



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**Информационные Материалы к Зачету по курсу:
«Стратегии в управленческой деятельности».**

Организационная Миссия.

Формулирование Организационной Миссии.

Миссия организации - это кратко сформулированное утверждение относительно ее главного предназначения, то есть, того, *для чего* и *ради чего* она возникла и существует.

Иначе говоря, формулировка Миссии раскрывает принципиальный (итоговый) смысл существования данной организации.

Как правило, грамотно сформулированная Миссия включает в себя следующие характеристики организации:

- отраслевую *сферу деятельности* организации - то, какие продукты или услуги и для кого она производит или реализует;
- принципиальную *философию* организации, то есть те ключевые социальные ценности, принципы и нормы делового поведения, которым она намерена следовать в своей практической работе;
- ее главные *целевые ориентиры*, то есть то, к чему она стремится в долгосрочной перспективе (то есть, без привязки к каким-то конкретным срокам);
- *возможности и способы осуществления своей основной деятельности*, раскрывающие ее сильные стороны.

Формулирование Организационной Миссии.

Необходимость выработки миссии определяется следующими обстоятельствами.

- ❖ *Во-первых*, миссия дает ключевым контрагентам внешней среды данной организации (государственно-административным структурам, акционерам, инвесторам, клиентам, поставщикам, бизнес - партнерам, различным общественным организациям и т.д.) общее представление о том, что собой представляет данная организация, каковы ее ключевые ценности, к чему она намерена стремиться в долгосрочной перспективе, а также какие средства она готова использовать в своей деятельности.
- ❖ *Во-вторых*, миссия способствует сплочению кадрового корпуса организации, поскольку:
 - четкое понимание и, главное, эмоционально-ценностное принятие миссии способствует тому, что все сотрудники организации начинают ориентировать свою рабочую активность в едином направлении («смотрят в одну сторону»);
 - облегчает формирование у сотрудников личной идентификации со своей рабочей компанией, а также формирование устойчивой корпоративной лояльности с их стороны.

Формулирование Организационной Миссии.

- ❖ *В-третьих*, глубоко продуманная и грамотно (то есть, развернуто, четко и доступным языком) сформулированная Миссия создает предпосылки для последующего более действенного управления организацией в силу того, что она:
 - устанавливая принципиальную направленность, а также допустимые границы ее деловой активности, выступает, тем самым, неким общим ценностным фундаментом и ориентиром (своеобразной «корпоративной конституцией») для высшего руководства при формулировании тех или иных конкретных стратегических организационных целей, а также при разработке спектра возможных путей (бизнес-стратегий) их практического достижения;
 - содержательно обогащает для работающих в данной организации сотрудников мотивационно-ценностный смысл их деятельности и, тем самым, выступает для них неким дополнительным (и, при этом, весьма весомым) побудителем их рабочей активности.

Формулирование Организационной Миссии.

Говоря об организационной миссии, весьма важно также отметить следующее.

- ❖ *Во-первых*, ее формулировка не должна нести в себе конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки организации следует делать (и в этом состоит ее принципиальное отличие от *стратегических целей*, выработка которых составляет содержание следующего этапа процесса стратегического управления).

Миссия же, как уже указывалось выше, лишь задает некие принципиальные направления развития организации, а также определяет характер ее отношения (т.е., согласие / несогласие, принятие / отвержение) к тем или иным различным внутренним и внешним событиям, явлениям и процессам.

- ❖ *Во-вторых*, говорить о том, что в организации реально существует миссия можно далеко не всегда, даже если с формальной точки зрения она грамотно и четко сформулирована и, более того, зафиксирована в виде специального корпоративного *«Положения о миссии»*.

Формулирование Организационной Миссии.

Для того, чтобы декларируемая миссия превратилась из только «знаемой» на уровне броского, красиво сформулированного лозунга (но, при этом, никак эмоционально не «захватывающей») в некий фактор, реально определяющий и устойчиво направляющий работу данной организации, необходимо, чтобы соответствие сформулированных в ней утверждений объективным организационным реалиям признавалось *подавляющим большинством* ее сотрудников. Поэтому выработка миссии, отнюдь, не сводится к одному лишь ее грамотному формулированию.

В реальности, любая организация обретает свою действительную миссию лишь в тех случаях, когда ее кадровый корпус искренне согласен с этой миссией и систематически следует ее положениям в своей собственной каждодневной практической деятельности.

Формулирование Организационной Миссии.

При этом, уровень понимания и личностного принятия миссии со стороны сотрудников организации, а также их практическая готовность участвовать в реализации заявленных в ней ценностей, принципов и целей, определяется следующими факторами:

- развернутостью, четкостью и понятностью самой формулировки миссии;
- степенью уверенности (или, наоборот, скепсиса) сотрудников в принципиальной возможности ее успешного практического воплощения;
- оценкой степени фактического соответствия реальной деятельности организации (а также поведения ее Первого лица и топ-менеджмента) формально изложенным в миссии ценностям, принципам и организационным целям;
- ясностью понимания специфики собственного профессионального вклада в практическую реализацию этой общей миссии;
- ожиданием собственного «выигрыша» и его весомости при условии успешного воплощения миссии в жизнь.

Стратегические цели и бизнес-стратегии.

Формулирование стратегических целей.

Если *Миссия* задает некие общие ориентиры, принципиальные направления работы данной организации, выражающие главный смысл ее существования, то ее *Стратегические цели* фиксируют те вполне конкретные итоговые состояния, которые данная организация стремится достичь на разных этапах своего развития.

Иначе говоря, *стратегические цели* - это конкретное состояние различных ключевых характеристик организации, на достижение которого направлена ее основная деятельность.

Будучи утвержденными, стратегические цели представляют собой обязательства топ-менеджмента компании перед ее владельцами добиться определенных результатов в определенное время, четко фиксируя что именно, в каком количестве и в какие сроки организации необходимо сделать.

Этап 2: Формулирование стратегических целей.

Значимость стратегических целей состоит в следующем:

- именно они являются *исходной базой* процессов дальнейшего стратегического планирования на всех его уровнях;
- и, именно они же выступают *главным оценочным критерием* как в процессе текущего контроля, так и на этапе итоговой оценки *фактической результативности работы* организации в целом, а также входящих в нее функциональных направлений, структурных подразделений и отдельных работников.

Стратегические цели носят, в целом, устойчивый характер. Вместе с тем, их устойчивость, отнюдь, не предполагает неизменности. Они могут и, более того, обязательно должны адекватно меняться в соответствии с различными изменениями, происходящими во внешнем окружении организации и содержащими в себе либо *новые стратегические возможности*, либо, наоборот, *новые стратегические угрозы* для ее дальнейшего успешного развития.

Разработка бизнес - стратегии.

Если **стратегические цели** организации определяют то, на достижении какого именно *итогового результата* должна быть сфокусирована деятельность данной организации и ее главные усилия, то **бизнес-стратегия** дает ответ на следующий вопрос, а именно: *какими конкретными способами*, то есть, *с помощью каких именно средств и действий* организация намерена добиться успешного практического достижения этих целей в условиях сложного (т.е. многокомпонентного), высокодинамичного и, к тому же, высококонкурентного окружения.

Таким образом, если *Стратегические цели* – это своеобразный «пункт конечного назначения», то *Бизнес-стратегия* – это потенциально возможные маршруты практического достижения организацией этого конечного пункта.

Разработка бизнес - стратегии.

Необходимо понимать, что наличие у организации утвержденной бизнес-стратегии вовсе не означает какой-либо жесткой предопределенности ее стратегического поведения, поскольку имеющаяся стратегия, способствуя последовательному продвижению данной организации к своему желаемому целевому состоянию, должна одновременно оставлять высшему руководству и необходимую свободу адекватного маневрирования в условиях сложной и динамичной внешней среды.

Разработка бизнес - стратегии.

Как справедливо указывают в связи с этим А.Стрикленд и А.Томпсон:

«Стратегия - это нечто большее, нежели [просто хорошо – Л.К.] продуманный и методично реализуемый абстрактный план. Стратегия корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребительских предпочтений, стратегических маневров компаний-конкурентов, приобретенного [организацией – Л.К.] опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг; лучше создать общий план и корректировать его при необходимости...»

Менеджеры должны постоянно отслеживать внешнюю среду, своевременно выявляя новые возможности и угрозы, тенденции рынков, пожелания потребителей, технологические возможности, укреплять положение компании на рынке и заботиться о повышении ее конкурентоспособности».

Разработка бизнес - стратегии.

Продолжение:

«Поскольку поток внутренних и внешних событий, вызывающих корректировку стратегии, непрерывен, ... изменение стратегии, постепенное или стремительное, адаптивное (в ответ на новые условия) или активное (при появлении новых возможностей во внешней или внутренней среде) - это норма, даже необходимость. Поэтому создание стратегии - это непрерывный процесс, а не [некое – Л.К.] единовременное действие.

Менеджеры должны пересматривать и модифицировать стратегию так часто, как того требуют изменения внешней и внутренней среды ... На практике искусство управления состоит не только в выборе, как надо менять стратегию, но и в точном определении момента, когда это надо делать».

Базовые (эталонные) бизнес-стратегии, их типологии, классификации и обзорная характеристика.

Разработка бизнес - стратегии.

Общая типология бизнес - стратегий предполагает их разделение на два широких класса:

- ❖ *конкурентные стратегии (М.Портер)*
- ❖ *стратегии развития (Ф.Котлер)*

Разработка бизнес - стратегии.

Общая типология бизнес – стратегий

Конкурентные стратегии

- ❖ *Лидерство по издержкам*
- ❖ *Стратегия дифференциации*
- ❖ *Стратегия фокусирования*

Стратегии развития

- ❖ *Стратегии концентрированного роста*
- ❖ *Стратегии интегрированного роста*
- ❖ *Стратегии диверсифицированного роста*
- ❖ *Стратегии сокращения*

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегия лидерства по издержкам.

В случае следования стратегии *лидерства по издержкам* организация концентрируется не на специфике существующих различий между потребностями различных групп возможных потребителей ее продукции, а напротив, на общности этих потребностей. Результативность данной стратегии предполагает соблюдение нескольких условий.

Во-первых, ориентацию на стандартную продукцию массового спроса (позволяющую организации генерировать основной объем прибыли не за счет высокой рентабельности, а за счет так называемого «*эффекта масштаба*» объемов производства и продаж).

Во-вторых, - необходимость сохранения потребительских характеристик производимой / реализуемой продукции (услуг) на некоем базово приемлемом уровне. В противном случае, минимизация издержек не даст желаемого эффекта: потребитель просто откажется от продуктов неприемлемого качества, пусть даже предлагаемых по самым низким рыночным ценам.

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегия лидерства по издержкам (продолжение).

В-третьих, в случае следования данной стратегии менеджменту важно четко выделять и, соответственно, строго контролировать все *статьи издержек* и, в частности:

- экономить за счет оптимизации модели сбыта (например, реализовывать продукцию конечным потребителям, исключив цепочку посредников или отказаться от дорогостоящей аренды торговых площадей в пользу преимущественных онлайн-продаж);
- в случае объективной необходимости использования дорогостоящего оборудования или труда высокооплачиваемых специалистов, всемерно минимизировать периоды их непроизводительного простоя;
- в случаях, когда длительность эксплуатации предлагаемых продуктов, достигаемая за счет более высокого качества используемых материалов и комплектующих, не является критически значимым фактором (например, в силу быстрого морального устаревания данной продукции) приобретать сырье и комплектующие нижнего ценового сегмента;

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегия лидерства по издержкам (продолжение):

- следовать наименее затратному организационно-правовому формату трудовых отношений с работниками, что, в свою очередь, позволит минимизировать штатную структуру организации и, соответственно, ФОТ, а также соответствующие налоговые и страховые выплаты;
- поскольку, в случае следования данной стратегии, реализуемая продукция имеет массовый характер и относится к нижнему ценовому сегменту, требования к качеству обслуживания клиентов также являются минимальными, что, соответственно, позволяет использовать труд сотрудников минимальной квалификации и минимально инвестировать в их дополнительное профессиональное обучение; данное обстоятельство также позволяет минимизировать издержки на персонал.

Разработка бизнес - стратегии.

1. *Стратегия лидерства по издержкам* (продолжение):

Стратегическое лидерство по издержкам обеспечивает организации эффективную защиту против пяти базовых конкурентных сил (то есть, прямых конкурентов, потенциальных конкурентов, давления потребителей, давления поставщиков, товаров-заменителей) следующим образом:

- она оказывается способной противостоять своим прямым конкурентам даже в тех случаях, когда они пытаются прибегать к демпингу;
- покупатели не могут получить более выгодные ценовые предложения и таким образом оказывать на нее давление в сторону дальнейшего снижения цены;
- защита от ценового давления со стороны поставщиков достигается за счет большей свободы ценового маневра в случае повышения закупочных издержек; более того, отраслевой лидер может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия;
- наконец, низкие издержки являются жестким входным барьером для вновь выходящих на рынок потенциальных конкурентов и хорошей защитой по отношению к товарам-заменителям.

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегия лидерства по издержкам (продолжение).

Вместе с тем, подобная стратегия не лишена определенных рисков, к числу которых, в частности, относятся следующие:

- используемые организацией базовые методы снижения своих издержек могут, в ряде случаев, относительно легко копироваться конкурентами;
- технологические инновации, внедряемые конкурентами, могут нивелировать завоеванные ранее конкурентные преимущества, связанные с накопленным опытом, а также завоеванной рыночной долей;
- из-за чрезмерной концентрации на снижение затрат недостаточно внимания уделяется возникающим изменениям клиентского спроса, сдвигающегося в сторону более качественной продукции и сервиса.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации.

Если характеризовать данную стратегию в самом общем виде, то она предполагает нацеленность компании на производство (и/или реализацию) продуктов или услуг, обладающих такими характеристиками, воспроизвести которые ее конкурентам оказывается весьма затруднительно или даже невозможно.

Следует отметить, что понятие «*дифференциации*» является многоаспектным, то есть предполагает несколько различных ее вариантов. В первую очередь, она включает качественно-функциональные характеристики самого продукта и, в частности, наличие дополнительных функциональных опций (универсальность), повышенную надежность (безотказность работы), повышенную износостойкость и т.д.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации (продолжение).

Кроме того, дифференциация может распространяться на такой фактор, как предоставление потребителям комплексной постпродажной поддержки и, в частности, сервисное обслуживание, гарантийный ремонт, и т.д., что, в ряде случаев, составляет немалую ценность в их глазах, за которую они, соответственно, готовы заплатить дополнительную цену.

Наконец, в ряде случаев, основанием для успешной дифференциации выступает даже такой, сугубо нематериальный, фактор, как корпоративный имидж производителя (так называемая *дифференциация по имиджу*), продукция которого по своим потребительским параметрам не столь, уж, значительно превосходит продукцию ближайшего конкурента, но на мотивацию потребителей влияет именно высокая престижность («крутизна») самого данного бренда.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации (продолжение).

Резюмируя, можно отметить, что, в отличие от стратегии *лидерства по издержкам*, которое обеспечивается только одним способом, а именно, - путем минимизации ключевых затрат, дифференциации можно добиться принципиально различными путями.

В самом общем виде стратегия дифференциации включает в себя две разновидности: *инновационную* и *маркетинговую*.

Инновационная стратегия дифференциации предполагает обретение конкурентных преимуществ путем разработки каких-либо принципиально новых товаров или на основе модернизации и модификации уже существующей на рынке продукции. Подобная дифференциация характерна, в первую очередь, для рынков продукции производственного назначения, а также продукции отраслей высоких технологий, где победа в конкурентной борьбе, в первую очередь, определяется именно эффективной инновационно-технической составляющей.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации (продолжение).

В свою очередь, инновационная стратегия предполагает три основных подхода.

1. Разработка продукции, обладающей таких характеристиками, которые *снижают последующие затраты* потребителей, связанные с ее эксплуатацией (повышенная надежность, энергосбережение, экологичность).
2. Разработка продукции, обладающей характеристиками, *повышающими результативность ее использования* (функциональная универсальность, рабочая совместимость с целым рядом каких-либо других изделий и т. п.).
3. Придание выпускаемой продукции каких-либо дополнительных характеристик, удовлетворяющих стремлению ее потенциальных покупателей подчеркнуть свой высокий имущественный статус, привлекательный имидж, безупречный вкус, престижный образ жизни и т. п.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации (продолжение).

При этом, надо понимать, что в современной «прозрачной» рыночной среде неизбежно происходит постепенное «стирание» функционально-технических различий между продукцией разных компаний. В подобных условиях еще одним немаловажным фактором обретения конкурентного преимущества становятся отличительные особенности нематериального характера.

Соответственно, *маркетинговая* стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ путем создания отличительных свойств, связанных уже не столько с самим продуктом, сколько с его рекламным продвижением, методами доставки потребителям, постпродажным обслуживанием и т.д.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегия Дифференциации (продолжение).

Стратегия дифференциации оказывается успешной в случае наличия следующих условий:

- получаемая компанией чистая прибыль превышает те значительные издержки, которые она вынуждена нести в процессе производства своих продуктов, их рекламного продвижения, постпродажного сопровождения и т.д;
- отличия данной продукции от продукции конкурентов последним трудно оперативно скопировать и воспроизвести;
- отличия данной продукции от продукции конкурентов представляют существенную ценность для потенциальных потребителей, оправдывая в их глазах ее высокую рыночную стоимость.

Если же эти условия нарушаются, компания, реализующая данную стратегию, может столкнуться с серьезными проблемами.

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегия фокусирования.

Данная стратегия заключается в концентрации усилий компании на удовлетворении специфических запросов относительно узкого сегмента потребителей на основе предложения им ограниченного ассортимента продукции или услуг.

Возможность подобной стратегии возникает вследствие того, что прочие компании, производящие и реализующие продукцию или услуги массового спроса, продвигаемые не в каком-либо одном, а сразу в нескольких рыночных сегментах, оказываются не в состоянии уделить должное внимание глубокому изучению и полноценному удовлетворению запросов отдельных групп потребителей и потому, в большинстве случаев, не способны успешно конкурировать с так называемыми «узко сфокусированными» компаниями.

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегия фокусирования (продолжение).

Фундаментом же стратегии этих последних, как уже отмечалось, является узкая специализация и, соответственно, высокий профессионализм сотрудников, позволяющие им, в итоге, предлагать ограниченному кругу своих потребителей уникальное качество продукции и/или максимально высокий уровень сервиса в ограниченной продуктовой нише.

При этом, компания получает возможность оптимизировать общие расходы на продвижение своих продуктов или услуг, прицельно ориентируя все рекламные акции на вполне конкретную потребительскую аудиторию, а также устанавливая со своими клиентами долгосрочные устойчивые партнерские отношения.

Таким образом, успешная стратегия фокусирования позволяет добиться завоевания высокой доли рынка в каком-либо конкретном целевом сегменте, но всегда предполагает охват незначительной доли рынка в целом.

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегия фокусирования (продолжение).

Как и другие базовые деловые стратегии, стратегия фокусирования также защищает фирму от давления основных конкурентных сил и, в частности:

- концентрация на узком сегменте позволяет успешно конкурировать с фирмами, осуществляющими свою деятельность на разных сегментах;
- высокая и, одновременно, весьма специфическая компетенция фирмы выступает весьма надежным входным барьером против новых конкурентов, а также от проникновения в этот сегмент товаров-субститутов;
- возможное давление со стороны покупателей снижено за счет их собственного нежелания иметь дело с другими, менее компетентными и специализированными, конкурентами.

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегия фокусирования (продолжение).

При этом, надо понимать, что данная стратегия также оказывается не свободной от возможных рисков.

Во-первых, компании, реализующие подобную стратегию, всегда оказываются в роли «заложника» выбранного ими узкого рыночного сегмента.

Во-вторых, с течением времени, различия в нынешних требованиях потребителей к специализированному и стандартному продукту могут уменьшаться, в результате чего существующий между этими продуктами неизбежный и, при этом, весьма значительный ценовой разрыв, начитает восприниматься ими как неоправданный.

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегии развития («эталонные» стратегии)

1. Стратегии концентрированного роста	2. Стратегии интегрированного роста	3. Стратегии диверсифицирован. роста	4. Стратегии сокращения
1.1. стратегия усиления позиций на существующем рынке	2.1. стратегия обратной вертикальной интеграции	3.1. стратегия централизованной диверсификации	4.1. стратегия ликвидации
1.2. стратегия развития рынка		3.2. стратегия горизонтальной диверсификации	4.2. стратегия «сбора урожая»
1.3. стратегия развития продукта	2.2. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	3.3. стратегия конгломератной диверсификации	4.3. стратегия сокращения
			4.4. стратегия сокращения расходов

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегии развития бизнеса.

Наиболее распространенные и выверенные практикой стратегии развития бизнеса называются «базисными» или «эталонными». Они включают *четыре* различных подхода и связаны с состоянием нескольких ключевых факторов, а именно:

- ❖ *отрасли* («в какой отраслевой сфере мы собираемся развивать наш бизнес?»)
- ❖ *производимых продуктов или услуг* («что именно мы собираемся производить?»)
- ❖ *рынка сбыта* («где и кому мы собираемся реализовывать наши продукты или услуги?»)

Каждый из данных факторов может, в перспективе, находиться в одном из двух состояний: либо сохранить свое нынешнее состояние, либо перейти в качественно новое состояние.

Рассмотрим эти стратегии на примере возможных стратегий развития современного столичного ВУЗа.

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегии концентрированного роста, включают в себя три варианта стратегий, а именно:

1.1. стратегия дальнейшего усиления своих позиций на уже ранее освоенном рынке, при которой ВУЗ делает все, чтобы оставаясь внутри одной и той же изначально избранной отрасли (сфера высшего двухуровневого образования: бакалавриат и магистратура), с уже реализуемыми им ранее образовательными услугами (то есть, с уже имеющимися у него на сегодняшний день факультетами и внутрифакультетскими специализациями), на одном и том же рынке (столичный регион), с неизменной ориентацией на одних и тех же потребителей (выпускники средних школ или колледжей, поступающие в бакалавриат или, соответственно, бакалавры, поступающие в магистратуру) завоевать более значительную рыночную долю (либо за счет дальнейшего увеличения количественного набора студентов, либо путем поглощения какого-либо менее мощного однопрофильного ВУЗа);

Разработка бизнес - стратегии.

1. Стратегии концентрированного роста (продолжение):

- 1.2. стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков при неизменности своей изначально выбранной отрасли, а также содержания реализуемых образовательных услуг (например, через открытие новых региональных филиалов ВУЗа или через широкое внедрение дистанционного формата обучения);
- 1.3. стратегия развития продукта ориентирована на привлечение ВУЗом новых студентов за счет повышения качества предоставляемых им образовательных услуг и, в частности, дальнейшего совершенствования качества его нынешних образовательных программ или качества их преподнесения (без изменения, однако, их формальной номенклатуры) с тем, чтобы это качество соответствовало новейшим тенденциям в соответствующих сферах научного знания, а также совершенствования способов его преподнесения студентам.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегии интегрированного роста, предполагающие развитие бизнеса организации путем добавления к ней новых структурных организационных единиц. Выделяются два основных типа стратегий подобного роста:

2.1. стратегия обратной вертикальной интеграции, которая состоит в том, что организация приобретает определенный контроль над своими поставщиками.

Если продолжить изначальный пример, то, для реализации подобной стратегии рассматриваемый нами ВУЗ, в частности, учреждает специализированный дочерний колледж (или профильные учебные классы в средних общеобразовательных школах), успешные выпускники которых приобретают преимущественные возможности для последующего поступления в данный ВУЗ.

Разработка бизнес - стратегии.

2. Стратегии интегрированного роста (продолжение):

2.2. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, которая состоит в том, что организация приобретает определенный контроль над организациями, находящимися между ней как провайдером и конечными потребителями реализуемых ею продуктов или услуг.

Применительно к рассматриваемому примеру, данная стратегия может, в частности, состоять в том, что ВУЗ создает специальное кадровое агентство, призванное оказывать выпускникам данного ВУЗа помощь в достойном трудоустройстве путем установления долгосрочных партнерских отношений с теми ведущими организациями, которые оказываются заинтересованными в систематическом привлечении молодых, фундаментально образованных, специалистов соответствующего профиля.

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегии диверсифицированного роста. Данная группа стратегий включает три стратегии:

3.1. стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на нахождении заключенных в существующем бизнесе каких-либо дополнительных возможностей для производства новых продуктов или услуг, при том, что принципиальный отраслевой профиль деятельности данной организации не меняется.

В нашем примере, это, в частности, открытие ВУЗом новых, дополнительных, перспективных факультетов, либо открытие внутри уже существующих факультетов каких-то новых, высоко востребованных специализаций, при том, что потребителями этих содержательно новых учебных программ по-прежнему будут являться либо вчерашние выпускники средних школ и колледжей, либо бакалавры;

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегии диверсифицированного роста (продолжение):

3.2. стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая развитие бизнеса за счет производства неких новых продуктов или услуг по сравнению с производимыми ранее и ориентированных на другие клиентские сегменты, хотя и по-прежнему внутри изначально выбранной, то есть, образовательно-научной сферы.

В рассматриваемом нами примере, это, в частности, во-первых, разработка ВУЗом каких-либо уже не общеобразовательных, а дополнительных, учебно-практических программ, рассчитанных уже не на студентов, а на лиц с двухуровневым высшим образованием с целью дальнейшего повышения их текущей профессиональной или административно-управленческой квалификации.

Кроме того, во-вторых, серьезный ВУЗ, помимо оказания собственно образовательных услуг различной направленности (как общеобразовательных, так и дополнительных), может начать выполнять какие-либо научно-прикладные или консалтинговые проекты для крупных заинтересованных заказчиков, представляющих коммерческие, государственно-административные или силовые структуры;

Разработка бизнес - стратегии.

3. Стратегии диверсифицированного роста (продолжение):

3.3. стратегия конгломератной диверсификации, состоящая в том, что организация пытается развиваться за счет экспансии в принципиально новые для нее отрасли, предполагающие производство или реализацию каких-либо принципиально новых для нее продуктов или услуг, никак не связанных с ее исходной отраслевой специализацией.

Если продолжить наш пример с ВУЗом, то в данном случае при головном ВУЗе и его крупных региональных филиалах открывается сеть коммерческих медицинских центров, кафе, гостиничных апартаментов, а также сеть книжных магазинов, торгующих профильной учебно-научной литературой, а также сопутствующими канцтоварами.

Разработка бизнес - стратегии.

4. Стратегии сокращения.

Данные стратегии реализуются в случаях, когда организация либо изначально переоценивает реальный потенциал для своего роста (например, из-за переоценивания масштабов потенциального спроса на свою продукцию), либо ее начинают активно «теснить», в силу тех или иных причин, конкуренты, либо происходит ухудшение общей финансово-экономической конъюнктуры.

Во всех подобных случаях, стратегии сокращения имеют тот же самый принципиальный формат, что и рассмотренные нами выше стратегии ее роста.

При этом, на практике чаще всего организации прибегают к следующим четырем вариантам стратегий сокращения своего бизнеса.

Разработка бизнес - стратегии.

4. Стратегии сокращения (продолжение):

4.1. стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда организация оказывается вынужденной покинуть рынок;

4.2. стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного присутствия в нынешнем бизнесе в пользу получения от него максимального дохода в краткосрочной перспективе.

Подобная стратегия применяется по отношению к мало перспективному, с точки зрения учредителей, бизнесу, который не может быть выгодно продан, но, при этом, может принести определенные доходы «здесь-и-теперь». Соответственно этому, данная стратегия предполагает резкое сокращение организацией большинства своих затрат, а также ее отказ от любых инвестиционных программ в пользу максимально энергичной эксплуатации всех ныне находящихся в ее распоряжении ресурсов и активов*.

*примерами реализации подобной стратегии оказывается поведение собственника старого, обветшавшего отеля накануне его закрытия или владельца службы такси с весьма изношенным автомобильным парком.

Разработка бизнес - стратегии.

4. Стратегии сокращения (продолжение):

4.3. стратегия отказа от нынешней диверсификации, заключающаяся в том, что организация либо продает, либо ликвидирует (при невозможности продажи) одно или несколько своих подразделений или бизнесов для того, чтобы получить необходимые финансовые ресурсы для «поддержания на плаву» и дальнейшего развития своего главного, наиболее устойчивого и успешного бизнеса, либо для начала инвестирования в какие-либо принципиально новые, наиболее перспективные, с точки зрения ее учредителей, бизнес-направления.

Разработка бизнес - стратегии.

4. Стратегии сокращения (продолжение):

4.4. стратегия сокращения издержек, суть которой состоит в оперативной разработке и реализации руководством организации комплекса сугубо вынужденных мероприятий по максимальному сокращению в краткосрочной перспективе всех не критичных для ее базового выживания затрат с тем, чтобы избежать полной ликвидации своего нынешнего бизнеса (от которого она не намерена принципиально отказываться, поскольку расценивает как стратегически перспективный) в период серьезных временных сложностей, вызванных теми или иными, крайне неблагоприятными для нее, ситуационными обстоятельствами.

При этом, следует понимать, что на практике организация (особенно, диверсифицированная) может либо параллельно использовать не какую-либо одну, а сразу несколько из рассмотренных выше групп стратегий, либо последовательно реализовывать разные стратегии на различных этапах своего существования.

*Типы бизнес-стратегий в зависимости
от характеристик внешней среды.*

Разработка бизнес - стратегии.

Базовые характеристики внешней среды организации:

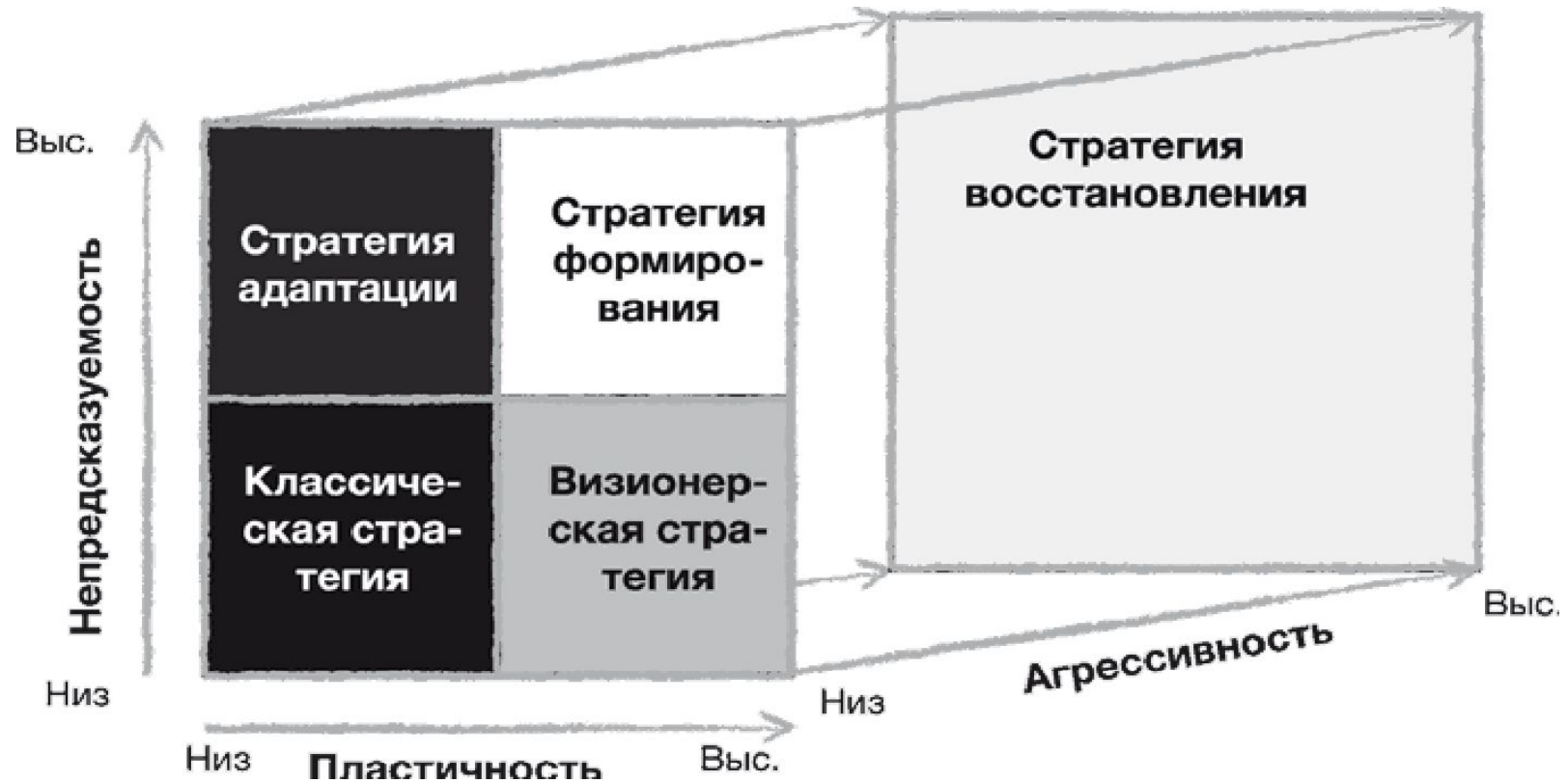
Популярная классификация бизнес-среды предложена консультантами ***Boston Consulting Group***, выделяющими три ключевых ее параметра, а именно:

- ❖ степень *предсказуемости* (способна ли компания адекватно прогнозировать средовую динамику?);
- ❖ степень *пластичности* (способна ли компания либо самостоятельно, либо в сотрудничестве с другими компаниями, в той или иной мере, влиять на свою внешнюю среду в собственных бизнес-интересах?);
- ❖ степень *агрессивности* (способна ли компания принципиально выжить в сложившихся условиях своей внешней среды?).

Объединение этих параметров в матрицу позволяет выявить пять разных типов бизнес-среды, каждая из которых требует от компании определенной стратегии (см. Рис. «Палитра стратегий: пять условий и типов стратегии»).

Разработка бизнес - стратегии.

Рис. «Палитра стратегий: пять условий и типов стратегии».



Разработка бизнес - стратегии.

Тип стратегии	Условия использования данной стратегии	Главный принцип данной стратегии
<i>Стратегия Адаптации</i>	Компания не может ни предугадать, ни изменить бизнес-среду	<i>Будь быстрым!</i>
<i>Визионерская стратегия</i>	Компания может, в определенной мере, и предугадать, и изменить бизнес-среду в собственных интересах	<i>Будь первым!</i>
<i>Стратегия Формирования</i>	Компания не может предугадать, но может изменить бизнес-среду	<i>Будь организатором!</i>

Разработка бизнес - стратегии.

- ❑ **Стратегия Адаптации** предпочтительна в тех случаях, когда ее внешнюю среду компании невозможно *ни изменить, ни предугадать* в силу того, что она предполагает значительные изменения технологий, потребностей клиентов, конкурентных предложений и т.д. Подобная среда включает следующие базовые характеристики:
- ✓ данная отрасль быстро меняется и развивается, причем, данное развитие характеризуется высокими темпами роста и, одновременно, весьма низкой предсказуемостью;
 - ✓ в данной отрасли действует много различных игроков;
 - ✓ основу отрасли составляют весьма изменчивые (быстро обновляемые) продукты и технологии.

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегия Адаптации (продолжение):

Следует отметить, что последние десятилетия во многих отраслях нестабильность и неопределенность возникают намного чаще, проявляются намного сильнее и сохраняются дольше, чем это происходило ранее.

Так, если до конца 1980-х годов прошлого века с подобной турбулентностью регулярно сталкивались *менее трети* коммерческих секторов, то затем, в связи с глобализацией, ускорением темпов появления и внедрения технологических инноваций, а также под влиянием прочих факторов, турбулентность распространилась, примерно, уже на *две трети* коммерческих секторов.

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегия Адаптации (продолжение):

В любом случае, если прогнозы делать сложно, а текущие конкурентные преимущества носят относительно неустойчивый характер, то единственными способами успешного развития компании выступают ее *внутренняя готовность*, а также *реальная способность* к постоянным изменениям, адекватным изменениям ее внешней среды.

Таким образом, в быстро меняющейся и плохо предсказуемой среде успех организации зависит от ее умения полноценно адаптироваться к происходящим изменениям путем непрерывного экспериментирования и выявления на этой основе каких-либо новых возможностей развития своего бизнеса, *во-первых*, быстрее и, *во-вторых*, с меньшими издержками, нежели это способны сделать ее конкуренты.

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегия Адаптации (продолжение):

Соответственно вышесказанному, для успешной реализации стратегии *адаптации*, основанной на непрерывном экспериментировании, компании необходимо регулярно выполнять три следующих ключевых шага:

- постоянно разрабатывать и практически апробировать какие-либо новые продукты и услуги (а также модели организации бизнеса, способы взаимодействия с потребителями и т.д.);
- отбирать из апробированных вариантов, те, которые оказались наиболее востребованными рынком;
- максимально оперативно наращивать объемы выпуска и реализации данных продуктов и услуг с целью полноценной реализации заложенного в них рыночного потенциала быстрее и эффективнее, чем это делают конкуренты.

После этого весь вышеописанный цикл повторяется снова и т.д.

Этап 3: Разработка бизнес - стратегии.

□ **Визионерская стратегия** выбирается компаниями, способными и адекватно *спрогнозировать, и, одновременно, способными, в определенной мере, самостоятельно формировать* новую бизнес-среду благодаря выводу на рынок каких-либо принципиально новых продуктов, услуг, технологий или способов организации своего бизнеса. Кредо подобной стратегии звучит так: *«Лучший способ точно спрогнозировать будущее – изобрести его самим!»*

Подобная стратегия предполагает следующие шаги:

- поиск и нахождение каких-либо принципиально новых и, одновременно, ценных для потребителей, решений;
- максимально оперативный вывод этих решений на рынок;
- энергичное рыночное масштабирование новых решений для максимально полной реализации заложенного в них потенциала.

Визионерская стратегия требует от своих разработчиков во-первых, высокой креативности и, во-вторых, - способности воплощать найденные ими инновационные решения на практике.

Разработка бизнес - стратегии.

Визионерская стратегия (продолжение):

Рассмотрим ключевые характеристики бизнес-среды, способствующие успешной реализации визионерской стратегии:

- в отрасли, где действует данная компания, сформировались определенные условия для ее существенного обновления;
- данная отрасль либо уже является весьма «емкой», либо пока таковой не является, но имеет высокий потенциал для своего дальнейшего роста.
- требования, предъявляемые со стороны государственных регуляторов к компаниям, действующим в данной отрасли и намеревающимся предлагать те или иные стратегические инновации, не являются излишне жесткими и, соответственно этому, предлагаемые ими стратегические инновации могут быть достаточно быстро выведены на рынок без каких-либо долгих бюрократических согласований и утверждений.

Разработка бизнес - стратегии.

Визионерская стратегия (продолжение):

Возникает вопрос: каковы же те конкретные условия, которые создают реальные предпосылки для существенного обновления той или иной отрасли?

- *Во-первых*, это зарождение каких-либо новых общественных тенденций (например, моды на здоровый и спортивный образ жизни, на потребление экологически чистых продуктов, на использование экологичных источников энергии и технологий для промышленного производства, индивидуального и/или общественного транспорта и т.д., стремление к максимальной безопасности и защищенности – техногенной, климатической, эпидемиологической, финансовой и т.д.), оперативное выявление и использование которых компаниями, действующими в соответствующих отраслях, предоставляет им новую благоприятную возможность для энергичного развития своего бизнеса и, соответственно, серьезное конкурентное преимущество по отношению к их менее прозорливым и расторопным конкурентам.

Разработка бизнес - стратегии.

Визионерская стратегия (продолжение):

- *Во-вторых*, возникающие в данный период времени научно-технические инновации создают необходимые условия для серьезного обновления отрасли, в которой действует данная компания.
- *В-третьих*, продукты или услуги, уже предлагаемые на данном рынке в настоящее время, имеют какие-либо существенные недостатки и ограничения (функционально-потребительские, ценовые и проч.), не позволяющие им полноценно удовлетворять существующие потребительские запросы и потому вызывающие стойкую неудовлетворенность со стороны пользователей.

Разработка бизнес - стратегии.

- **Стратегия формирования** предпочтительна, напомним, в тех случаях, когда та или иная бизнес-среда *не поддается развернутому прогнозированию*, но, при этом, *на нее можно, в определенной мере, влиять*, создавая, тем самым, уникальную возможность целенаправленного управляемого формирования:
- либо того или иного высоко перспективного (в силу своей емкости) географического рынка или какой-либо новой, высоко динамичной отрасли на самой ранней стадии их становления;
 - либо возможность кардинальной перестройки уже какой-либо зрелой отрасли путем привнесения в нее революционных технологических инноваций (в качестве наглядных примеров здесь можно привести использование в нефтедобывающей отрасли инновационной по своей сути технологии гидроразрыва пласта или внедрение технологии беспроводного интернета в сферу интернет-связи).

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегия формирования (продолжение):

При этом, в отличие от предыдущей (*визионерской*) стратегии, в данном случае, компании, намеревающейся реализовать стратегию *Формирования*, необходимо действовать не в одиночку, а очень плотно и систематически сотрудничать с другими организациями (и, в частности, с потенциальными конкурентами, смежными компаниями, различными государственными регуляторами, а также различными профессиональными сообществами и объединениями и т.д.) поскольку у нее самой не хватает собственных ресурсов и компетенций для того, чтобы сформировать и «захватить» интересующий ее географический рынок или отрасль, действуя в исключительно в одиночку.

Разработка бизнес - стратегии.

Стратегия формирования (продолжение):

В результате, компания, намеревающаяся следовать стратегии *Формирования*, должна последовательно сделать следующие шаги:

- *выделить круг тех агентов своего внешнего окружения, партнерство с которыми оказывается для нее критически необходимым условием для «завоевания» соответствующего перспективного географического рынка или отрасли;*
- *привлечь этих агентов к реальному долгосрочному партнерскому сотрудничеству для разработки некоего общего, взаимно согласованного, видения их будущей совместной деятельности;*
- *структурировать и распределить роли и вклады (в виде тех или иных ресурсов и компетенций) всех участников созданного бизнес-партнерства в совместную деятельность, а также согласовать их взаимные права и обязательства;*
- *выработать и внедрить принципиальный формат текущего рабочего взаимодействия представителей организаций-партнеров;*
- *своевременно обновлять, развивать и корректировать формат текущего рабочего взаимодействия по мере возникновения соответствующей необходимости.*



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Конец. А тот, кто прочитал
и изучил - Молодец!*