



Всероссийский конкурс
«Аналитик ОПК России»
№ 2 – 2018

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Учебно-методический комплекс
дистанционной подготовительной
образовательной программы
Института экономических стратегий
для участников конкурса



М., ИНЭС, 2018

Уважаемые участники Всероссийского конкурса «Аналитик ОПК России»!

Проведение предварительного обучения для участников конкурса мы решили провести по нескольким причинам:

1. Тематика диверсификации актуальна для ОПК, и это обучение станет поводом немного подробнее изучить тему, почитать полезные статьи, ознакомиться с некоторыми авторскими подходами. Мы надеемся, что это принесёт пользу оборонно-промышленному комплексу РФ вне зависимости от того, как сложится Ваше дальнейшее участие в конкурсе.
2. Предлагаемые информационные материалы и практикумы позволят Вам выполнить задания конкурса на более высоком уровне, особенно в части вопросов управления проектами по диверсификации.
3. Несмотря на то, что диверсификация в ОПК имеет свои специфические черты, предложенный в материалах опыт других отраслей позволит Вам расширить своё представление о возможных гранях проектов по диверсификации.

Уважаемые коллеги! Качество выполнения не повлияет на Ваши баллы в конкурсе. Но нам важно, чтобы каждый участник уделил внимание этому обучению. Мы рассчитываем, что Вы с интересом отнесётесь к образовательной программе, и она внесёт свой вклад в успех Вашей профессиональной деятельности! И, конечно, мы рассчитываем, что пройденное обучение станет достойной поддержкой Вам в ходе предстоящего интеллектуального марафона.

Успехов Вам и вдохновения!

Единый координационный центр проекта
(Институт экономических стратегий)

Оглавление

Инструктаж по подготовке контрольных заданий.....	4
Модуль № 1. Стратегическая матрица компании: эталонные стратегии и основания выбора среди альтернатив	5
Модуль № 2. Базовые элементы стратегии диверсификации.....	10
Модуль № 3. Общая логика стратегии диверсификации.....	14
Контрольное задание № 1	14
Модуль № 4. Специфика стратегии диверсификации для ОПК.....	15
Контрольное задание № 2	15
Модуль № 5. Отраслевой и региональный опыт стратегии диверсификации	16
Контрольное задание № 3	16
Модуль № 6. Мегамаркетинг на высокотехнологичных рынках.....	17
Базовые категории конкурентной борьбы.....	17
Глубинный архетип: гиперконкуренция	18
Искусство переговоров на высококонкурентных рынках.....	19
Сценарная основа сложных переговорных стратегий	20
Тактика сложных переговорных стратегий.....	21
Модуль № 7. Некоторые важные аспекты паспортизации проектов при реализации стратегии диверсификации	24

Инструктаж по подготовке контрольных заданий

Участники конкурса, помните! Данное обучение не для «галочки», а для усиления стартовых позиций каждого из Вас!



Согласно положению о Всероссийском конкурсе «Аналитик ОПК России» № 2-2018 обязательным условием допуска к решению заданий первого этапа является выполнение с 16 по 30 августа контрольной работы по итогам обучения. Выполненная контрольная работа направляется в Институт экономических стратегий в период с 16 до 23:59 30 августа 2018 г. по адресу ar.inesnet@yandex.ru (с обязательной копией на адрес verasomp@mail.ru).

Контрольная работа состоит из выполненных контрольных заданий №№ 1-3. Порядок оформления контрольной работы:

1. Выполненные задания в порядке, соответствующем порядку в этом методическом пособии, копируются в единый документ word.
2. Файл документа переименовывается в такой тип – «Фамилия Имя Отчество_контрольная работа»
3. Внутри документа перед таблицами с решениями публикуется визитка участника в формате (жирный курсив): Фамилия, имя, отчество, представляемая организация, должность.
4. Шрифт в контрольной работе – TimesNewRoman 14
5. Интервал – одинарный.

Модуль № 1. Стратегическая матрица компании: эталонные стратегии и основания выбора среди альтернатив

ВАЖНО: первые два модуля являются вводными, и не предполагают выполнение контрольных заданий. Но мы считаем, что для участников конкурса принципиально важно сразу расширить своё представление о палитре потенциальных решений в ходе работы с конкурсными заданиями, а впоследствии – с проектами по диверсификации.

Данный модуль подготовлен на базе методологии программно-аналитического комплекса «Стратегическая матрица компании», разработанного экспертами Института экономических стратегий и апробированного на базе многих крупных и средних компаний высокотехнологичного комплекса России¹.

Стратегия диверсификации ОПК – это всего лишь один из многих вариантов развития, которые могут быть применены в отношении предприятий ОПК.

Выбор стратегии развития определяется результатом анализа альтернатив, сопоставления целей, сценариев, ресурсной базы. В процессе стратегического выбора оценивает способность принимать и организовывать исполнение стратегических решений внутри и вне организации, отрасли, комплекса.

В качестве возможных направлений стратегического развития компании был сформирован классический перечень стратегий, разбитый на четыре группы. В составе этих групп выделяется 14 эталонных стратегий.

1. Стратегии концентрированного роста

Данный тип стратегий связан с изменением продукта (услуги) и (или) рынка и не затрагивает отраслевые структуры и технологии. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не

¹ Более подробная информация о программно-аналитическом комплексе <http://www.inesnet.ru/topic/it-resheniya/>, а также <http://www.ageev.net/2007/04/strategicheskaya-matrica-kompanii/>

меняя при этом отраслевой специализации. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации (проведение маркетинговых исследований).

- 1.1. Стратегия усиления позиции на рынке предполагает, что с имеющимся набором работ и услуг на традиционном рынке завоевываются лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.
- 1.2. Стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для уже реализуемых работ и услуг. При этом существующий рынок отличается исчерпанием емкости.
- 1.3. Стратегия развития продукта предполагает рост за счет предложения новых работ и услуг на уже освоенном рынке. Основной ее целью является разработка и предложение новых работ и услуг, которые обладают большей конкурентоспособностью на рынке.

2. Стратегии интегрированного роста

К данной группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не имеет возможности осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения положения, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

- 2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Рост фирмы достигается за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, смежниками, подрядчиками, субподрядчиками и создания дочерних структур, осуществляющих снабжение или выполнение каких-либо работ.

- 2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Рост при данной стратегии происходит за счет приобретения или усиления контроля над структурами распределения, производства и продажи. Эта стратегия осуществляется, когда фирма не может найти качественно работающих посредников или когда посредников становится слишком много.
- 2.3. Стратегия горизонтальной интеграции предполагает усиление позиции фирмы путем поглощения или контроля прямых конкурентов.
- 2.4. Стратегия комбинированных действий по интеграции включает в себя усиление контроля как над поставщиками, так и над производственными структурами, также возможны одновременные действия по поглощению конкурентов.

3. Стратегии диверсифицированного роста

К этой группе относятся стратегии, реализуемые в том случае, если компания не удовлетворена перспективами развития на данном рынке продуктового пакета.

- 3.1. Стратегия центрированной диверсификации предполагает поиск и использование дополнительных возможностей по предложению новых работ и услуг. Новые продукты могут дать синергетический эффект за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.
- 3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает рост на существующем рынке за счет новых работ и услуг, требующих нового подхода к их реализации с использованием остальных имеющихся возможностей компании.
- 3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации предполагает, что компания расширяется за счет создания и предложения новых работ и услуг на новых рынках, не связанных с уже существующими. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития. Ее успешное осуществление в значительной степени зависит от компетентности имеющегося персонала,

особенно менеджеров, наличия инвестиционных ресурсов и т.п.

4. Стратегии сокращения

Данные стратегии реализуются в случае необходимости перегруппировки сил после длительного периода роста, из-за спадов и неопределенности внешней среды и конъюнктуры, истощения жизнеспособности бизнеса.

- 4.1. Стратегия ликвидации осуществляется, когда фирма не может дальше вести бизнес.
- 4.2. Стратегия «сбора урожая» означает отказ от долгосрочной перспективы бизнеса в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Сокращаются затраты на закупки, на рабочую силу, доход получается от распродажи имеющихся активов. Применяется к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан.
- 4.3. Стратегия сокращения предполагает закрытие или продажу одного из направлений деятельности. Реализуется, если требуются средства для развития более перспективных направлений (например, при диверсификации).
- 4.4. Стратегия сокращения расходов означает поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Как правило, носит характер краткосрочных или антикризисных мер.

Диагностика стратегического потенциала

Технология обнаружения стратегических ориентиров развития компании строится на определении ее миссии через выявление приоритетных целей развития компании, которые, в свою очередь, подразделяются на пять групп, описывающих цели в отношении: номенклатуры продукции, рынков сбыта, отрасли деятельности, положения внутри отрасли, технологии производства.

Кроме того, этапом стратегического выбора является определение собственного потенциала компании. Выявление значений стратегического потенциала компании осуществляется как собственными, так и внешними экспертами².

При этом оценка возможностей реализации стратегий включает в себя оценку:

- надежности реализации стратегии (оценка риска) с позиций ее ресурсного обеспечения;
- надежности реализации стратегии (оценка риска) с позиций возможных изменений внешней среды.

Кроме того, рассматриваемые стратегии развития компании оцениваются по:

- уровню достижения целевых ориентиров предприятия;
- социальной приемлемости;
- технологической осуществимости;
- экономической эффективности.

Таким образом, стратегия диверсификации ОПК предполагает концентрацию усилий не только на новых направлениях производства продукции, но и в целом – анализ, прогноз, выбор и формирование новых типов (по форме, по логике ведения бизнеса, по культуре) хозяйствующих субъектов.

Мы надеемся, что проводимый Всероссийский конкурс «Аналитик ОПК России» позволит собрать максимум идей и уже готовых решений в интересах комплексного подхода к стратегии диверсификации.

² Более подробная информация о программно-аналитическом комплексе <http://www.inesnet.ru/topic/it-resheniya/>, а также <http://www.ageev.net/2007/04/strategicheskaya-matrica-kompanii/>

Модуль № 2. Базовые элементы стратегии диверсификации

В данном модуле предлагаем Вашему вниманию основные элементы, описывающие смысл стратегии диверсификации. Мы исходим из того, что широта Ваших представлений о данном типе стратегии очень важна для успешного выполнения заданий конкурса, особенно в части прикладных решений для Ваших же предприятий.

Важно понимать, что на данный момент доминирующую роль в формировании мирового совокупного спроса и предложения играют современные диверсифицированные транснациональные корпорации.

Чем полезен для предприятия путь диверсификации:

- Повышение адаптивности и уровня защищённости по отношению к угрозам и вызовам меняющихся условий внешней среды, конкуренции, рынка.
- Повышение экономической эффективности использования бизнес-ресурсов и потенциала за счёт формирования новых и оригинальных комбинаций уже имеющихся функций (компетенций).
- Формирование плацдарма для новых путей стратегического развития на долгосрочный период.

В целом стратегия диверсификации ориентирована на мобилизацию интеллектуального и организационного потенциалов компании в интересах максимального использования всех мощностей: от административных до научно-технологических.

Важнейшими атрибутами успешной диверсификации являются: инвестиционная политика, постоянно развивающаяся экосистема бизнеса, гибкая бизнес-модель и инновации.

Инвестиционная политика организации направлена на развитие, получение прибыли и иных стратегически и экономически значимых эффектов посредством инвестиционных вложений. Инвестиционная политика опирается на формулировку долгосрочных целей развития, анализ приоритетных направлений инвестиций, прогноз

взаимоувязанных сфер деятельности (технологии, маркетинг, финансы).

Под **экосистемой бизнеса** понимается совокупность оказывающих влияние на организацию факторов и связи всех участников процесса создания стоимости (производители, клиенты, партнёры, конкуренты и т.п.)

Под **бизнес-моделью** понимается совокупность способов получения прибыли от деятельности компании в ходе создания ценности для клиентов, заказчиков, партнёров.

Инновации в привычном для инженеров понимании обычно сводятся либо к усовершенствованию имеющихся или созданию новых технических решений. Однако важно для нашего конкурса то, что такой тип инноваций относится к продуктовым инновациям. В то же время существует еще три типа инноваций (на основе выявления специфических объектов инновационной деятельности), которые очень важно иметь в виду при реализации стратегии диверсификации³:

- Маркетинговые инновации – разработка и внедрение новых методов позиционирования и продвижения продукта в интересах роста объемов продаж, экспансии на новые рынки или завоевания более серьезных позиций на имеющихся рынках. Среди возможных маркетинговых инноваций обычно можно встретить решения по новым названиям, упаковке, ценовой политике, программам лояльности и т.п.
- Процессные инновации – усовершенствование или внедрение принципиально новых производственных или логистических решений в интересах снижения издержек, повышения качества или создания новых или улучшенных продуктов.
- Организационные инновации – разработка и внедрение новых методов организации работы компании в интересах повышения эффективности.

Также важна типология инноваций по степени их влияния на отрасли, технологии. Таких типологий выделяют четыре⁴:

³ По материалам доклада РВК «Управление инновациями в российских компаниях. 2016»

⁴ По материалам доклада РВК «Управление инновациями в российских компаниях. 2016»

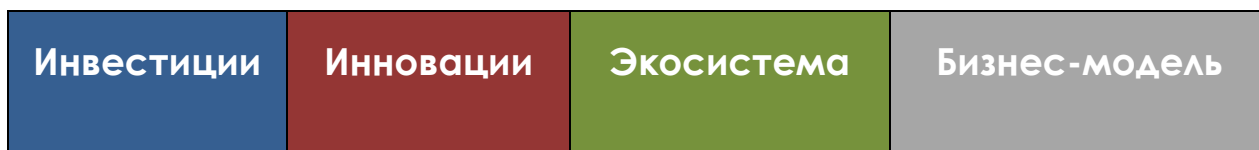
- Постепенные (улучшающие) инновации, предполагающие незначительные постоянные усовершенствования.
- Радикальные инновации, способные произвести революцию в технологиях и даже создать новые отрасли.
- «Архитектурные» инновации, предполагающие формирование новых подходов и идей создания продуктов из уже известных комплектующих.
- Подрывные инновации, способствующие коренным изменениям в рынках, разрушению прежних цепочек создания стоимости.

Полезная модель структурирования вклада различных типов инноваций в формирование новых деловых возможностей представлена в следующей таблице⁵:

Конфигурация	Бизнес-модель	Как зарабатываем
	Партнёры	С кем и как взаимодействуем для создания ценности
	Организация	Как расставляем наши силы
	Процессы	Какие передовые методы деятельности используем
Предложение	Характеристики продукта	Отличительные черты и функциональность
	Дополняющее предложение	Дополнительные продукты и услуги
	Сервис	Поддержка и увеличение ценности нашего предложения
Опыт	Каналы	Как наше предложение достигает клиентов
	Бренд	Образ нашего предложения и бизнеса
	Клиенты	Отличительные особенности во взаимодействии с клиентами

⁵ По материалам доклада РВК «Управление инновациями в российских компаниях. 2016»

При реализации стратегии диверсификации важно постоянно удерживать во внимании несколько объектов управления и основных усилий:



Как правило, предприятия ОПК нуждаются в привлечении внешних инвестиций для реализации проектов по диверсификации. Предлагаем один из возможных вариантов модели привлечения инвестиций.

Этап 1	Формирование прогноза по трендам и перспективным рынкам для компании. Выявление перспективных направлений деятельности
Этап 2	Доскональная инвентаризация всех компетенций и технологий компании, включая степень их готовности для запуска на производстве. ВАЖНО: компания может быть промежуточным звеном более крупной производственной цепочки, поэтому важно обратить внимание и на те компетенции и технологии, которые могут быть реализованы в конечный продукт совместно с имеющимися или новыми партнёрами
Этап 3	Сопоставление выявленных компетенций и технологий с прогнозом по трендам и рынкам. Оценка перспективы выхода с этими компетенциями и технологиями на рынок
Этап 4	Ранжирование проектов по диверсификации по стратегическому потенциалу и степени готовности
Этап 5	Подготовка документации для инвесторов и партнёров, проведение переговоров. Выбор приоритетных проектов
Этап 6	Подготовка к реализации приоритетных проектов
Этап 7	Реализация приоритетных проектов по диверсификации

ВАЖНО: первые два модуля являются вводными, и не предполагают выполнение контрольных заданий. Но мы считаем, что для участников конкурса принципиально важно сразу расширить своё представление о палитре потенциальных решений в ходе работы с конкурсными заданиями, а впоследствии – с проектами по диверсификации.

Модуль № 3. Общая логика стратегии диверсификации

На основе изучения материалов из папки «Модуль № 3» (см. архив, прилагаемый к письму) опишите в прилагаемой таблице общую пошаговую логику стратегии диверсификации.

Оформление: постарайтесь соблюдать предложенный объем текста, и при необходимости добавляйте/убирайте строки в таблице.

Контрольное задание № 1

№ шага	Общее описание комплекса работ на данном шаге (не более 15 слов в каждой строке)	Краткая детализация содержания аналитического обеспечения шага (не более 40 слов в каждой строке)
Шаг № 1		
Шаг № 2		
Шаг № 3		
Шаг № 4		
Шаг № 5		
Шаг № 6		
Шаг № 7		
Шаг № 8		
Шаг № 9		
Шаг № 10		

Модуль № 4. Специфика стратегии диверсификации для ОПК

Выявите сильные стороны (возможности) и слабые стороны (ограничения) ОПК с точки зрения реализации стратегии диверсификации. В качестве источника информации используйте материалы из папки «Модуль № 4» (см. архив, прилагаемый к письму). Важно, что сильные и слабые стороны могут быть опосредованы как внутренними, так и внешними факторами.

Оформление: постарайтесь соблюдать предложенный объем текста, и при необходимости добавляйте/убирайте строки в таблице.

Контрольное задание № 2

№ пункта	Сильные стороны (возможности) ОПК с точки зрения реализации стратегии диверсификации (не более 5 слов в каждой строке)	Слабые стороны (ограничения) ОПК с точки зрения реализации стратегии диверсификации (не более 5 слов в каждой строке)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Модуль № 5. Отраслевой и региональный опыт стратегии диверсификации

На основе изучения материалов из папки «Модуль № 5» (см. архив, прилагаемый к письму) опишите факторы успеха стратегии диверсификации, реализованные в различных отраслях (три любые отрасли на выбор из предложенных материалов).

Оформление: постарайтесь соблюдать предложенный объем текста, и при необходимости добавляйте/убирайте строки в таблице.

Контрольное задание № 3

Название отрасли или сферы деятельности	Суть фактора успеха (не более 5 слов)	Как был сформирован фактор успеха (не более 15 слов)
№ 1 ...		
№ 2 ...		
№ 3 ...		

Модуль № 6. Мегамаркетинг на высокотехнологичных рынках

Данный модуль призван сформировать у участников конкурса потребность в новых этапах личностного и профессионального роста в отношении успеха компании в условиях гиперконкуренции.

Как правило, предприятия ОПК **недостаточно активны и успешны** на рынках продукции двойного и гражданского назначения в силу изначально невысокого уровня компетенций в сфере продаж, коммерциализации и ведения переговоров с партнёрами и заказчиками.

Предлагаемый материал является квинтэссенцией реального опыта А.И. Агеева, генерального директора Института экономических стратегий.

Мы надеемся, что предлагаемые рекомендации Вы адаптируете для своих предприятий и не дожидаясь начала конкурса начнёте их применять в интересах долгосрочного стратегического развития.

Базовые категории конкурентной борьбы

Стратегический маркетинг, в отличие от традиционного маркетинга, направлен на упреждающее формирование (а не только приспособление) организацией желаемых параметров внешней среды. В связи с этим в оборот по данной проблематике введены категории рефлексивного управления, сетевых конфигураций, мегамаркетинга и гиперконкуренции. Соответственно, в практике международных инвестиций и торговли значение имеет не только знание международного частного права, но и технологий скрытого обеспечения конкурентоспособности, создания внеконтрактных альянсов.

В практике выбора и фиксации партнеров и клиентуры, характера отношений, порядка исполнения сделок растущее значение приобретает переговорное искусство, регламенты оформления сделок, проблема пробных и дискриминационных контрактов, скрытые контракты. Кроме того, важно иметь в виду проблематику enforcement – формального и неформального принуждения к исполнению обязательств, отношенческие

контракты, стратегические альянсы, включенность в деловые сети, репутацию, риски незнакомых партнеров.

В палитру средств конкурентной борьбы активно входят инженерные технологии управления поведением выбора, технологии проектирования принципиально новых видов сознаний, высокоточные стоимостные измерения нематериальных объектов, новые разделы криптологии (безынформационные системы с самоосознанием).

Все большее распространение приобретают заимствования в деловые практики из арсенала военного управления.

В частности, в ситуациях жесткой гиперконкурентной борьбы цели противоборства сводятся к тому, чтобы уничтожить все структуры и ресурсы предприятия, все внешние контакты предприятия (полная изоляция), коллектив предприятия, разрушив фундаментальную способность его сотрудников к коллективному единству деятельности, стереть коллективную память о предприятии.

Глубинный архетип: гиперконкуренция

Подход с позиций гиперконкуренции включает и категории стратагемного мышления, восходящего к древней китайской стратегической культуре. Стратагема – это специфический прием, выработанный теоретической мыслью для действий в определенной, модельной обстановке. Это своего рода «схемы понимания-действия» или «схемы анализа ситуации». «Стратагемность – это сплав стратегии с умением расставлять скрытые от противника западни».

Изучение 36 классических китайских стратагем, а также ряда неклассических, их аналогов в отечественной культуре и доктринах военно-стратегического управления представляет собой необходимый компонент стратегического знания.

Искусство переговоров на высококонкурентных рынках

1. Субъективность рынка. Рынок инноваций относится к системам субъективно формируемых значений. Ожидания, предпочтения, мотивации, искусность действий его игроков определяют ключевые параметры спроса, предложения, цены и конкурентоспособности. Отсюда - исключительная роль переговорных стратегий и тактик, применяемых в данной весьма динамичной и чрезвычайно конкурентной среде.
2. Мотивационный сдвиг. Особенность переговорного процесса на мировом рынке – его устремленность на продвижение продукции и услуг на страновые рынки, где совокупным партнером является правящая верхушка страны. В этих кругах и должен произойти мотивационный сдвиг в пользу того или иного поставщика. Гарантировать этот сдвиг, цена которого в серьезных сделках измеряется сотнями и миллиардами долларов, призваны именно переговорные стратегии.
3. Формула успеха переговоров. Заинтересованность клиента - критически важный итог первой фазы предконтрактного этапа переговоров. Для этого необходимо знание следующих нюансов: системы принятия военно-политических решений страны - потенциального импортера и представляющих ее персонажей; военно-политического и хозяйственного лица страны (военная доктрина, циклы вооружения, основные угрозы безопасности, уровень ВНП, состояние финансов, внешней торговли и т.п.). Итог анализа – собственная убежденность в том, что предлагаемые потенциальному клиенту изделия и услуги требуются стране-импортеру для решения приоритетных задач национальной обороны и экономического развития. Интересы развития экономики играют возрастающую роль в сделках по ВВТ в последнее десятилетие. С этим связаны и структуры достигаемых договоренностей: введение условий встречной торговли, передачи технологий, совместного производства, инвестиций и т.п.

4. Предконтрактные переговоры. Цель предконтрактных переговоров – заинтересовать всех участников «совокупного клиента» преимуществами предлагаемых изделий, инициировать официальную заявку на их приобретение, представить или получить проект контракта, стать участником закупочного тендера.

Сценарная основа сложных переговорных стратегий

Фаза – 1

- Существенный момент этой фазы – владение информацией об активности конкурентов.
- Формула успеха этой фазы – кому, где, когда и как суждено успешно сомкнуть компоненты своего знания и неизбежное очарование предложения, от которого невозможно отказаться и за которым потянется шлейф дальнейших переговоров.

Фаза – 2

- Восхищение, по-видимому, – обязательный спутник этой фазы. Чем оно инспирируется – вторично, а первично стремление к красоте, совершенству и выгоде, что легко обнаруживается в душе любого импортера, независимо от его национальности.

Фаза – 3

- Получение официальной заявки на приобретение – следствие качества коммерческих предложений и серии презентаций.
- И то, и другое должно достигать уровня эстетического и технического совершенства. Графика и цвет, образность, краткость и предельная информативность, наличие изюминок и соответствие национальным и мировым стандартам визуализации идей - основа успешного прохождения этой фазы.

- Язык рынка, в основном, английский, и здесь тоже желательно соответствие хотя бы минимальным мировым стандартам.

Фаза – 4

- Ключ к результативности этой фазы – уважение и знание существенных ценностей клиента. Так, космический снимок родного дома руководителя страны может сказаться на его окончательном выборе сильнее сложившихся внешнеполитических привязанностей.
- «Секреты» успешного участия в тендерном процессе большей частью определяются строгостью следования логике официальных требований и пунктуальностью.

Тактика сложных переговорных стратегий

Тактика контрактной работы

- В ходе работы на этапе контрактных переговоров инструментарий переговорных тактик комбинируется из «домашних заготовок» допустимых уступок, увязок, неприемлемых постановок, игры со сроками, качеством и ценами и, разумеется, импровизаций и творческих решений.
- Нет противопоказаний к учету противоречий интересов включенных лиц контрагента.
- Целесообразно позаботиться и о единстве переговорного сценария и с собственной стороны.
- Для этого полезна подготовка директив на переговоры, определение ролей на переговорах, доступа к информации, постоянный мониторинг хода переговоров и корректировка позиций, выбор стиля и аргументации, акцентировка приоритетных тем.
- Разнообразие инструментальной палитры переговоров должно опираться на юридически безупречный базис: знание законодательных рисков страны и международного права.

После контракта

- С подписанием контракта переговорный процесс затухает, но не прекращается.
- Выполнение контракта, гарантийные обязательства, вопросы сервиса, ремонта и модернизации - все это требует постоянного рабочего взаимодействия, ведущего к новым контрактам.
- Идеально, если эти переговоры происходят уже между стратегическими партнерами, интересы которых скреплены юридически, организационно и финансово, а мотивации и переговорные тактики обрели психологическую совместимость.

Роль СМИ

- «Большие деньги любят тишину» - общепринятая норма. О результатах переговоров становится известно чаще всего во время подписания контрактов.
- Информационный шум по поводу ведущихся переговоров обычно отличается поверхностностью и значительными искажениями.
- Прицельные удары дискредитирующего характера, как правило, совершаются конкурентами-экспортерами либо конкурирующими элитными группировками страны-экспортера.
- В последние годы значение СМИ в переговорных процессах резко возросло.
- Заблаговременное формирование благожелательного медиа-климата в стране-импортере принадлежит к числу приоритетов в переговорной стратегии экспортера. Среди недобросовестных методов конкуренции инспирация негативных публикаций о сопернике играет первостепенную роль. Напротив, упреждающее формирование благоприятного общественного мнения относится к важнейшему инструменту поддержки переговорного процесса.

Нечестная конкуренция

- Арсенал недобросовестной конкуренции многообразен и изощрен. Хотя до сих пор еще можно встретиться с brutальными, «уличными» приемами времен

- первоначального накопления, сейчас популярней интеллигентные методы контрдействий на «перекрестах».
- Речь идет о воздействии на базисные факторы управления, производства и структур собственности. Например, скупка акций предприятия-конкурента, дипломатические демарши, стимулирование роста цен на комплектующие, компрометация наиболее эффективно действующих официальных лиц соперника и т.п.

Модуль № 7. Некоторые важные аспекты паспортизации проектов при реализации стратегии диверсификации

При реализации стратегии диверсификации Вам предстоит проведение многочисленных презентаций Ваших предложений. Залог успешной презентации – изначально качественно подготовленный паспорт проекта. Поэтому в данном модуле предлагаем Вам обратить внимание на данные о проектах, которые могут быть интересны потенциальным партнёрам.

Как правило, партнёры хотят видеть в предлагаемом Вами проекте одно из двух – либо решение проблемы, либо создание возможности. Посмотрим, как разные структуры видят описание проекта, исходя из данных «отправных точек».

Подход «Решение проблемы». Опыт АСИ и ФПИ

Приведенные критерии отбора и элементы описания проектов в большой степени демонстрируют логическую связь с классическим проектным менеджментом (10 областей знаний). Но насколько этого достаточно для принятия стратегического решения о судьбе проекта? Представляется целесообразным рассмотреть методологии паспортизации проектов на основе анализа вклада проекта в создание общественного блага: новые горизонты социально-экономического развития, национальная безопасность, решение технологических, технических, общественных, управленческих проблем. Ключевым принципом обозначенной методологии является позиционирование проекта как способа решения проблемы или как способа реализации новых возможностей. При этом различные субъекты инновационной деятельности делают при отборе акцент на одном из двух вариантов: решение проблемы или новая возможность.

Приведем некоторые критерии по отбору проектов, являющихся способом решения *некой проблемы*.

Агентство стратегических инициатив:

1. Суть проекта (краткое описание; какую проблему решает проект)
2. Эффекты от реализации
3. Конкурентные преимущества

Фонд перспективных исследований:

1. Проблема, на решение которой нацелен проект, актуальность
2. Существующие отечественные и зарубежные идеи для решения проблемы
3. Трудности, с которыми столкнулись разработчики при решении проблемы
4. Существующие в настоящее время аргументы против решения поставленной проблемы предложенным способом
5. Существующие препятствия организационного и юридического плана на пути решения проблемы предлагаемым способом
6. Научно-технический задел, имеющийся у заявителя и обеспечивающий решение поставленной проблемы
7. Кооперация, необходимая для решения проблемы
8. Потребности в организации международного сотрудничества для решения проблемы предполагаемым способом
9. Оценка последствий практического применения (внедрения) результатов проекта в парировании угроз безопасности государства

Подход «Создание возможностей». Опыт ФПИ и ФСИ

Критерии, определяющие акценты на новых возможностях, которые заложены в проекте:

Фонд перспективных исследований:

1. Оценка важности решаемых в проекте задач и обоснование повышения уровня боеготовности Вооруженных Сил Российской Федерации, государственных служб и экономики страны до 2030 года за счет реализации результатов проекта
2. Новизна идей и технических решений
3. Описание ожидаемого научно-технического результата проекта
4. Основные преимущества создаваемых образцов по сравнению с лучшими российскими и зарубежными аналогами

5. Обоснование выбора технических решений (принципов, подходов), заявленных параметров, технических характеристик создаваемых образцов/технологий, обеспечивающих преимущества перед аналогами или альтернативными решениями

Фонд содействия инновациям:

1. Научная новизна предлагаемых в инновационном проекте решений
2. Научный задел по тематике проекта.
3. Планы по созданию и защите интеллектуальной собственности
4. Объем и емкость рынка продукта, анализ современного состояния и перспектив развития отрасли, в которой реализуется инновационный проект.
5. Конкурентные преимущества создаваемого продукта, сравнение технико-экономических характеристик с мировыми аналогами.
6. Стратегия продвижения продукта на рынок

Подход «Комплексная оценка активов проектов». Опыт Роснано

В своё время ОАО «РОСНАНО» разработало практическое руководство по оценке активов в рамках проектов. Представленные параметры действительно часто интересуют партнёров при проведении переговоров о взаимодействии. Поэтому предлагаем Вам ознакомиться и с этим подходом⁶

Факторы, влияющие на стоимость технологических НМА №		Фактор	Свойства технологии
		положительно влияющие на стоимость	отрицательно влияющие на стоимость
1	Абсолютный возраст	Вновь созданная современная технология	Давно существующая старая технология
2	Относительный возраст	Технология более новая, чем у конкурентов	Технология старше конкурирующей
3	Универсальность	Технология, подтвержденная	Технология не

⁶ Практическое руководство по проведению оценки активов в рамках проектов, реализуемых с участием ОАО «РОСНАНО». М., 2010. С. – 14.

	(частота использования)	практикой или постоянно используемая при выпуске товаров и услуг	подтверждена практикой или редко используется при производстве товаров и услуг
4	Область использования	Технология может использоваться для производства широкого ассортимента товаров и услуг	Технология пригодна только для производства узкого ассортимента товаров и услуг
5	Отрасль использования	Технология может использоваться в широком диапазоне отраслей	Технология может использоваться только в узком диапазоне отраслей
6	Потенциал расширения	Неограниченная возможность использования технологии с новыми или иными продуктами и услугами	Ограниченная возможность использования технологии с новыми или иными товарами и услугами
7	Потенциал использования	Неограниченная способность проникновения лицензирования технологии в новые отрасли; возможность новых способов использования	Ограниченная возможность лицензирования технологии в новых отраслях и для новых видов использования
8	Подтверждение полезности	Технология имеет подтвержденное практикой применение	Технология не имеет подтвержденного практикой применения
9	Относительная доходность	Доходность или прибыль на инвестицию по продуктам и услугам выше, чем у конкурирующих товаров, производимых с использованием другой технологии	Доходность или прибыль на инвестицию по продуктам и услугам ниже, чем у конкурирующих товаров, производимых с использованием другой технологии
10	Расходы на непрерывное развитие	Низкая стоимость поддержания технологии на современном уровне	Высокая стоимость поддержания технологии на современном уровне
11	Расходы на коммерциализацию	Низкая стоимость ввода технологии в коммерческую эксплуатацию	Высокая стоимость ввода технологии в коммерческую эксплуатацию
12	Средства коммерциализации	Для коммерциализации технологии существует множество способов (через роялти, организацию производства и т.д.)	Существует мало способов для коммерциализации технологии
13	Доля рынка	Товары и услуги, для производства которых	Товары и услуги, для производства которых

		используется данная технология, имеют более высокую долю рынка, чем конкурирующие продукты	используется данная технология, имеют меньшую долю рынка, чем конкурирующие продукты
14	Абсолютный потенциал рынка	Товары и услуги, для производства которых используется данная технология, находятся на расширяющемся рынке	Товары и услуги, для производства которых используется данная технология, находятся на сокращающемся рынке
15	Относительный потенциал рынка	Рынок для товаров и услуг, произведенных по данной технологии, расширяется быстрее, чем у конкурирующих продуктов	Рынок для товаров и услуг, произведенных по данной технологии, расширяется медленнее, чем у конкурирующих продуктов
16	Конкуренция	Конкуренция в области применения технологии небольшая или отсутствует	Конкуренция в области применения технологии высокая
17	Прогнозируемый спрос	В настоящее время спрос на технологию не удовлетворен	Спрос на технологию невелик или не ощущается

Подход «Оценка уровня готовности». Опыт NASA

Предлагаемый подход разработан Национальным аэрокосмическим агентством (NASA) США, но используется во многих ведомствах и организациях, как США, так и других стран. Данный подход может быть полезен при описании проектов и для подготовки к переговорам по поводу разработки новых технологий, состоянию исследовательских программ по ним и по их готовности к промышленному внедрению.

В целом уровень технологической готовности (TRL) может быть отнесён к одному из перечисленных далее вариантов:

- TRL 1 – Утверждение и публикация базовых принципов технологии.
- TRL 2 – Формулировка концепции технологии и оценка области применения.
- TRL 3 – Начало исследований и разработок. Подтверждение характеристик.
- TRL 4 – Проверка основных технологических компонентов в лабораторных условиях.

- TRL 5 – Проверка основных технологических компонентов в реальных условиях.
- TRL 6 – Испытания модели или прототипа в реальных условиях.
- TRL 7 – Демонстрация прототипа (опытного образца) в условиях эксплуатации.
- TRL 8 – Окончание разработки и испытание системы в условиях эксплуатации.
- TRL 9 – Демонстрация технологии в окончательном виде при испытаниях образца.

При работе с партнёрами важно быть готовыми к оценке предлагаемых Вами технологий по предложенной методологии. Кроме того, Вы можете применить эту методологию и для создания своего корпоративного каталога, чтобы повысить стартовую готовность к потенциальным переговорам в ходе реализации стратегии диверсификации.