



Аудит системы стратегического менеджмента

16 марта 2022

Конференция «Аудит эффективности стратегии бизнеса». Корпоративной, деловой, функциональной.

В соответствии со стандартом «Система стратегического управления «SSM4»».



Серов Михаил
Алексеевич
Президент Ассоциации
специалистов по
стратегическому
управлению
E-mail: ms@strategs.ru
Тел.: +7(929) 697-14-36

Аудит системы стратегического менеджмента

Дата обновления: 30.07.2020

Кодификация по стандарту «Система стратегического менеджмента» SSM4

9 стандартов – по корпоративному и деловому уровням управления, 48 функциональных стандартов, всего 57 стандартов

Цикл менеджмента		Отраслевая специфика									
		Другие отрасли согласно ОКВЭД-2									
Стратегии по уровням управления		Транспортировка и хранение									
		Торговля оптовая и розничная									
Стратегии по уровням управления		Обрабатывающие производства									
		Стратегический анализ		Разработка и выбор стратегии		Реализация стратегии		Стратегический контроль			
		SSM:CBF:SA	SSM: CBF:D&S	SSM:CBF:I	SSM:CBF:C						
SSM:MODEL		Порядковый номер 1		Модель системы стратегического управления							
SSM:C	Корпоративная стратегия	SSM:C-SA Стратегический анализ деятельности ГК	SSM:C:D&S Разработка и выбор стратегии группы компаний	SSM:C:I Реализация стратегии группы компаний	SSM:C:C Стратегический контроль на уровне группы компаний	2	5	8	11		
SSM:B	Деловые стратегии	SSM:B-SA Стратегический анализ бизнес-единицы	SSM:B:D&S Разработка и выбор стратегии бизнес-единицы	SSM:B:I Реализация стратегии бизнес-единицы	SSM:B:C Стратегический контроль на уровне бизнес-единицы	3	6	9	12		
SSM:F	Функциональные стратегии	SSM:F-SA Стратегический анализ отдельной функции	SSM:F:D&S Разработка и выбор функциональной стратегии	SSM:F:I Реализация функциональной стратегии	SSM:F:C Стратегический контроль на уровне отдельной функции	4	7	10	13		

Примечание. В версии «SSM4» рассматриваются следующие функциональные стратегии. По основной цепочке ценности (ОЦ): закупки, логистика, производство, маркетинг, сервис. По вспомогательной цепочке ценности (ВЦ): экономика, финансы, персонал, информационные технологии, НИОКР (R&D), внутренний контроль, безопасность.

Определения

- Система (от греч. σύνθεσις – целое, составленное из частей, соединение, лат. букв. перевод – compositio) – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.
- Комбинация взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких поставленных целей (ГОСТ Р ИСО МЭК 15288–2005).
- Совокупность интегрированных и регулярно взаимодействующих или взаимозависимых элементов, созданная для достижения определенных целей, причем отношения между элементами определены и устойчивы, а общая производительность или функциональность системы лучше, чем у простой суммы элементов (PMBOK).
- Система: комбинация взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких поставленных целей

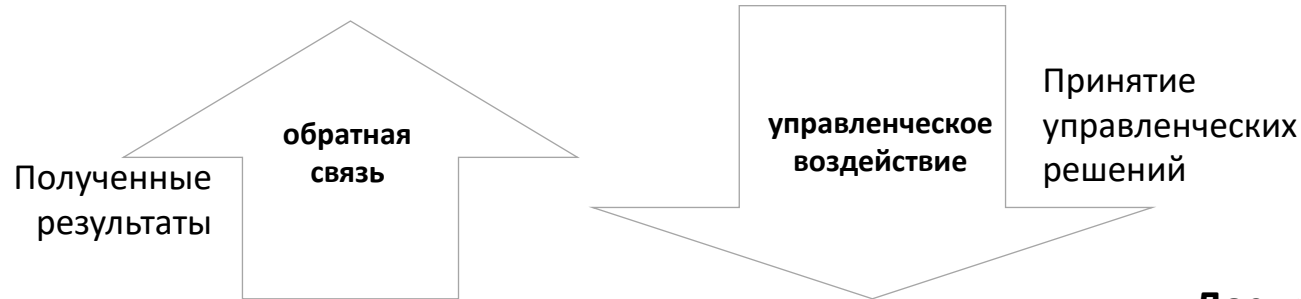
Система стратегического управления организацией представляет собой совокупность подсистем, их элементов и взаимосвязей между ними, которые обеспечивают выживание и развитие организации, направленное на повышение уровня ее конкурентоспособности, путем выполнения процесса стратегического анализа, разработки и реализации стратегии, стратегического контроля.

- Стратегический процесс: заключается в использовании специфических ресурсов организации (при поддержке консультантов), направленный на решение задачи по разработке, выбору и реализации стратегии на корпоративном, деловом, функциональном и операционном уровнях.
- Назначение системы стратегического менеджмента: своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей

Система стратегического менеджмента

Субъект системы стратегического менеджмента:
акционеры и Совет директоров (Правление).

Характеристики субъекта: цели, ценности, нормы, компетенции, квалификация, опыт, характеристики личности, стиль управления



Объект системы стратегического управления: организация

Достижение стратегических целей

Ресурсы

Вход

- Люди (руководители и консультанты)
- Время
- Бюджет
- Полномочия (рабочей группы)
- Методическое обеспечение (стандарты)
- Информационное обеспечение*

Группа компаний, холдинг

Управляющая компания

Бизнес-единица №1

БЕ №2

БЕ №3

БЕ №4

Бизнес-единица - это совокупность подсистем, осуществляющая специфические виды деятельности с целью создания ценности для потребителей;

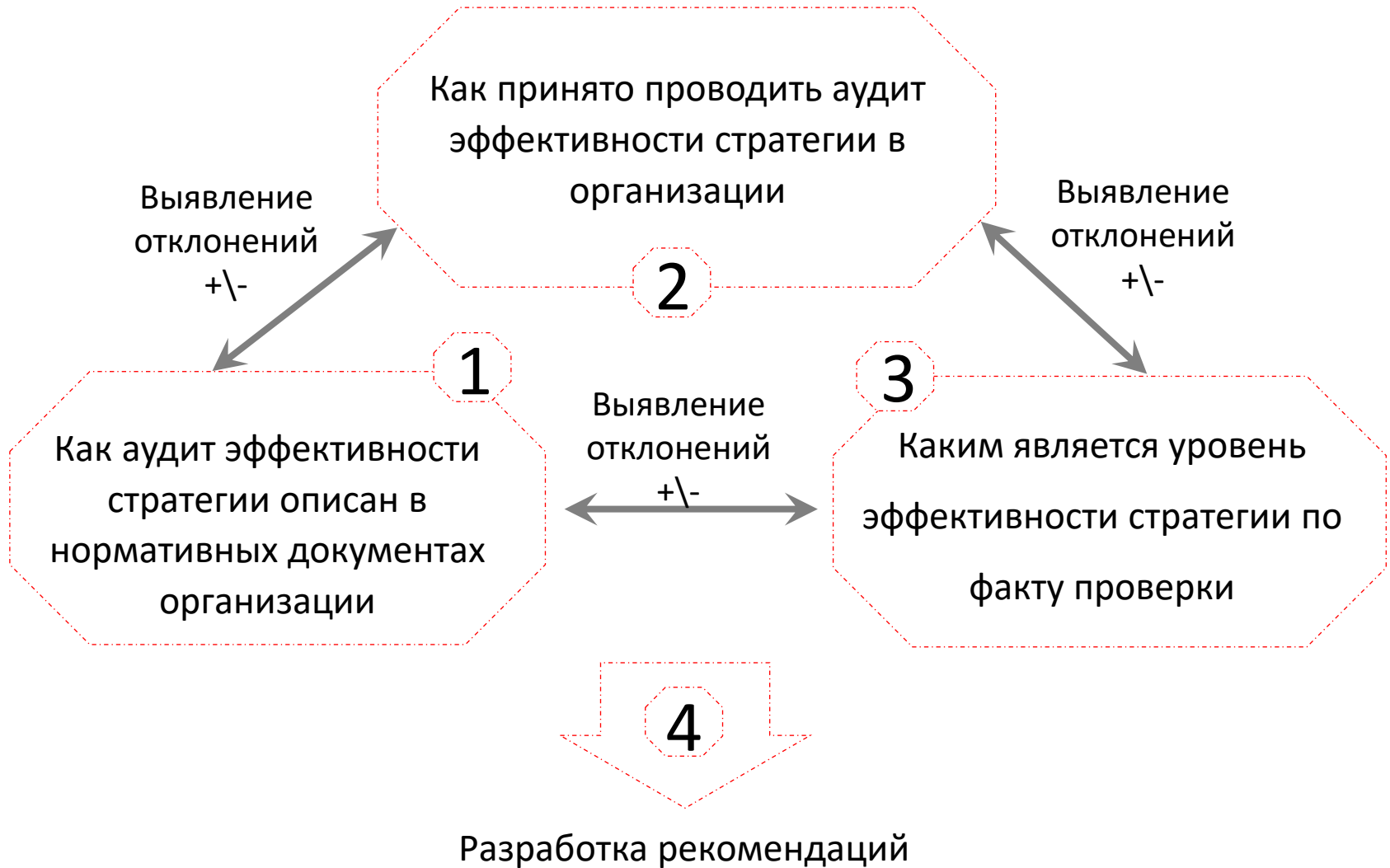
Выход

Стратегии:

- Корпоративные
- Деловые
- Функциональные

* информационное обеспечение: информация о внешней и внутренней среде, производственная подсистема, логистическая подсистема, системы автоматизации, маркетинговая подсистема, инновационная подсистема, социальная подсистема, кадровая подсистема, коммуникационная подсистема, финансовая подсистема, административная подсистема, подсистема обеспечения безопасности

Схема действий при проведении аудита эффективности стратегии



Оценка ситуации по достоверности финансовых управленческих отчётов.

1. Как аудит эффективности стратегии описан в нормативных документах организации «Альфа».

Результаты: аудит эффективности стратегии проведен в июне 2021 года, ранее такая оценка не проводилась.

2. Как принято проводить аудит эффективности стратегии в организации «Альфа».

В виде приказа директора.

3. Каким является уровень эффективности стратегии по факту проверки.

Корпоративная стратегия малоэффективна (4 балла из 10), деловые стратегии частично достоверны (разброс по бизнес-единицам от 3 до 8 баллов), функциональные стратегии слабо достоверны из-за отсутствия методики разработки.

4. Выработка рекомендаций

4.1. Использовать стандарт «ССМ4» для разработки стратегий.

4.2. Создать систему стратегического менеджмента в организации.

4.3. Разработку стратегии на 2-х или на 3-х организационных уровнях выполнить с привлечением консультантов ввиду отсутствия подготовленных специалистов в организации.

Аудит системы стратегического менеджмента в формате чек-листа.

Примечание. Цветом выделены наиболее важные компоненты

1. **Характеристики субъекта** системы стратегического менеджмента : цели, ценности, нормы, компетенции, квалификация, опыт, характеристики личности, стиль управления.

2. **Характеристики объекта**: организационная культура, ценности, нормы, стиль управления, опыт, квалификация, компетенции

3. Ресурсы

- руководители и консультанты
- время
- бюджет
- материально-техническая база
- полномочия (рабочей группы)
- методическое обеспечение (стандарты)
- информационное обеспечение*

4. Стратегии в виде отчёта

- корпоративные
- деловые
- функциональные

3. Ресурсы

- руководители и консультанты
- время
- бюджет
- материально-техническая база
- полномочия (рабочей группы)
- методическое обеспечение (стандарты)
- информационное обеспечение*

* информационное обеспечение: информация о внешней среде, производственная подсистема, логистическая подсистема, системы автоматизации, маркетинговая подсистема, инновационная подсистема, социальная подсистема, кадровая подсистема, коммуникационная подсистема, финансовая подсистема, административная подсистема, подсистема обеспечения безопасности

Фрагмент отчёта по аудиту корпоративной стратегии ГК «Гамма». Практический пример.

Приложение 5 к отчёту по анализу стратегии ГК "Бета", оценка стратегии на корпоративном уровне, на основе стандарта "SSM4"			
№	Наименование	Нормативное значение, в %	Фактическое значение, в %
1	Описание бизнес-процессов стратегического анализа для группы компаний / холдинга / диверсифицированной компании (далее ГК)	100%	25%
1.1.	<u>Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды</u>	100%	15%
1.1.1.	Выделение наиболее значимых факторов макросреды, влияющих на ГК	100%	20%
1.1.2.	Определение текущего состояния и закономерностей развития выделенных факторов макросреды	100%	60%
1.1.3.	Прогнозирование развития выделенных факторов макросреды с учетом различных сценариев	100%	45%
1.1.4.	Определение стратегических последствий воздействия выделенных факторов (возможностей и угроз) на развитие ГК с учетом различных сценариев	100%	15%
1.1.5.	Оценка стратегических последствий воздействия выделенных факторов на развитие ГК с учетом различных сценариев	100%	5%
1.1.6.	Выявление стратегически значимых возможностей и угроз для развития ГК в каждом сценарии	100%	5%
1.2.	<u>Описание бизнес-процессов стратегического анализа привлекательности отраслей, в которых присутствует группа компаний</u>	100%	45%
1.2.1.	Оценка потенциала роста для отраслей, в которых присутствует ГК, с учётом различных сценариев	100%	35%
1.2.1.1.	Выявление текущих и потенциальных факторов, способствующих росту отрасли, и факторов, сдерживающих, замедляющих рост для отраслей, в которых присутствует ГК, с учётом различных сценариев	100%	45%

Структура аудита. Практический пример.

Фрагмент отчёта по аудиту корпоративной стратегии ГК «Гамма»

Приложение 5 к отчёту по анализу стратегии ГК "Бета", оценка стратегии на корпоративном уровне, на основе стандарта "SSM4"			
№	Наименование	Нормативное значение, в %	Фактическое значение, в %
1	Описание бизнес-процессов стратегического анализа для группы компаний / холдинга / диверсифицированной компании (далее ГК)	100%	25,0%
1.1.	Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды	100%	15%
1.2.	Описание бизнес-процессов стратегического анализа привлекательности отраслей, в которых присутствует группа компаний	100%	45%
1.3.	Описание бизнес-процессов анализа внутренней среды ГК	100%	15%
1.4.	Описание бизнес-процессов портфельного анализа для группы компаний	100%	25%
1.5.	Описание бизнес-процессов оценки текущей корпоративной стратегии	100%	55%
1.6.	Анализ и оценка стратегической ситуации в группе компаний	100%	40%
2	Описание бизнес-процессов по разработке корпоративной стратегии для группы компаний / холдинга / диверсифицированной компании (далее ГК)	100%	48,3%
2.1.	Описание бизнес-процессов определения миссии ГК	100%	15%
2.2.	Описание бизнес-процессов разработки стратегических целей ГК	100%	75%
2.3.	Описание бизнес-процессов разработки стратегических целей ГК	100%	55%
2.3.1.	Определение БЕ для включения в портфель ГК		90%
2.3.1.1.	Формирование первоначального набора БЕ		90%
2.3.1.2.	Оценка привлекательности БЕ		35%
2.3.1.3.	Отбор БЕ, соответствующих конкурентному профилю (ресурсам, способностям, компетенциям) ГК		25%
2.3.2.	Построение вариантов целевого портфеля (различных комбинаций бизнес-		45%

3. Структурированная оценка отчёта по разработке стратегии ГК «Гамма» на корпоративном уровне

Для оценки стратегии представлен файл «СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ «Гамма» НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА (ВЕРСИЯ 5.0)» содержащий следующую структуру:

Часть I. Стратегия компании 1.

- Стратегический замысел (Vision):
- Стратегические цели на период на 2020-2030 гг.
 - Возможности
- Стратегия развития компании
- Стратегические приоритеты развития
- Функциональные стратегии
- Инструменты реализации стратегии/функциональных стратегий
- Ограничения, препятствующие достижению целей
- Ключевые факторы успеха в рамках группы
- Сроки подготовки функциональных стратегий

Сравнение структуры выполненных работ по разработке стратегии с требованиями стандарта «Система стратегического управления «SSM4»» позволяет сделать следующие выводы.

Аудит стратегического процесса

Кто делает	Что делают	Результат	
Совет директоров	Иницируют процесс разработки (актуализации) стратегии бизнеса: корпоративной, деловой, функциональной	Протокол СД	<input checked="" type="checkbox"/>
Рабочая группа: руководители + консультанты	Стратегический процесс	Отчёт по результатам стратегического анализа, разработки и выбора стратегии на корпоративном, деловом, функциональном уровнях	<input checked="" type="checkbox"/>
Совет директоров	Оценка полученных результатов	Протокол СД	<input checked="" type="checkbox"/>
Совет директоров	Принятие решения об согласовании стратегии	Протокол СД	<input checked="" type="checkbox"/>
Собрание акционеров	Принятие решения об утверждении стратегии	Протокол собрания акционеров	<input checked="" type="checkbox"/>
Директор управляющей компании ГК	Принятие решения о реализации стратегии и составления плана мероприятий	Приказ	<input checked="" type="checkbox"/>