



Конференция «Аудит эффективности стратегии бизнеса»



Серов Михаил Алексеевич
Президент Ассоциации
специалистов по
стратегическому
управлению
E-mail: ms@strategs.ru

Доклад:

Аудит стратегических рисков на основе
стандарта "Управление
стратегическими рисками, стандарт
SSM4:CorporateOptional:SRisk»

Место стандарта «Управление стратегическими рисками SSM4:CorporateOptional:SRisk» в структуре стандарта «Система стратегического управления SSM4»

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		Оtrasлевая специфика			
		Стратегический анализ	Разработка и выбор стратегии	Реализация стратегии	Стратегический контроль
Стратегии по уровням управления		SSM:CBF:SA	SSM: CBF:D&S	SSM:CBF:I	SSM:CBF:C
Порядковый номер		1 Модель системы стратегического управления			
SSM:MODEL	1	Модель системы стратегического управления			
SSM:C	2	SSM:C:SA	SSM:C:D&S	SSM:C:I	SSM:C:C
Корпоративная стратегия	Стратегический анализ деятельности ГК	Разработка и выбор стратегии группы компаний	Реализация стратегии группы компаний	Стратегический контроль на уровне группы компаний	
SSM:B	3	SSM:B:SA	SSM:B:D&S	SSM:B:I	SSM:B:C
Деловые стратегии	Стратегический анализ бизнес-единицы	Разработка и выбор стратегии бизнес-единицы	Реализация стратегии бизнес-единицы	Стратегический контроль на уровне бизнес-единицы	
SSM:F	4	SSM:F:SA	SSM:F:D&S	SSM:F:I	SSM:F:C
Функциональные стратегии	Стратегический анализ отдельной функции	Разработка и выбор функциональной стратегии	Реализация функциональной стратегии	Стратегический контроль на уровне отдельной функции	

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.

Определение термина «Стратегический риск»

Стратегический риск - это риск утраты, ослабления или развития до недостаточно высокого уровня устойчивого конкурентного преимущества (УКП).

Устойчивое конкурентное преимущество (УКП) - это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, которая не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции

$$\text{УКП} \geq \text{КФУ}$$

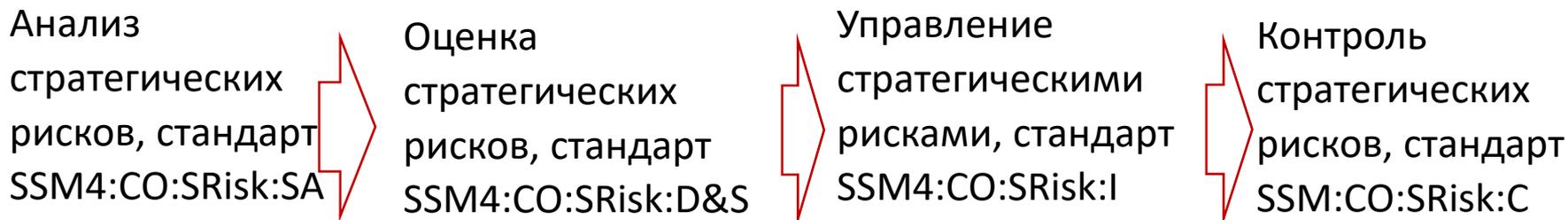
устойчивые
конкурентные
преимущества

ключевые
факторы успеха

Формула стратегии

Этапы стратегического процесса по стандарту

«Управление стратегическими рисками SSM4:CorporateOptional:SRisk»



Анализ стратегических рисков, стандарт SSM:CorporateOptional:SRisk:SA

1. Описание бизнес-процессов анализа стратегических рисков на уровне макросреды: страны, международного окружения
2. Описание бизнес-процессов анализа стратегических рисков на отраслевом уровне
3. Описание бизнес-процессов анализа стратегических рисков внутренней среды организации
4. Описание бизнес-процессов анализа стратегических рисков по факторам SWOT-анализа для организации
5. Описание бизнес-процессов построения и анализа проблемного поля для стратегических рисков
6. Формирование итогового отчета по результатам стратегического анализа рисков организации

Пример по последовательности разработки стратегий

1. Разработка корпоративной стратегии
2. Разработка деловых стратегий для бизнес-единиц
3. Разработка функциональных стратегий
 1. Маркетинг
 2. Производство
 3. Инновации (R&D)
 4. Финансы
 5. Персонал
 6. IT
4. **Оценка стратегических рисков**
 1. Выявление рисков утраты, ослабления или развития до недостаточно высокого уровня устойчивых конкурентных преимуществ (УКП) на 3-х организационных уровнях
 2. Оценка стратегических рисков.
 3. Ранжирование стратегических рисков
 4. Разработка перечня мероприятий по управлению рисками: снижение, принятие, передача, отказ (уклонение) от риска

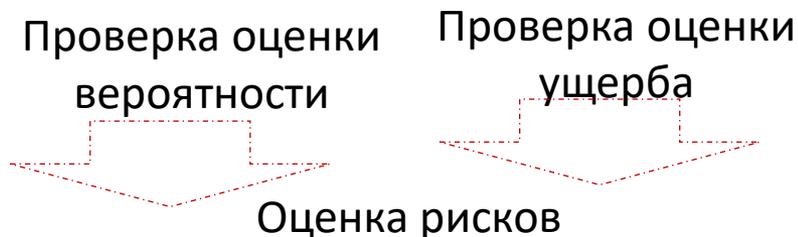
Устойчивое конкурентное преимущество (УКП) - это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, которая не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени

Пример по оценке стратегических рисков

Конкурентные преимущества по функциональным зонам: Основная цепочка ценности	Оценка рисков		
	Вероятность утраты или снижения*, в %	Ущерб от утраты или снижения*, в млн. руб.	Ущерб с учётом вероятности*, в руб.
1. Маркетинг	45	1 350	607,5
2. Производство	35	150	52,5
3. СУЦП	20	120	24
4. Инновации (R&D)	50	450	225
Вспомогательная цепочка			
1. Финансы	15	750	112,5
2. Персонал	5	450	22,5
3. IT	25	620	155
Итого:			1 176,5

* в течении 4-5 лет

Аудит стратегических рисков



Конкурентные преимущества по функциональным зонам:

Основная цепочка ценности

1. Маркетинг

2. Производство

3. СУЦП

4. Инновации (R&D)

Вспомогательная цепочка

1. Финансы

2. Персонал

3. IT

Итого:

Вероятность утраты или снижения*, в %

Ущерб от утраты или снижения*, в млн. руб.

Ущерб с учётом вероятности*, в руб.

45

1 350

607,5

35

150

52,5

20

120

24

50

450

225

15

750

112,5

5

450

22,5

25

620

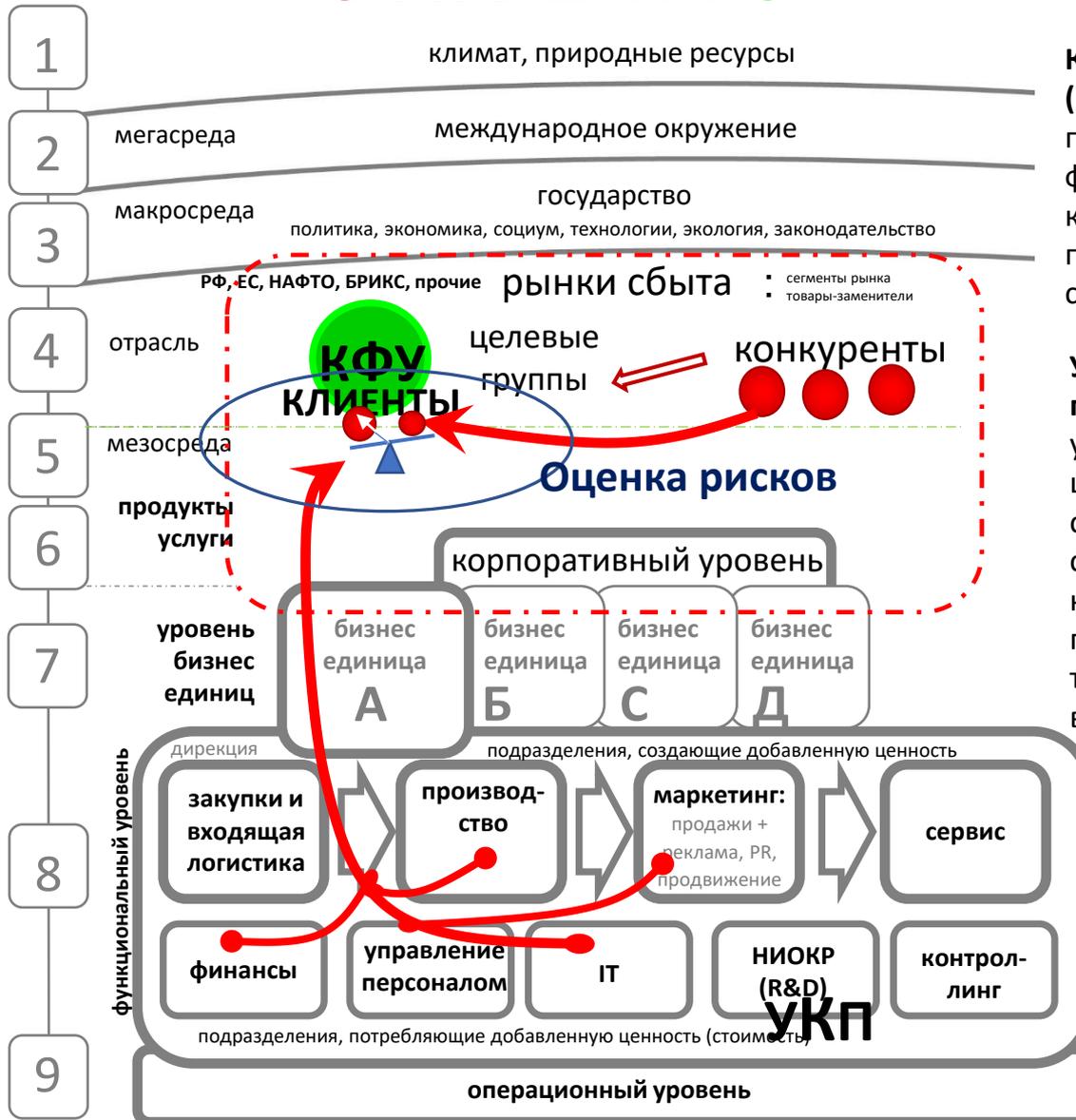
155

1 176,5

* в течении 4-5 лет

УКП ≥ КФУ

Девять слоёв стратегического анализа



Ключевые факторы успеха (КФУ) - это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции

Устойчивое конкурентное преимущество (УКП) - это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, которая не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени

Пример оценки риска утраты инновационной конкурентоспособности

Компьютерный чип, управляющий режимами двигателя, обеспечивает на 20% более высокие динамические характеристики и экономичность.

Результат аудита: произвести копирование маловероятно – риск утраты конкурентного преимущества низкий (менее 5% в год)

Квадроцикл «Бомбардье», двигатель Rotax

Двигатель

Мощность: 91

Объем: 976

Тип: Rotax, V-образный двухцилиндровый, жидкостного охлаждения

Трансмиссия: Отключаемый полный привод; муфта Visco-Lok QE, автоматически блокирующая передний дифференциал

Шасси

Тип передней подвески: Двойные A-образные рычаги с амортизаторами FOX+ 1.5 PODIUM+ RC2

Тип задней подвески: Независимая торсионная задняя подвеска с продольными рычагами (TTI) с амортизаторами FOX+ 1.5 PODIUM+ RC2

Передний тормозной механизм: Два вентилируемых диска диаметром 214 мм с гидравлическими двухпоршневыми суппортами

Задний тормозной механизм: Один вентилируемый диск диаметром 214 мм с гидравлическим двухпоршневым суппортом

Элементы комплектации

Дистанционный пульт управления лебедкой не входит в стандартную комплектацию

V-образный двухцилиндровый двигатель Rotax®

Передние и задние амортизаторы FOX Performance Series 1.5 PODIUM QS-3

Шины 30" ITP Cryptid

Вынесенный радиатор

Лебедка WARN с тяговым усилием 1361 кг и роликовыми направляющими

Прочные передний и задний бамперы

Алюминиевый руль переменного диаметра с ветрозащитой и квадратной подушкой

Колесная база 149,9 см

Многофункциональная аналого-цифровая панель приборов

Пакет внешней отделки X

Динамический усилитель руля с 2 режимами работы (DPS)





Конференция «Аудит эффективности стратегии бизнеса»

Стандарт «Управление стратегическими рисками SSM4:CorporateOptional:Risk»

Спасибо за внимание!