

# Стратегическое бизнес- планирование

КЛАЙВ РИДИНГ

ДИНАМИЧЕСКАЯ  
СИСТЕМА  
ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНОГО  
ПРЕИМУЩЕСТВА

balance  
business  
books

BEST FOR BUSINESS

**BDO**

БДО Юникон Консалтинг  
Бизнес и Технологии

УДК 65.012.32  
ББК 65.050  
Р 49

Издано при содействии  
БДО Юникон Консалтинг

Права на перевод и печать получены по соглашению с автором Клайвом Ридингом, интересы которого представляет литературное агентство Shelley Power Literary Agency Limited, 13 rue du Pré-Saint-Gervais, 75019 Paris, France, чьи интересы, в свою очередь, представляет Agence Littéraire Lora Fountain & Associates, 7, rue de Belfort, 75011 Paris, France.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

This translation of "Strategic Business Planning. A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage" Second Edition is published by arrangement with Clive Reading, c/o Shelley Power Literary Agency Limited, 13, rue du Pré-Saint-Gervais, 75019 Paris, France, represented by Agence Littéraire Lora Fountain & Associates, 7, rue de Belfort, 75011 Paris, France.

784706

**Ридинг Клайв**  
**Р 49** **Стратегическое бизнес-планирование:** Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества/Пер. с англ.; Под ред. И.А. Войтюк. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 384 с.

ISBN 0-7494-3807-X (англ.)  
ISBN 966-8644-39-5

Данная книга описывает уникальную систему планирования бизнеса, направленную на усовершенствование деятельности и обеспечение конкурентного преимущества любого — коммерческого или некоммерческого — предприятия. Стратегия, понятная сотрудникам, клиентам, инвесторам и всем заинтересованным сторонам, поддерживаемая управленческой командой и советом директоров, является основой успешного ведения бизнеса. Задача книги заключается в том, чтобы объединить цели, бизнес-задачи, стратегию, критерии эффективности и программы действий в единое целое. Здесь рассмотрены принципы стратегического планирования, основные концепции, а также разработка стратегии управленческой командой, ее внедрение и дальнейшая реализация на всех организационных уровнях.

УДК 65.012.32  
ББК 65.050

ISBN 0-7494-3807-X (англ.)  
ISBN 966-8644-39-5

© Business Knowledge Transfer Ltd, 1993, 2002  
© Баланс Бизнес Букс, 2005

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>9</b>
<b>ЧАСТЬ 1. Основа стратегического планирования бизнеса</b>	<b>13</b>
<b>1. Цель стратегического планирования бизнеса</b>	<b>15</b>
Что такое стратегическое планирование бизнеса? 15. Децентрализованная компания 16. Компания, деятельность которой сконцентрирована на достижении общих целей 19. Обслуживание клиентов 23. Преимущество стратегического планирования бизнеса 24	
<b>2. Понимание структуры стратегического планирования бизнеса</b>	<b>25</b>
Цель компании 25. Задачи 33. Критерии эффективности 45. Программа действий 49. Резюме 50	
<b>3. Цель деятельности компании</b>	<b>51</b>
Главная цель 51. Модель бизнеса 55. Прибыль 64. Разработка стратегии 65	
<b>4. Отличительная возможность</b>	<b>66</b>
Характеристики отличительной возможности 66. Отличительная возможность основана на бизнес-процессах 71. Развитие новой отличительной возможности 71. Общая компетенция 74. Традиционное мышление 75. Стратегические средства 78. Новые отличительные возможности 80. Конкурентное преимущество 82. Развитие новых отличительных возможностей из старых 83. Отличительная возможность и стратегичес-	

6	<i>Содержание</i>	
	кий план 84. Привлечение внешних источников и отличительная возможность 84	
5.	<b>Рынок/продукт/услуга</b> Резюме 113	87
6.	<b>Индивидуальность</b> Предложение ценности 114. Что такое индивидуальность? 116. Реальное восприятие клиентами вашей компании в настоящее время 119	114
7.	<b>Персонал</b> Источник ресурсов 125. Бизнес-ценности и корпоративная культура 127.	124
8.	<b>Производительность</b> Резюме 155	148
9.	<b>Синтезирование стратегии</b> Эффективная стратегия 156. Три общих вида стратегии 160. Стратегия компании 164. Сокращение базы постоянных затрат 165. Сокращение базы операционных затрат 166. Дифференциация 167. Совмещение низкого уровня затрат и дифференциации 169. Принципы общей стратегии понижения затрат 170. Принципы общей стратегии дифференциации 171. Предположения 174. Краткое изложение аспектов стратегии 174. Успешные стратегии 176	156
10.	<b>Заключительный этап разработки стратегического бизнес-плана</b> Определение критериев эффективности 177. Предварительный вариант первого отчета 180. Доработка плана 181	177
11.	<b>Оценка</b> Проверьте логику 184. Проверьте обоснованность 184. Финансовый анализ 188	184
	<b>ЧАСТЬ 2. Стратегические концепции</b>	189
12.	<b>Степень изменения стратегии</b>	191
13.	<b>Роль гипотезы</b> Исчезновение продавца 204	203
14.	<b>Простая стратегия в сложном мире</b>	226

<b>ЧАСТЬ 3. Стратегическое планирование бизнеса</b>	<b>234</b>
<b>15. Развитие</b>	<b>236</b>
Структура стратегического бизнес-планирования 236. Планирование 239. Исходные условия 240. Сбор данных 242. Создание команды 242. Анализ данных 243. Формирование плана 243. Формат и представление 243. Оценка 244. Выполнение 244. Стратегическое бизнес-планирование 245. Организация семинара 245. Начало процесса 246	
<b>16. Обоснование и психология SBP</b>	<b>249</b>
Устойчивая стратегия 249. Внедрение 250. Психология SBP 251. Изучение SBP 254. Распространение стратегии 255	
<b>17. Формирование управленческой команды</b>	<b>258</b>
Эмоции и противоречия 258. Роль управленческой команды 260. Мотивация членов управленческой команды 260. Роли в команде 265. В чем состоит ценность вклада руководителей в деятельность компании? 266	
<b>18. Воплощение стратегии</b>	<b>267</b>
Информирование о стратегии 267. Первый год 269. Долгосрочные, базисные или комплексные критерии эффективности 272. Установление приоритетных критериев эффективности 272. Критерии эффективности деятельности компании 272. Инструктажи команд по определению критериев эффективности (ККЭ) 273. Разбивка программы действий 277. Анализ достижения цели 277	
<b>19. Сбор данных</b>	<b>279</b>
Базовые данные 279. Другие формы базовых данных 291	
<b>20. Финансовый анализ</b>	<b>298</b>
Введение 298. Анализ актива и пассива баланса 300. Анализ деятельности 302. Использование анализа для сравнения двух компаний 305. Традиционный учет издержек 308. Учет выполненных работ 309. Правила 10 процентов 311. Бизнес-единицы и единицы рынка/продукции 315. Ежемесячная сводка данных для руководства об эффективности деятельности компании 315. Повышение эффективности управления 317. Определение финансовых требований на следующий	

бюджетный год 320. Организация семинара по финансовому анализу 320. Расчеты 321

<b>21. Бизнес-анализ</b>	<b>326</b>
Введение 326. Организация семинара по бизнес-анализу 326. Трехэтапное «просеивание» 326. Базовый анализ 327. Анализ сильных и слабых сторон 332. Резюме 336	
<b>22. Некоторые полезные методики</b>	<b>337</b>
Введение 337. Анализ продуктов/услуг 338. Внешняя оценка 344. Организация 353. Резюме 364	
<b>23. Заключение</b>	<b>366</b>
Правила стратегии 367. Стратегическое мышление 367	
<b>Предметный указатель</b>	<b>369</b>