

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

**Кафедра «Экономика и управление на
транспорте»**

Н.П. Терешина, А.В. Сорокина

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов 4, 5 курсов экономических
специальностей**

Часть 2

Москва - 2005

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

**Кафедра «Экономика и управление на
транспорте»**

Н.П. Терешина, А.В. Сорокина

М.У.

№2310

03-13141

Терешина Н.П. уч.2

Методические указания д
ля практических 05Ч.2

ерждено

**онно-издательским
эм университета**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов 4, 5 курсов экономических
специальностей**

Часть 2

Москва - 2005

УДК 658.012.2

Т 35

Терешина Н.П., Сорокина А.В. Методические указания для практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов экономических специальностей. Часть 2. – М.: МИИТ, 2005. - 32 с.

В методических указаниях для практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов 4,5 курсов экономических специальностей представлены упражнения и задачи по основным разделам стратегического планирования на предприятии.

Табл. 5, рис. 1, библи. назв. 11.

© Московский государственный
университет путей сообщения
(МИИТ), 2005

Содержание

Введение	4
Раздел 3. Концепция стратегического планирования (разработка стратегии)	6
3.1. Модель ADL – LC	6
3.2. Базовые конкурентные стратегии	20
3.3. Главные и основные конкуренты	23
Раздел 4. Реализация стратегии	26
4.1. Программа управления стратегическими изменениями	26
Список рекомендуемой литературы	31

Введение

Реформирование железнодорожной отрасли поставило предприятия железнодорожного транспорта в новые условия, характеризующиеся возрастающей конкуренцией, сокращением рынка сбыта из-за высоких издержек производства, ограниченностью финансовых ресурсов, что потребовало научно обоснованного стратегического планирования и эффективного управления.

Процесс стратегического планирования на железнодорожном транспорте, что рассмотрено в [9], является очень динамичным, объединяет все функции управления, так как стратегическое планирование предопределяет практическое действие членов трудового коллектива, каждого работника в отдельности и коллектива в целом.

Главной задачей стратегического планирования является то, что необходимо учесть все достижения науки и практики в области рационального распределения ресурсов (трудовых, сырьевых, технологических, финансовых и т.д.); все факторы влияния внешней среды; достижения оптимальной координации во внутренней среде и правильно спрогнозировать свою деятельность на перспективу.

В 2005 году Тершиной Н.П. и Сорокиной А.В. в части I методических указаний для практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» [10] достаточно подробно

изложены такие разделы как:

1. Стратегический анализ предприятия, где подчеркивалось ключевое значение данного раздела для разработки стратегии всех подсистем организации, а также для создания ее общей стратегии в целом;

2. Концепция стратегического планирования, где рассмотрены некоторые известные модели стратегического планирования и логика стратегического планирования.

Часть II методических указаний для практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» является продолжением Части I. В Части II рассмотрены этапы разработки и реализации стратегии.

При формировании методических указаний для практических работ по дисциплине «Стратегическое планирование» учитывались как отечественный, так и зарубежный опыт стратегического планирования и управления с учетом возможности его адаптации российским условиям.

В дальнейшем предполагается к изданию тесты для контроля знаний студентов по дисциплине «Стратегическое планирование».

Раздел 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

3.1. Модель ADL – LC

Наиболее известные модельные инструменты стратегического планирования разработаны примерно по следующей схеме:

1. стратегический анализ (Часть I методических указаний по дисциплине «Стратегическое планирование»);
2. концепция стратегического планирования (Часть I методических указаний по дисциплине «Стратегическое планирование»);
3. разработка, реализация и эффективность стратегии.

В данном разделе приводится продолжение Части I изложения нескольких наиболее известных моделей стратегического планирования с краткими комментариями и рекомендациями по их практическому применению в российских условиях.

Одной из моделей стратегического планирования является модель ADL –LC¹, или матрица ADL, - это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического планирования, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих

¹ ADL – аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы *Arthur D. Little*; LC – сокращение от *Life Cycle* – жизненный цикл. Таким образом, данная модель названа по имени ее разработчика.

организаций.

Модель ADL –LC развивает концептуальный подход , который уже представлен моделями Ge/McKinsey и BCG.

В соответствии с данным подходом все бизнесы организации позиционируются на сетке той или иной двухмерной матрицы. При этом координаты позиции каждого бизнеса задаются конкретными значениями интегральных оценочных показателей, шкалы измерений которых представлены на осях матрицы.

Построенные таким образом позиции бизнесов дают менеджерам организации значимую информацию об общем бизнес - пространстве, состоящем из всех бизнесов организации, и их взаимном расположении; о возможных частных стратегических решениях по каждому бизнесу исходя из его конкретной позиции; а также информацию для принятия общих стратегических решений, т.е. по корпоративной стратегии в целом.

Конкретные модели, относящиеся к отмеченному концептуальному подходу, в основном различаются по трем ключевым характеристикам:

1. **Оценочные показатели по осям матрицы**, которые так или иначе определяют существенные характеристики каждого конкретного бизнеса;
2. **Содержание и форма** самих матриц,

характеризующие уровень глубины и детализации позиционирования;

3. **Набор типовых стратегических решений**, которые соответствуют различным позициям бизнеса на сетке матрицы, а также различным маршрутам возможного движения бизнеса по разным позициям в пространстве каждой матрицы.

Модель ADL – LC не выходит за рамки указанного подхода, и ее главный развивающий вклад и соответствующие отличия от других подобных моделей касаются именно трех отмеченных характеристик. Матрица модели ADL – LC представлена на рис. 1.

В матрице ADL – LC по оси X задается интегральная многофакторная оценка так называемой конкурентной позиции, а по оси Y – интегральная оценка жизненного цикла.

Конкретные значения показателей «Конкурентная позиция» аналогично исчислению показателя «Конкурентный статус» по модели *Mc/Kinsey*. В расчете используется до 10 переменных. Для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки.

Методика расчета показателей жизненного цикла тоже практически совпадает с методикой исчисления показателей привлекательности рынка по матрице *Mc/Kinsey*.

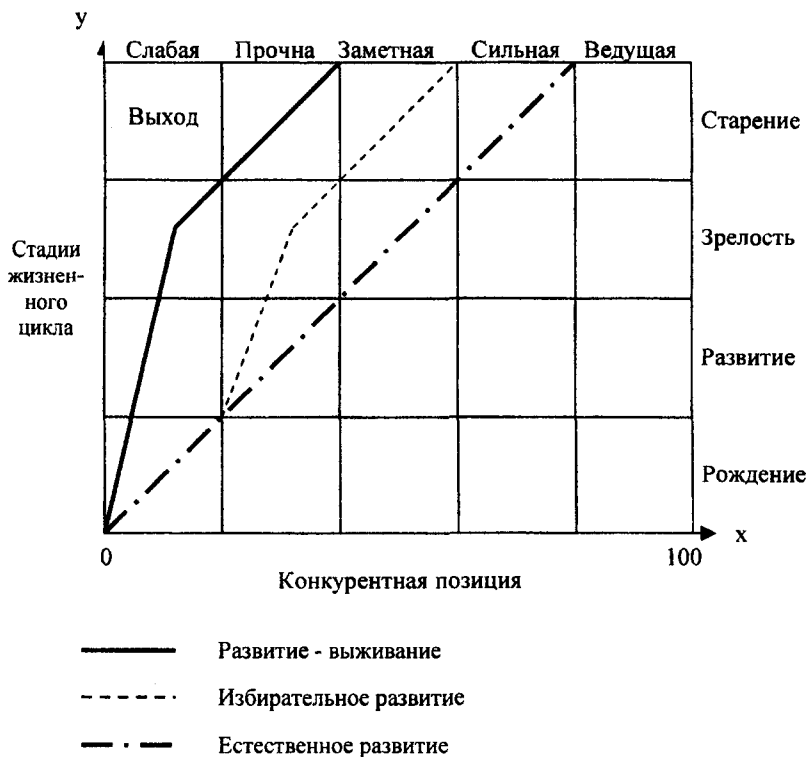


Рис. 1. Матрица модели ADL – LC

При этом существуют некоторые отличия по конкретным параметрам и вариантам их возможных наборов.

Но главное отличие модели ADL – LC от других подобных моделей заключается в использовании концепции жизненного цикла.

Характерная особенность именно модели ADL – LC - это четкое выделение (по оси Y) следующих четырех стадий

жизненного цикла рынка или отрасли: Рождение, Развитие, Зрелость и Старение.

Согласно концепции жизненного цикла, которую разделяют и развивают разработчики модели ADL – LC, данная отрасль бизнеса или конкретный рынок соответствующего продукта-товара в каждый конкретный период времени находится в одной из указанных четырех стадий своего развития. И поэтому каждый соответствующий конкретный бизнес любой компании в этот же период времени может находиться только в одной из указанных стадий жизненного цикла.

Следовательно, при анализе и принятии стратегических решений по каждому конкретному бизнесу необходимо учитывать все значимые особенности соответствующей стадии жизненного цикла.

Особенности **стадий жизненного цикла** по модели ADL – LC состоят в следующем:

Рождение – изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке и энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности (Cash Flow) отрицательный, так как идет его поглощение на развитие рынка.

Развитие (рост) – быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще

может оставаться отрицательным.

Зрелость – объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.

Старение – объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.

Особенности **конкурентных позиций бизнеса** по модели ADL – LC заключается в следующем:

Слабая – у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может.

Прочная – бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции.

Заметная – у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции.

Сильная – для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможно самостоятельная бизнес – стратегия, не учитывающая поведение главных конкурентов; позиция бизнеса сильная, но не абсолютна.

Ведущая – данную позицию на рынке может занимать

только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

Каждая клетка матрицы ADL – LC характеризует бизнес с разных сторон, но при этом 4 аспекта являются ведущими:

1. каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес – пространстве компании в координатах модели ADL;

2. для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;

3. каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;

4. для каждой клетки характерны свои возможные стратегические маршруты по линии *Естественного развития* и линии *Избирательного развития*, а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений.

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития (рис. 1.), возможен выбор как минимум из двух альтернатив будущего стратегического маршрута. Например, для бизнеса, попавшего в клетку Прочная – Развитие, возможен стратегический выбор между линиями *Естественного развития*

и Избирательное развитие (табл. 1)..

Перечень типовых стратегических уточнений (ТСУ) представлены в таблице 2.

Таблица 1.

Характеристики позиций по модели ADL – LC

№ п/п	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
1	2	3
1	Слабая / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. По линии Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Догнать – Догнать</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18. 2. Выход из бизнеса с типовой стратегией <i>Выход – Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22; или стратегией <i>Выход – Отказ от инвестиций</i> и ТСУ: 6, 16, 17, 18, 23.
2	Слабая / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22; или типовой стратегией <i>Возобновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2. Выход - с типовой стратегией <i>Отказ</i> и ТСУ: 24.
3	Слабая / Зрелость	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Развитие – Выживание – с типовой стратегией <i>Сдвиг</i> и ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22, или типовой стратегией <i>Обновление</i> и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией <i>Поэтапный уход – Уход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.

1	2	3
4	Слабая / Старение	Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. <u>Возможен 1 стратегический маршрут:</u> Выход – с типовой стратегией <i>Выход – Отказ</i> и ТСУ: 24
5	Прочная / Рождение	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Очень избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения <i>Сосредоточение</i> и ТСУ: 1, 3, 19
6	Прочная / Развитие	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. <u>Возможны три стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточение, дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. 2. Избирательное развитие с типовой стратегией <i>Выборочный поиск</i> своего положения – <i>Сосредоточения, дифференциация</i> и ТСУ: 1, 3, 19. 3. Развитие – выживание – с типовой стратегией <i>Стремительный поиск своей доли</i> – <i>Успеть</i> и ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18.
7	Прочная / Зрелость	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Найдите нишу</i> и держитесь в ней – <i>Удержатъ нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. 2. Выход – с типовой стратегией <i>Поэтапный выход</i> – <i>Выход</i> и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.

1	2	3
8	Прочная / Старения	<p>Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. <u>Рекомендуется один стратегический маршрут:</u> Выход – с типовой стратегией <i>Позапный уход</i> или типовой стратегией <i>Отказ – Отказ</i> и ТСУ: 24.</p>
9	Заметная/ Рождение	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуются. Избирательное инвест-ие. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21</p>
10	Заметная /Развитие	<p>Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитуются. Избирательное инвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Лидерство и ценообразование на наиболее важном рынке</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22. 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>
11	Заметная /Зрелость	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u> 1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Надлежащая эксплуатация – Расту вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20. 2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Найти и защитить свою нишу</i> и ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19.</p>

1	2	3
12	Заметная / Старение	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. <u>Возможны два стратегических маршрута:</u></p> <p>1. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши</i> и ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21; или типовой стратегией <i>Удерживать – Удержать нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.</p> <p>2. Выход – с типовой стратегией и ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.</p>
13	Сильная / Рождение	<p>Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитруется. Инвест-ие интенсивное. <u>Возможен один стр-ий маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Старт</i> и ТСУ: 3, 4, 5; или типовой стратегией <i>Полное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
14	Сильная / Развитие	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно кредитруется. Инвестирование интенсивное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
15	Сильная / Зрелость	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p>

1	2	3
16	Сильная / Старение	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное.</p> <p><u>Возможны два стратегических маршрута:</u></p> <p>1. Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Собрать</i> и ТСУ: 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22.</p> <p>2. Избирательное развитие – с типовой стратегией <i>Удержать Держитесь за нишу</i> и ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.</p>
17	Ведущая / Рождение	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуются. <u>Возможен один стратегический маршрут:</u> Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – Быстрый рост</i> и ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Начало нового бизнеса</i> и ТСУ: 3, 4, 5.</p>
18	Ведущая / Развитие	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное.</p> <p><u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22; или типовой стратегией <i>Удержание доли рынка – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>
19	Ведущая / Зрелость	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное.</p> <p><u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание доли – Рост вместе с производством</i> и ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20; или типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>
20	Ведущая / Старение	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное.</p> <p><u>Возможен один стратегический маршрут:</u></p> <p>Естественное развитие – с типовой стратегией <i>Удержание положения – Защита положения</i> и ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.</p>

Перечень *типовых стратегических уточнений* (ТСУ)
представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Типовые стратегические уточнения по модели ADL -LC

№ п/п	Наименование уточнений
1	Прямая интеграция
2	Обратная интеграция
3	Вхождение в рынок
4	Первичное развитие рынка
5	Увеличение производственных мощностей
6	Рационализация (улучшение) дистрибьюторской системы
7	Развитие производства за рубежом
8	Развитие бизнеса за рубежом
9	Экспорт традиционного продукта
10	Лицензирование за рубежом
11	Осторожные действия
12	Новые продукты / традиционные рынки
13	Новые продукты / новые рынки
14	Системное повышение эффективности
15	Действие при национализации рынка
16	Полная рационализация бизнеса
17	Улучшение ассортимента продукта
18	Совершенствование продукта
19	Традиционные продукты / новые рынки
20	Традиционные продукты / традиционные рынки
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

С учетом всех представленных методических положений основные моменты стратегического анализа и разработки стратегий с помощью модели ADL – LC сводится к следующему:

1. В соответствии с указанными оценочными

показателями осей матрицы ADL проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса организации и по результатам такого анализа все бизнесы позиционируются в конкретных клетках и точках матрицы.

2. По бизнесам, которые попали в соответствующие клетки матрицы, во-первых, из набора в два – три возможных варианта делается выбор одного конкурентного стратегического маршрута; во-вторых, в рамках данного маршрута выбирается возможная типовая стратегия; в-третьих, типовая стратегия конкретизируется выбором из набора вариантов типовых стратегических уточнений (ТСУ).

По бизнесам, которые попали во все другие клетки, проводится аналогичная аналитическая процедура, но только в усеченном виде, т.е. в условиях фактически предопределенного маршрута сразу выбираются типовая стратегия и соответствующие ТСУ.

3. Посредством специальных процедур и аналитических инструментов производится стратегическая балансировка всего бизнес - портфеля организации. Достижение сбалансированности бизнес – портфеля по модели ADL – LC осуществляется по нескольким конкретным критериям:

- на заданную стратегическую перспективу делается балансировка развития бизнесов с учетом стадий жизненного цикла соответствующих рынков;

- бизнес-портфель балансируется (а по возможности и оптимизируется) по размеру суммарного потока денежной наличности;
- бизнес-портфель балансируется по всем другим критериям.

3.2. Базовые конкурентные стратегии (БКС)

При разработке и реализации стратегии необходимо четко и точно определяться БКС.

По отдельным дополнительным позициям организации устанавливать БКС очень желательно, а также БКС необходимо определять для каждой конкурентной бизнес - позиции маркетинговой программы.

В ситуации с БКС различают два вида конкурентных преимуществ: *первый вид* - это лидерство по издержкам (лидерство в минимизации системных издержек); *второй вид* – дифференциация (создание отличительных свойств).

Рыночные сферы для БКС бывают только двух видов: *первый* - вся ситуационная рыночная ниша, на которой реализуется данный продукт (например, это может быть даже глобальный рынок); *второй* – фокусирование, т.е. ситуационная концентрация на тех или иных специализированных сегментах рынка без стремления охватить весь рынок.

В результате соединения в конкретной позиции бизнеса

каждого из двух видов конкурентных преимуществ с каждым из двух видов рыночной сферы получаем четыре БКС (табл. 3.):

Таблица 3.

Выбор БКС по позициям продуктового профиля

№ п/п	Полный перечень продуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии (БКС)			
		CL Лидерство по издержкам	D Дифференциация	FCL Фокусированное лидерство по издержкам	FD Фокусированная дифференциация
1	2	3	4	5	6
I	Традиционные продукты				
1					
2					
3					
...					
n					
II	Новые продукты				
1					
2					
3					
...					
m					

1. CL – Cost Leadership strategy – Стратегия лидерства по издержкам;

2. D – Differentiation strategy – Стратегия дифференциации

3. FCL – Focus Cost Leadership strategy – Стратегия фокусированного лидерства по издержкам;

4. FD – Focus Differentiation strategy – Стратегия фокусированной дифференциации.

При практическом применении базовых конкурентных стратегий по продукту необходимо строго придерживаться следующего главного правила:

Из четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта-товара в данный период времени (т.е. по конкретной бизнес –позиции) может выбираться и применяться – только одна БКС. Построение БКС

Один из вариантов получения максимального практического эффекта от рассматриваемой техники «Выбор БКС», т.е. целевое прикладное использование данного инструмента менеджмента, может заключаться в выполнении следующей пошаговой процедуры:

Первый шаг: *фиксация продуктового профиля*

В графу «Полный перечень продуктов профиля» (табл.2.) заносится продуктовый профиль организации на $200t + 1(2004)$ г.

Второй шаг: *выбор БКС*

Сначала по всем зафиксированным продуктам первой части полного перечня, т.е. по каждой позиции списка «Традиционные продукты», выбирается одна из четырех БКС (в соответствующей клеточке ставиться крестик). Затем в списке «Новые продукты» выбираются только те конкретные продукты, которые в качестве товаров в $200t + 1 (2004г.)$ запланированы для реализации на

соответствующих рынках. По каждому из таких продуктов аналогичным образом выбирается конкретная БКС.

При выборе БКС по любой позиции необходимо учитывать максимум информации о соответствующем продукте, т.е. в том числе результаты SWOT – анализа.

Третий шаг: принятие решений

В соответствии с базовыми конкурентными стратегиями, которые выбраны по каждой позиции продуктового профиля, принимаются адекватные управленческие решения по реализации данных стратегий, как в режиме действий стратегического менеджмента, так и в режиме действий тактического менеджмента.

3.3. Главные и основные конкуренты

Совокупность **основных** товаров-конкурентов определяет данный конкретный рынок. **Главными** среди основных товаров по отношению к данному конкурентному продукту - товару на данном конкретном рынке являются те, что претендуют на роль лидеров.

Существенное значение для понимания и идентификации конкурентов как по продуктам – товарам, так и по компаниям имеют понятия частного и общего конкурентного преимущества.

Конкурентные преимущества продукта-товара могут быть:

- *Частными*, или отдельными, т.е. превосходить продукт-

конкурент по какому-то одному или нескольким конкретным свойствам – параметрам;

- *Общими*, или интегральными, т.е. представлять собой определенную комплексную (интегральную) оценку превосходства по всем основным параметрам, характеризующим данный продукт и продукт – конкурент как сопоставимые системы.

Для освоения техники анализа главных и основных конкурентов по всем конкретным продуктам – товарам, включенным в продуктовый профиль организации, рекомендуется заполнить таблицу 4.

Таблица 4.

Главные и основные конкуренты

	Наименование продукта - конкурента	Наименование организации- конкурента	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки
I	Главные конкуренты			
1				
2				
...				
n				
II	Основные конкуренты			
1				
2				
...				
m				

При анализе конкурентов использовать таблицу 3 следует

следующим образом:

1. *Установить полный перечень главных и основных конкурентов*

Сначала как самостоятельная задача маркетингового исследования решается вопрос определения всех главных и основных конкурентов первичного элемента анализа. При этом, во-первых, устанавливаются главные конкуренты, а во-вторых, - основные.

2. *Определить исчерпывающий перечень частных конкурентных преимуществ/недостатков*

По каждому первичному элементу анализа, по конкретному перечню сначала главных, а затем и основных конкурентов определяются полный список его качественных конкурентных преимуществ² и соответствующий перечень качественных конкурентных недостатков.

3. *Свод по частным конкурентным преимуществам/недостаткам*

Это объединение всех заполненных отдельных строк таблицы 3 в соответствующие общие своды (таблицы, трафареты). Если объединяются все продукты – товары, то

² Качественное конкурентное преимущество означает, что по данному одному или по данным нескольким конкретным свойствам-параметрам данный продукт-товар качественно превосходит своего конкурента, т.е. превосходит по какому-то конкретному качеству без установления количественной меры такого превосходства. Противоположность конкурентного преимущества – конкурентный недостаток.

получается таблица, или свод, под названием «Частные конкурентные преимущества/недостатки _____ (наименование организации)»; если сводиться вообще все продукты, получается таблица «Частные конкурентные преимущества/недостатки _____ (наименование организации)».

Полная «картина» продукта коммерческой организации, которая составлена из исчерпывающих перечней качественных частных конкурентных преимуществ/недостатков в разрезе первичных элементов анализа, - это очень важная информационная база как для следующих этапов разработки маркетинговой стратегии/программы организации, так и для принятия по данной стратегии ключевых решений.

РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

4.1. Программа управления стратегическими изменениями

Практически всегда реализация новой стратегии связана с преодолением различных сопротивлений (сил противодействия) соответствующим изменениям внутри самой организации. Поэтому важнейшая задача каждого конкретного механизма управления – преодоление сопротивлений.

Существует множество подходов к управлению процессом реализации стратегических изменений. Так, исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют 5

основных подходов, в которых в качестве главного признака, характеризующего все типовые подходы, отмечен управленческий стиль лидера и /или команды топ -менеджеров организации (табл.5.).

Таблица 5.

Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений

№ п / п	Название подхода	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды топ-менеджеров организации)	Ключевая роль топ-менеджеров организации
1	2	3	4
1	<i>Командир</i> (авторитарный подход)	Как я формирую оптимальную стратегию организации?	Мастера – профессионалы стратегического планирования
2	<i>Контролер</i> (контролирующий подход)	Стратегия организации сидит в моей голове, но как теперь ее реализовать?	Создание системы контроля реализации по всей структуре
3	<i>Партнер</i> (подход посредством сотрудничества)	Как я должен вовлечь топ-менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были по-настоящему ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4	<i>Культурный лидер</i> (подход посредством изменения корпоративной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии весь персонал организации?	Обучающие тренеры

1	2	3	4
5	Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен замотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации (эффективных) стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж победителей

В зависимости от конкретной бизнес-ситуации – из представленных пяти типовых подходов можно сделать свой самостоятельный выбор.

В соответствии с теорией системы «Менеджмент-Обучение» или обучающаяся организация никогда не осуществляет стратегические изменения спонтанно, а наоборот – занята постоянным их поиском, а также обучением тому, как такие изменения лучше находить и внедрять в свою деятельность.

Таким образом, в обучающейся организации происходит и процесс постоянного обучения как метода *нахождения*, т.е. разработки эффективных стратегических изменений.

К ключевым элементам такого обучения относят:

1. обучение в команде;
2. обучение способности находить общее стратегическое видение успешного будущего организации, а также обучение адекватным способам его достижения;
3. обучение умению находить и избавляться от всего

негативного в деятельности организации, включая то, что препятствует ее прогрессивному стратегическому развитию;

4. обучение персонала эффективным практическим навыкам как важнейшему активу организации;

5. обучение современному системному мышлению, которое эффективно интегрирует все аспекты деятельности организации, включая стратегический.

«Менеджмент-Обучение» как система включает: подсистему высокорезультативного обучения методам и навыкам нахождения и осуществления эффективных стратегических изменений.

Вопросы для самостоятельного рассмотрения

1. Опишите, что представляет собой модель ADL / LC.
2. Какие конкурентные позиции и стадии жизненного цикла отображены в матрице ADL / LC?
3. Каковы сильные и слабые стороны модели ADL/LC?
4. Опишите характеристики позиций по модели ADL / LC.
5. Что представляют собой характеристики позиций по модели ADL / LC в сочетании с типовыми стратегическими уточнениями (ТСУ)?
6. Что представляют собой базовые конкурентные стратегии (БКС)?

7. Какие виды рыночных сфер для БКС Вы знаете?
8. Назовите БКС по позициям продуктового профиля.
9. Считаете ли Вы полезной информацию БКС для деятельности организации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что представляют собой главные и основные конкуренты?
11. Какую последовательность рекомендуется соблюдать при анализе конкурентов (главных и основных)?
12. Дайте определение наиболее точно характеризующее ключевые стратегические изменения.
13. Считаете ли Вы необходимым разрабатывать специальную программу управления стратегическими изменениями? Обоснуйте свой ответ.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989
2. Вигман С.Л. стратегическое управление в вопросах и ответах: учебн. пособие. – М.: ТК Велби, 2004.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики 2000.
4. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСПО, 2001.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
6. Левицки Сирил. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс – Клуб, 2003.
7. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учебн. Пособие. – М.: Дело, 2003.
8. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993
9. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. Галабурда В.Г., Терешина Н.П., Бубнова Г.В., Киреев В.Л., Куприянова Г.В. / Под ред. Профессоров В.Г. Галабурды и Н.П. Терешиной. – М.: МИИТ. 2002 – 267 с.

10. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Методические указания для практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов экономических специальностей
Часть 1 – М.: МИИТ, 2005- 54 с.
11. Чернов С.Е. Менеджмент: концепции и методы стратегического управления: Курс лекций. Т.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. М.: ИНЭП, 2002

Учебно-методическое издание

Терёшина Наталья Петровна,
Сорокина Анастасия Владимировна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

**по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов 4, 5 курсов экономических
специальностей**

Часть 2

**Формат 60x84/16
Тираж 100**

**Подписано к печати - 18.10.05,
Усл. печ. л. 2,0
Изд. № 359-05 Заказ № 570.**

127994, Москва, ул. Образцова, 15
Типография МИИТа