

## Конференция «Аудит эффективности стратегии бизнеса»



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

$$\text{УКП} \geq \text{КФУ}$$

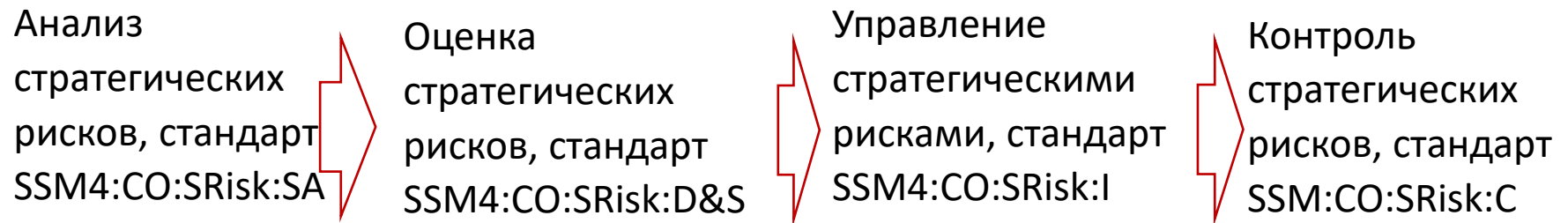
устойчивые  
конкурентные  
преимущества

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

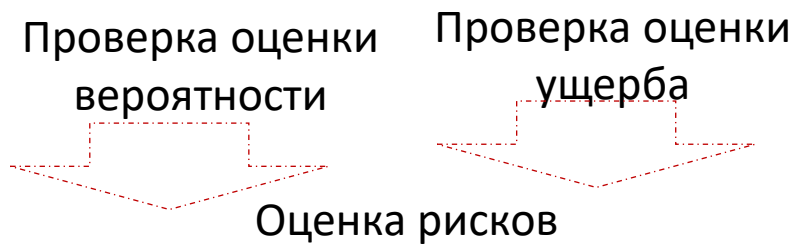
**Устойчивое конкурентное преимущество (УКП)** - это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, которая не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени

# 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

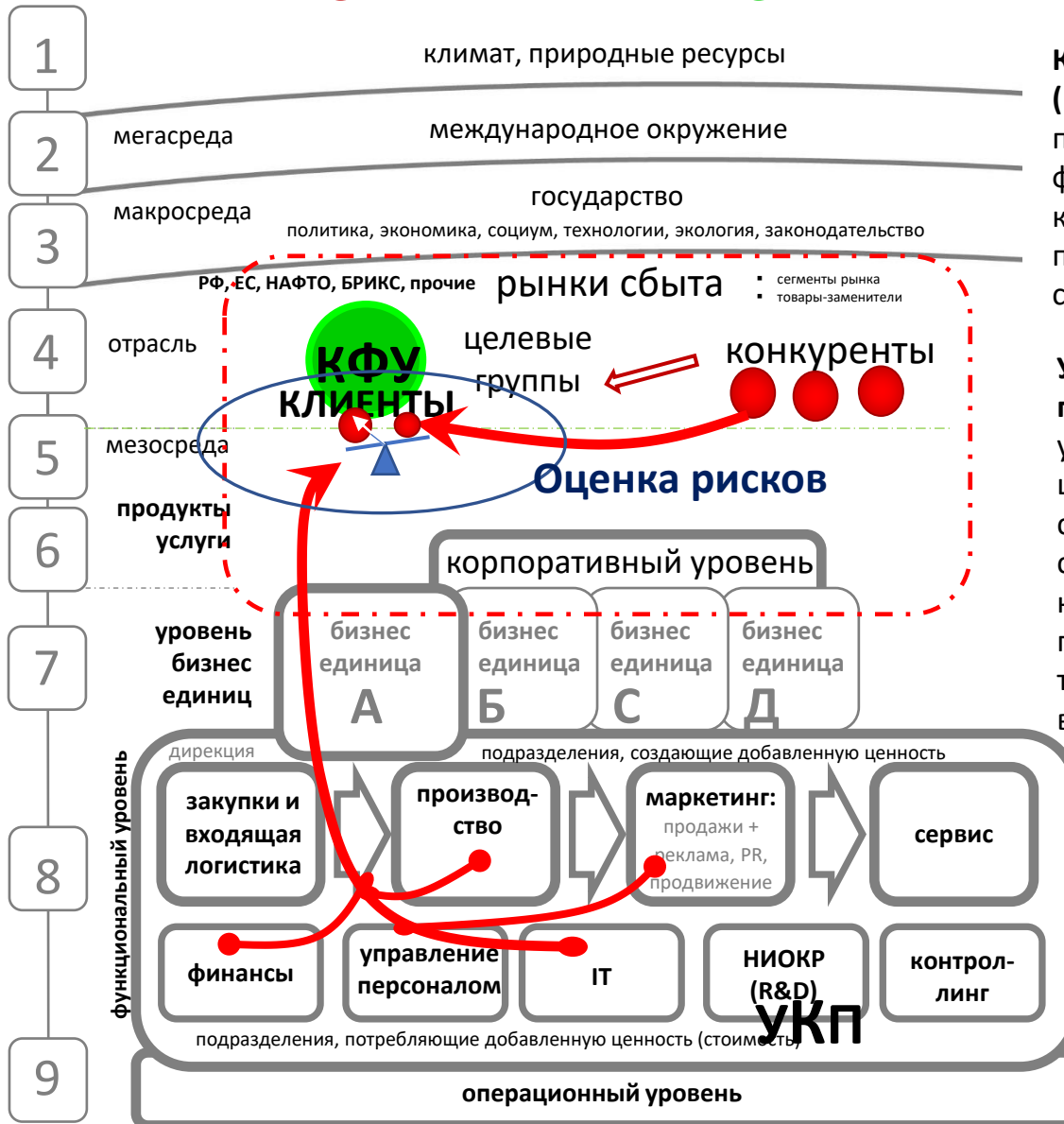
Итого:

	Вероятность утраты или снижения*, в %	Ущерб от утраты или снижения*, в млн. руб.	Ущерб с учётом вероятности*, в руб.
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
<b>Вспомогательная цепочка</b>			
1. Финансы	15	750	112,5
2. Персонал	5	450	22,5
3. IT	25	620	155
<b>Итого:</b>			<b>1 176,5</b>

\* 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:Strisk»

# Спасибо за внимание!