

Это работает?

ДА



НЕТ



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ



ДА



Это работает?

НЕТ



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ



Это работает?

ДА →

← НЕТ



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ



ДА →

Это работает?

← НЕТ



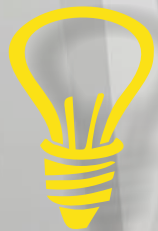
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Это работает?



ДА

НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



ДА →

Это работает?

← НЕТ



**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ**



ДА →

Это работает ?

← НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Это
работает ?

ДА



НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Это работает?

ДА



НЕТ



**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ**



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ОМСКИЙ ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ



ДА →

Это
работает ?

← НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ОМСКИЙ ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ



ДА →

Это работает?

← НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Это
работает?

ДА



НЕТ



**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ**



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ОМСКИЙ ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ



Это работает ?

ДА

НЕТ



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Это
работает ?

ДА →



НЕТ ←



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ



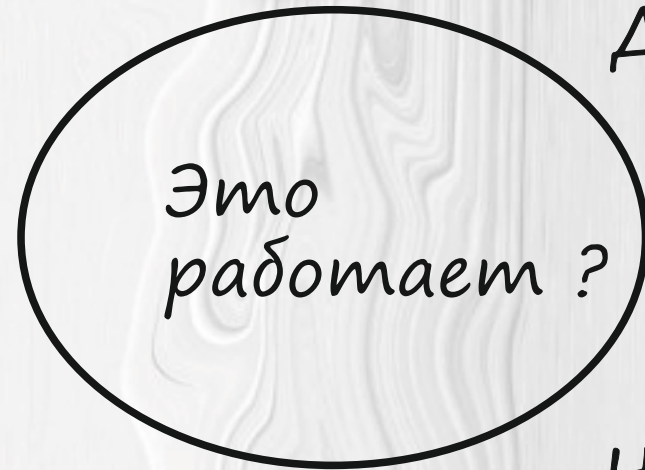
ДА



НЕТ



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ



ДА →



← НЕТ



**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ**



ДА



НЕТ



ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Автономная некоммерческая организация
«Омский центр инноваций социальной сферы»

Информационно-методический
сборник

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Омск 2020

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| I. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 3 |
| 1.1 Разнородность подходов в стратегическом управлении | 4 |
| 1.2 Основные составляющие в разработке стратегии | 15 |
| II. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ | 20 |
| 2.1. Анализ внутренней и внешней среды организации | 21 |
| 2.2. Определение миссии и видения | 26 |
| 2.3. Формирование и выбор альтернативных стратегий | 27 |
| 2.4. Стратегические цели и показатели | 32 |
| 2.5. Разработка стратегической карты | 39 |
| III. РОЛЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ | 44 |
| IV. РЕАЛИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ | 60 |
| V. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ | 63 |

I. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

«Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит вы чего-то не заметили.»
(Следствие из Второго Закона Чизхолма)

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач, и соответствуют ее внутренним возможностям.

Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления. Другим конечным продуктом стратегического управления является *внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде*. Потенциал организации и стратегические возможности

определяются так же и качеством персонала.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для применения в любых ситуациях и для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем.

В-третьих, требуются

огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана.

Затрудняет систему стратегического управления разнородность подходов и постоянные дискуссии об эффективности использования того или иного подхода в условиях изменчивой внешней среды. Тем не менее, это предоставляет компаниям выбор и оптимизацию решения исходя из специфики сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде.

Наиболее подробно основные подходы представлены в нижеприведенной схеме.

1.1 Разнородность подходов в стратегическом управлении

Пять сил конкуренции, типовые стратегии

М. Портер:

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на

рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

Силы конкуренции:

- появления продуктов-заменителей;
- появления новых игроков;
- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти потребителей;
- уровня конкурентной борьбы

Типовые стратегии:

1. Минимизация издержек - конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;

2. Дифференциация - конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;

3. Концентрация - конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на

определенной узкой группе потребителей.

Анализ трех «К»

(Субхаш С. Джейн)

Для разработки стратегического плана необходимо учитывать сложившиеся и желаемые отношения между «Компанией» (имеющиеся и потенциальные сильные и слабые стороны), ее «Клиентами» (обслуживаемых и необслуживаемых) и «Конкурентами» (имеющихся и потенциальных).

Главная цель – максимальное положительное выделение на фоне последних путем определения:

- где вести конкуренцию (формулировка рынка);
- как вести конкуренцию (выявление средств конкуренции);
- когда вести конкуренцию (выбор времени для конкурентных акций).

Вместе эти три «К» («Компания», «Клиенты», «Конкуренты»), составляют треугольник стратегии.

В данном случае возможно использовать инструменты факторного анализа (рис. 1). После проведения факторного анализа определяются зоны по совершенствованию процессов в будущем.

Анализ конкурентов

Рис. 1

Пример проведения факторного анализа

Рейтинг оценки развития параметра:
сильно = 3, номинально = 2, слабо = 1

| Параметры | Мой бизнес | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
|-----------|--|---|--|--|
| Описание | Ресторан предлагающий многофункциональную кухню, блюда высокого качества по доступной цене | Средней величины ресторан, обширное меню, разнообразные блюда | Ресторан быстрого питания, цены от средних до низких | Ресторан высокого класса, особое внимание на качество, оформление блюд, атмосферу в зале |

| | | | | |
|---|----------|----------|---|----------|
| Концепция (тип, идея, оформление, целевой клиент, атмосфера) | 3 | 2 | 2 | 3 |
| Доступность: (близость к клиентам, доступность для инвалидов, удобство расположения и планировки) | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Ценовая политика (средний чек) | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Разнообразие (Разнообразие блюд в меню) | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Качество (качество блюд и обслуживания) | 3 | 3 | 1 | 3 |
| Узнаваемость бренда | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Реклама | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Средний показатель | 2,285714 | 2,142857 | 2 | 2,714285 |

Три ценностных критерия (М. Трейси, Ф. Вирсема) предлагают ориентировать стратегическое планирование на один из трех ценностных критериев:

- отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство продукта (Product Leadership).

Отлаженность операционной деятельности должна обеспечивать лучшие цены. Таким образом, основная задача оптимизации бизнес-процессов и снижение стоимости для потребителей (по мнению авторов, прибыль в данном случае должна поступать за счет снижения затрат, а не за счет увеличения цен).

Второй источник роста – управление клиентскими отношениями. Компании, стремящиеся к

доверительным отношениям с клиентами, приспособливают свои продукты к потребностям сегментов рынка. Их конкурентоспособность скорее держится на превосходном обслуживании и удовлетворении потребностей, чем на более низких ценах. Рассматривая этот аспект, эксперты отмечают: регулируя критерий лояльности клиентов, компании могут получать прибыль за счет высоких цен, а не за счет низких расходов.

Организации, руководствующиеся стратегией превосходства продукта, делают ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок.

Авторы работы считают, что выбор стратегии определяется целевым сегментом. Выбор сегмента обслуживания, в сущности, равносильен выбору стратегии, а выбор стратегии - выбору рынка обслуживания.

Г. Хэмел и К.К. Прахалд: ввели термин “стратегические намерения” и “стратегическая ар-

хитектура”, означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания.

Чтобы “обозначить” место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, “отодвигать” цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать “на марше”.

Работа на потребителя также не должна сводиться к удовлетворению его сегодняшних запросов: потребитель не знает, каков может быть продукт будущего, и задача компании – разработать и предложить такой продукт.

Важнейшим условием интеллектуального лидерства названы умелое использование “базовых функциональностей продукта” и “ключевых компетенций”.

Матрица «Продукт – Рынок» (матрица Ансоф-

фа), представляет собой стратегический инструмент, который помогает ответить на самые важные вопросы:

- Как бизнес может расти на существующих и новых рынках?
- Какие изменения следует вносить в ассортимент продукции компании с целью достижения более высоких темпов роста бизнеса.

Описание продукта

Существующий
продукт

Новый
продукт

Описание рынка

Существующий
рынок

Стратегия
проникновения

Стратегия
развития
продукта

Новый
рынок

Стратегия
развития рынка

Стратегия
диверсификации

Проникновение на рынок

В стратегии проникновения на рынок компания пытается расти, используя свои существующие предложения (товары и услуги) на сложившемся рынке сбыта. Эта стратегия подразумевает поиск решений для достижения четырёх главных бизнес – целей:

1. Сохранение или увеличение рыночной доли существующих продуктов. Это может быть достигнуто путем

сочетания конкурентной стратегии ценообразования, активной рекламы, внедрения механизмов стимулирования сбыта и, возможно, уделение большего внимания личным продажам.

2. Обеспечение господствующего положения на растущем рынке сбыта за счет увеличения предложения товаров и услуг.

3. Вытеснение конкурентов. Для этого потребуется гораздо более агрессивная рекламная кампания, спо-

собная поддержать стратегию низких цен, призванную сделать рынок непривлекательными для конкурентов (ценовые войны).

4. Увеличить интенсивность продаж своих товаров и услуг уже сложившейся клиентской базе, например, путем внедрения схем лояльности или формирования пакетных предложений.

Развитие рынка

Название этой стратегии связано с пониманием того, что компания стремится продать свои уже существующие товары и услуги на абсолютно новые рынки (новые сегменты потребителей или новые регионы). Существует множество возможных путей подхода к реализации этой стратегии, включая:

1. Новые географические рынки; Например, экспорт продукции в зарубежные страны

2. Новые размеры продукта или его упаковки

3. Новые каналы дистрибуции (например, переход от продажи через розницу к

оптовым, активное применение электронной коммерции, и т.п.)

4. Различные политики ценообразования для привлечения различных клиентов или формирование новых сегментов потребителей.

Развитие продукта

При такой стратегии роста, бизнес стремится вывести абсолютно новые для себя товары и услуги на свой уже существующий рынок сбыта. Расширение ассортимента продукции может потребовать разработки дополнительных навыков продаж от сотрудников компании. Главным условием для реализации данной стратегии является наличие лояльных покупателей.

Для того, чтобы компания могла остаться конкурентоспособной, необходимо сосредоточить свои усилия на следующих аспектах:

1. Подробное понимание потребностей клиентов (и как они меняются во времени)

2. Активные усилия в разработке новых продуктов, стремление к инновациям

3. Приобретение исключительных прав на продажу новых продуктов

4. Стать первым, кто выведет новинку на рынок, и сформировать в сознании потребителей устойчивую ассоциацию с вашим брендом.

Диверсификация

Эта стратегия роста предполагает организацию про-

даж новых продуктов на новых рынках. Это наиболее рискованная стратегия среди прочих, так как она включает в себя два неизвестных: создаются новые продукты, и компания не знает реальных проблем, которые могут возникнуть в процессе реализации.

Однако, при соблюдении баланса между риском и потенциальным вознаграждением, такая маркетинговая стратегия роста может быть весьма успешной.

Основные виды стратегии малой фирмы



При формировании данной стратегии рассматриваются возможности

взаимодействия с крупными компаниями или формирование суверенитета.

Формирование стратегии в условиях неопределенности

Скорость изменений во многих отраслях сейчас намного выше, чем десять или двадцать лет назад. Благодаря цифровым технологиям и изменяющимся потребностям клиентов, эта повышенная волатильность реальна для многих компаний.

VUCA (акроним VUCA – волатильность, неуверенность, сложность, неопределенность). Работа в условиях, которые становятся все сложнее предсказывать и прогнозировать, где требуются более быстрые и более гибкие решения. Это все несет огромные последствия не только для организационных процессов, практик и структур, но и для руководителей и их команд, которые с этим работают.

Это заставляет пересматривать подходы к стратеги-

ческому управлению, и было предложено разрабатывать систему быстрого реагирования на внешнюю ситуацию

Видение (*vision*) противодействует нестабильности (*volatility*)

В лихорадочное время формирование видения будущего компании важнее, чем в обычное время. Это поможет противостоять турбулентности, кризису или выдержать конкуренцию. Важно также, чтобы сотрудники также понимали, куда и зачем идет компания.

Понимание (*understanding*) противодействует неопределенности (*uncertainty*).

Чтобы выявить новые возможности, руководителю нужно выйти за границы своих компетенций. Важно быть

гибким, общаться с сотрудниками разного уровня. И здесь важную роль играют soft skills, в частности коммуникативные навыки и эмпатия.

Ясность (*clarity*) противодействует сложности (*complexity*).

В среде VUCA хаос наступает быстро и жёстко. Нужно оперативно определить, на каких стратегических направлениях фокусироваться для скорейшего выхода из кризисной ситуации.

Быстрота (*agility*) противодействует неоднозначности (*ambiguity*).

Под быстротой подразумевается способность эффективно общаться, быстро принимать и исполнять решения.

Построение адаптивных компаний в данном случае строится на следующих принципах:

- Подбор сотрудников, способных действовать эф-

фективно в непредсказуемых ситуациях

- Построение гибких процессов, позволяющих управлять изменениями и адаптироваться к новым условиям
- Приоритет в поисках инноваторов, склонных к внедрению изменений
- Увеличение скорости индивидуального и организационного обучения
- Использование временных работников в значительной доле трудовых ресурсов (аутсорсинг, краудсорсинг).

1.2 Основные составляющие в разработке стратегии

Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством с привлечением высокопрофессиональных специалистов;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения и координирования;
- планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Ограничения стратегического планирования:

Стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Стратегическое планирование имеет следующие ограничения:

- Стратегическое планирование не является путем принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Стратегическое планирование предоставляет общее направление движения, основываясь на наших предположениях.
- Стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен – меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяют-

ся финансовые условия и т.д. Стратегическое планирование динамичный процесс, восприимчивый к переменам.

- Стратегическое планирование не может решить критические ситуации, угрожающие организации. Стратегическое планирование не выведет вас из кризиса. Организация должна быть стабильна до начала применения стратегического планирования.
- Стратегическое планирование не должно заменять хороших интуитивных суждений. Если организации повезло, и в ней работают хорошие интуитивные мыслители, необходимо быть осторожным с применением формального стратегического планирования.
- Стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с организацией. Стратегическое планирование призвано опре-

делить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и, таким образом, увеличивает шансы успешного применения.

Разработать стратегию помогут три связанных элемента «золотого треугольника»:

- рациональный анализ;
- предвидение будущего и интуиция;
- социальные процессы.

Рациональный анализ позволяет разработать стратегические подходы к процессу обучения. Корпорация только тогда конкурентоспособна, когда она может учиться быстрее, чем ее конкуренты.

В процессе рационального анализа может быть использован, например, *подход Иденбурга*, который выделил два направления развития стратегий:

- концепция на цели;
- концепция на процессе.

Концепция на цели

| | | Сильная | Слабая |
|-----------------------|---------|---------------------------|----------------------|
| Концепция на процессе | Сильная | Дополнительная логика | Процесс обучения |
| | Слабая | Рациональное планирование | Спонтанная стратегия |

Рис 3 . Направления развития стратегий

- **Концепция на цели** - это степень сосредоточения стратегического развития на местоположении корпорации в будущем. Если это сильная концепция, то фирма будет постоянно преследовать поставленную конечную цель, а будущая цель - постоянно диктовать современные тактические цели с позиций желаемого будущего. Если же концепция на цели слабая, то логические объяснения будут развиваться постепенно от настоящего к будущему.
- **Концепция на процес-**

се - это степень сознательного общения друг с другом людей, занятых общим делом, для получения правильного представления о будущем и способах его достижения. Результат здесь имеет вторичное значение.

Матрица концепция на цели/ концепция на процессе:

- **Сильная концентрация на процессе и на цели** является основным лейтмотивом для управления изменениями. Большое количество творческих людей, вовлеченных в создание стратегии, ориентированной на желаемое

Местоположение компании в будущем, поможет с большей вероятностью получить требуемый результат.

- **Слабая концепция на процессе и сильная на цели** соответствуют рациональному планированию. В этом случае мало внимания обращается на сознательное общение людей друг с другом, а все силы сосредоточиваются на формировании желаемого положения организации в будущем.
- **Сильная концентрация на процессе и слабая на цели** позволяет людям, сознательно занятым общим делом, учиться в процессе работы управлять конкурентоспособностью организации.

Спонтанная стратегия имеет место при слабой концентрации на процессе и на цели. Однако в условиях нестабильности при соблюдении принципов управления изменениями может быть успешной.

- **интуиция и амбиции менеджеров**

Интуиция предпринимателя - это инстинкт, основанный на особом способе восприятия жизни. Предприниматели, добивающиеся особых успехов в своей деятельности, обладают, согласно Ансоффу, повышенной чувствительностью к слабым сигналам. Эта способность - главная черта в деятельности предпринимателя. Однако многие обладают повышенной чувствительностью к слабым сигналам, но немногие могут ею воспользоваться. Поэтому для реализации своих идей, разработанных на основе обработки слабых сигналов, предприниматель должен обладать «одержимостью» и большой энергией. Вдохновение никогда не должно покидать его во время их реализации.

- **социальные процессы**

Социальные процессы выполняют три функции:

- **Сбор и обработку информации** о различных точках зрения, как выс-

шего руководства, так и специалистов более низких уровней управления.

- **Поддержку работниками корпорации высшего руководства.** Для того чтобы люди поддерживали руководство, прежде всего, не нужно их ставить перед свершившимся фактом. Надо попросить людей о сотрудничестве.

- **Стратегическое обучение.** Работники учатся на результатах работы. Должна существовать обратная связь между результатами работы и работниками компании.

Степень, в которой все три аспекта взаимодействуют друг с другом, в значительной степени определяет успех предприятия.

Факторы, влияющие на выбор стратегии

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки.

2. Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3. Характер целей, кото-

рые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решения высшие менеджеры или владельцы организации.

4. Уровень риска - перед руководством всегда стоит вопрос - какой уровень риска для организации является допустимым?

5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию

открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.

6. Опыт реализации про-

шлых стратегий. Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей.

7. Фактор времени - даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя.

II. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

«Стратегия – это действия, приводящие к созданию новых ценностей организации»

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих или, следующих один из другого:

- Анализ внутренней и внешней среды организации;
- Определение миссии и видения организации;

- Формирование и выбор альтернативных стратегий;
- Разработка карты стратегий и стратегических целей;
- Реализация и координирование стратегии

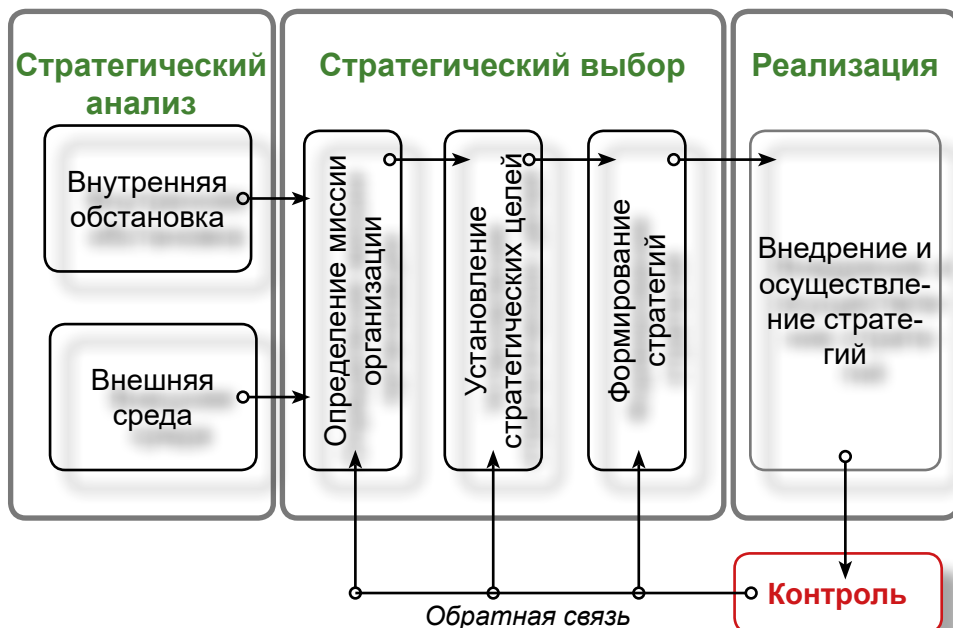


Рис. 4 - Процесс разработки и реализации стратегии

2.1. Анализ внутренней и внешней среды организации

Анализ развития отрасли и определение места в ней организации

Отраслевой анализ определяет привлекательность данной отрасли, ее структуру и динамику, развитие ее отдельных товарных рынков.

При оценке используются следующие ключевые по-

казатели:

1. характеристика и специфика деятельности компаний в данной отрасли;
2. темпы роста отрасли и тенденции ее развития (более 10 % - высокие темпы роста отрасли);
3. формирующиеся новые товарные рынки и сте-

пень продуктовой дифференциации;

4. темп технологических изменений и продуктовых инновациях (по всем бизнес-процессам в компаниях);

5. степень регулирования отрасли;

6. уровень и возможности лоббирования интересов данной отрасли;

7. существующая и потенциальная емкость рынка (определяется объемом реализованных на нем товаров

обычно в течении года как в физических единицах - натуральном выражении, так и в стоимостном);

8. среднеотраслевая прибыль;

9. структура отраслевых издержек;

10. количество фирм и рыночных ниш;

11. стадия жизненного цикла отрасли;

12. уровень конкуренции и т.д.

Внешняя и внутренняя среда организации

Рис. 5 - Факторы внешней и внутренней среды компании



Инструменты для оценки окружающей среды при проведении стратегического анализа:

1) STEP - анализ (*political, economic, social, technological environment*).

При данном анализе макросреда делится на 4 сектора: политическое окружение,

экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Термин STEP может быть истолкован и как пошаговый анализ. В результате анализа внешней среды следует составлять перечень возможностей и угроз, с которыми сталкивается фирма.

Таблица 1

Форма для проведения STEP-анализа

| Группы факторов | События/ факторы | Угрозы/ возможность | Программа действий |
|------------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Политические</i> | | | |
| <i>Экономические</i> | | | |
| <i>Социальные</i> | | | |
| <i>Технологические</i> | | | |

Основные источники информации для анализа внешней среды:

- международные организации (МВФ, Euromonitor International; ООН и др.);
- законы и законопроекты, указы, постановления государственных органов;
- официальная статистика (международная, российская, региональная);
- отраслевая информация,
- результаты научных и отраслевых исследований;
- отчеты других компаний с аналитикой;
- отчеты крупных консал-

ТИНГОВЫХ агентств (BCG, KPMG, McKinsey, Bain & Company, PwC, Deloitte и др.)

- Отчеты маркетинговых исследовательских агентств (Nielsen, GFK, IPSOS, Делфи и др.)
- Онлайн ресурсы: Яндекс. Wordstat; Google Trends; блогеры, соцсети и др.

2) SWOT – анализ

(*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Основан на выявлении сильных и слабых сторон организации (внутренняя среда), внешних угроз и возможностей (внешняя среда) и далее установления цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления или корректировки целей организации и выбора стратегий их достижения.

Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды

| Элемент внутренней среды | Сильная сторона | Слабая сторона | Возможные риски | Возможные мероприятия |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Менеджмент</i> | | | | |
| <i>Производство</i> | | | | |
| <i>Финансы</i> | | | | |
| <i>Маркетинг</i> | | | | |
| <i>Информатизация</i> | | | | |

Дополнительно можно проработать следующие вопросы по результатам прошлого года:

1. Что положительного и проблемного произошло за прошлый год?

| Позитивные моменты | Проблемные моменты |
|--------------------|--------------------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5 | 5 |

2. Выделите 5 ключевых принципов работы в нестабильной среде, которые вы разработали для себя.

3. Будет ли стратегия разрабатываться под существующую команду?

4. Какие интересы и приоритеты у собственника бизнеса?

5. Понимание направления развития компании, рассматривается через вопросы, на которые стоит ответить:

| | |
|--|--|
| Какое ценностное предложение компания представляет на рынке? | |
| Под какие целевые сегменты разрабатываются программы? | |
| Какие потенциальные сегменты рассматриваются организацией? | |

| | |
|---|--|
| Представьте основных конкурентов компании и оцените их позиции на рынке и укажите ваше отличительное преимущество от конкурентов. | |
| Были ли достигнуты цели прошлого года? | |
| Причины невыполнения поставленных задач в компании? | |

2.2. Определение миссии и видения

Миссия организации - это основная цель ее существования. Миссия представляет собой формулировку экономического будущего организации и занимает первое положение в иерархии целей компании. Фактически, миссия организации определяет основное направление будущего развития предприятия в целом.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- Что может ожидать общество от организации (какие потребности в товаре или услуге будут удовлетворены).
- Что ожидает организация от своих членов.

Обязательные элементы миссии отражают:

- Основные услуги и товары, рынки и технологии;
- Внешнюю среду по отношению к организации (рабочие принципы фирмы, ограничения, условия функционирования);
- Культуру организации (рабочий климат, имидж, общественное сознание).

На основании анализа собственной миссии и со-

стояния внешней среды организация формулирует стратегическое видение организации.

Видение организации - это описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени.

Это формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии.

Стратегическое видение организации является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет

прийти через определенный промежуток времени.

Во-первых, это зависит от позиций фирмы на рынке и динамики ее развития.

Во-вторых, потенциал и возможности конкурентов также влияют на стратегические планы организаций.

В-третьих, товары и услуги организации при учете состояния внешней среды организации оказывают основополагающее влияние на стратегическое видение организации.

2.3. Формирование и выбор альтернативных стратегий

Важно разработать, возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе сотрудников компании. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

При выработке альтернатив необходимо соблюдение

следующих требований:

- альтернативы должны взаимно исключать друг друга;
- альтернативы должны предполагать максимальные различия по выделенным критериям;
- альтернативы должны быть одинаково вероятны.

Общие подходы к формулированию стратегии

| | | |
|--|--|--|
| <p>Базовые стратегии</p> <p>Данные стратегии призваны обеспечить максимально эффективную деятельность фирмы на данном рынке с данным товаром.</p> | <p>Стратегия лидерства в издержках</p> | <ul style="list-style-type: none"> • опирается на производительность и/ или технологии и обычно связана с существованием эффекта опыта. |
| | <p>Стратегия дифференциации</p> | <ul style="list-style-type: none"> • придание товару отличительных свойств. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис и т.д. |
| | <p>Стратегия концентрации (специализации)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • концентрации на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. |
| <p>Стратегии роста</p> | <p>Стратегия интенсивного роста</p> | <p>Стратегия проникновения - увеличение объема продаж имеющихся товаров на существующих рынках.</p> <p>Стратегия развития рынков - целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Стратегии роста</p> <p>определяют развитие фирмы в зависимости от состояния рынков и жизненного цикла товаров фирмы.</p> | <p>Стратегия интенсивного роста</p> | <p>Стратегия развития через товары - рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма.</p> |
| | <p>Стратегия интеграционного роста</p> | <p>Интеграция «назад» - доступ к ограниченным ресурсам или новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности</p> <p>Интеграция «вперед» - обеспечение контроля над выходными каналами.</p> <p>Горизонтальная интеграция - усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов.</p> |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| <p>Стратегии роста</p> | <p>Стратегия диверсификации</p> <p>Оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада).</p> | <p>Стратегия централизованной диверсификации - базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов.</p> <p>Стратегия горизонтальной диверсификации - поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, ориентированной на потребителя основного продукта, и по своим качествам сопутствующей уже производимому продукту.</p> <p>Стратегия конгломеративной диверсификации - фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане.</p> |
|-------------------------------|--|---|

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Стратегии сокращения | Стратегия «сбора урожая» | Предполагает отказ от долгосрочного бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. |
| Стратегии сокращения | Стратегия «бросающего вызов» | Ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка его возможностей реакции и защиты. |
| | Стратегия «следующего за лидером» | Адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. |
| | Стратегия «специалиста» | Специализируется только на одном или нескольких сегментах рынка, то есть его интересует больше качественная сторона доли рынка. |

Оценка стратегии проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, то есть проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и

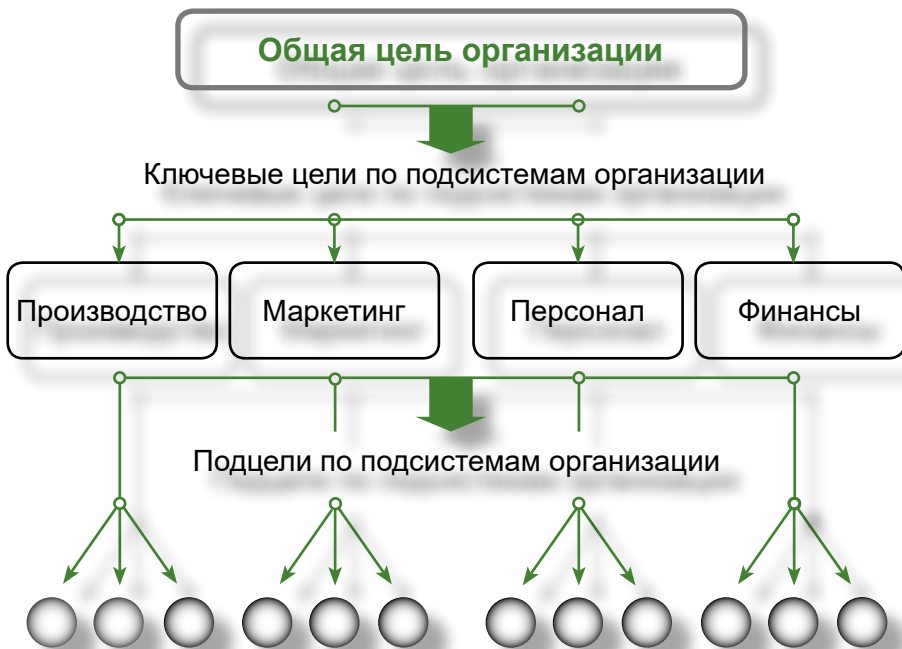


Рис.6 - Иерархия целей организации

Таблица 3

Принципы SMARTER для постановки целей

| | |
|---|--|
| <i>Цель должна отражать специфичность вашей компании (specific)</i> | |
| <i>Критерии достижения цели должны быть измеримы (measurable)</i> | |
| <i>Необходимо, чтобы достижимость цели была обоснована (achievable)</i> | |

| | |
|---|--|
| <i>Цель должна быть реалистична (realistic)</i> | |
| <i>Должны быть обозначены конкретные сроки достижения цели (time bound)</i> | |
| <i>Цели должны быть контролируемы и оценены (evaluated)</i> | |
| <i>Должны быть периодически пересматриваемыми (reviewed)</i> | |

KPI (*key performance indicators*) - набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.

Состав показателей на уровне организации, подразделений и сотрудников должен быть сбалансированным (табл. 4)

В правом столбике таблицы перечислены виды показателей, в отношении которых на практике баланс часто нарушается в пользу их «оппонентов». Проще говоря, эти показатели руководители обычно недооценивают или о них просто забывают. Так, еще на многих предприятиях финансовые показатели преобладают над нефинансо-

выми, количественные - над качественными, индивидуальные - над командными, оперативные - над стратегическими и так далее. Безусловно, состав показателей зависит от особенностей предприятия, его стратегии и целей деятельности, но в любом случае о достижении и сохранении баланса между различными типами показателей важно помнить и стараться его поддерживать.

Таблица 4

Характеристика основных видов показателей

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Финансовые показатели</p> <p>оценивают финансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность (инвестиций, активов, продаж, маржинальная, операционная и др.), и так далее.</p> | <p style="text-align: center;">Нефинансовые показатели</p> <p>оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность внешних и внутренних клиентов, удовлетворенность персонала, текучесть персонала и так далее.</p> |
| <p style="text-align: center;">Индивидуальные показатели</p> <p>оценивают личные результаты деятельности сотрудников и руководителей, зависящие только от их собственных усилий или работы их подразделений (проектных групп). Индивидуальные показатели руководителя - это показатели работы его организации (подразделения, группы).</p> | <p style="text-align: center;">Командные показатели</p> <p>(групповые) оценивают общие результаты деятельности организации (подразделения, группы), зависящие только от совместных усилий нескольких сотрудников или подразделений. Командные показатели работника - это показатели работы его организации (подразделения, группы).</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Количественные показатели</p> <p>оценивают количественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) объективно с помощью чисел в определенных единицах измерения (например, в %, рублях, тоннах, километрах и т.д.). Для измерения количественных показателей используются метрические шкалы.</p> | <p>Качественные показатели</p> <p>оценивают качественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) субъективно с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.). Для измерения качественных показателей используются номинальная и порядковая шкалы.</p> |
| <p>Оперативные показатели</p> <p>оценивают достижение оперативных целей предприятия. Например, объем продаж, оборачиваемость запасов, рост клиентской базы, операционные издержки, удовлетворенность внутренних клиентов, время выполнения заказа и другое.</p> | <p>Стратегические показатели</p> <p>оценивают достижение стратегических целей предприятия. Например, стоимость бизнеса, доля рынка, чистая прибыль, маржинальная рентабельность, уровень конкурентных преимуществ, индекс удовлетворенности покупателей и другое.</p> |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Запаздывающие показатели</p> <p>оценивают отдаленные по времени и необратимые по форме результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др.</p> | <p style="text-align: center;">Опережающие показатели</p> <p>оценивают текущие и пока еще обратимые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др.</p> |
| <p style="text-align: center;">Показатели результативности</p> <p>оценивают полученные результаты деятельности (полезный и побочный эффекты, затраты ресурсов и времени) без их относительного взаимного сравнения. Это показатели эффекта или затрат ресурсов. Например, время, издержки, объем продаж, выручка, чистая прибыль, доля рынка.</p> | <p style="text-align: center;">Показатели эффективности</p> <p>оценивают полученный полезный эффект по отношению к затраченным ресурсам или времени. Это относительный полезный эффект в том или ином смысле, полученный на единицу затрат тех или иных ресурсов. В частности, к показателям эффективности относятся все показатели рентабельности, оборачиваемости и другое.</p> |

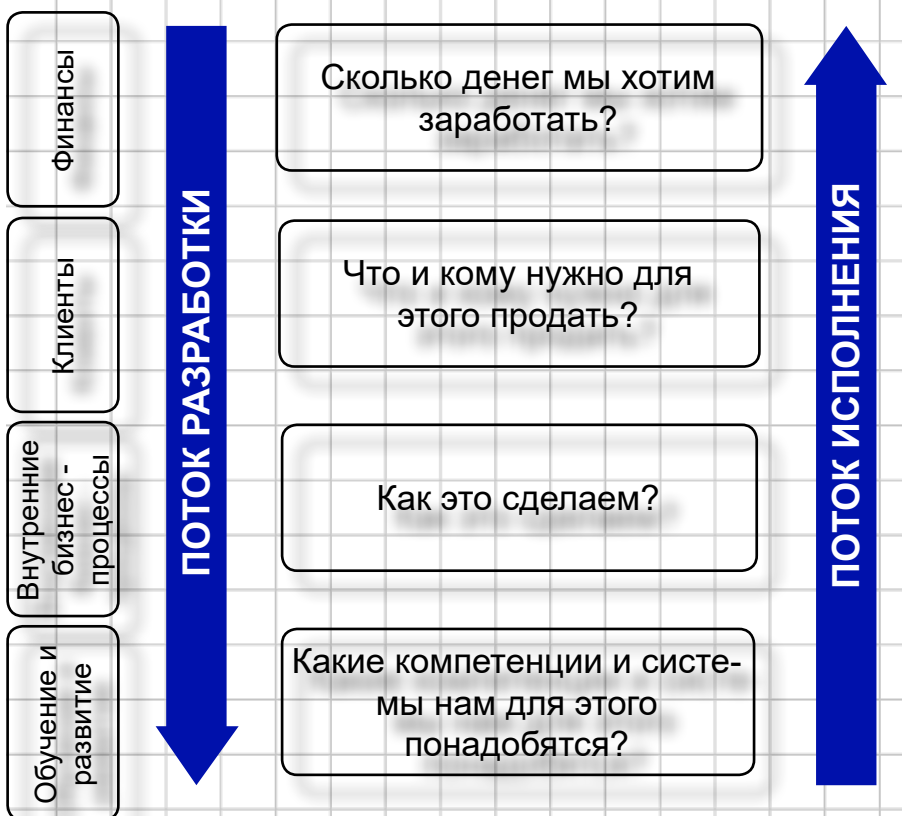
| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Абсолютные показатели</p> <p>измеряют полученные результаты в абсолютном выражении без сравнения их с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, чистая прибыль (в тыс.руб.) предприятия за год или абсолютный рост чистой прибыли (в тыс.руб.) за год по сравнению с прошлым годом - это абсолютные показатели.</p> | <p style="text-align: center;">Относительные показатели</p> <p>измеряют полученные результаты в относительном выражении по сравнению с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, относительный рост чистой прибыли (в %) за год по сравнению с прошлым годом, рентабельность продаж или доля чистой прибыли, полученной от продажи некоторого вида продукции (в %), - это относительные показатели.</p> |
| <p style="text-align: center;">Функциональные показатели</p> <p>оценивают выполнение регулярных функций (бизнес-процессов) предприятия (производства, маркетинга, продаж, логистики, управления персоналом и так далее).</p> | <p style="text-align: center;">Проектные показатели</p> <p>оценивают выполнение проектов в организации (соблюдение бюджета, время, качество этапов и работ проекта).</p> |

2.5. Разработка стратегической карты

Разработка карты стратегии - инструмент визуализации стратегии и контроля за её реализацией. Она позволяет всем сотрудникам компании легко понять, каковы основные постулаты, заложенные в стратегию развития компании, «приобщиться» к стратегии.

Одним из инструментов представления процесса реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard, BSC).

Логика построения стратегической карты



Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые, успешность работы с клиентами (Customer), оптимальность внутренних бизнес-процессов (Internal Process) и общая компетентность персонала компании в своей области (Learning & Growth/Employees). Собранные воедино, эти перспективы дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики. При необходимости могут вводиться и использоваться дополнительные наборы собственной разработки.

Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогатель-

ными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

В настоящее время примеров успешного применения сбалансированной системы показателей на практике не так много, т.к. при внедрении Balanced ScoreCard приходится сталкиваться с различными проблемами. Наиболее серьезные проблемы чаще всего касаются неправильной трактовки методологии или организационных моментов. Трудоемкость разработки сбалансированной системы показателей и отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов также являются проблемами, с которыми приходится сталкиваться при практической реализации BSC.

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Внедрение сбалансированной системы показателей осуществляется в четыре этапа:

- подготовка к построению

BSC;

- построение BSC;
- каскадирование BSC;
- контроль выполнения стратегии.

На основании карты стратегии разрабатывается план (рис. 7), который включает в себя:

- список стратегических целей, которые берутся из карты стратегии организации;
- набор стратегических показателей, измеряющих прогресс в достижении этих целей;
- плановые значения показателей, по периодам;
- стратегические программы, направленные на достижение запланированных уровней показателей;
- бюджеты, предусмотренные для выполнения программ;
- список бизнес-процессов верхнего уровня, сопоставляемых с каждым из стратегических показателей.

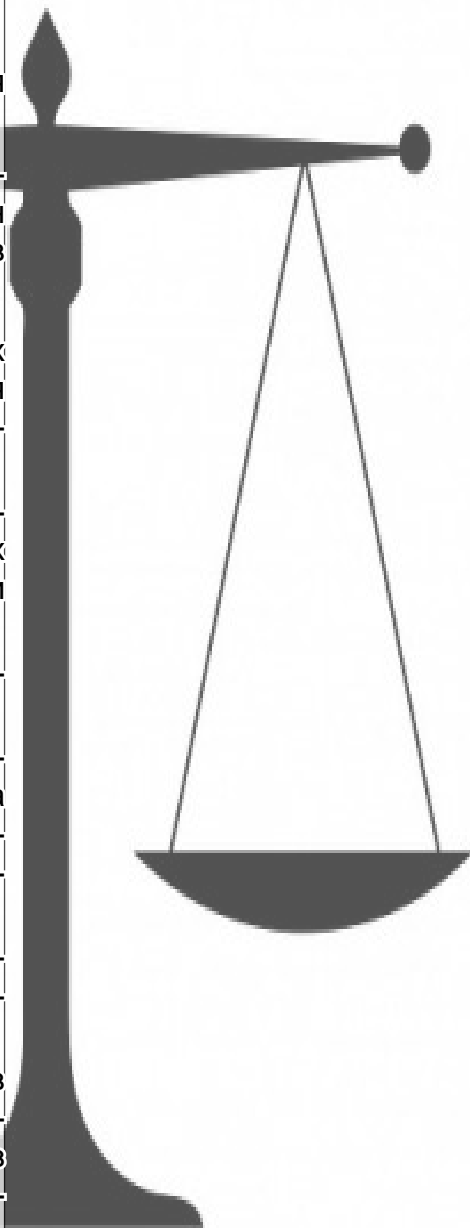
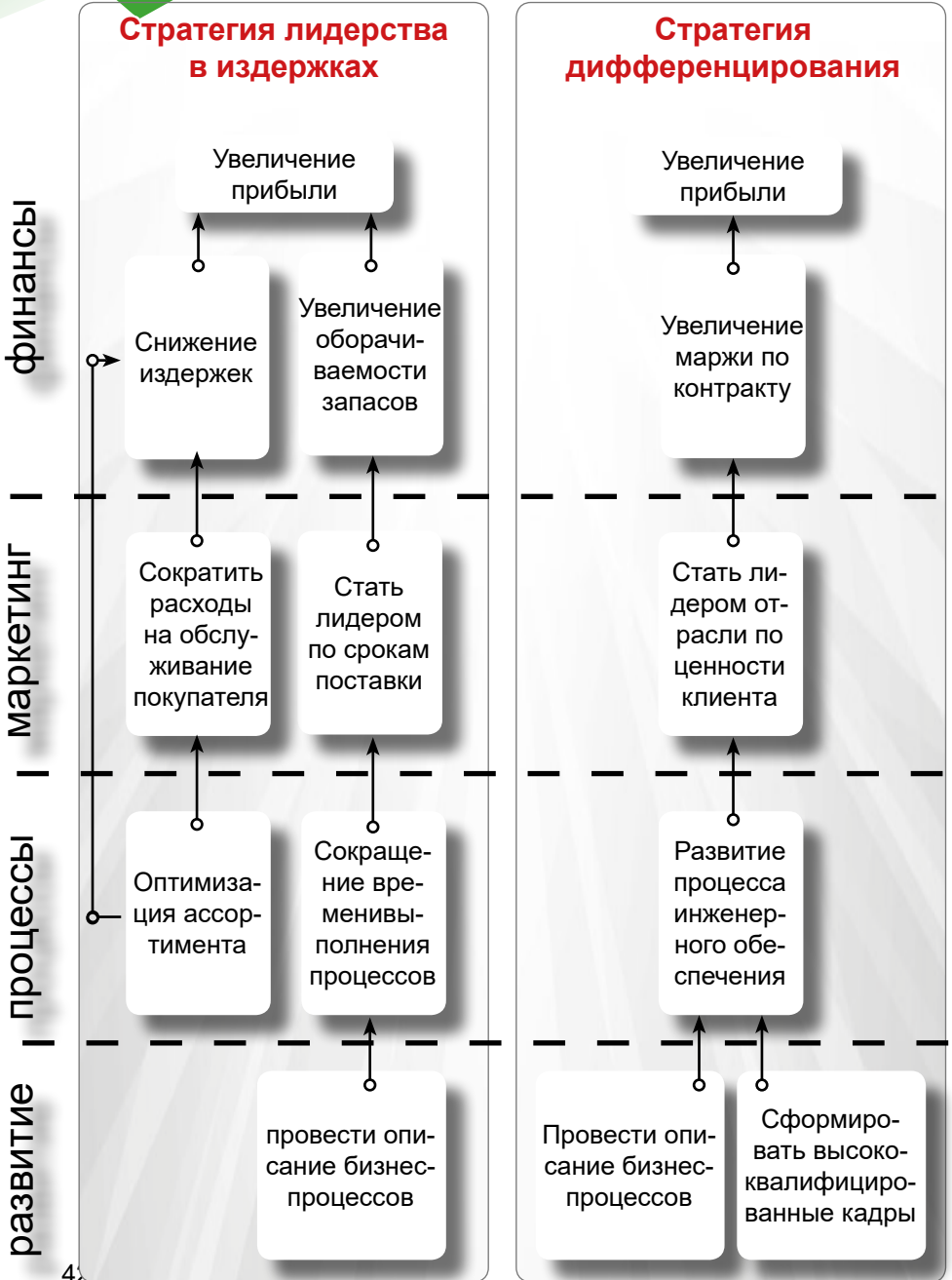


Рис.7 - Две карты стратегии: лидерство в издержках либо дифференциация



Формирование структуры ключевых показателей эффективности сведено к задаче создания эталонной многоуровневой модели целей предприятия. Такой подход позволяет в последующем использовать для формального описания и анализа набора целей и соответствующих им критериев.

На основании карты стратегии разрабатывается план, который включает в себя:

- список стратегических целей, которые берутся из карты стратегии организации;
- набор стратегических показателей, измеряющих прогресс в достижении

этих целей;

- плановые значения показателей, по периодам;
- стратегические программы, направленные на достижение запланированных уровней показателей;
- бюджеты, предусмотренные для выполнения программ;
- список бизнес-процессов верхнего уровня, сопоставляемых с каждым из стратегических показателей.

После заполнения стратегической карты, формируется рабочий план по реализации стратегии.

Таблица 5

Рабочий план стратегической карты

| Направление деятельности | Основные мероприятия | Ответственные | Сроки | Показатели |
|--------------------------|----------------------|---------------|-------|------------|
| 1 | 1. | | | |
| | 2. | | | |
| | 3. | | | |

| | | | | |
|---|----|--|--|--|
| 2 | 1. | | | |
| | 2. | | | |
| | 3. | | | |
| 3 | 1. | | | |
| | 2. | | | |
| | 3. | | | |

III. РОЛЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

Бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает доход, чтобы обеспечить себя. Два принципиально важных компонента бизнес-модели: ценностное предложение (какие потребности клиентов бизнес будет обеспечивать) и модель дохода (то, как бизнес или проект будет приносить прибыль).

Взаимосвязи между бизнес-моделью и стратегией можно проиллюстрировать с помощью «уравнения ценности», предложенного M. Levy:

$$V=MS,$$

где V = Value (Ценность),

M = Model (Бизнес-модель)

S = Strategy (Стратегия).

Данное уравнение предполагает, что компания долж-

на определить лучшие бизнес-модели для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных лиц.

Алгоритм построения бизнес-моделей.

- Анализ типовых моделей бизнеса компаний в отрасли (в России и за












рубежом), анализ ключевых навыков и умений каждого типа компаний и логики появления этих моделей.

- Анализ текущей модели бизнеса компании и логики ее появления, ключевые навыки и умения в компании. Противоречия существующей модели бизнеса для развития компании.
- Определение перспективной модели бизнеса компании (или альтернативных вариантов).
- Построение расчетной части бизнес-модели.
- Описание логики перехо-

да к перспективной модели бизнеса: разработка программы перехода.

Любая бизнес-модель должна давать ответ на три ключевых вопроса:

- как компания создает ценность для внешних клиентов;
- как компания зарабатывает деньги;
- как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности.

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
|  <p>Ключевые партнеры</p> |  <p>Ключевые виды деятельности</p> |  <p>Ценностные предложения</p> |  <p>Взаимоотношения с клиентами</p> |  <p>Потребительские сегменты</p> |
| |  <p>Ключевые ресурсы</p> | |  <p>Каналы сбыта</p> | |
| <p>Структура издержек</p>  | <p>Потоки поступления доходов</p>  | | | |

Источник: Александр Остервальдер, Ив Пинье «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора».

Анализ концептуальных представлений бизнес-моделей различных авторов позволяет выделить набор базовых элементов, которые целесообразно включать в состав бизнес-модели для того, чтобы получить ответ на три указанных выше вопроса:

1. целевые группы клиентов

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Для кого мы создаём наши продукты?
- Как мы можем назвать наших потребителей одним словом?
- Можем ли мы найти и поговорить с ними о нашем продукте?
- Кто из них наиболее важен для нас?

2. предложение ценности для клиентов (продукты, услуги и решения, предлагаемые клиентам);

Ценностное предложение — это продукт, решающий проблему, которая

болит у представителей клиентского сегмента.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какую ценность мы предоставляем потребителю?
- Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Из чего состоит наш продукт?

3. каналы продаж;

Каналы продаж — это все точки контакта с потребителем, через которые происходит продажа и постпродажное обслуживание.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какие каналы взаимодействия позволят нам пообщаться с нашими клиентами?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее

эффективны?

- Какие наиболее выгодны?

4. механизм взаимодействия с целевыми группами клиентов;

Отношения с клиентами — это формы взаимодействия потребителей и компании

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Каких отношений ждут наши клиенты?
- Какие отношения у нас уже установлены?
- Почему эти отношения именно такие?
- Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

5. ключевые ресурсы

Ключевые ресурсы могут быть следующих типов:

- Материальные ресурсы. Сюда относятся физические объекты: сырьё, станки, транспортные средства, недвижимость,

точки продаж.

- Интеллектуальные ресурсы. К этому типу относятся знания, технологии, патенты, программный код, бренды.
- Персонал. Люди — важная часть многих бизнес-моделей, но в некоторых случаях люди становятся основным ресурсом. Это может быть наукоемкие проекты, консалтинговый бизнес или творческие компании. Сюда же включаются связи, агенты влияния или лобби.
- Финансы. Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов или гарантий. Это могут быть оборотные средства или инвестиции в исследование.

6. модель кооперации или сотрудничества с партнерами

Можно выделить три основные причины создания партнёрских отношений:

- Оптимизация и экономия производства. Это основная причина заключения партнёрских отношений. Компании распределяются по цепочке поставок ценности от производителя к покупателю, снижая издержки и концентрируясь на лучшем выполнении своего этапа поставки.
- Снижение рисков и неопределенности. Сюда входят стратегические альянсы по разработкам или стандартизации отрасли. Например, консалтинговые компании могут объединиться, чтобы разработать единый отраслевой стандарт, которым потом они будут пользоваться в работе со своими клиентами.
- Аутсорсинг ресурсов и видов деятельности. Компании редко владеют всеми ресурсами и осуществляют все виды деятельности самостоятельно. Обычно для поставки недостающих ресурсов они прибегают к помо-

щи партнёров. Это могут быть поставки лицензий, бизнес-процессов обслуживания клиентов или написание программного обеспечения для производителей оборудования. Иногда партнёры привлекаются для сбыта продукции через агентские сети.

7. ключевые виды деятельности

Ключевые виды деятельности — это самые важные действия компании, которые ведут к получению прибыли

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Что нам нужно делать, чтобы поддерживать ценность нашего продукта?
- Без чего наша компания не может существовать?
- Что необходимо делать регулярно и постоянно улучшать качество работы?

8. структура затрат

Структура издержек описывает затраты компании на

производство и сбыт ценности

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какие важные расходы мы несем для производства продукта?
- Какие ресурсы для нас наиболее дороги?
- Какие виды деятельности требуют наибольших затрат?

9. структура доходов;

Потоки доходов — это способы на которых бизнес-модель может зарабатывать деньги.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- За что клиенты готовы платить?
- За что они платят сейчас?
- Каким образом они платят?
- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?

Существует по крайней мере три критерия успеха бизнес-модели:

- способность приносить прибыль своим владельцам;
- способность генерировать позитивные изменения в мире;
- способность достигать баланса между прибылью и позитивными изменениями.

Анализ концептуальных представлений бизнес-моделей различных авторов позволяет выделить набор базовых элементов, которые целесообразно включать в состав бизнес-модели для того, чтобы получить ответ на три указанных выше вопроса:

10. Целевые группы клиентов.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Для кого мы создаём наши продукты?
- Как мы можем назвать наших потребителей одним словом?

- Можем ли мы найти и поговорить с ними о нашем продукте?
- Кто из них наиболее важен для нас?

11. Предложение ценности для клиентов (продукты, услуги и решения, предлагаемые клиентам);

Ценностное предложение — это продукт, решающий проблему, которая болит у представителей клиентского сегмента.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какую ценность мы предоставляем потребителю?
- Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Из чего состоит наш продукт?

12. Каналы продаж;

Каналы продаж — это все точки контакта с потребителем, через кото-

рые происходит продажа и постпродажное обслуживание.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какие каналы взаимодействия позволят нам пообщаться с нашими клиентами?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?

13. Механизм взаимодействия с целевыми группами клиентов;

Отношения с клиентами — это формы взаимодействия потребителей и компании

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Каких отношений ждут наши клиенты?
- Какие отношения у нас уже установлены?
- Почему эти отношения именно такие?

- Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

14. Ключевые ресурсы

Ключевые ресурсы могут быть следующих типов:

- Материальные ресурсы. Сюда относятся физические объекты: сырьё, станки, транспортные средства, недвижимость, точки продаж.
- Интеллектуальные ресурсы. К этому типу относятся знания, технологии, патенты, программный код, бренды.
- Персонал. Люди — важная часть многих бизнес-моделей, но в некоторых случаях люди становятся основным ресурсом. Это может быть наукоемкие проекты, консалтинговый бизнес или творческие компании. Сюда же включаются связи, агенты влияния или лобби.
- Финансы. Ряд бизнес-моделей требует наличие определенных финан-

совых ресурсов или гарантий. Это могут быть оборотные средства или инвестиции в исследование.

15. Модель кооперации или сотрудничества с партнерами

Можно выделить три основные причины создания партнёрских отношений:

- Оптимизация и экономия производства. Это основная причина заключения партнёрских отношений. Компании распределяются по цепочке поставок ценности от производителя к покупателю, снижая издержки и концентрируясь на лучшем выполнении своего этапа поставки.
- Снижение рисков и неопределенности. Сюда входят стратегические альянсы по разработкам или стандартизации отрасли. Например, консалтинговые компании могут объединиться, чтобы разработать единый отраслевой стандарт, которым потом они будут пользоваться в работе со своими клиентами.
- Аутсорсинг ресурсов и видов деятельности. Компа-

нии редко владеют всеми ресурсами и осуществляют все виды деятельности самостоятельно. Обычно для поставки недостающих ресурсов они прибегают к помощи партнёров. Это могут быть поставки лицензий, бизнес-процессов обслуживания клиентов или написание программного обеспечения для производителей оборудования. Иногда партнёры привлекаются для сбыта продукции через агентские сети.

16. Ключевые виды деятельности

Ключевые виды деятельности — это самые важные действия компании, которые ведут к получению прибыли

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Что нам нужно делать, чтобы поддерживать ценность нашего продукта?
- Без чего наша компания не может существовать?
- Что необходимо делать регулярно и постоянно улучшать качество работы?

17. Структура затрат

Структура издержек описывает затраты компании на производство и сбыт ценности

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- Какие важные расходы мы несем для производства продукта?
- Какие ресурсы для нас наиболее дороги?
- Какие виды деятельности требуют наибольших затрат?

18. Структура доходов;

Потоки доходов — это способы на которых бизнес-модель может зарабатывать деньги.

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

- За что клиенты готовы платить?
- За что они платят сейчас?
- Каким образом они платят?

- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?
- Существует по крайней мере три критерия успеха бизнес-модели:
- Способность приносить прибыль своим владельцам;
- Способность генерировать позитивные изменения в мире;
- Способность достигать баланс между прибылью и позитивными изменениями.

Примеры бизнес-моделей социальных предпринимателей:

Модель поддержки других предпринимателей

В этой модели социальный проект продает услуги по поддержке бизнеса другим предпринимателям и помогает им начать свое дело с нуля. Поддержка может оказываться в форме консультационных услуг, обучения, микрофинансирования или технической форме. В эту же категорию можно отнести организации, которые занимаются экономическим развитием.

Например, так работает центр поддержки социальных инноваций и предпринимательства, а также площадка для работы и проведения мероприятий Impact Hub Moscow. Проект входит в международную сеть Impact Hub. На площадке проходят тренинги, семинары, благотворительные мероприятия. Команда центра также организует различные образовательные программы.

Модель рыночных посредников



Корпоративные подарки, сделанные с любовью на социальных предприятиях

Главная

Корпоративные подарки

О нас

Производители

Контакты



Этот тип социально-го проекта обычно продает продукты или услуги своих клиентов. К этой категории относятся, например, организации, которые помогают небольшим фермерским хозяйствам, продвигая их товары на рынке и продавая конечному потребителю. В частности, по этой модели работает фермерский кооператив LavkaLavka. Поставщиками кооператива становятся те хозяйства, которые производят экологически

чистую сельскохозяйственную продукцию. Еще один пример модели рыночных посредников – магазин товаров от социальных предпринимателей BuySocial.

Товары для него делают люди с инвалидностью и представители социально уязвимых групп. На платформе заказы могут сделать корпоративные и частные покупатели. По аналогичному принципу работает проект «Легко-Легко».

Модель трудоустройства

Этот тип социальных проектов предоставляет своим клиентам возможность трудоустройства и профессиональной подготовки. Доход, полученный от созданных рабочих мест, покрывает операционные расходы проекта и позволяет предоставлять социальные услуги тем, кто в них нуждается.

Инклюзивный проект Everland решает задачу трудоустройства людей с инвалидностью. Они получают заказы от крупных организаций в сферах дизайна, контента,

веб-разработки. Клиенты платят за результат и выполненные задачи. Еще один инклюзивный проект – мастерские «Простые вещи». В мастерских взрослые люди с особенностями развития психики и интеллекта работают и занимаются творчеством. По такой же модели работает Центр по трудоустройству выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями Работа-і. Найти работу женщинам, которые воспитывают детей, помогает социальный проект «Мама работает».

Модель платы за услуги

Зарубежный пример модели платы за услуги – проект Bookshare.

Миссия проектов, которые работают по этой модели, – бесплатно оказать социальные услуги определенной группе людей. Финансовая устойчивость достигается за счет механизма возмещения

затрат. Проект также продает свои услуги тем, кто не относится к благополучателям.

Зарубежный пример – онлайн-библиотека Bookshare. Бесплатный доступ к изданиям могут получить люди с дислексией, нарушением зрения и другими нарушениями, из-за которых возни-

кают сложности с чтением. Остальные должны заплатить за подписку. В России по похожей модели работает КиберЛенинка – научная электронная библиотека открытого доступа. Некоммерческие издания размещаются на платформе бесплатно. Для коммерческих изданий, в которых авторы оплачивают размещение публикации, предусмотрен годовой взнос.

Еще один российский пример – общественный центр «Благосфера». Некоммерческие организации могут проводить здесь встречи, лекции, конференции или воспользоваться бесплатным коворкингом. Арендовать площадку могут и коммерческие компании – таким образом они вносят средства для поддержки работы НКО.

Модель взаимодействия с клиентами с НИЗКИМ ДОХОДОМ

Проекты предлагают социальные услуги напрямую (как в модели с оплатой за услуги), но при этом ориентируются на клиентов с низким уровнем дохода. Программы здравоохранения, которые предоставляют медицинские услуги малоимущим пациентам, часто используют именно эту модель.

Дарья Долгова из Нижнего Новгорода открыла кабинет психологической помощи для пожилых людей. Она

помогает им в профилактике деменции и проводит занятия по льготной цене. Инициативу отметили на конкурсе социально значимых предпринимательских проектов Social Impact Award (SIA) – кабинет психологической помощи стал победителем по результатам общественного голосования.

Кооперативная модель

Кооператив – это, как правило, платная членская организация, которая предоставляет услуги всем участникам и преследует общую цель. Кооператив принадлежит его членам и управляется ими же.

Бывают и экологические кооперативы по переработке вторсырья. Например, Vicfold Recyclers из Нигерии. Участ-

ники проекта – это, в основном, женщины и молодые мужчины. Они собирают пустые бутылки и другой мусор. Затем вторсырье сортируется, измельчается и используется для производства новых продуктов. Таким образом проект решает сразу две задачи: защищает окружающую среду и предоставляет участникам работу.

Модель рыночных связей

Такие социальные проекты выстраивают отношения между клиентами и рынками сбыта для их продуктов или услуг. Однако, в отличие от проектов, использующих модель рыночного посредничества, эти социальные предприятия обычно не продают продукты и услуги своим клиентам. Эту модель используют, например, торговые ассоциации. Пример ассоциации, которая ориентирова-

на на социальный эффект, – PhytoTrade Africa. Она действует в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР). Основная цель ассоциации – развитие партнерства между сельскими производителями из Африки и покупателями, как правило, крупными европейскими компаниями. Это помогает развивать самые бедные регионы.

Модель субсидирования услуг

Этот тип проектов продает товары или услуги на рынке, но при этом с полученного дохода финансирует социальные программы. При этой модели внутренний бизнес интегрируется с внешними социальными программами. Например, юридическая фирма может использовать доход, полученный от практики, для финансирования социальной программы, которая предоставляет бесплатные юридические услуги НКО.

Например, Гузель Санжапова, основательница проекта Cocco Vello, продает мед и развивает уральскую деревню Малый Турыш. Предпринимательница построила производственный цех, создает новые рабочие места и работает над социальной инфраструктурой деревни. Сейчас в планах Гузель Санжаповой построить общественный центр, в котором разместятся пекарня, магазин, пространство для мастер-классов и туристический хаб.

Модель организационной поддержки

При использовании этой модели проект также продает продукты или услуги для финансирования социальных программ. Однако эти программы при этом реализуются отдельно созданной организацией. Другими словами, предприятие собирает средства для дочерней НКО, которая, в свою очередь, запускает социальные про-

граммы, которые предприятие хочет поддержать.

Источник: Е. Ульянова Бизнес-модели успешных социальных проектов <https://te-st.ru/2020/01/13/9-business-models-of-social-projects/>

IV. РЕАЛИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ

«Будущее наступает слишком быстро, мы не всегда можем предсказать его, мы можем только научиться быстро реагировать на изменения»

(Стивен Керр)

Основные задачи успешной реализации стратегии:

- ознакомление сотрудников со стратегией с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает организация, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий;
- создание структуры, способной успешно выполнять стратегию;
- пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- установление составляющих стратегию процедур

управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования;

- увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствование в процессе реализации.

Преобразования могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется не меньше внимания, чем «производственным».

Реализация стратегии

Управление
рисками в услови-
ях неопределён-
ности



Обеспечение под-
держки стратегиче-
ских решений пер-
соналом компании

Возможные ошибки при реализации стратегии:

- **Ошибки стратегии:** отсутствие структурированной информации о бизнес-среде; планка слишком высока, рамки слишком узки; распыление средств на частые, но мелкие проекты ослабляет бренд и имидж организации.
- **Организационные ошибки:** слишком жесткое управление или не соответствующие ситуации рычаги управления; отсутствие структуры управления, позволяющей быстро решать «критические задачи»; нет регламентации бизнес-процессов
- **Структурные ошибки:** отсутствие взаимодействия между подразделениями при реализации стратегии;
- **Кадровые ошибки:** плохая информированность, сопротивление любым изменениям, отсутствие квалифицированного персонала для реализации.

Для реализации механизмов координации возможно использовать информационный план руководителя.

Информационный план руководителя

| Алгоритм действий | Состав |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. С установленным интервалом (неделя, месяц...).2. По установленному шаблону.3. Подготавливается подчиненными.4. Отправляется снизу-вверх.5. Консолидируется (помощником).6. Обработывается руководителем.7. Детали информации уточняются на встрече.8. Отправляется сверху-вниз.9. Обработывается подчиненными. | <ol style="list-style-type: none">1. Период/Дата.2. Ключевые рыночные изменения (PEST), риски и возможности.3. Динамика основных показателей (предыдущий показатель, текущий показатель, предыдущее отклонение от плана, текущее отклонение от плана).4. Ключевые организационные изменения в системе управления.5. Ключевые кадровые изменения в системе управления.6. Основные достижения за период (что сделано?).7. Основные отклонения за период.8. Уточнение целей/приоритетов на ближайший интервал.9. Корректировка задач на ближайший интервал. |

В целом эффективная система контроля характеризуется следующими параметрами:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контроли-

руемому виду деятельности;

- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.

V. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цели управления изменениями

Главной целью управления изменениями является обеспечение минимального влияния любых изменений, как внешних, так и внутренних, а также их последствий на функционирование организации. Кроме того, в процессе управления изменениями преследуются следующие важные цели:

- максимальное снижение воздействия изменений на все протекающие бизнес-процессы;
- детальное обоснование всех внедряемых изменений, а также обеспечение уверенности в их необходимости;
- оптимизация всех ресур-

сов, затрачиваемых на внедрение изменений;

- разработка действенного инструментария мониторинга и контролирования внедренных реформ.

Принципы управления изменениями

Управление изменениями основывается на определенных принципах, благодаря чему этот процесс протекает более организованно и эффективно. Базовыми принципами осуществления изменений являются:

- внедрение только необходимых и полезных реформ;
- готовность персонала к

регулярному внедрению изменений и приобретению новых профессиональных навыков для соответствия новым условиям работы;

- необходимость во внедрении только эволюционных преобразований;
- выработка адекватного и грамотного противодействия всем возникающим факторам сопротивления;
- вовлечение в процесс изменений всех структурных подразделений организации;
- выгодность преобразований как компании в целом, так и каждому ее сотруднику;
- рассмотрение процесса внесения изменений как долгосрочного;
- идентификация проблем и слабых сторон, которые не устранены после реформирования.

Рассмотрите эти вопросы самостоятельно, чтобы понять основную мотивацию по управлению изменениями, или задайте их команде, что-

бы помочь им осознать необходимость управления изменениями.

Принцип 1. У изменения должна быть причина.

Вопрос: «В чем причина изменений в вашей организации?»

Принцип 2. Изменение организации требует изменений на индивидуальном уровне.

Вопрос: «Кто должен делать свою работу по-другому (и как?) по итогам изменений?»

Принцип 3. Результат изменений в масштабе организации – это сумма результатов изменений на индивидуальном уровне.

Вопрос: «Насколько наши результаты зависят от принятия и использования изменений сотрудниками?»

Принцип 4. Управление изменениями – это методология для управления человеческой стороной изменений.

Вопрос: «Что мы будем делать, чтобы поддержать принятие и использование?»

Принцип 5. Мы применяем управление изменениями, чтобы получить запланированные результаты и выгоды изменений.

Вопрос: «Как управление изменениями помогает добиться лучших результатов?»

Порядок управления изменениями

Порядок управления изменениями, действующий во многих современных компаниях, включает использование определенных моделей, подходов и методов организации внедрения и контроля всех преобразований. Классический подход к организации системы управления реформами представляет собой такую модель:

1. Первая стадия – размораживание. Характерным является возникновение в компании дисбаланса между факторами движения и сдерживания. Происходит объединение всех выявленных движущих сил и минимизация сдерживающих проявлений. Основной задачей определяется формирование у персонала осознанности в необходимости заявленных

перемен;

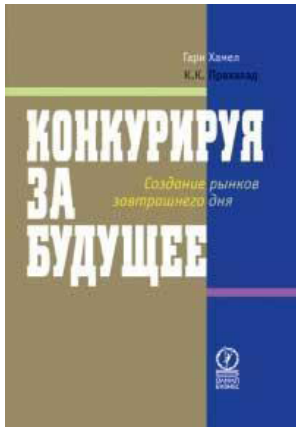
2. Вторая стадия – внедрение изменений. Данный этап характеризуется трансформированием устоявшихся ценностей и норм. Происходит активное вовлечение персонала в разработку новых целей организации и программы реформ, осуществляется обучение и переквалификация пассивной части сотрудников. Перед руководителем ставится главная задача – воплощение всех запланированных мероприятий;

3. Третья стадия – замораживание. Особенностью этого этапа является фиксирование состояния организации на достигнутом после преобразования уровне. За руководителем закрепляются функции по стабилизации деятельности.

Рекомендуемая литература:

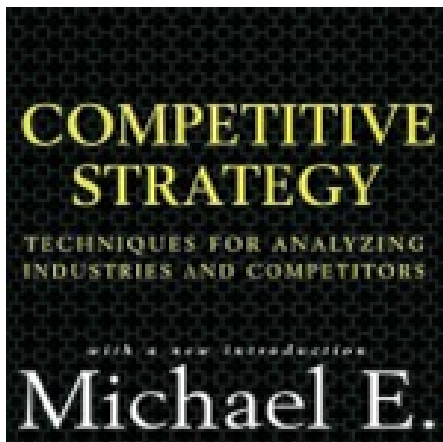
Классика

1. «Конкурентная борьба за будущее» (1996), Г. Хэмел и К. К. Прахалад (*Competing for the Future by Gary Hamel and C.K. Prahalad*)



Эта книга снабжает революционеров орудиями и концепциями для борьбы с защитниками прошлого. Хэмел и Прахалад рассказывают о стратегическом планировании и о том, каким оно должно быть: эмоциональным, целеустремленным, — а не только аналитическим. В книге много говорится о ключевых компетенциях компании и необходимости предвидеть изменения в отрасли, а не просто приспосабливаться к ним.

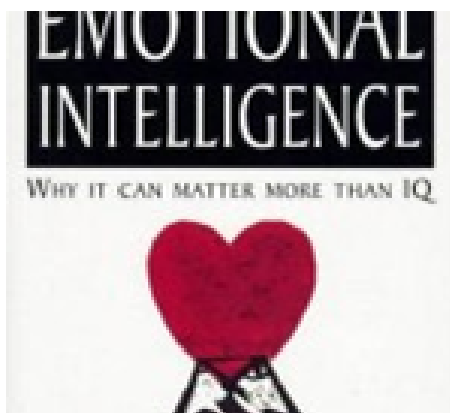
2. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов» (1980), Майкл Портер (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter*)



Работы Майкла Портера признаны классикой деловой литературы во всем мире. Эта книга повествует об анализе конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов,

наличие продуктов-заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. В книге представлена комплексная система аналитических методов, помогающих фирме провести анализ отрасли как единого целого и сделать прогноз ее развития, понять всех конкурентов отрасли и их позицию, а также преобразовать этот анализ в конкурентную стратегию конкретного бизнеса. Книга содержит не только теоретические положения, но также и многочисленные практические советы относительно поведения фирмы и ее менеджеров в зависимости от конкретных рыночных условий. Эта книга пережила несколько переизданий, и изложенные в ней идеи выдержали испытание временем, поскольку затрагивают самые основы конкуренции и не зависят от конкретных способов ведения конкурентной борьбы.

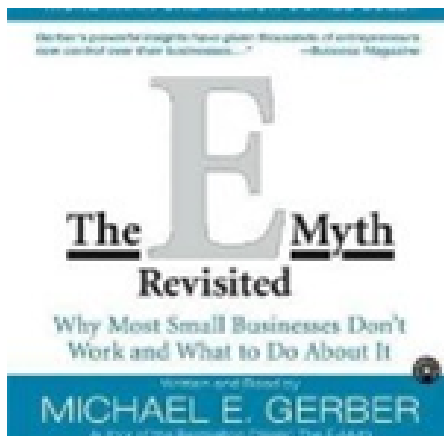
3. «Эмоциональный интеллект» (1995), Дэниел Гоулман (*Emotional Intelligence by Daniel Goleman*)



Почему люди с разным IQ одинаково хорошо выполняют работу? Все дело в самоконтроле, настойчивости и мотивации — другими словами, в эмоциональном интеллекте. Гоулман рассказывает, как эмоциональный интеллект можно развивать. Идеи из книги плавно перекочевали в

стандарты оценки сотрудников.

4. **«E-Myth Revisited: Почему большинство малых предприятий не работают и что с этим делать»** (1985), *Майкл Гербер (The E-Myth Revisited: Why Most Small Business Don't Work and What to Do about It by Michael E. Gerber)*



Книга Майкла Гербера, разоблачение американского предпринимательского мифа о том, что хороший технический или операционный работник может столь же хорошо управлять и всем бизнесом, была впервые опубликована в издательстве Harper

Collins в 1995 году. Гербер разрушает этот миф и доказывает, что глава бизнеса должен быть эффективным менеджером и предпринимателем. Эта книга рассказывает о том, как построить «с нуля» компанию, которая сможет успешно функционировать и без своего создателя. Для этого, по мнению Майкла Гербера, необходима модель бизнеса, аналогичная франчайзингу – то есть не только учитывающая личные качества создателя компании, но и рассчитанная на любого другого собственника.

5. **«От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...»** (2001), *Джим Коллинз (Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't by Jim Collins)*

Эта книга рассказывает о том, как хорошая компания может стать великой. В книге анализируется опыт компаний, осуществивших переход от хороших показателей к выдающимся, таких как: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette,

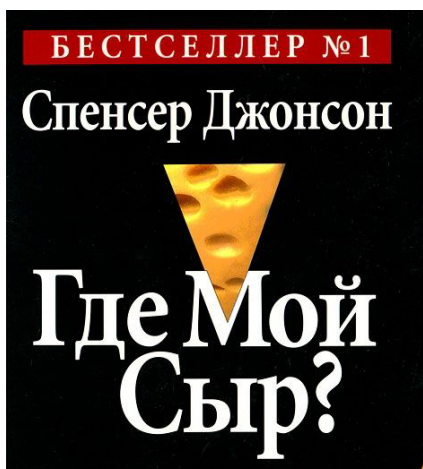
Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo.



Эти компании сохраняли высокие результаты в течение 15 лет. Так, к 2000 г. инвестиции в \$1, сделанные в 1965 г. в эти компании, увеличились бы в 471 раз, а инвестиции в акции всех компаний на рынке увеличились бы лишь в 56 раз. Исследовательская команда во главе с Джимом Коллинзом рассматривает факто-

ры и условия, необходимые для перехода «от хорошего к великому», и его механизмы. Автор убежден, что последовательное претворение в жизнь идей и концепций, изложенных в книге, поможет практически любой организации кардинальным образом улучшить свою деятельность и добиться по-настоящему выдающихся результатов

6. «Кто украл мой сыр?» (1998), Спенсер Джонсон (*Who Moved My Cheese? by Spencer Johnson*)



Еще одна небольшая книжка-притча. Читается максимум за 30 минут. Идея проста: меняйтесь, потому что это неизбежно. Руководители компаний закупают книгу грузовиками и раздают экземпляры сотрудникам, чтобы те не впадали в ступор, когда сталкиваются с изменившимися обстоятельствами.

Для заметок:

Автономная некоммерческая организация
«Омский центр инноваций социальной сферы»

«Основы стратегического управления»

Информационно-методический сборник

Составитель:

Доктор экономических наук, профессор,
бизнес-консультант Козлова Оксана Александровна

Дизайнер-верстальщик:

Ешков Вячеслав Борисович

Отпечатано полиграфией ООО «СТР»
Адрес: 644043, г. Омск, ул. Чапаева, 111,
оф. 102, телефон 8 (3812)90-46-12

Тираж 100 экземпляров