

Требования к проведению стратегического анализа, разработке и выбору стратегии



Введение

Требования сформированы в соответствии со стандартами по разработке корпоративной, деловой и функциональных стратегий. Структура стандартов приведена на схеме:



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.

С более подробной информацией о методологии, использованной при разработке стандартов по разработке и реализации стратегии можно ознакомиться в статье: [«Манифест системы стратегического управления»](#).

Со стандартами по разработке и реализации стратегии можно ознакомиться [здесь>>>](#)

Соответствие устойчивых конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха, которое лежит в основе стратегии бизнес-единицы, приведено в Приложение 3.

Требования к отчёту по результатам проведения этапов стратегического анализа, разработке и выбору стратегии бизнес-единицы

1. При разработке стратегии корпоративного, делового и функциональных уровней на каждом из них должен быть проведен стратегический анализ, разработка и выбор стратегии. Сформирован соответствующий отчёт с описанием результатов по каждому этапу.
Перечень уровней стратегического анализа приведен в Приложении 1.
Краткие результаты по этапам указаны в Приложении 2 (граница куба: «Результаты»).
2. Стратегия должна быть подкреплена наличием соответствующих ресурсов (желательно уникальных), в том числе определяющих то, что организация может сделать лучше других. Это долгосрочные активы, определяющие факторы конкурентоспособности на уровне бизнес-единиц и позволяющие отличить одну организацию от другой. Только когда имеются существенные отличия в ресурсах, а также в способностях, компетенциях организация может развивать свою собственную стратегию, а не копировать стратегии конкурентов.
3. Стратегия должна исходить из соотношения ресурсов, способностей, компетенций организации/БЕ/функциональных направлений деятельности и внешних возможностей и угроз (рассматривается при формировании проблемного поля).
4. Стратегия должна определять взаимосвязь устойчивых конкурентных преимуществ (УКП) и ключевых факторов успеха (КФУ) на трёх организационных уровнях: корпоративном, деловом, функциональном, см. Приложение 3.
5. Определены диапазоны рыночных возможностей за счёт имеющихся долгосрочных ресурсов. Значительное количество ценных ресурсов, наличие ключевых компетенций позволяет организации успешно конкурировать более чем на одном рынке.
6. При формировании стратегии и стратегических целей должен быть реализован сценарный подход с оценкой рисков.
7. Чёткое определение будущего. Ясно сформулированная последовательность действий в качестве видения
 - а. Форд в 20-е годы: автомобиль в каждый дом,
 - б. Apple в 1980-х: «компьютер в каждый дом»,

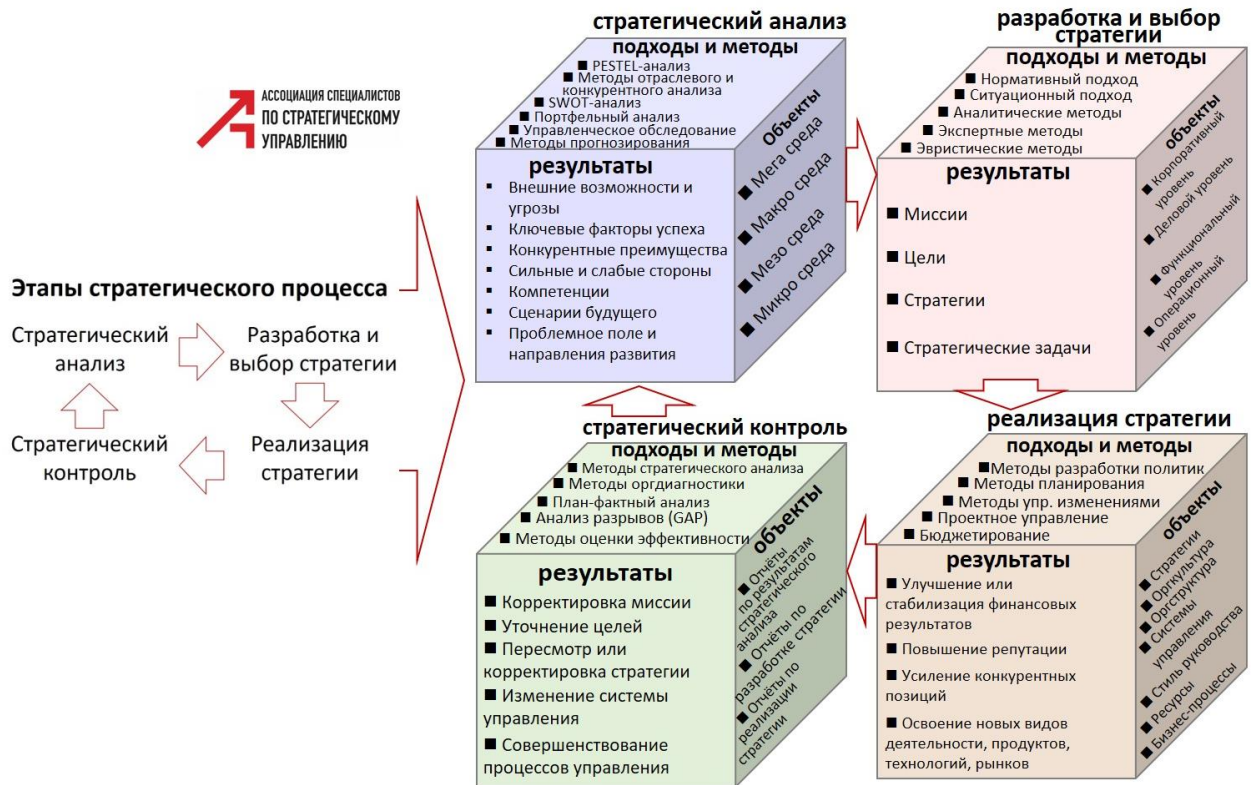
- с. в 1990-е Бил Гейтс: «компьютер на каждом столе и в каждом доме, работающий на программном обеспечении Microsoft».
- 8. Декомпозиция стратегии на цели и задачи, долгосрочные и среднесрочные.
 - а. Пример среднесрочной цели: удержать соотношение собственный/заёмный капитал (СК/ЗК) на уровне не хуже 2/1. Повысить производительность на 7%.
 - б. Качественные цели: увеличить возможности по разработке новой продукции, стать глобальной организацией
 - с. Цели и задачи должны соответствовать видению, но быть менее долгосрочными, чем видение перспективы
- 9. Определение границ бизнеса за пределами которых организация/ группа компаний/ корпорация не будет работать
- 10. Высказывание о том, как компания собирается создавать стоимость (наличие корректной бизнес-модели)
- 11. Стратегия должна содержать компоненту защиты и реакции на действия конкурентов
- 12. Стратегические цели (целей) должны быть оформлены в формате проектов, с предоставлением требуемых бюджетов, полномочий и прочих ресурсов.

Приложение 1.

10 слоёв стратегического анализа



Приложение 2. Модель стратегического процесса



Приложение 3. Соответствие устойчивых конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха

Стратегия бизнес-единицы (направления) нацелена на усиление конкурентных преимуществ, с учётом встречной реакции конкурентов, с учётом динамики развития требований рынка

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

Ключевые факторы успеха — это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции

Формула стратегии бизнес-единицы:

УКП ≥ КФУ