

УДК 338.984
JEL: M11, L5, L9, O14, O21, O32

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Данил Борисович Смирнов¹

¹ ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
125993, ГСП-3, г. Москва, Ленинградский просп., 49

¹ Аспирант, кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент», эксперт отдела финансов и казначейства
ООО «ИНТЕР РАО – Экспорт»
E-mail: smirnovdb@hotmail.com

Поступила в редакцию: 27.07.2015 Одобрена: 29.08.2015

Аннотация

Цель статьи – определить основные подходы к формированию стратегии развития предприятия. Методологическую основу исследования составили системный, воспроизводственный и диалектический общенаучные подходы.

Результаты: Установлено, что деятельностный подход как ведущая методология разработки стратегии предполагает соотношение категории деятельности с понятиями «потребности», «интересы», «мотивы», «цели», «рефлексия (оценка)», «саморазвитие». Системный подход предполагает рассмотрение стратегии как системы, имеющей определенную структуру и взаимосвязи внутри компонентов системы.

Выводы/значимость: в системе менеджмента для российских предприятий главной задачей становится не оперативное реагирование на текущие изменения внешней среды, а формирование стратегического видения будущего предприятия, разработка гибкой и жизнеспособной стратегии развития, предвидеть тактические и стратегические угрозы для деятельности предприятия, своевременно их устранять, а также практически использовать идеи стратегического менеджмента для устойчивого развития.

Ключевые слова: предприятие, теория стратегического управления предприятием, эволюция понятия «стратегия», внешняя деловая среда стратегия предприятия, процесс разработки стратегии.

Для ссылки: Смирнов Д. Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3. С. 149–155.

В настоящее время в России действуют 544,2 тыс. коммерческих компаний, из них только 5% разрабатывают собственную стратегию развития, но именно эти компании имеют более качественные и высокие финансово-экономические показатели, чем их конкуренты в среднем по отрасли. При этом в практике западных корпораций широко распространена разработка и реализация стратегии развития предприятия в системе менеджмента компании. Проведенное консалтинговой компанией KPMG исследование «World Class Transactions 2003» отмечает, что 91% компаний с удачным опытом сделок по слиянию и поглощению, имеют формализованную стратегию [1]. Однако процесс и подходы к разработке стратегии развития предприятия, а также методы ее реализации формировались в течение прошлого столетия и продолжают развиваться в настоящее время.

Поэтому для определения основных подходов формирования стратегии развития предприятия необходимо провести ретроспективный анализ эволюции теории стратегического управления предприятием в системе менеджмента компании, дать определе-

ние базового термина «стратегия» как технологию управления предприятием, определяющей ее долгосрочное развитие в условиях повышенной нестабильности внешней среды, а также описать поэтапный процесс формирования и реализации стратегии развития предприятия.

В рамках ретроспективного анализа (хронологический и историко-методологический подход) основоположник концепции стратегического менеджмента американский ученый российского происхождения Игорь Ансофф, а также российские исследователи В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова выделяют следующие четыре этапа в эволюции теории стратегического управления предприятием.

- Первый этап «Бюджетирование».

Охватывает период времени с 80-ых годов XIX в. до начала 1950-х годов, называемый «Эпохой массового производства», для которого характерно четко разграниченная структура отраслей, предсказуемые перспективы роста, стабильность внешней деловой среды, ресурсного потенциала предприятия

и минимальное вмешательство со стороны государства и конечных потребителей, что в общем было свойственно для экономики промышленно развитых стран данного периода. В это время управление предприятием формируется как отдельное научное направление в экономической науке. Поскольку главной задачей для компаний данного периода являлась максимизация производства слабо дифференцированного товара при минимальных затратах, то главным инструментом управления предприятием представители школы научной организации труда и менеджмента (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Гаррингтон Эмерсон), а также административной (классической) школы (Анри Файоль, Макс Вебер, Честер Барнард) выделяли планирование, выраженное в форме бюджетирования и контроля (*budgeting and control*).

Компании формировали максимально детализированные ежегодные постатейные бюджеты доходов и расходов по функциям (производство, сбыт, капитальное строительство) и по структурным подразделениям компании (дивизионы, филиалы, отделения, предприятия, цеха, отделы и т.д.). Такая система управления ориентирована в значительной степени на оперативный менеджмент, поэтому бюджетно-финансовое планирование обладает рядом существенных недостатков: краткосрочный горизонт планирования и игнорирование факторов внешней среды.

Однако структурные изменения технологии производства, возникшие в результате научно-технической революции, насыщение рынка товарами, а также появление первых транснациональных корпораций привели к возникновению потребности в долгосрочном планировании и управлении.

• Второй этап «Долгосрочное планирование».

С 1950-х годов до начала 1960-х годов в условиях высоких темпов постоянного экономического роста, высокой степени предсказуемости и одновременно низкой конкуренции у многих компаний появилась необходимость в понимании перспективы развития своей деятельности. Долгосрочное планирование строилось на основе показателей деятельности компании прошлых периодов путем экстраполяции, то есть распространения установленных в прошлом тенденций на будущий период. Использование долгосрочного планирования стало первой серьезной попыткой разработки стратегии компании.

Существенное отличие долгосрочного планирования от бюджетирования заключается в том, что при долгосрочном планировании стали широко применяться методы определения оценки эффективности капитальных вложений, сроков окупаемости инвестиций, временной стоимости денег (метод дисконтирования денежных потоков).

• Третий этап «Стратегическое планирование».

Период 60–70-х годов XX века в системе менеджмента компаний происходит переход от модели долгосрочного планирования к модели стратегического планирования, обусловленный значительным ускорением экономических процессов в условиях общей неопределенности факторов внешней среды и нестабильности на традиционных рынках сбыта, возникшей в результате научно-технического прогресса. Главное отличие между стратегическим планированием и долгосрочным планированием заключается в разном понимании менеджментом компании степени влияния факторов внешней среды. Если в основе системы долгосрочного планирования лежит анализ и использование внутренних возможностей компании в условиях стабильного экономического роста, то система стратегического планирования характеризуется поиском путей наиболее эффективного использования внутреннего потенциала компании, принимая во внимание внешние ограничения, такие как внешние конкурентные силы, потребители, политические, экономические и экологические социальные риски.

• Четвертый этап «Стратегический менеджмент».

К 1990-м годам большинство транснациональных корпораций (далее ТНК) в западных странах в странах с развитой рыночной экономикой начали переход от системы стратегического управления компанией к системе стратегического менеджмента, поскольку до середины 1980-х гг. ТНК действовали в условиях защищенной конкурентной среды. Ограниченность коммуникаций, огромные географические расстояния, часто закрытые для внешних конкурентов рынки в значительной степени снижали возможности иностранных компаний соперничать на их национальных рынках. Создав глобальные сети для закупок сырья и дистрибуции товаров по всему миру, эти конкуренты смогли получить доступ на многие национальные рынки. Чтобы успешно действовать в изменившихся условиях, компаниям пришлось конкурировать не только с местными конкурентами, но и с лучшими структурами бизнеса по всему миру, что вызвало необходимость пересмотра текущей модели управления компанией.

Модель стратегического менеджмента помимо стратегического планирования включает в себя реализацию выработанной стратегии, в том числе ее оценку и контроль. Система стратегического менеджмента определяется как технология управления компанией, определяющая ее долгосрочное развитие в условиях повышенной нестабильности внешней среды и обеспечивающая своевременное реагирование компании на изменение факторов внешней среды и ценовой конъюнктуры, которое приводит к необходимости осуществления стратегического маневра, и,

как следствие, пересмотра целей и корректировки общего направления развития компании.

Таким образом, основными причинами эволюции модели управления компании благодаря изменившимся условиям ведения бизнеса являются интенсив-

ная конкуренция на традиционных рынках сбыта и непредсказуемость различных факторов внешней среды вследствие глобализации экономических процессов. Основные характеристики традиционных моделей теории управления приведены в табл. 1.

Таблица 1

Основные характеристики традиционных моделей теории управления

Характеристика	Модель управления			
	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Период	1880–1950 гг.	1950–1960 гг.	1960–1970 гг.	с 1990 гг.
Назначение	Максимизация производства	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом факторов внешней среды	
Способ достижения	Увеличение объемов производства	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением	
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются и определяются путем экстраполяции	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость
Тип изменений внешней среды	Медленнее реакции компании	Сравним с реакцией компании		Быстрее реакции компании
Процесс	Циклический			Реальное время
Способ управления	Бюджетно-финансовое планирование	Прогнозирование экономического роста	Изменение стратегии развития	Учет развития рынка и внешней среды
Основа управления	Стабильность	Прогнозирование	Исследование	Творчество топ-менеджмента
Взгляд на персонал	Персонал – один из ресурсов компании		Персонал – важнейший ресурс компании	

Однако необходимо отметить, что помимо традиционных четырех этапов эволюции теории стратегического управления предприятием известный американский ученый в области исследований операций и теории систем, основатель Института интерактивного менеджмента (INTERACT) Рассел Линкольн Акофф выделяет пятую модель управления предприятием «Интерактивный стратегический менеджмент», методологию формирования которой ученый описал в своей работе «Creating the Corporate Future» (Создание корпоративного будущего) и практические рекомендации в «A Guide to Controlling Your Corporation's Future» (Руководство по управлению будущим вашей корпорации).

- Пятый этап «Интерактивный стратегический менеджмент».

Интерактивный стратегический менеджмент является дальнейшим развитием модели управления компании «Стратегический менеджмент», в основе которого лежит разработка стратегии развития предприятия, с использованием творческого потенциала всего коллектива, вовлеченного в формирование и постановку общих целей компании для его желаемого положения в будущем и определение наиболее оптимальных путей его достижения с учетом вну-

тренних возможностей компании и рисков внешней среды. Идеология модели управления интерактивного стратегического менеджмента строится на положении, что, если работники компании участвуют в формировании стратегии развития предприятия, они проецируют свое видение желаемого будущего, и реализуют принятую стратегию с творческим подходом гораздо более эффективно, чем если бы до них данная стратегия доводилась директивно.

В условиях нестабильности система интерактивного менеджмента лучше других рассмотренных в данной статье существующих моделей управления предприятием дает возможность своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся факторы внешней среды и усложняющуюся организационную структуру бизнес-процессов внутри самой компании, максимально используя весь творческий потенциал сотрудников предприятия, вовлеченных в достижение стратегических целей.

Наряду с развитием системы менеджмента компании в рамках теории стратегического управления предприятием также эволюционировало определение базового термина «стратегия предприятия», отражающее усложняющийся характер методов и подходов к разработке и реализации стратегии в

соответствии с постоянно растущими требованиями внешней деловой среды для поддержания конкурентоспособности основного бизнеса компании. Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» позволяет точнее понять сущность стратегического управления и осознать его структурное содержание.

На основе анализа литературных источников установлено, что в зарубежной и российской теории управления в области стратегического менеджмента существует различные взгляды на определение базового понятия «стратегия». Результаты изучения эволюции понятия «стратегии» в научных библиографических источниках представлены в табл. 2.

Таблица 2

Эволюция определения понятия «стратегия»

№	Определение понятия «стратегия»	Год	Автор	Основной подход
1.	Стратегия – метод определения долгосрочных целей компании, программы действий и приоритетных направлений по использованию ресурсов.	1962	Альфред Дюпон Чандлер	Устанавливаются долгосрочные цели и не пересматриваются до существенных изменений внешней деловой среды или внутренних условий функционирования предприятия.
2.	Стратегия – метод установления конкурентных целей компании.	1965	Гарвардская школа	Стратегия позволяет определить сегменты бизнеса, которые компания начнет или будет осуществлять.
3.	Стратегия – метод определения основных целей для корпоративного, делового и функционального уровней.	1965	Игорь Ансофф	Стратегия является системой, обеспечивающая компании сбалансированность и общее направление роста.
4.	Стратегия – способ реагирования компании на внешние возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны.	1985	Майкал Юджин Портер	Главная задача стратегии состоит в достижении компанией конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе над конкурентами в каждом направлении бизнеса.
5.	Стратегия – последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	1987	Генри Минцберг	Главное в стратегии – составление планов, которые являются основным средством для контроля эффективности достижения стратегических целей
6.	Стратегия – способ развития ключевых конкурентных преимуществ компании	1989	Гарри Хамель	В основе конкурентоспособности лежат уникальные способности компании и внутренние ресурсы
7.	Стратегия – набор действий и решений, предпринимаемых для достижения установленных показателей деятельности	1995	Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)
8.	Стратегия – альтернативный вариант развития предприятия с учетом внешнего и внутреннего окружения	1998	С.А. Кузнецова, В.Д. Маркова	Формирование и реализация стратегии заключается в составлении детализированных планов и на их основе прогнозов

На основе приведенных дефиниций понятия «стратегия» в табл. 2, сформулированных западными и отечественными учеными-экономистами, делается вывод, что несмотря на разные подходы, все приведенные определения не противоречат друг другу, а, наоборот, дополняют, выявляя основные принципы, методы и способы формирования и реализации стратегии, как технологию управления предприятием, обеспечивающую его максимально эффективную деятельность и устойчивое развитие в условиях постоянно изменяющейся внешней деловой среды и внутренней организации предприятия.

Также в процессе рассмотрения эволюции понятия «стратегия», установлено, что разработка стратегии в равной степени предназначена, как и для адаптации предприятия к изменениям внешней деловой

среды, так и для обновляемости. В данной статье автор придерживается мнения, высказанного Артуром А. Томпсоном, А.Дж. Стриклендом о том, что «стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей» [2].

В статье неоднократно употребляется термин «внешняя деловая среда» и подчеркивает ее особое значение именно для российских предприятий, поскольку отечественная экономика до сих пор остается сырьевой и ориентированной на экспорт, а не на внутреннее потребление, в то время как природные ресурсы являются глобальным фактором мировой конкуренции. Внешняя деловая среда – это ее направления развития (стратегические факторы), которые имеют

высокую объективную возможность реализации и влияние на деятельность компании.

При разработке стратегии менеджмент предприятия детально анализирует внешнюю деловую среду и ее направления развития (стратегические факторы). Целью анализа стратегических факторов внешней деловой среды является выявление потенциальных угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон предприятия для формирования и выбора стратегий.

Анализ принципов и методов разработки и реализации стратегии в системе менеджмента компании позволяет установить, что стратегическое управление – это процесс принятия (планирование) и реализации стратегических решений (оперативное управление), основой которого является формирование стратегии развития, разработанной на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с потенциальными возможностями и угрозами внешней деловой среды, в которой функционирует предприятие. Структура стратегического управления представлена на рис. 1.

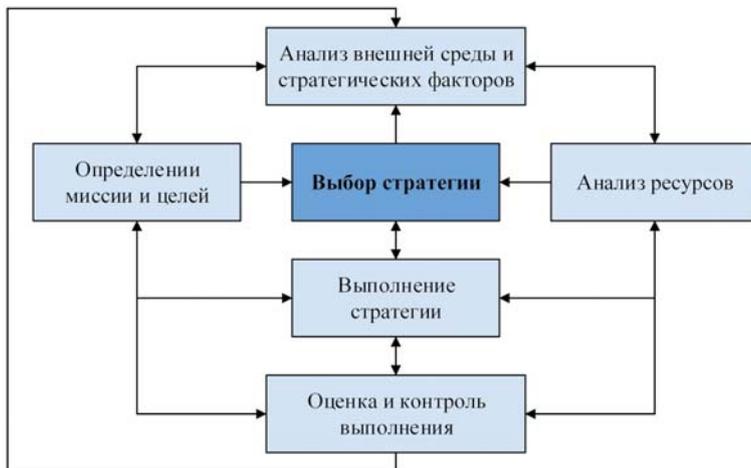


Рис. 1. Структура стратегического управления

Отношения ученых к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными.

В исследовании Артура А. Томпсоном и А. Дж. Стрикленда стратегическое управление предприятием состоит из пяти взаимосвязанных задач:

- 1) формирование стратегического видения будущего компании;
- 2) определение стратегических целей и задач для их выполнения;
- 3) разработка стратегии для достижения поставленных целей;

- 4) осуществление стратегических решений;
- 5) оценка результатов деятельности и корректировка стратегии, методов ее исполнения с учетом приобретенного опыта.

Согласно Игорю Ансоффу стратегическое управление компанией заключается в последовательной выработке решений по следующим ключевым задачам:

- 1) проведение оценки (внутренний аудит) деятельности компании;
- 2) формулирование стратегических целей долгосрочного развития компании;
- 3) принятие решения о портфельной стратегии компании

Портфельная стратегия – это стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж [3].

- 4) выбор конкурентной стратегии поведения компании;
- 5) разработка альтернативных проектов, в том числе их отбор и формирование программы реализации.

Сходные позиции в отношении этапов стратегического управления представлены С. Вутона и Т. Хома. Процесс стратегического управления представлен тремя этапами, состоящими, в свою очередь, из девяти шагов. Это:

1. Стратегический анализ:

- 1.1. анализ внешней среды;
- 1.2. анализ внутренней среды;

1.3. их совокупная оценка.

2. Определение стратегического направления:

- 2.1. прогнозирование;
- 2.2. формирование миссии и цели предприятия;
- 2.3. выявления стратегических «расхождений» между прогнозами и целями

3. Непосредственная реализация стратегии:

- 3.1. разработка альтернативных вариантов стратегии;

3.2. анализ всех вариантов на предмет конкурентоспособности;

3.3. формирование плана реализации стратегии.

Д.И. Шендел и К.Дж. Хаттер рассматривают стратегическое управление как «процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей» [4], как способ достижения целевого состояния взаимоотношений с внешней деловой средой за счет наиболее оптимального распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, которое позволяет компании, ее филиалам и подразделениям максимально эффективно и результативно вести направления своей деятельности.

По Дж. Хиггенсу «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [5].

Стратегическое управление в исследованиях Дж. Пирс и Р. Робинсон определяется как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации [6].

Процесс разработки стратегии по мнению российских ученых-экономистов В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой состоит из четырех этапов:

- 1) комплексный анализ «пробелов» и «узких мест», включающий в себя оценку внутренней организации компании и внешнего делового окружения;
- 2) формирование стратегии развития компании с учетом рассмотренных альтернативных вариантов;
- 3) непосредственная реализации принятой стратегии с помощью утвержденных планов и функциональных бюджетов филиалов, подразделений.

На основе анализа научных исследований зарубежных экономистов выявлены такие признаки стратегического управления, как концептуальность, прогностичность, связь с категориями мотивов и потребностей, пространственная иерархичность.

По мнению одного из основоположников лидеров российской школы менеджмента, генерального директора Института комплексных стратегических исследований, О.С. Виханского стратегическое управление компанией осуществляется за счет человеческого потенциала, который является основой компании, координирует производство предприятия в соответствии с покупательным спросом и потребностями рынка, своевременно реагирует и проводит изменения внутри компании, отвечаю-

щие вызову со стороны внешнего делового окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в итоге дает возможность компании успешно функционировать в долгосрочной перспективе, достигая при этом поставленных целей.

Приведенный анализ подходов к определению стратегии и стратегического управления позволяет сделать вывод о том, что разработка стратегии предприятий опирается на:

- методологию, связанную с реализацией системного, аналитического и процессного подходов;
- неоклассическое направление экономической теории, теории инвестиций, менеджериализма, принятия решений, теорию систем;
- методы: ретроспективный, системно-структурного анализа, аналогии, сценарный, моделирование (в том числе матричные модели стратегического анализа), социологические методы, метод прогнозирования, а также метод оценивания результатов;
- ориентацию на критерии экономической эффективности.

Установлено, что деятельностный подход как ведущая методология разработки стратегии предполагает соотнесение категории деятельности с понятиями «потребности», «интересы», «мотивы», «цели», «рефлексия (оценка)», «саморазвитие». Системный подход предполагает рассмотрение стратегии как системы, имеющей определенную структуру и взаимосвязи внутри компонентов системы.

В современных условиях с учетом нормативных документов международного и российского уровней при разработке экономической стратегии кроме отмеченных выше теоретико-методологических оснований важно использовать инновационный подход, отражающий идеологию устойчивого развития как новую мировоззренческую парадигму современной цивилизации.

В этом контексте в системе менеджмента для российских предприятий главной задачей становится не оперативное реагирование на текущие изменения внешней среды, а формирование стратегического видения будущего предприятия, разработка гибкой и жизнеспособной стратегии развития, предвидеть тактические и стратегические угрозы для деятельности предприятия, своевременно их устранять, а также практически использовать идеи стратегического менеджмента для устойчивого развития.

Список литературы

1. Геращенко И.П. Эволюционный подход к понятию стратегии развития предприятия. // Российское предпринимательство. 2008. № 5.

2. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс. 2002.
4. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago, The Dryden Press. 1983.
6. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed, Homewood, 111, Richard D. Irwin, 1985.
7. Ряховская А.Н. Устойчивое функционирование и развитие предприятий: основные механизмы, принципы, критерии оценки. // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 2 (71).
8. Ряховская А.Н., Кован С.Е., Крюкова О.Г. Антикризисное бизнес-регулирование. М.: Магистр. 2012.
9. Крюкова О.Г. Предупреждение рисков // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 3 (66).
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов. М.: Айрис Пресс. 2007.
11. Экономика фирмы / под ред. Ряховской А.Н. М.: Магистр. 2010.
12. Брейли Р., Майерс С. Принцип корпоративных финансов. М.:Тройка Диалог. 2012.
13. Boyer J. Business Intelligence Strategy. A Practical Guide for Achieving BI Excellence / MC Press Online, LLC Ketchum, IBM. 2010.
14. Richard R. Nelson, National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 1993.

M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

RESEARCH

MAIN APPROACHES TO BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION

D. B. Smirnov

Abstract

Article tasks: define main approaches to business development strategy formation. Methodology: methodological basis includes systemic, replication and dialectic general scientific approaches. Results: it is established that the activity approach as a leading methodology of strategy development assumes correlation between the activity category and the concepts: needs, interests, incentives, goals, reflection (evaluation), and self-development. Systemic approach assumes to consider strategy as a system having a definite structure and interconnections within the system components. Conclusions/relevance: for Russian businesses the main goal in the management system is not a prompt response to current environmental changes, but formation of a strategic vision of the business' future, elaboration of a flexible and viable development strategy, to foresee tactical and strategic threats for the business activity, to remove them timely, as well as to use strategic management ideas in practice for sustainable growth.

Keywords: *business, business strategic management theory, evolution of the strategy concept, external business environment, business strategy, strategy formulation process.*

Correspondence: *Smirnov Danil B., Finance University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky avenue, Moscow, 125993), smirnovdb@hotmail.com*

Reference: *Smirnov D. B. Main approaches to business development strategy formation. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, vol. 6, no. 3, pp. 149–155.*