровнем затрат обеспечивают «прикрытие» низкозатратной организации-производителя для получения ею более высоких доходов. Такое поведение конкурентов оценивается как обеспечение «зонтика затрат».

Рыночная цена, обычно устанавливается в зависимости от позиций высокозатратных производителей: это часто происходит в стабильных отраслях, но еще чаще – в растущих. При этом низкозатратный производитель, устанавливая ту же цену на свои продукты, получит значительные прибыли.

«Прикрытие» со стороны высокозатратных конкурентов особенно ценно в тех секторах экономики, где покупатели (включая розничные компании) стремятся иметь долю с несколькими поставщиками и, следовательно, всегда будут получать часть товаров от высокозатратного конкурента.

В-пятых, конкуренты стимулируют лучшую работу компании, способствуя появлению дополнительной мотивации.

Уверенный в себе конкурент – это мощный стимул к снижению издержек, повышению качества продукции (оказываемых услуг), к использованию современных технологий и т.д.

Улучшение структуры отрасли (рынка) происходит несколькими способами.

Во-первых, конкуренты способствуют увеличению отраслевого спроса. Благодаря наличию конкурентов спрос на товары отрасли повышается, что приводит к увеличению объемов продаж.

Во-вторых, наличие «правильных» конкурентов служит защитой от укрепления рыночной власти поставщиков. Во многих отраслях, особенно тех, где поставки сырья крайне важны, компании-покупатели предпочитают пользоваться услугами нескольких поставщиков одновременно. Это снижает риск перебоев в поставках и уменьшает рыночную власть поставщиков.

В-третьих, деятельность «хороших» конкурентов способствует структурным изменениям отрасли, повышающим ее прибыльность.

Если конкурент уделяет особое внимание качеству продукции, ее надежности, уровню обслуживания, то такой подход отвлекает внимание покупателей (реальных и потенциальных) от цен и делает конкуренцию в области издержек менее острой.

Процесс эволюции отрасли ускоряется, когда конкуренты активно рекламируют свой товар. Это приводит к формированию мощных брендов и высоких входных барьеров.

Помощь в развитии рынка в формирующихся отраслях или в тех отраслях, где возникают новые типы товаров или технологий.

Во-первых, благодаря наличию правильных конкурентов становится возможным разделение затрат на развитие рынка.

Конкуренты могут разделить между собой издержки на развитие рынка для новых товаров или технологий. Развитие рынка обычно требует расходов, связанных с тем, что покупателей надо убедить переключиться

на потребление нового продукта, одновременно проводя атаку на товары-субституты.

Дополнительных расходов требует и продвижение новой инфраструктуры рынка, а также разработка, продвижение и реализация новых технологий.

Во-вторых, присутствие конкурентов снижает риски для покупателей. На новых рынках конкуренты необходимы для того, чтобы покупатели знали, что у них имеется дополнительный источник поставок, которым они могут воспользоваться в будущем (особенно если они сталкиваются с высокими издержками переключения).

В-третьих, конкуренты могут помочь в стандартизации и узаконивании технологии. Если у организации имеются конкуренты, которые используют аналогичную технологию, то это ускоряет процесс внедрения технологии, а также ее стандартизацию.

В-четвертых, «правильные» конкуренты могут способствовать укреплению имиджа отрасли (рынка). Если в отрасли функционируют компании, имеющие положительную репутацию в других сферах бизнеса, это вызывает доверие покупателей и делает саму отрасль более привлекательной.

Защита отрасли (рынка) от вторжения новых конкурентов

В целях сохранения стабильности отрасли наличие «правильных» конкурентов необходимо. Присутствие конкурентов осложняет потенциальным конкурентам поиск каналов сбыта своей продукции.

Таким образом, «правильный» конкурент – это тот, кто вынуждает компанию к активным действиям, способствует созданию стабильного и взаимовыгодного равновесия в отрасли.

«Хороший» конкурент обладает рядом характерных черт:

- он жизнеспособен и наделен доверием покупателей;
 - четко знает и понимает свои слабые стороны;
 - понимает условия конкуренции в отрасли (рынке) и принимает их;
 - обладает реалистическими представлениями о структуре отрасли и своих конкурентных позициях;
 - хорошо знает свои издержки и выстраивает в соответствии с этим ценовую политику;
 - выбирает такую стратегию, которая сохраняет и укрепляет все составляющие элементы структуры отрасли;
 - в основе выбранной им стратегии лежит концепция ограничений (он нацелен на ту долю рынка, которая не представляет никакого интереса для организации-лидера);
 - его цели не противоречат целям самой организации.
- «Плохие» конкуренты – это те, которые обладают прямо противоположными характеристиками.

Компания должна стремиться обладать такой долей рынка, которая была бы достаточной для того, чтобы удержать конкурентов от желания атаковать этот рынок.

Оптимально соотношение между «хорошими» и «плохими» конкурентами зависит от структуры отрасли, уровня дифференциации товаров, действия эффекта издержек переключения и степени сегментированности отрасли (рис. 5).

		Степень дифференциации / сегментации	
		низкая	высокая
КОНКУРЕНТЫ	«хорошие» конкуренты		Для стабильности необходимы небольшие различия в долях рынка
	«плохие» конкуренты	Для стабильности необходимы существенные различия в долях рынка	

Рис.5. Оптимальное соотношение конкурентов и стабильность отрасли

Еще один тип наблюдений за внешней бизнес-средой приобретает сегодня все большее значение и заключается в отслеживании ситуации в мире. Современные мировые рынки достаточно сложны и динамичны, а поэтому требуют повышенного внимания. С целью получения информации о состоянии рынка в глобальном масштабе можно воспользоваться услугами специальной пресс-службы, которая просматривает газеты и периодические издания по бизнес-тематике по всему миру и предоставляет на их основе краткие сводки. Можно осуществлять тематический поиск и с помощью электронных услуг, включая электронные базы данных.

Постоянное и всестороннее наблюдение за внешней бизнес-средой позволит вовремя выявить проблемы, которые могут повлиять на текущую и будущую деятельность организации.

В современных условиях все большее распространение получает коммерческая разведка, которая воспринимается как функция стратегического менеджмента, направленная на достижение стратегических целей бизнеса компании и обеспечение принятия эффективных управленческих решений.

Использование разведывательных технологий частными компаниями в разных странах мира выглядит следующим образом¹⁴: Япония – 97–99%; США около 82%; Великобритания примерно 75%; Германия – 65–68%; Франция – 47–52%; Испания около 35%; Россия – 7–9%; Украина – 3–5%; Казахстан примерно 2,5–4,0%.

Основная цель коммерческой (стратегической) разведки – получение и анализ превентивных сведений о предстоящих действиях конкурента (конкурентов) с учетом условий, тенденций и сложившихся во внешней бизнес-среде трендов (повторяющихся закономерностей).

Сейчас в рамках деятельности всех экономических агентов рынка на первый план выходят информационные технологии, обеспечивающие доступ всем участникам рынка к информационным потокам. При этом пользователи информацией, полученной в результате проведения успешной коммерческой разведки, предъявляют к ней следующие требования:

- информация по любой изучаемой проблеме должна быть представлена в аналитическом виде;
- требуется эффективная коммуникация для доведения результатов анализа до потребителя (аналитика);
- необходимо оформлять выводы и предположения, полученные при проведении коммерческой разведки в таком виде, чтобы они были притягательными для пользователей;
- целесообразно дублировать «продукцию», наработанную коммерческой разведкой, в разных вариантах (например, «упаковывать» по-разному одни и те же сведения или распространять одну и ту же аналитическую информацию на разных носителях – в электронной форме, в бумажном варианте, сообщать устно, а в некоторых случаях записывать на компакт-дисках). Такое разнообразие (и даже «избыточность») продемонстрирует внимание к пользователям информации;
- следует помнить, что неэтичные поступки, связанные прежде всего с нарушением прав на интеллектуальную собственность для бизнеса, а также этическими стандартами, разрушают доверие.

В качестве метода коммерческой, конкурентной, бизнес-разведки используется «бенчмаркинг». Происхождение термина «бенчмаркинг» связано с геодезической практикой и означает контрольные сравнения. В геодезических исследованиях понятие «бенчмарка» означало отметку уровня и применялось для обозначения высоты скалы, стены, забора или здания. В описываемом контексте понятия «контрольная точка», «точка отсчета», «начало отсчета» использовались в топографических

¹⁴ Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства / Г.Э.Лемке. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011., стр. 22

исследованиях для определения положения референтной точки над уровнем моря.

В 70-е годы XX века содержание понятия «точка отсчета» расширилось. Оно стало чаще встречаться в деловой лексике в целях обозначения процесса измерений при проведении необходимых сравнений. В начале 80-х годов прошлого столетия признанный лидер в применении бенчмаркинга корпорация Xerox определяла этот метод относительно узко, фокусируя внимание лишь на сопоставлении деятельности со своими конкурентами. Выдвигая на первый план непрерывный процесс изменений, происходящий у ближайших конкурентов или компаний, имеющих репутацию отраслевых лидеров, вызванных совершенствованием производимых продуктов или услуг, с тем, что имелось на текущий момент у корпорации Xerox.

В настоящее время наиболее распространенными среди пользователей являются следующие определения бенчмаркинга. Так известная компания Kaiser Associates, специализирующаяся на управленческом консалтинге и продвигающая бенчмаркинг в своих исследованиях, утверждает, что бенчмаркинг – это процесс тщательной оценки деятельности вашей компании в сравнении с лучшими в своей области компаниями, с целью использования полученных результатов, чтобы соответствовать и превзойти их.

Другая не менее известная компания DuPont Fibers определяет бенчмаркинг как стандарт совершенства или достижений, по сравнению с которым оцениваются соответствующие показатели.

Роберт Кемп, автор книги «Бенчмаркинг: в поиске образцовой для отрасли практики» характеризует бенчмаркинг как поиск отраслевых примеров образцовой практики, позволяющих добиться наивысших результатов.

Не следует путать бенчмаркинг с бенчмаркой (эталонными показателями). По своему содержанию бенчмаркинг представляет собой постоянный поиск по выявлению образцовой практики хозяйствования, адаптации полученных результатов к условиям функционирования организации и превышении их значений. Эталонные же показатели «поверхностны», они отражают лишь разницу между полученными результатами, но не вскрывают причины этого. В свою очередь бенчмаркинг является инструментом, дающим основания и возможность для постоянного учета (принятия) полезных изменений.

Сегодня бенчмаркинг приобрел значительное влияние и широко распространился в бизнес-кругах. Выделяются следующие виды бенчмаркинга: бенчмаркинг процессов; бенчмаркинг результатов, стратегический бенчмаркинг. Каждый из трех основных типов бенчмаркинга имеет свою область применения.

Бенчмаркинг процессов ориентируется на дискретные бизнес-процессы и операционные системы. Например, обработку жалоб потребителей (клиентов), принятие и исполнение заказов, прием на работу новых сотрудников, стратегическое планирование. Популярность данного вида бенчмаркинга объясняется возможностью продуцирования полученных конечных результатов, обеспечивающих рост объемов продаж, снижение издержек производства, повышение производительности труда. Эффективность подобных улучшений прослеживается через повышение краткосрочных финансовых результатов (прибыли до и после налогообложения, показателей рентабельности).

Бенчмаркинг результатов позволяет оценить конкурентные позиции компаний с помощью товарных (цены, характеристики товара, отражающих его потребительскую стоимость) и сервисных (дизайна, дополнительных услуг, постгарантийного обслуживания) сравнений. Чаще всего этот тип бенчмаркинга используется организациями, специализирующимися на производстве и сервисном обслуживании автомобилей, выпуске компьютеров, оказании финансовых услуг и т.п.

Стратегический бенчмаркинг изучает условия бизнес-среды и конкуренции компаний. Речь идет об анализе причин конкурентоспособности действительно передовых организаций, исследовании их долгосрочных конкурентных моделей развития и выбранных стратегий.

К выгодам применения бизнес-разведки следует отнести:

1. Разработку и совершенствование стратегии (стратегий), выбранной компанией с учетом изучения опыта и конкурентных стратегий других компаний. «Стратегические уроки», приобретенные другими фирмами и организациями в различных отраслях, позволяют вашей компании доработать и усовершенствовать выбранную стратегию (стратегии), повысить точность прогнозов ожидаемых изменений и предсказуемость потенциальных отраслевых диссонансов и рыночных катализмов.

2. Проведение реинжиниринга бизнес-процессов и бизнес-систем компаний для реструктуризации организационных процессов, расширения установленных внутренних границ и привычных алгоритмов мышления.

3. Совершенствование на постоянной основе основных и вспомогательных бизнес-процессов на основе заимствования современных концепций, разработанных в других организациях. Например, концепции доставки товаров в супермаркетах и применения её для запуска новой системы организации делопроизводства с целью ускорения документооборота.

4. Организацию стратегического планирования и постановку целей. Как показал опыт 90-х годов XX века быстрые изменения условий внешней бизнес-среды не имеют права игнорировать даже самые мощные корпорации, такие как IBM, American Express, General Motors. Подобное поведение приводит к несоответствию между реализуемыми ими

стратегиями и действующими внешними факторами. Как следствие такой ситуации возникают ошибки в принимаемых стратегических решениях, что приводит к ослаблению или потере конкурентоспособности организации. Поэтому бенчмаркинг все чаще используется в интересах стратегического планирования и постановке целей при изменении рыночного пространства. В этой ситуации конкурентная или бизнес-разведка используется как интегральная часть стратегического планирования.

5. Сравнение и оценку рыночных результатов с целью определения конкурентных позиций компаний (по выпускаемой продукции, применяемым технологиям, эффективности взаимоотношений с поставщиками и потребителями). Для получения сравнительных характеристик по приведенному перечню позиций проводят бенчмаркинговый анализ. Последующее тестирование фактических рыночных результатов предполагает использование основных навыков бизнес-разведки.

Бизнес-разведка позволяет повысить конкурентоспособность компании и укрепить её конкурентные позиции. Поскольку исключает возможность внезапных действий конкурента; заранее выявляет его самые уязвимые места; обладая эксклюзивной информацией превентивного характера, способствует разрушению планов конкурента (конкурентов).

Коммерческая разведка способствует повышению экономической безопасности компании и снижает её стратегический риск, связанный с тем, что внедряемая стратегия не согласуется с условиями внешней бизнес-среды.

Использование разведывательных возможностей обеспечивает компании:

- во-первых, выигрыш во времени при принятии стратегических решений при своевременном доведении полученной информации до руководства и топ-менеджеров;

- во-вторых, работая в оперативном режиме, выявляя приобретенные угрозы и возможности для бизнеса, конкурентная разведка повышает реальные шансы по преодолению критических рыночных ситуаций, позволяя принимать быстрые тактические управленческие решения в текущем формате времени;

- в-третьих, осуществляя перспективное прогнозирование с учетом тенденций будущих рыночных изменений, конкурентная разведка позволяет компании разработать превентивные меры для «перекрытия» конкурентных преимуществ, имеющихся у её контрагентов;

- в-четвертых, конкурентная разведка обладает свойством обращать риски и угрозы рыночных сегментов, в которых функционирует компания, в новые факторы успеха собственного бизнеса (используя возможности

управления стратегическими и операционными рисками внешней бизнес-среды);

– в-пятых, оказывая практическое содействие по созданию выгодной для компании расстановки конкурирующих сил в сегментах её деятельности, бизнес-разведка помогает минимизировать потенциальные убытки, исключив принятие неверных стратегических решений.

Реализация всех перечисленных пунктов, составляющих сущность конкурентной, коммерческой и бизнес-разведки, снижает круг угроз экономической безопасности компании и повышает её стратегическую устойчивость в рынке.

2.3. Методы экономического прогнозирования в стратегическом планировании

В результате наблюдения за внешней бизнес-средой формируется основа для прогнозирования деятельности организации. Спрогнозировать можно практически любой компонент как внешней, так и внутренней бизнес-среды организации. Прогнозы – это предсказание результатов деятельности организации.

Особое место в прогнозах деятельности организации занимает прогноз уровня будущих доходов и достижений в разработке будущих технологий.

Прогнозирование носит характер исследования, научного предсказания будущего¹⁵. Прогноз имеет вариантное содержание.

Прогнозирование выполняет две функции: предсказательную (описательную) и предуказательную (предписательную). Первая функция (предсказательная) связана с описанием возможных или желательных состояний, решений, альтернатив. Она отражает управленческий аспект прогнозирования. Вторая функция (предуказательная) реализуется при использовании информации о будущем с учетом целенаправленной деятельности объекта исследования и означает теоретико-познавательный аспект прогнозирования.

Прогнозирование призвано снизить риски хозяйствующего субъекта, вызванные условиями неопределенности. Прогнозирование обеспечивает возможность оценки последствий принимаемых решений.

Экономическое прогнозирование является одним из способов предвидения внешних и внутренних факторов деятельности организации в условиях неопределенности.

Прогнозирование доходов – это важный элемент стратегического планирования. Прогнозирование доходов означает предсказание уровня будущих доходов (прибылей).

¹⁵ Для сравнения планирование – это проектирование будущего организации.

При прогнозировании доходов (прибылей) необходимо первоначально получить данные за прошлые годы, провести их анализ. Эти данные могут быть подкорректированы с учетом наиболее значимых и заметных тенденций, выявленных в процессе наблюдения за бизнес-средой. При этом необходимо выявить какие новые источники доходов возникли в отрасли (рынке) за последние годы (обычно за 5 лет)? Какие изменения в макросреде (национальной экономике), мезосреде (отрасли), микросреде (ближайшем окружении организаций) могут оказать влияние на структуру доходов (прибылей) в будущем? Какие действия в связи с возникшей ситуацией могут предпринять организации-конкуренты? Именно ответы на эти вопросы формируют основу для прогнозирования будущих доходов (прибылей) организации.

В отличие от прогнозирования доходов технологическое прогнозирование представляет собой попытку предсказать ожидаемое изменение технологии и определить временные рамки, в которых прогнозируемые технологии станут экономически целесообразными (с наибольшей степенью вероятности).

Классификация экономических прогнозов осуществляется по следующим признакам: 1) исходя из природы объекта прогнозирования (выделяют прогнозы: экономический, социальный, научно-технический, экологический); 2) по используемому подходу к прогнозированию (различают прогнозы: нормативный, поисковый, комплексный); 3) с учетом временного аспекта прогнозирования (прогнозы делятся на: оперативные – до 1 месяца; краткосрочные – до 1 года; среднесрочные – от 1 года до 3-х лет; долгосрочные – от 3-х до 15 лет; дальнесрочные – свыше 15 лет); 4) в зависимости от масштабности прогнозирования (выделяют следующие уровни прогнозов: глобальный, межгосударственный, государственный, межрегиональный, региональный, локальный); 5) по имеющимся характеристикам (прогнозы бывают: одномерные, многомерные); 6) по учету прогнозного фона (различают безусловный, условный); 7) исходя из точности характеристик (принято выделять точечные прогнозные и интервальные).

Рассмотрим подробнее методы прогнозирования. Методы прогнозирования представляют собой совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа ретроспективных данных об исследуемом объекте вывести суждения (с определенной степенью достоверности) относительно будущих перспектив развития объекта.

На практике регулярно используются два типа методов прогнозирования – качественные и количественные. Качественные методы прогнозирования основываются на оценках и мнениях хорошо информированных и квалифицированных специалистов. Обычно эти методы применяются в тех случаях, когда объема достоверных ретроспективных данных (за прошлые годы) недостаточно или эти данные трудно получить.

Количественное прогнозирование осуществляется с помощью ряда математических методов. На их основе производится анализ показателей деятельности организации за прошлые годы. Используя полученные выводы, разрабатывается прогноз будущих результатов деятельности исследуемого объекта. Методы данного типа применяются в тех случаях, когда имеется достаточный объем информации, содержащей точные данные.

Наиболее широко применяемые количественные и качественные методы экономического прогнозирования представлены в таблице 6.

Прогнозирование имеет важное значение для стратегического планирования, но необходимо помнить, что предсказание тенденций развития и ожидаемых показателей деятельности организации в будущем не всегда дает надежные результаты. Чтобы повысить эффективность прогнозирования логично воспользоваться следующими правилами: во-первых, целесообразно пользоваться самыми простыми методами прогнозирования (если это возможно). Во-вторых, следует сравнивать каждый составленный прогноз со статусом-кво (прогнозом, основанным на предположении, что положение дел в компании сохранится таким же, как и прежде). В-третьих, не стоит полагаться на один метод прогнозирования. Следует составлять прогнозы, используя несколько моделей, и выводить из них средний результат (особенно при долгосрочном прогнозировании). В-четвертых, не стоит наверняка надеяться, что удастся точно определить поворотные точки той или иной тенденции (часто то, что кажется важной поворотной точкой, оказывается просто непредвиденным случайным событием). В-пятых, прогнозы следует составлять на небольшой срок, так как, чем длиннее промежуток времени, на который составляется прогноз, тем менее он точен.

Основным инструментом любого прогноза в методическом плане является экстраполяция. Это метод прогнозирования, основанный на анализе динамики объекта прогноза в ретроспективном периоде. Изучение сложившихся в прошлом устойчивых тенденций развития объекта прогнозирования и переносе этих тенденций на будущее. Метод экстраполяции позволяет описать функцию, определяющую движение исследуемой характеристики.

В процессе экстраполяции определяют временной ряд, тренд и случайную компоненту. Формула временного ряда имеет вид:

$$y_t = \bar{y}_t + \varepsilon_t, \quad (3)$$

где \bar{y}_t – средняя линия движения прогнозируемой характеристики; ε_t – случайная компонента, характеризующая случайные отклонения фактических показателей динамики объекта от средней линии; тренд – эволютарная составляющая, вековая тенденция.

Экономические методы прогнозирования

Таблица 6

Метод	Описание	Область применения
Анализ временных рядов	Количественные Составление математического уравнения для кривой тренда и разработка с его помощью прогнозов основных показателей на перспективный (будущий) период	Прогнозирование всех основных показателей деятельности организаций (доходов, расходов, прибыли) на следующий год (квартал) на основе имеющихся данных за прошлые периоды (за пять предыдущих лет или за пять кварталов)
Регрессионные модели	Предсказание значений одной переменной на основе известных или предлагаемых значений других переменных	Подбор факторов и проведение факторного анализа, прогнозирование результативных показателей деятельности организаций (уровня объема продаж, цен и т.п.)
Эконометрические модели	Использование ряда регрессионных уравнений для моделирования будущего развития отдельных сегментов экономики (рынков)	Предсказание изменения объема продаж в отдельных сегментах рынка, например, на основе изменения налогового законодательства или с учетом введения льготного кредитования
Экономические индексы и показатели	Использование одного или нескольких экономических индексов и показателей для предсказания будущего состояния экономики	Использование колебаний показателя валового национального продукта (ВНП) или валового внутреннего продукта (ВВП) для предсказания размера национального дохода, личного распределяемого дохода
Эффект замещения	Использование математической формулы для предсказания того, как, когда и при каких условиях новая продукция, произведенная на основе новой технологии заменит уже существующую в настоящее время	Прогноз того, какое влияние окажет вывод на конкретный рынок (сегмент рынка) нового инновационного товара на объем продаж обычных (стандартных) товаров
Экспертная оценка	Качественные Объединение мнений разных специалистов (с учетом значимости оценки) и расчет на их основе интегрального показателя (определение среднего суждения или среднего арифметического значения оценок всех экспертов)	Опрос всех экспертов по интересующей проблеме (с учетом выявленных факторов), например, определение привлекательности рынка или оценка конкурентной позиции товара на конкретном рынке
Оценка потребителя	Объединение оценок потребителями приобретенной ими продукции или услуг	Проведение компанией-производителем продукции (услуг) опроса ключевых клиентов (потребителей) с целью определения моделей товара, на которые наблюдается повышенный спрос

Выделяют формальную и прогнозную экстраполяцию. Применение формальной экстраполяции следует избегать. Поскольку она основывается исключительно на выявленных количественных зависимостях и предполагает сохранение в будущем тенденции развития объекта, установленной в прошлом. Такой метод не дает точных результатов и может привести к ошибке.

Прогнозная экстраполяция основывается на изучении эмпирических рядов (множества наблюдений, полученных последовательно во времени), она увязывает данные о динамике объекта прогнозирования с логикой его развития.

Метод прогнозной экстраполяции обладает рядом достоинств:

- простота сбора информации и проведения расчетов;
- возможность осуществления адаптивного прогноза, учитывающего новую информацию;
- возможность разработки предупредительного, профилактического прогноза, цель которого показать последствия инерционного развития.

При применении метода экстраполяции в качестве трендовой кривой может использоваться линейная функция.

$$y = a + bt, \quad (4)$$

где y – доход (прибыль) за t -й период; t – номер периода; a и b – коэффициенты; n – количество периодов предыстории.

$$a = \frac{\sum y - b(\sum t)}{n}, \quad (5)$$

$$b = \frac{n(\sum tu) - (\sum t)(\sum y)}{n(\sum t^2) - (\sum t)^2}. \quad (6)$$

Исходные данные и расчет необходимых показателей для прогноза чистой прибыли организации на 2015 год представлен в табл. 7.

Таблица 7

Исходные и расчетные данные для прогноза чистой прибыли организации «Омега» методом экстраполяции

№ периода предыстории $p(t)$	Год	Чистая прибыль (y), тыс. долл.	t^2	ty
1	2010	5,1	1	5,1
2	2011	5,3	4	10,6
3	2012	5,2	9	15,6
4	2013	5,4	16	21,6
5	2014	6,1	25	30,5
$\sum t = 15$	$n = 5$ лет	$\sum y = 27,1$	$\sum t^2 = 55$	$\sum ty = 83,4$

$$b = (5 \times 83,4 - 15 \times 27,1) : (5 \times 55 - 15^2) = 0,21,$$

$$a = (27,1 - 0,21 \times 15) : 5 = 4,79.$$

Тогда $y = 4,79 + 0,21 \times t$.

Прибыль на 2015 г.: $y = 4,79 + 0,21 \times 6 = 6,05$ тыс. долл. ($t = 6$)

Для прогноза основных показателей деятельности организации может быть использован и метод средневзвешенной. Как и в случае применения метода экстраполяции количество исходных данных за прошлые периоды не может быть меньше пяти (табл. 8).

Таблица 8
Расчет чистой прибыли организации «Омега» методом средневзвешенной

Год	№ периода предыстории $p(t)$	Чистая прибыль (y), тыс. долл.	Взвешенное значение периода предыстории, тыс. долл. (гр. 2 \times гр. 3)
2010	1	5,1	5,1
2011	2	5,3	10,6
2012	3	5,2	15,6
2013	4	5,4	21,6
2014	5	6,1	30,5
	15	27,1	83,4
Прогноз на 2015 г.		$83,4 : 15 = 5,56$	

Более точный расчет позволяет получить метод экстраполяции.

В стратегическом планировании определяющее значение играет выбор стратегии развития организации. Решение этой проблемы является одной из задач стратегического прогнозирования.

3. МЕТОДЫ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ

3.1. Выбор оптимальной стратегии развития компании с использованием методов теории исследования операций

Выбор стратегии развития организации связан с принятием управленческих решений в условиях неопределенности. Высокий уровень неопределенности факторов, влияющих на развитие организаций, приводит к возникновению рисков.

В самом широком смысле слова понятие риска рассматривается как возможность потенциального отклонения от ожидаемого исхода, которая может принести организации либо неожиданный убыток, либо выигрыши.

Риск часто отождествляют с опасностью: понести убытки в будущем при выборе определенного направления развития организации, в результате того, что конкурентоспособность, клиентская база, репутация, перспектива развития, чистая прибыль и человеческий капитал могут быть подвергнуты опасностям – это и означает риск компании в условиях неопределенности.

Существуют различные классификации рисков.

1. По месту возникновения – внешние и внутренние.
2. По сфере возникновения риски могут быть политические, социальные, экономические, технологические.
3. По уровню принимаемых управленческих решений риски подразделяются на глобальные и локальные.
4. По срокам действия выделяют краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (от 1 до 3 лет) и долгосрочные (более 3 лет).
5. По последствиям принимаемых управленческих решений различают операционные риски (они исходят из свойств той области деятельности, в которой функционирует организация) и стратегические риски (они изменяют деятельность всей организации).
6. По степени допустимости – допустимые риски (предполагающие возможность восстановления организации при незначительных ее изменениях); критические риски (которые предполагают восстановление компании при значительных ее изменениях и реорганизации); катастрофические риски (когда организация не подлежит восстановлению и ее придется ликвидировать).

Экономические риски в условиях неопределенности возникают по двум причинам. Во-первых, в изучаемых экономических процессах могут участвовать случайные величины, для которых какое-то распределение вероятностей существует, но это распределение либо неизвестно, либо известно слишком приблизительно. Во-вторых, возникают ситуации, в которых действуют такие случайные факторы, которые вообще не поддаются математическому вероятностному описанию.

Эта неопределенность информации порождает и неопределенность в принимаемых решениях. Неопределенность, связанную с полным отсутствием

информации о вероятностях состояний бизнес-среды принято называть «безнадежной». В этом случае используются методы многокритериального управления экономическими рисками, включающими оценку возможных результатов – получение прибылей или возникновение убытков вследствие выбора организацией той или иной стратегии развития.

Постановка подобной задачи предполагает формулировку проблемы требующей решения. При этом должны быть предложены возможные варианты решения проблемы, способы действия или набор альтернативных стратегий. Для выбора лучшей из альтернативных стратегий, по каждой из них должен быть известен ожидаемый эффект, приносимый выигрыш. Необходимо учитывать и внешние условия, в которых стратегия реализуется.

Задачи стратегического прогнозирования невозможно решить без методов разработанных в теории исследования операций. С целью определения наилучших решений используются следующие критерии:

- максимина или критерий гарантированного результата (критерий Вальда). Этот критерий характеризуется выбором наилучшего результата в наихудших условиях.
- минимального риска или критерий Сэвиджа. Этот подход основан на выборе стратегии минимизации риска потерь прибыли организацией.
- обобщенного максимина, или критерий Гурвица. Применение этого подхода основано на сочетании осторожного подхода и риска.

Каждый из этих критерев имеет свои достоинства и недостатки. В условиях неопределенности рынка нецелесообразно останавливать выбор на единственном критерии эффективности, логичнее применять все перечисленные критерии в определенном сочетании. Так, наряду с критерием гарантированного результата (критерием Вальда) может одновременно использоваться критерий минимального риска Сэвиджа. Критерий оптимального поведения (критерий Гурвица) целесообразно дополнить критерием гарантированного минимума (критерием Вальда).

Рассмотрим каждый из названных критерев подробнее.

Критерий гарантированного результата или критерий Вальда.

Сущность данного критерия заключается в следующем. Организация имеет сформированный портфель стратегий, представляющих собой альтернативные варианты. При этом наряду с управляемыми факторами (основные показатели деятельности организации, используемые технологии выпуска продукции, финансовое состояние и производственный потенциал компании) действуют и факторы, не поддающиеся контролю (уровень рыночных цен, действия конкурентов, объем спроса на рынке, где функционирует организация).

Контролируемые факторы обозначим P_i (i – строка, меняется от 1 до m , а неконтролируемые Π_j , j – столбец, меняется от 1 до n). Для оценки эффективности принимаемых решений вводится показатель эффективности E (считается, что функция $E(P,\Pi)$ является известной). Поскольку факторы P и Π представляют собой дискретные величины, то и эффективность E также

отражается множеством дискретных чисел. Получается, что каждой точке управляемых и неуправляемых факторов ($P_i P_j$) ставится в соответствие значение эффективности $E(P_i, P_j)$, благодаря чему может быть построена матрица $E = \|e_{ij}\|$ – табл. 9.

Таблица 9
Матрица эффективности на основе критерия Вальда

$P_i \backslash \Pi_j$	Π_1	Π_2	...	Π_n	$\min_j e_{ij}$
P_1	e_{11}	e_{21}	...	e_{n1}	$e(P_1, \Pi)\min$
P_2	e_{21}	e_{22}	...	e_{n2}	$e(P_2, \Pi)\min$
...
P_n	e_{n1}	e_{n2}	...	e_{nn}	$e(P_n, \Pi)\min$

Для каждого контролируемого фактора P_i (строки) находится $\min_{1 \leq j \leq n} e(P_i, \Pi_j)$, в результате чего определяется набор значений показателя эффективности $e(P_1, \Pi)\min, e(P_2, \Pi)\min, \dots, e(P_n, \Pi)\min$. Сравнивая полученные величины, выбирают управляемый фактор $P_r \in P$, при котором обеспечивается максимальное значение $E(P, \Pi)$.

Таким образом, критерий гарантированного результата (максиминный критерий Вальда) записывается в виде

$$E_r = \max_i \min_j = E(P, \Pi) = \max_{1 \leq i \leq n} \min_{1 \leq j \leq n} e_{ij} \quad (7)$$

Данный критерий обеспечивает максимизацию минимального выигрыша или минимизацию максимальных потерь, которые могут возникнуть при реализации одной из стратегий. Критерий прост и четок, но консервативен в том смысле, что ориентирует принимающего решение на слишком осторожную линию поведения. Величина, соответствующая максимальному критерию, называется нижней ценой выбираемой стратегии, под которой следует понимать максимальный выигрыш, гарантируемый в борьбе с данным конкурентом выбором одной из портфельных стратегий при минимальных результатах. Это перестраховочная позиция крайнего пессимизма, рассчитанная на худший случай. Такая стратегия приемлема, например, когда организация заинтересована в крупной удаче, но хочет себя застраховать от неожиданных проигрышей. Выбор такой стратегии определяется отношением менеджмента организации к риску.

Рассмотрим пример конкретной ситуации. Предположим, речь идет об условной организации, оказывающей услуги связи, положение которой в рынке

(сегменте рынка), где она функционирует, крайне ненадежно. В этом случае организации целесообразно выбрать стратегию уклонения от рисков, то есть использовать для определения наилучших решений пессимистический (по своей сути) критерий Вальда.

В качестве контролируемых факторов (P_i) возьмем возможные стратегии развития бизнеса организаций:

- P_1 – реорганизацию монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»;
- P_2 – построение единого Контакт-центра и осуществление дистанционных продаж;
- P_3 – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета;
- P_4 – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД (широкополосного доступа) в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии.

В качестве неуправляемых факторов (Π_j) были приняты следующие:

- Π_1 – увеличение тарифов на услуги связи;
- Π_2 – ужесточение конкуренции;
- Π_3 – отток абонентской базы;
- Π_4 – изменение потребностей.

Суть предлагаемого метода заключается в следующем:

1) для каждой из представленных альтернатив определяется минимальная прибыль (или возможный убыток) (e_{ij}) – табл. 10;

2) выбирается альтернатива, дающая максимум из всех минимумов.

Оптимальная стратегия (V_{opt}) для описываемых условий в соответствии с критерием Вальда математически запишется в виде выражения:

$$V_{opt} = \text{Max}_j \text{Min}_i (e_{ij}), \quad (8)$$

где e_{ij} – прибыль или убытки от внедрения стратегии типа i в ситуации неопределенности вида j .

Последовательность шагов применяемого метода включает в себя.

1. Прогнозирование по всем вариантам условий внешней бизнес-среды наихудшего результата для каждой из рассматриваемых стратегий организации (для P_1 – 65 186,1 тыс. руб., для P_2 – 1 295 747,9 тыс. руб., для P_3 – 1 592 904,8 тыс. руб., для P_4 – 1 799 302,6 тыс. руб.)¹⁶.

2. Определение наилучшей стратегии, чтобы при наступлении худших условий, она позволила компании получить лучший результат.

¹⁶ Значения чистой прибыли получены в результате расчетов показателей эффективности соответствующих инвестиционных проектов.

Таблица 10

Оценка стратегий компании оказывавшей услуги связи по критерию MaxMin (критерии Вальда), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	P_1 – увеличение тарифов на услуги связи	P_2 – ужесточение конкуренции	P_3 – отток абонентской базы	P_4 – изменение потребностей	Оценка стратегий (Min _j)
P_1 – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	65 186,1
P_2 – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 295 747,9
P_3 – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	1 799 302,6
P_4 – наполнение портфеля услуг компанией услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	1 589 643,8
MaxMin					1 799 302,6

В нашем примере минимальные потери или наилучший результат по всем стратегиям составит 1 799 302,6 тыс. руб. Поэтому при выборе стратегической установки максимального уклонения от риска со стороны организации оптимальной будет бизнес-стратегия P_4 , то есть $V_{opt} = P_4$.

Критерий минимального риска или критерий Сэвиджа

Этот критерий можно рассматривать как критерий наименьшего вреда. Использование этого подхода предполагает выбор такой стратегии развития организации, при внедрении которой риск потери прибыли будет минимальным. В этом случае под потерями понимают разницу между прибылью, получаемой в результате выбора стратегии, и максимальной прибылью, которую компания могла бы получить.

Применение данного критерия логично в ситуациях, когда неконтролируемые факторы внешней бизнес-среды будут действовать более благоприятным образом по сравнению с наихудшим их состоянием, на которое ориентировался критерий гарантированного результата. Например, уровень конкуренции в рынке, в котором функционирует организация, может быть ниже ожидаемого или спрос на продукцию (услуги), выпускаемую организацией, окажется выше ожиданий, на которые ориентировался производитель.

В описанных ситуациях полезный результат может значительно отличаться от того, который обеспечивается при выборе критерия Вальда. Отсюда возникает необходимость определения возможных отклонений полученных результатов от оптимальных значений. Именно с этой целью применяется критерий Сэвиджа. Выбор стратегии аналогичен выбору стратегии по критерию Вальда, только с тем отличием, что организация руководствуется для принятия решения не матрицей выигрышем E , а матрицей рисков $R = \|r_{ij}\|$. Эту матрицу еще называют матрицей упущеных возможностей. Величина риска – это размер платы за отсутствие информации о состоянии внешней бизнес-среды. Матрица R строится на основе матрицы выигрышем $E = \|e_{ij}\|$.

Риском r_{ij} организации при использовании ею стратегии P_i и при состоянии бизнес-среды P_j называется разность между тем выигрышем, который компания получила бы, если бы она знала, что состоянием внешней бизнес-среды будет P_j , и выигрышем, который организация получит, не имея подобной информации.

Зная состояние бизнес-среды P_j организация будет выбирать ту стратегию, при которой ее выигрыш будет максимальным, тогда:

$$r_{ij} = \beta_j - e_{ij}, \quad (9)$$

где $\beta_j = \max e_{ij}$ при заданном j .

$$1 \leq i \leq m$$

Учитывая произведенные выкладки, математически критерий Сэвиджа формулируется следующим образом:

$$Erc = \min_i \max_j R(P, \Pi) = \min_{1 \leq i \leq m; 1 \leq j \leq n} r_{ij} \quad (10)$$

Матрица рисков, или матрица потерь имеет вид:

$$\|R_{ij}\| = \|e_{ij} \max - e_{ij}\|. \quad (11)$$

Критерий Сэвиджа рекомендуется применять, когда риск для организации минимален, а менеджеры не хотят сожалеть о слишком малой прибыли, поэтому приведенную матрицу называют «матрицей сожалений».

В этом случае оптимальную стратегию (V_{opt}) описывают с помощью математического выражения:

$$V_{opt} = \min_i \max_j (R_{ij}). \quad (12)$$

Для оценки стратегий по критерию Сэвиджа для компании, оказывающей услуги связи, используются данные таблицы 11.

В табл. 12 представлена матрица сожалений, полученная на основе данных таблицы 11.

По второму критерию предпочтительной для организации оказалась стратегия P_4 ($V_{opt} = P_4$).

Критерий обобщенного максимина (критерий Гурвица)

Этот критерий представляет собой комбинацию двух вышеуказанных подходов. Он базируется на сочетании осторожного подхода и риска. Критерий Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма) при выборе стратегии развития организации рекомендует руководствоваться средним результатом, поэтому его называют компромиссным критерием. При использовании этого подхода менеджеры выбирают коэффициент риска (β) меняющийся в пределах от 0 до 1. Если коэффициент $\alpha = 1$, то риск максимальен и критерий превращается в критерий MaxMin. В том случае, когда коэффициент $\alpha = 0$, риск при этом практически отсутствует.

В соответствии с этим компромиссным критерием для каждого управленческого решения определяется линейная комбинация минимального и максимального выигрышей.

$$E_i = \left\{ \alpha \min_{1 \leq j \leq n} e_{ij} + (1 - \alpha) \max_{1 \leq j \leq n} e_{ij} \right\} \quad (13)$$

где α – коэффициент, рассматриваемый как показатель оптимизма.

Таблица 11

Оценка стратегий компаний оказывавших услуги связи по критерию MinMax (критерию Сэвидка) (тыс. руб.)

Стратегии бизнеса	Π_1 – увеличение тарифов на услуги связи	Π_2 – ужесточение конкуренции	Π_3 – отток абонентской базы	Π_4 – изменение потребностей
P_1 – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1
P_2 – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9
P_3 – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6
P_4 – наполнение портфеля услуг компанией услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1
Макс	2 207 412,6	1 994 310,8	1 929 978,2	2 235 558,1

Таблица 12

Матрица сожалений, тыс. руб.

Стратегии бизнеса	Π_1 – увеличение тарифов на услуги связи	Π_2 – ужесточение конкуренции	Π_3 – отток абонентской базы	Π_4 – изменение потребностей	Оценка стратегий (Max)
P_1 – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	2 128 752,3	1 922 059,9	1 860 057,9	2 170 372,0	2 170 372,0
P_2 – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	643 828,5	558 129,9	540 125,7	939 810,2	939 810,2
P_3 – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	36 187,1	0	0	436 255,5	436 255,5
P_4 – наполнение портфеля услуг компанией услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	0	404 667,0	320 065,7	0	404 667,0
MinMax					404 667,0

Предпочтение отдается стратегии, для которой окажется максимальным показатель E_i , т.е.

$$E_i = \max_{1 \leq i \leq m} \left\{ \alpha \min_{1 \leq j \leq n} e_{ij} + (1 - \alpha) \max_{1 \leq j \leq n} e_{ij} \right\}. \quad (14)$$

Математическая запись при выборе оптимальной стратегии (V_{opt}) в условиях реализации критерия Гурвица будет иметь вид:

$$V_{opt} = \max_i \left(\alpha \min_{1 \leq i \leq m} (e_{ij}) + (1 - \alpha) \max_{1 \leq j \leq n} (e_{ij}) \right). \quad (15)$$

При выборе стратегии на основе критерия Гурвица в условиях максимального риска используются данные табл. 13 и 14 (коэффициент риска α – рассчитывается на основе экспертных оценок).

Приведем расчет значений «е» на основе данных табл. 13 для каждой ячейки табл. 14

$$e_{11} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 78660,3 = 55062,2 + 23598,1 = 78660,3$$

$$e_{12} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 78660,3 = 57800,7 + 15732,1 = 73532,8$$

$$e_{13} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 78660,3 = 41952,2 + 31464,1 = 73416,3$$

$$e_{14} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 78660,3 = 26074,4 + 47196,2 = 73270,6$$

$$e_{21} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 1563584,1 = 55062,2 + 469075,2 = 524137,4$$

$$e_{22} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 1563584,1 = 57800,7 + 312716,8 = 370517,5$$

$$e_{23} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 1563584,1 = 41952,2 + 625433,6 = 667385,8$$

$$e_{24} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 1563584,1 = 26074,4 + 938150,5 = 964224,9$$

$$e_{31} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 2171225,5 = 706429,8$$

$$e_{32} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 2171225,5 = 492045,8$$

$$e_{33} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 2171225,5 = 910442,4$$

$$e_{34} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 2171225,5 = 1328809,7$$

$$e_{41} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 2235558,1 = 725729,6$$

$$e_{42} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 2235558,1 = 504912,3$$

$$e_{43} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 2235558,1 = 936175,4$$

$$e_{44} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 2235558,1 = 1367409,3$$

Таблица 13

Оценка стратегий организации, оказывающей услуги связи, на основе комбилированного критерия Гурвица
(при максимальном риске), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	Π_1 – увеличение тарифов на услуги связи	Π_2 – ужесточение конкуренции	Π_3 – отток абонентской базы	Π_4 – изменение потребностей	Max_i
Коэффициент риска (α)	0,7	0,8	0,6	0,4	–
P_1 – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	78 660,3
P_2 – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 563 584,1
P_3 – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	2 171 225,5
P_4 – наполнение портфеля услуг компанией услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	2 235 558,1
Min_j	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	–

Таблица 15

Оценка стратегий организаций, оказывающей услуги связи, на основе комбинированного критерия Гурвица
(при минимальном риске), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	Π_x – увеличение тарифов на услуги связи	Π_2 – ужесточение конкуренции	Π_3 – отток абонентской базы	Π_4 – изменение потребностей	Min _i
Коэффициент риска (α)	0,7	0,8	0,6	0,4	–
P ₁ – организацией монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	65 186,1
P ₂ – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные пролажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 295 747,9
P ₃ – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	1 799 302,6
P ₄ – наполнение портфеля услуг компанией услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПЦ в целевых городах УРФО, используя оптичные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	1 589 643,8
Max _j	2 207 412,6	1 994 310,8	1 929 978,2	2 235 558,1	–

На основе полученных результатов расчета формируется табл. 16.

Таблица 16
Значения показателей E_{ri} для различных α (при минимальном риске)

Бизнес-стратегии	Значение коэффициента α				MinMax
	0,7	0,8	0,6	0,4	
P ₁	1 564 744,6	1 608 485,8	118 4061,3	933 334,9	1 608 485,8
P ₂	2 840 763,7	1 854 598,2	1 676 286,1	1 671 671,9	2 840 763,7
P ₃	2 084 979,6	1 955 309,1	1 877 707,9	1 973 804,8	2 084 979,6
P ₄	2 022 081,9	1 913 377,4	1 793 844,4	1 848 009,5	2 022 081,9

$E_{ri} = \text{Min} \{1608485,8; 2840763,7; 2084979,6; 2022081,9\} = 1608485,8$, что отвечает выбору стратегии P₁ ($V_{opt} = P_1$).

Таким образом, при минимизации риска организации следует ориентироваться на внедрение стратегии P₁.

3.2. Выбор альтернативных бизнес стратегий компании на основе разработки сценариев

В настоящее время существуют различные виды прогнозирования и предсказания экономического будущего. В основном они построены на мнениях экспертов, математическом анализе, составлении трендов, статистических зависимостях, однако, подобные способы не всегда подходят для принятия управленческих решений. Кроме того, на основе подобных прогнозов трудно строить стратегию развития, преодолевать возникающие трудности, обеспечивать выживаемость стратегии, поскольку необходимо упорядочить всю имеющуюся информацию о возможном будущем изучаемого объекта для создания полноценного его образа. Естественно и то, что ни один предлагаемый вариант не может обеспечить стратегическую гибкость. Подобная гибкость достигается благодаря сценарному планированию.

К середине 90-х годов XX века интерес к планированию сценариев возродился с новой силой, что было вызвано наметившимися тенденциями развития экономики после экономического спада 80-х годов. Разработанные компаниями сценарии используются в качестве основы для выбора стратегии развития или планирования будущих действий организаций. Сценарное планирование становится действенным инструментом при разработке и выборе стратегии развития организации.

Сценарии – это проекции будущего, объединенные с результатами системного анализа внешней и внутренней бизнес-среды организации.

Один из главных моментов в разработке сценариев будущего – не представлять их как прогноз того, что может случиться. Цель сценария будущего – вскрыть последствия сегодняшнего поведения организации и

допущений, на которых оно основано. Одной из задач сценария является концентрация внимания на верно поставленных проблемах и выработки подхода к пониманию этих проблем и их взаимодействия. Именно соотношение между будущим организации и его источниками обеспечивает процесс перестройки будущего компании.

Сценарий будущего следует делать максимально достоверным. Если он будет отражать желаемое будущее с достаточной степенью достоверности, то не потребуется серьезных корректировок в деятельности организации. Во многих случаях несколько разных сценариев могут казаться одинаково правдоподобными, даже при наличии ограничительных допущений в их подготовке. Таким образом, целесообразно разрабатывать не один сценарий.

Планирование сценариев упрощает работу с собранными обширными данными, сводя их к ограниченному числу возможных состояний. Каждый сценарий есть модель того, как различные элементы могут взаимодействовать при определенных условиях. Только тогда, когда взаимоотношения между элементами формализованы, компания может разработать количественные модели. После чего следует оценить каждый сценарий с точки зрения внутренней последовательности и вероятности. Хотя выстроенная модель не обязана отличаться чрезмерной определенностью, детальный и реалистический сценарий может сфокусировать ваше внимание на аспектах, которые в другом случае могли бы пропустить.

Поскольку планирование сценария стимулирует менеджеров организации, принимающих решения, рассматривать возможные будущие состояния, оно может стать мощным инструментом отрыва от традиционного мышления и превалирующих стереотипов. Например, «Что потребуется для того, чтобы снизить затраты организации на 30 %?» На такие радикальные вопросы можно ответить только путем неординарного осмысления. (Если это не достаточно радикально, логично взять 50 %!).

Планирование сценария позволяет охватить многообразие существующих возможностей, подробно изучить эти возможности и опасности, которые в другом случае могли бы быть проигнорированы.

Процесс планирования сценариев можно разбить на несколько этапов.

Этап 1. Достижение общего понимания. Планирование сценария – это сложный и длительный процесс, в который вовлекаются все менеджеры организации. Каждый новый участник должен понимать, что такое планирование сценария и почему оно полезно.

Этап 2. Определение размаха. Следует установить временные рамки и размах сценария, а также то, какие рынки, группы потребителей, технологии и типы конкурентов будут в него включены. Необходимо принять во внимание воздействие, которое технология оказывает на формирование потребностей; существующие показатели технологических

изменений; легкость, с которой конкуренты могут проникнуть на стержневые рынки организации; агрессивность, упорство и гибкость существующих и предполагаемых конкурентов компаний, а также текущее и вероятное в будущем финансовое состояние организаций. В зависимости от сложившихся ситуаций нужно включать в сценарий те или иные специфические моменты.

Этап 3. Определение основных тенденций. Требуется определить политические, экономические, общественные, технологические, законодательные и социальные тенденции, которые влияют или могут повлиять на осмысливаемую проблему. Чтобы добиться детального и всестороннего понимания тенденций, формирующих рынок, требуется безграничное любопытство и желание учесть и исследовать каждый нюанс.

Этап 4. Определение ключевых факторов неопределенности. Хотя многие тенденции могут быть легко предугаданы, отнюдь не все попадают в эту категорию. Некоторые события и их последствия, которые неизбежно повлияют на существующие проблемы, не могут быть предсказаны. Может ли новая технология появиться внезапно из какой-то малоизвестной лаборатории, о которой никто никогда не слышал? Может ли в результате значительного политического события возникнуть совершенно неожиданный пункт в законодательстве? Целесообразно признать факт неопределенности; попытаться свыкнуться с ним и сделать частью процесса обдумывания. Необходимо составить список ключевых факторов неопределенности и прибавить сюда их возможные последствия. Для того чтобы не увязнуть в бесплодных дебатах, следует унифицировать этот перечень и сделать его по возможности как можно проще.

Этап 5. Разработка чернового варианта сценария. Имея достаточно материалов, можно взяться за создание чернового варианта сценария. Сценарий – это обычно очень подробное описание того направления, в котором, как думают создатели, может разворачиваться будущее. Каждый сценарий должен описывать различные проблемы, а не различные последствия одной и той же проблемы. Термин «черновой вариант» указывает на непрерывный процесс. В ходе первого раунда обычно не успевают сформироваться четкие и достаточно убедительные представления, необходимые для принятия решений. Это является целью второго раунда процесса. Цель же первого раунда – глубокое проникновение в механизмы функционирования делового окружения: какие силы действуют во внешней бизнес-среде, как они взаимосвязаны, что предопределено и что нет, и так далее.

Каждая команда сценаристов должна разработать свой вариант будущего, исходя из различных наборов обстоятельств. Например, один сценарий (назовем его сценарий «без сюрпризов») может быть основан на продолжении настоящего. Второй (назовем его «сплошные сюрпризы») –

будет включать все наихудшие события, которые могут иметь место. В третьем можно исследовать утопическое состояние дел (сценарий «все возможно»). Развивая такие различные сюжеты, следует использовать в равной мере, как прогнозирование, так и воображение. Основная цель конструирования этих моделей будущего – не создание сценариев, которые позднее окажутся отражающими реальность, а прорыв к глубокому пониманию того, какие силы действуют в отрасли, где функционирует организация (или на конкретном рынке).

Эксперты говорят нам, что при разработке сценариев идеальной является формула «один плюс два»: соединение четкой картины настоящего, выявляющей все слабые места, с картиной двух других возможных состояний, созданных на основе совершенно различных наборов обстоятельств. Но «один плюс два плюс один» может стать даже более полезной формулой. Здесь сначала используются сценарии без сюрпризов, позволяющие обнаружить дефекты текущего базового мышления. Затем следуют сценарии, начинающиеся с того, что есть, но развивающиеся под влиянием двух различных наборов обстоятельств, представляющих противоположные края спектра. Финальный же сценарий опирается на воображение. Он начинается с того, что могло бы быть, и движется к тому, что должно случиться, если такое будущее наступит.

Этап 6. Стимулирование подробного изучения промежуточных материалов. Простые сюжеты, которые только что были описаны еще, возможно, не являются полноценными сценариями, так как они содержат элементы несовместимости и неопределенности. Чтобы устраниТЬ эти недостатки, следует включить в процесс планирования сценариев других участников. Чем больше умов привлекается к данной проблеме, тем большей будет вероятность найти удовлетворительное решение. Целесообразно привлекать самых разных помощников. Ощущение работниками организации своей причастности к аналитическому процессу не позволит им проявить равнодушие к его результатам. Стоит поделиться частично законченными сценариями с руководителями компании. Попросить их найти возможные несоответствия, затем посмотреть, как сценарии будут вести себя в каждом из различных случаев. Осмысление стратегических идей и возможностей, которые ранее были вне пределов их досягаемости, обяжет руководителей рассмотреть свою собственную модель реальности и при необходимости изменить ее.

Этап 7. Составление пакета окончательных сценариев. Теперь команды «возвращаются к чертежной доске», чтобы составить окончательный пакет сценариев, который может быть использован руководителями в принятии управленических решений. Так как цель сценариев – определение некоторого числа ключевых переменных, относящихся к каждой из различных ситуаций, командам следует продумать значение и последствия реализации каждого из них. Каждый сценарий ставит различный набор

стратегических проблем и требует различных стержневых квалификаций. Они должны быть выделены и тщательно изучены.

Этап 8. Принятие решения. С каждым имеющимся у них сценарием участники процесса планирования сценариев должны предстать перед инициативным комитетом. Инициативному же комитету предстоит решить, играть ли в будущем по одному сценарию, задействовать ли ресурсы гибко, чтобы использовать несколько сценариев, разработать ли план действий в непредвиденных обстоятельствах на случай, если дела обернутся плохо, или застраховать себя от риска посредством стратегического планирования.

При решении этих проблем следует ответить на вопрос: «Говорим ли мы об эволюции или о революции?» И, кроме того: «Больше ли, чем прежде, ощущаем мы необходимость в трансформации нашей компании?» Вероятно, в современных условиях, ответ многих организаций будет: «Больше».

При разработке сценариев определенную роль играет интуитивное мышление.

Планирование сценария является поступенчатым процессом, который поможет организации заглянуть в будущее. Чтобы выполнить это надлежащим образом, вам понадобится группа экспертов. Второй метод, Интуитивное мышление, это то, что есть у каждого, независимо от того, является ли он руководящим или рядовым работником. Следует только довериться себе. Как пишет Нэнси Розанофф, автор книги Интуитивная разработка. Практическое руководство по обнаружению и развитию вашего внутреннего знания: «Интуиция – это когда мы знаем, но не знаем, что мы знаем». Наступили времена, требующие развития этого «шестого чувства», которое есть у всех нас, – способности генерировать догадки, распознавать знания, которыми мы уже обладаем. Древнекитайский философ Лао-цзы сказал: «Как я узнаю о путях всех вещей с самого начала? По тому, что есть во мне».

Однако интуиция ни в коем случае не должна рассматриваться как замена мышления или как нечто, что освобождает от ответственного отношения или от сбора всей соответствующей информации перед принятием решений. Интуиция могла бы считаться верным способом узнать что-то, но мы должны тогда определить, как мы это узнаем.

Сценарий – это тщательно продуманный ответ на вопрос: «Что случится предположительно?» или: «Что произойдет, если...?» Таким образом, сценарий отличается и от прогноза, и от видения, которые имеют тенденцию скрывать риски. Сценарий же, напротив, дает возможность управлять рисками. Сценарии – это яркие описания наиболее правдоподобных вариантов будущего.

С помощью умело разработанных сценариев можно сократить большую часть неопределенностей до нескольких наиболее вероятных

альтернативных направлений, которые вместе содержат в себе наиболее важные неопределенности.

Известны три типа основных сценариев: основанные на наблюдаемых тенденциях, контрастные и стандартные – связанные с вероятными, возможными и желательными / нежелательными вариантами будущего. Наборы контрастных сценариев служат для исследования условий, в которых будет приниматься решение, оценки существующих концепций и иных факторов, а также для принятия более правильных решений. Именно наборы контрастных сценариев подразумеваются под сценарным планированием.

Специалисты часто говорят о пессимистических и оптимистических сценариях (то есть о наихудшем и наилучшем вариантах развития событий), причем иногда составленный сценарий представляет собой нечто среднее между этими двумя крайностями. Проблема заключается в том, что на самом деле мы склонны иметь только один сценарий и, скорее, примем самое благоприятное развитие событий и отвергнем наихудший вариант как слишком плохой даже для рассмотрения. В результате суждение о будущем становится однобоким и описывает только одну неопределенность, которая может быть благоприятной либо нет. Трудность положения заключается в том, что мир неопределенностей сложен и характеризуется многими аспектами, которые необходимо учитывать. Подход, который мы считаем самым эффективным и который во всем мире является доминирующей моделью построения сценариев, заключается в выборе двух ведущих неопределенностей, рассматриваемых вместе в «сценарном кресте». В четырех областях, ограниченных лучами этого креста, находятся четыре различных сценария (рис. 6).

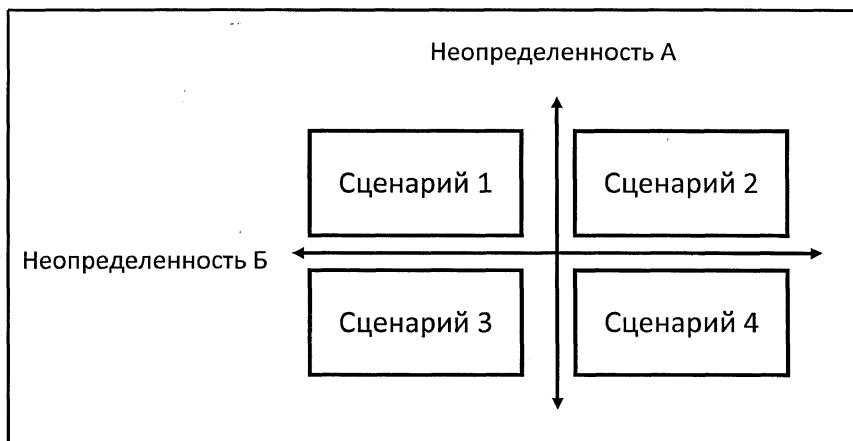


Рис. 6. «Сценарный крест», состоящий из четырех разных сценариев, базирующихся на двух неопределенностях

Конечно, вполне возможно составить несколько сценарных крестов, иллюстрирующих важные неопределенности в различных сочетаниях. К сожалению, люди неспособны достаточно ясно представлять или запоминать много описаний с тем, чтобы пользоваться ими. Трудность состоит в выборе тех двух неопределенностей, которые, сочетаясь друг с другом в сценарном кресте, дадут четыре значительно различающихся сценария, действительно способных помочь в подготовке к неопределенному будущему.

При разработке сценариев должны соблюдаться следующие требования и подходы.

1. Необходимо использовать образные и запоминающиеся названия. Запоминающиеся названия обычно бывают краткими, описательными и отличаются четкостью формулировок. Самое главное, необходимо избегать таких слов, которые воспринимаются как обвинительный или оправдательный приговор.

2. Должна быть тщательно разработанная и продуманная сюжетная линия. Сценарный проект не должен являться простой констатацией итога анализа ситуации. Это живое описание одного из возможных путей развития будущего организации с комментариями. Привлекательная сюжетная линия включает ответы на основные вопросы: кто делает, что, с кем, когда, где и почему? Сценарий должен быть неповторимым и понятным по логике изложения.

3. Сценарий должен содержать подробное описание событий. Детальное и последовательное описание ожидаемых событий превращает голую сюжетную линию в живую яркую историю и помогает понять и усвоить сценарий. Наряду с этим схемы, диаграммы, графики, рисунки и другие наглядные материалы также раскрывают логику предлагаемого сценария.

Разработка сценариев возможна для любой проблемы, организации, рынка, отрасли, экономики в целом.

4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ

4.1. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей

Успешная стратегия компании повышает эффективность её бизнеса. Стратегическому успеху выбранной компанией бизнес-стратегии способствуют ключевые ресурсные зоны – информация, технологии, финансы, персонал (рис. 7).

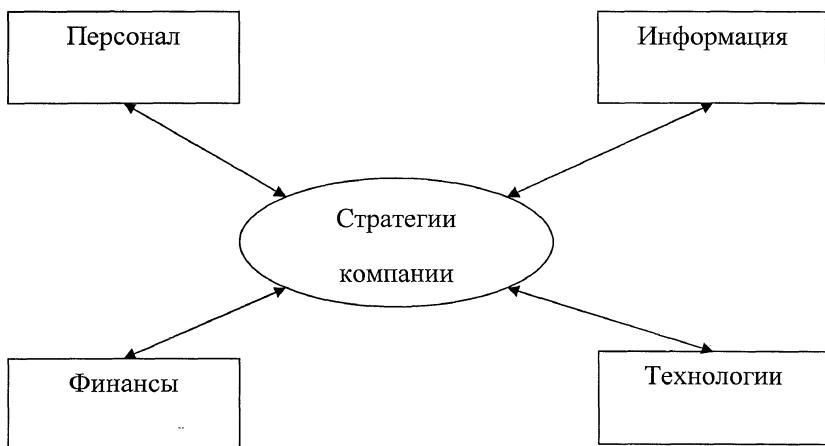


Рис. 7. Условия стратегического успеха реализации стратегии

На отдельных этапах развития компании (фазах жизненного цикла) значимость ресурсных зон и их приоритеты менялись. Так в начале XXI века многие организации (что вполне справедливо) были обеспокоены вопросом не опаздывают ли они с использованием информационных технологий в бизнесе. Они пытались встроить в свой бизнес информационный поток с учетом его обработки, чтобы обеспечить конкурентоспособность выбираемой стратегии. Но при этом необходимо было оценить влияние информационных технологий на изменение бизнес-процессов организаций, а в конечном счете и на эффективность функционирования компаний в целом.

Проблема измерения и оценки эффективности деятельности коммерческой организации сегодня становится все более актуальной (в том числе и при определении отдачи от внедрения выбираемой бизнес-стратегии). До недавнего времени считалось, что стремление коммерческих компаний к максимизации прибыли упрощает измерение их

эффективности. Но в условиях участившихся банкротств и отсутствия прозрачности бизнес-процессов, протекающих на уровне организаций, оценка эффективности превратилась в трудную задачу. Появление несколько лет назад сбалансированной системы показателей сигнализировало о том, насколько сложным и неопределенным стало измерение эффективности. Сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard (BSC или ССП) основана на стратегии и видении компании. Принятая концепция ориентируется на соответствие стратегии всех целей и действий отдельных подразделений перспективам компании, что позволяет оценить вклад каждого подразделения в достижение стратегических целей компании. В свою очередь менеджмент компании, используя сбалансированную систему показателей, имеет возможность получать быструю и комплексную информацию о результатах ее работы. При этом используются традиционные финансовые показатели, которые отражают прошлые достижения организации – ROE, ROA, ROS.

В настоящее время самым популярным финансовым критерием является рентабельность собственного капитала (return on equity – ROE), определяемая по формуле:

$$ROE = \frac{NOPAT}{EC} \cdot 100\%, \quad (17)$$

где NOPAT – чистая прибыль (net profit) или нераспределенная прибыль (retained profit); EC – собственный капитал (equity capital).

Этот критерий показывает, насколько эффективно организация использует собственный капитал. Полученное значение ROE обычно сравнивается со ставкой рефинансирования (наиболее безрисковым размещением капитала). С течением времени организация должна нарабатывать, по крайней мере, ту же самую прибыль, которую она могла бы получать с более пассивных инвестиций (например, с банковских депозитных (вкладных) сертификатов). Большая прибыль на собственный капитал может быть следствием большей прибыли на активы или следствием масштабного использования долгосрочного финансирования или их сочетанием. Увеличение прибыли может быть и результатом успешного внедрения бизнес-стратегии.

Основным критерием эффективности, в соответствии с которым организация распределяет свои ресурсы и управляет ими, выступает рентабельность активов (return on assets – ROA). Этот показатель отличается от ROE тем, что оценивает прибыль в виде процента средств, предоставленных собственниками компаний и кредиторами, а не только тех средств, которые были выделены собственниками организации. Формула расчета ROA имеет вид:

$$ROA = \frac{NOPAT}{A} \cdot 100\%, \quad (18)$$

где NOPAT – чистая прибыль (net profit), A – активы (assets).

Коэффициент ROA (прибыль на активы) служит мерой того, насколько успешно организация использует свои активы для получения большего дохода. Этот показатель можно рассматривать как сочетание двух других коэффициентов: коэффициента чистого дохода (чистой прибыли), отражающего отношение чистой прибыли к продажам (return on revenues – ROS) и коэффициента оборачиваемости активов, характеризующего отношение продаж к общим активам (turnover assets – N_A). Названные показатели определяются по формулам

$$ROS = \frac{NOPAT}{Rev} \cdot 100\%, \quad (19)$$

где ROS – рентабельность продаж; Rev – выручка или доход с продаж (revenues).

$$N_A = \frac{Rev}{A}. \quad (20)$$

Значения приведенных показателей, рассчитанных после внедрения стратегии (стратегий), должны превышать величину аналогичных показателей до её реализации. В этом случае выбранная стратегия будет эффективна.

Набор классических финансовых показателей дополняется немонетарными показателями, характеризующими удовлетворенность клиентов, эффективность и инновативность бизнес-процессов компании, результативность деятельности сотрудников. Отдельно стали выделяться нефинансовые показатели, часть из которых используется при оценке эффективности стратегий, ориентированных на покупателей (например, управление стратегическими клиентами компаний).

Нефинансовые показатели носят более сложный характер. С одной стороны, именно нефинансовые показатели являются всеобъемлющими, так как охватывают все процессы функционирования компании, определяют ее финансовые результаты и дают возможность получить рыночную оценку данных результатов. Следствием этого является существование множества нефинансовых показателей, например, эффективности маркетинга, операционной эффективности показателей обслуживания, эффективности клиентской базы. С другой стороны, нефинансовые показатели применимы лишь для оценки деятельности компаний в целом, поскольку ее функциональные подразделения имеют различную специализацию, что делает невозможным «сквозное» использование таких показателей, как скорости разработки нового

продукта. Нефинансовые показатели не могут использоваться для маркетинговых подразделений организации.

В качестве нефинансовых показателей в экономической литературе наиболее часто называют следующие: график ввода продукции в производство; время вывода продукта на рынок; качество программного обеспечения (по модели уровней зрелости организации); удовлетворенность сотрудников; соответствие стандартам качества; показатели цепи поставок; удовлетворенность клиентов; коэффициент удержания клиентов; пожизненная доходность покупателя.

Подробнее рассмотрим те из перечисленных нефинансовых показателей, которые связаны с оценкой эффективности клиентской базы организации и стратегиями, ориентированными на покупателя.

Значимость покупателей для любой организации сегодня трудно переоценить, без покупателей компания не будет иметь никаких объемов продаж, никаких прибылей и соответственно никакой рыночной ценности. Невозможность использования для оценки покупателей традиционных финансовых моделей привела к тому, что многие из аналитиков обратились к нефинансовым единицам измерения, таким как количество покупателей организации, доходность покупателя, средняя стоимость покупателя для компании, коэффициент удержания, пожизненная доходность покупателя.

Одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности клиентской базы является коэффициент удержания. Понятно, что покупатели не остаются с компанией навсегда. С течением времени они меняют компании, переключаются с потребления одного продукта на другой (более совершенный). Коэффициент удержания покупателей (*Retention consumer – r_c*) рассчитывается за определенный период (месяц, квартал, год) путем деления количества покупателей, покинувших организацию за этот период, на количество старых или вновь привлеченных покупателей (коэффициент определяется в процентах). Однако в каждый момент времени состав клиентов компаний различен, так как с одной стороны компания привлекает новых покупателей, с другой стороны ее покидают некоторые старые клиенты. Кроме того, у организации могут быть клиенты, которые будут сотрудничать с ней лишь в течение месяца, двух или трех и т. д. Отсюда коэффициент удержания для каждой из этих групп покупателей может быть разным. Может сложиться ситуация, когда коэффициент удержания среди новых клиентов будет ниже, чем среди старых и наоборот. При расчете общего коэффициента удержания в целом для организации (в привязке к определенному временному интервалу) учет подобных различий становится невозможен.

Аналогично существованию жизненных циклов отрасли, продукта, организации выделяют срок жизни покупателя. Конечно, существует

определенная связь между сроком жизни покупателя и величиной коэффициента удержания. В начале периода сотрудничества покупателя с компанией процент ухода выше, что объясняется уходом второстепенных клиентов. После их ухода, в контингенте¹⁷ покупателей остаются клиенты, отличающиеся более высокой приверженностью к организации, с более низким процентом ухода. Тем не менее, с течением времени шансы на то, что покупатель останется с компанией, значительно уменьшаются.

Например, в индустрии беспроводной связи средний коэффициент удержания составляет 70 %. Таким образом, вероятность того, что клиент, который пользуется данным видом связи, остается с компанией, оказывающей электроуслуги, в течение одного года будет равна 70 %. Шансы на то, что данный клиент останется на два года, равны $\frac{70\% \times 70\%}{100\%}$. Соответственно шансы на то, что этот потребитель будет

пользоваться каналом беспроводной связи в течение 5 лет, окажутся равны $\left(\frac{49\% \times 70\%}{100\%} \times \frac{70\% \times 70\%}{100\%} \right)$, через 10 лет – 2,82 %, через 20 лет соответственно 0,08 %.

Ведущим показателем в оценке эффективности клиентской базы организации является пожизненная доходность покупателя (*Life return of consumer – LRC*). Предполагается, что покупатели являются нематериальными активами компании, которые, в конечном счете, приносят ей доходы (прибыли). В таком случае маркетинговые расходы на привлечение и удержание этих покупателей должны рассматриваться не как издержки, а как капитальные вложения в создание клиентской базы.

Расчет показателя пожизненной доходности покупателя – *LRC*, делает необходимым ознакомление со схемой доходов (прибылей), получаемых от покупателей за период их жизненного цикла и знании коэффициентов удержания.

Простым способом оценки долгосрочной ценности каждого покупателя будет сложение всех доходов (прибылей), получаемых от него организацией, на протяжении всего периода сбора данных (жизненного цикла существования покупателя). Для упрощения расчета показателя *LRC* вводятся следующие предположения: а) размер прибыли остается постоянным на протяжении всего периода жизни покупателя; б) коэффициент удержания покупателей с течением времени не меняется; в) пожизненная доходность покупателя оценивается относительно бесконечного интервала времени. При использовании описанных

¹⁷ Определенный контингент состоит из покупателей, отличающихся разной степенью лояльности или приверженности к компании, которая определяется внутренней потребностью в товаре.

допущений пожизненная доходность покупателя LC может быть сведена к следующей простой формуле:

$$LC = m \cdot \left(\frac{r_c}{(1+i-r_c)} \right), \quad (21)$$

где m – прибыль от покупателя за какой-либо период времени (например, за год, пять лет, семь лет); r_c – коэффициент удержания; i – ставка дисконтирования.

Чем выше значение показателей r_c и LC , тем более ценным является покупатель (группа покупателей) для компании.

Использование в концепции BSC термина «сбалансированный» указывает на то, что компания рассматривается с точки зрения разных перспектив её развития в будущем. Причем стратегические цели в сбалансированной системе показателей изучаются не изолированно друг от друга, а в их взаимосвязи между собой и со стратегическими намерениями организации. Сбалансированная система показателей не только способствует последовательной и полной реализации бизнес-стратегии компании, но и выступает в качестве инструмента коммуникации между подразделениями организации. Кроме того BSC обеспечивает комплексный подход к исследованию бизнеса компании, позволяет выявить ответственных за достижение поставленных стратегических целей и приводит к устранению «дивизионального эгоизма». Разработанная стратегия благодаря BSC описывается не только качественно (словами), но и количественно – в виде системы показателей. При этом стратегические цели оцениваются по степени их достижимости (реализуемости). Сбалансированная система показателей была задумана с целью внести смысл в множественность показателей финансовой и нефинансовой эффективности, сведя все показатели к четырем широким группам, оценивающим различные сферы деятельности организации – финансы, бизнес-процессы, потенциал и клиенты (рис. 8).

Сбалансированная система показателей может быть разработана для всех уровней организационной иерархии компании. Причем цели, устанавливаемые для отдельных подразделений, формулируются на основе стратегических целей, заданных на верхнем уровне управления. Это обеспечивает использование системного подхода при реализации выбранной стратегии и обеспечивает единую основу для функционирования менеджмента компании.



Рис. 8. Сбалансированная система показателей

4.2. Оценка стратегии с помощью модели сбалансированного роста

Сегодня многие компании обеспокоены проблемами роста. С одной стороны компания должна расти – только тогда она привлечет потенциальных клиентов и инвесторов, а спрос на её товары возрастает. С другой стороны рост – это не самоцель, а лишь средство достижения других важных целей, которыми могут быть:

- прибыльность (рентабельность);
- увеличение рыночной доли;
- наращивание потенциала организации;
- защита и укрепление бизнеса;
- повышение стоимости бизнеса.

Поскольку практически все компании – малые, средние и крупные в первом десятилетии XXI века уже столкнулись с переменами, обусловленными ужесточающейся конкуренцией, то поиск эффективных путей к корпоративному росту в настоящее время стал актуален как никогда. Сегодня преобладает образ мышления ориентированный на постоянный (а не на эпизодический) рост. Можно выделить внутренний и внешний рост организации. Внутренний связан с резервами, существующими на уровне самой организации, внешний – со слияниями, поглощениями, созданием альянсов (табл. 17).

Таблица 17

Внутренний и внешний рост организаций

Последствия	Внутренний рост – органическое развитие	Внешний рост	
		Поглощение, слияния (приобретения)	Альянсы, совместные предприятия
Достиоинства	<ul style="list-style-type: none"> – легче контролируется; – основывается на конкурентных преимуществах организаций; – сопряжен с низким риском 	<ul style="list-style-type: none"> – быстро дает результаты; – расширяет конкурентные преимущества и возможности компании; – позволяет «удивить» конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> – открывает широкие возможности; – позволяет сформировать новые конкурентные преимущества; – позволяет «удивить» конкурентов
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> – медленно дает результат; – может потребовать предварительных инвестиций в большом объеме; – вряд ли удивит конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> – большой потенциальный риск; – требует много времени на интеграцию; – сложные и дорогостоящие процессы; – сопровождается снижением прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> – партнеры могут взять власть в свои руки; – не обеспечивает контроля; – часто снижает качество доходов; – партнерство может распасться

Рост компаний (организаций) можно отразить с помощью темповых показателей. В экономической литературе различают следующие виды роста компаний: устойчивый рост, чрезмерный рост, сбалансированный рост.

Устойчивый рост это такой рост компаний, при котором увеличение объемов продаж не нарушает её финансовой стабильности. Темпы устойчивого роста совпадают с темпами роста собственного капитала компаний (equity capital) и рассчитываются по формуле:

$$g = \frac{\Delta EC}{EC_1} \cdot 100\%, \quad (22)$$

где g – темпы устойчивого роста, ΔEC – изменение величины собственного капитала, EC_1 – величина собственного капитала на начало отчетного периода.

Чрезмерный рост означает слишком быстрое развитие компании. Когда постоянно повышающийся объем продаж происходит в отрыве от финансовых ресурсов организаций, что создает финансовые проблемы и делает неэффективной финансовую политику.

Одним из направлений в оценке эффективности стратегий, выбираемых компанией, является применение модели сбалансированного роста. Под сбалансированным ростом понимается темп роста, которых организация

может обеспечить за счет потоков денежных средств от основной деятельности. Термин «сбалансированный рост» (growth equilibrium) означает, что потоки денежных средств на уровне организации находятся в равновесии. При таком росте не остается излишков денежных средств и не образуется их дефицита в виде отрицательного потока.

Сбалансированный рост оценивается с помощью коэффициента Е, формула его расчета имеет вид:

$$E = \frac{R}{G \times T}, \quad (23)$$

где Е – коэффициент сбалансированного роста; R, G, T – факторы, влияющие на потоки денежных средств организации; R – отношение чистой прибыли к выручке от продаж; G – темпы прироста выручки; Т – отношение оборотных активов к выручке от продаж.

Если Е=1, то поток денежных средств нейтрален, при Е > 1 поток денежных средств положителен, если Е < 1, то поток денежных средств отрицателен.

В том случае, когда после внедрения выбранной стратегии полученное значение коэффициента сбалансированного роста больше, либо равно единицы, стратегия является эффективной.

4.3. Оценка эффективности стратегии на основе определения добавленной стоимости бизнеса (стоимостно-ориентированная модель)

Оценку эффективности выбранной компанией стратегии все чаще связывают с возрастанием ценности компании, стоимости её бизнеса и формированием добавленной стоимости. Речь идет о реализации стратегии (стратегий) с помощью инструментов, ориентированных на увеличение стоимости и капитализации компаний. Если после внедрения разработанной стратегии (стратегий) стоимость бизнеса «приросла» и была создана добавленная стоимость, выбранная организацией стратегия эффективна. В противном случае предложенная стратегия оказалась неэффективной.

Компания может увеличить свою стоимость, используя один из следующих подходов:

- увеличив уровень рентабельности собственного капитала, то есть, создав большую чистую прибыль без каких-либо дополнительных инвестиций в реализацию предлагаемой стратегии;

- инвестировав дополнительный капитал в стратегии, отдача по которым будет выше, чем расходы на привлечение капитала, обеспечивающего их внедрение;

– сократив или полностью прекратив инвестиции в те направления деятельности организации (или активы), которые приносят недостаточную прибыль или убытки (выбрав стратегию отступления или отторжения, предусматривающую продажу активов организации либо её подразделений).

В настоящее время для определения величины добавленной стоимости используется три концепции: 1) концепция экономической добавленной стоимости; 2) концепция рыночной добавленной стоимости; 3) концепция, основанная на добавленной стоимости акционерного капитала. Наиболее известной, отработанной в применении и востребованной является концепция экономической добавленной стоимости – *economic value added* (EVA). Впервые концепция экономической добавленной стоимости EVA была предложена консалтинговой фирмой Stern Stewart. Концепция учитывает расходы на исследования, рекламу, бренды и отношения с клиентами как инвестиции. Эти расходы капитализируются и становятся частью финансового капитала компании. Чистая прибыль при этом должна превышать общие затраты на привлечение капитала, включая инвестиции в нематериальные активы. В рамках концепции *EVA* компании должны эффективно использовать финансовый капитал.

К методам оценки капитализации компаний в соответствии с концепцией EVA относятся: а) определение экономической прибыли (EP) и б) определение остаточного дохода (DIR) (таблица 18).

Измерители, позволяющие определить «ценность» компании или процесс «создания ценности», были первоначально основаны на технике дисконтирования денежного потока (*discounted cash flow – DCF*). Компании, желающие максимизировать свою стоимость, должны ориентироваться на максимизацию будущих денежных потоков (на минимизацию процента, начисляемого на этот поток, путем снижения стоимости привлечения капитала практически повлиять крайне сложно).

Другим измерителем «ценности» компании является «экономическая прибыль». Показатель экономической прибыли является производным от «остаточного дохода», который был впервые использован General Motors и широко пропагандировался американскими школами бизнеса в 1960-х и 1970-х. Понятие «экономическая прибыль» получило распространение в 1980-х годах, когда консалтинговая фирма Stern Stewart разработала собственную версию показателя, назвав его *economic value added* – экономической добавленной ценностью – *EVA*, или экономической добавленной стоимостью.

Таблица 18

Методы оценки добавленной стоимости бизнеса (капитализации компании)

Наименование концепции	Принятые обозначения	Используемый подход	Методы оценки	Формулы расчета	Область применения
Концепция экономической добавленной стоимости					
Экономическая добавленная стоимость	EVA economic value added	Эффективное использование финансового капитала. Величина дохода (прибыли), должна не превышать стоимость капитала компании или доходность инвестированного капитала, должна превышать стоимость привлечения капитала	Определение экономической прибыли EP	$EP = NOPAT - IE$, $NOPAT$ – чистая операционная прибыль; IE – плата за инвестиционный капитал	Оценка эффективности бизнеса за период
Денежная добавленная стоимость	CVA – cash value added	Усовершенствованный вариант экономической добавленной стоимости	Определение остаточного дохода путем вычитания платы за капитал из денежного потока	$DfR = DFCF - IC$, DfR – текущая стоимость будущего остаточного дохода; $DFCF$ – текущая стоимость будущих свободных денежных потоков денежных средств; IC – инвестированный капитал	$CVA = CF - Am_{fa} - C_{exp}$, CF – денежные потоки от операционной деятельности; Am_{fa} – амортизация основных средств; C_{exp} – капитальные расходы на валовые инвестиции (капитальные расходы определяются стоимостью всего используемого капитала за весь жизненный цикл компании)

«Экономическая прибыль» измеряет доход или прибыль, заработанную компанией за данный период, после вычета стоимости капитала, инвестированного в бизнес. «Экономическая прибыль» – это прибыль после уплаты налогов (чистая прибыль) за вычетом расходов на финансирование инвестированного капитала. «Экономическая прибыль» отражает дополнительную прибыль, которая компания зарабатывает сверх требуемой пороговой нормы доходности, ее можно считать «добавленной стоимостью» или «добавленной стоимостью» компании за конкретный временной период. «Экономическая прибыль» в первую очередь выступает в качестве внутреннего измерителя результатов деятельности компании.

Экономическая прибыль и остаточный доход это два взаимозаменяемых термина, они широко распространены в управлении учете.

Экономическая прибыль (остаточный доход) представляет собой разницу между выручкой от продаж за период и реальной, текущей стоимостью всех ресурсов, потребляемых организацией за этот же период.

Имеется существенное отличие между измерителем прибыльности внутри бизнеса и экономической прибылью. При определении экономической прибыли в качестве дополнительного расхода учитывается стоимость капитала компании (как процентная плата за активы, используемые в бизнесе). Формулу расчета экономической прибыли можно записать в виде

$$EP = NOPAT - IE, \quad (24)$$

где EP – экономическая прибыль (economic profit); $NOPAT$ – прибыль после уплаты налогов – чистая операционная прибыль (net operating profit after tax); IE – плата за инвестированный капитал (interest expense invested capital).

Покрытие процента, плата за привлечение инвестированного капитала рассчитывается следующим образом

$$IE = IC \times WACC, \quad (25)$$

где IE – покрытие процента, плата за привлечение инвестированного капитала (interest expense); IC – инвестированный капитал (invested capital); $WACC$ – средневзвешенная стоимость привлечения капитала.

Средневзвешенная стоимость (средневзвешенная цена) привлечения капитала – $WACC$ (weighted average cost capital) – отражает среднюю цену собственного и заемного капитала. Цена капитала взвешивается в соответствии с пропорциональной долей этих двух источников

финансирования (необходимо оценивать стоимость абсолютно всех источников капитала по их относительному вкладу в общее финансирование компании).

Стоимость собственного капитала – это рентабельность собственного капитала (ROE) или внутренняя норма доходности (*IRR* – internal rate of return), которая удовлетворяет требованиям акционеров. Расчет *IRR* может проводиться на основе модели дисконтирования денежного потока.

Стоимость заемного капитала показывает норму доходности после уплаты налогов, которую держатели долговых обязательств требуют по своим займам. Стоимость долга и будет той процентной ставкой дисконтирования, которая приравнивает будущие потоки процента и будущие платежи по погашению задолженности к сегодняшней рыночной оценке долга. Переменными для расчета *IRR* являются: текущая рыночная оценка долга; поток процентных платежей, очищенный от налогов, начиная с сегодняшнего дня и до момента, когда долг будет погашен; величина погашения на момент оплаты долга. Стоимость заемного капитала можно рассчитать и более простым методом – как среднюю процентную ставку по займам, за вычетом налогов.

Величина экономической прибыли представляет собой остаток средств после покрытия всех издержек организации, включая и цену привлечения капитала. В том случае если полученная величина положительна ($EP > 0$), дополнительная ценность компании была создана и следовательно, стратегия выбранная компанией эффективна. Отрицательная величина экономической прибыли означает снижение стоимости бизнеса и неэффективность предложенной стратегии.

Определение величины добавленной стоимости бизнеса на основе определения текущей стоимости остаточного дохода (DRR) представляет собой более сложный расчет. Вместе с тем он позволяет оценить отдачу от реализуемых стратегий (портфеля стратегий) за ряд лет (обычно, за пять лет). Показатель EP рассчитывается только за период (год), что снижает значимость первого метода.

Для раскрытия содержания второго метода оценки предложенного концепцией EVA в определении добавленной стоимости бизнеса воспользуемся наглядным примером. Приведенная таблица (таблица 19) состоит из двух частей, первая из них включает определение стоимости бизнеса компании «Альфа», вторая – расчет стоимости и добавленной стоимости, рассматриваемой компании. Такой подход позволяет сравнить правильность расчетов по стоимости бизнеса компании, полученной в левой и правой частях таблицы. Выделим в качестве отдельного показателя добавленную стоимость бизнеса в виде общей текущей стоимости остаточного дохода (DRR). Если значение $DRR > 0$, внедряемые за рассматриваемый период стратегии эффективны, а их отдача

проявляется в росте стоимости бизнеса компании. В противном случае, когда DRR < 0 и общая текущая стоимость остаточного дохода будет выражена отрицательной величиной, реализуемые компанией стратегии оказались неэффективны.

Для проведения расчетов воспользуемся данными финансовой отчетности компании «Альфа» – Ф-1 (балансом) и Ф-2 (отчетом о финансовых результатах), взяв нужные данные по годам за пятилетний период (выручку от продаж, чистую прибыль, инвестиции, значение стартового капитала – сумма пассивов на 31.12.2009).

На основе метода экстраполяции были получены значения прогнозной выручки от продаж и чистой прибыли (на базе исходных данных по этим показателям за 2010 – 2014 года) на 2015 год. Норма дисконта (коэффициент дисконтирования) – Е в нашем примере равна 10%¹⁸.

Согласно проведенным расчетам за 2010–2014 года компания «Альфа» создала добавленную стоимость бизнеса в размере 3314 тыс. усл. ден. ед., что подтверждает эффективность выбираемых её стратегий и позволяет сделать вывод о рациональности сформированного портфеля стратегий за анализируемый пятилетний период.

Из приведенных моделей оценки эффективности внедряемых компанией стратегий, стоимостно-ориентированная модель представляется нам наиболее перспективной для применения на практике.

¹⁸ В реальном расчете значение Е будет определяться величиной WACC, взятой за анализируемый период 2010–2015 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы количество ситуаций, когда выбранные компаниями стратегии не соответствуют условиям внешней бизнеса-среды, значительно возросло.

Все более широкое распространение получают и типовые стратегии, реализация которых не обеспечивает организациям, использующим их, формирование ожидаемых конкурентных преимуществ. Вследствие этих причин компании утрачивают свои конкурентные позиции, многие из них вынуждены уступать место лидеров отрасли и терять свои доли в рынке. Чтобы противостоять подобным негативным явлениям и уменьшить рыночные риски потенциальных изменений в отрасли, логично использовать систему стратегического планирования и характерные для неё инструменты. Подобный подход позволит выявить стратегические возможности и обеспечит выбор оптимальной стратегии развития компаний.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 280 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Афончикин, А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А.И. Афоночкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
4. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник.: М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
5. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учеб. пособие / Л.А. Бирма, Т.Б. Кочурова. – М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2012. – 144 с.
6. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
7. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 186 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=55052
8. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
9. Джилад, Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джилад. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
10. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика. – 7-е изд. / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умтингтон; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
11. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление предприятием / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с.
12. Клири, Ш., Мальре, Т. Глобальные риски. Деловой успех в неспокойные времена / Шон Клири, Тьерри Мельре; пер. с англ. – М.: Вопросы экономики, 2011. – 223 с.
13. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 50 с.
14. Лейк, Н. Практикум по стратегическому планированию / Н. Лейк. – М.: Поколение, 2006. – 304 с.
15. Линдгрен, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегиями / М. Линдгрен, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
16. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 224 с.

17. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс] : / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – Электрон. дан. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 368 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=32327
18. Неудачин, В.В. Реализация стратегия компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 168 с.
19. Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / Ке-ничи Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
20. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
21. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
22. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд, 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
23. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / М. Роберт; пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.
24. Сазерленд, Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Дайан Кэмпбелл; пер. с англ., под. ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.

Учебное издание

Котова Надежда Николаевна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Учебное пособие

Техн. редактор *A.B. Миних*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 18.12.2015. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,88. Тираж 50 экз. Заказ 762/373.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.