

Профстандарт «Специалист по стратегическому управлению»

Версия 2.0 для публичного обсуждения от 19.01.2021

Оглавление

Вопросы, обычно возникающие при обсуждении текста Профстандарта

1 уровень: обобщённые трудовые функции

2 уровень: трудовые функции

3-й уровень: трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания

1. Вопросы, обычно возникающие при обсуждении текста Профстандарта

В Профстандарте применяется широкое понятие «специалист», которое соответствует рекомендациям Минтруда. Специалист может работать на разных должностях, но при этом иметь квалификацию специалиста по стратегическому управлению. То есть консультант по стратегии из Маккинзи может работать генеральным директором организации (и таких случаев достаточно) и руководить процессом по разработке и реализации стратегии.

Управляет реализацией стратегии Совет директоров + генеральный директор (в АО) или генеральный директор, функциональные директора и акционеры (те, которые работают руководителями в данной организации).

В качестве методологической основы для специалиста по стратегическому управлению рекомендовано применение стандарта «Система стратегического управления ССМ4»



Примечание. В версии «SSM 4.0» рассматриваются следующие функциональные стратегии. По основной цепочке ценности: НИОКР (R&D), закупки, логистика, производство, маркетинг, сервис. По вспомогательной цепочке ценности: финансы, персонал, информационные технологии, внутренний контроль, безопасность.

Введение в данный стандарт «ССМ4» можно изучить в статье [«Манифест системы стратегического управления»](#)

Кто в организации занимается разработкой и реализацией стратегии.

Есть четыре типовые ситуации при разработке стратегии:

1. Средний бизнес (юридическая форма собственности – обычно общество с ограниченной ответственностью). Стратегию разрабатывают директор по маркетингу (по продажам, коммерческий директор), на этапе согласования к разработке/корректировкам подключаются генеральный директор и акционеры.
2. Крупный бизнес: акционерные общества (2 варианта):
 - а. руководитель комитета по стратегии (при Совете директоров) + отдел маркетинга,
 - б. начальник отдела стратегического планирования, сотрудники данного отдела, директор по маркетингу.
3. приглашённые консультанты.

К составу рабочей группы по разработке и реализации стратегии предъявляются требования, как к специалистам по стратегическому управлению. И на них распространяет своё действие Профстандарт «Специалист по стратегическому управлению».

4

Корректировки стратегии организации

В норме стратегия актуализируется/корректируется в раз в год, во время ежегодного цикла планирования:

- стратегическое планирование (июль-август),
- тактическое (ПЭО – составление планов по подразделениям на год, сентябрь - ноябрь),
- бюджетирование (октябрь – декабрь).

Но при правильной реализации стратегического контроля измерение установленных показателей и корректировки (при необходимости) полагается проводить по итогам каждого квартала (возможность ежеквартальных корректировок относятся или к периоду высокой динамики процессов во внешней среде, или к периоду кризисного состояния в организации* или в ситуации весьма неточно разработанной стратегии)

* При диагностировании кризиса в организации полагается производить переход к антикризисному управлению. Также при быстрых и значительных изменениях во внешней среде или во внутренней среде, изменяющих показатели выручки более чем на 3-5%**, а затрат на 5-12%, , во время ежеквартальной процедуры (сессии) по стратегическому контролю реализуется и процедура стратегического контроля и, при необходимости,

корректировка параметров стратегии на корпоративном, деловом и функциональных уровнях».

* значения приведены в соответствии с международной практикой применения принципа существенности.

Профстандарт «Специалист по стратегическому управлению»

1 уровень: обобщённые трудовые функции

- А. Адаптация методологии стратегического управления под потребности организации
- Б. Внедрение или развитие системы стратегического управления в организации
- С. Осуществление процесса стратегического управления
- Д. Стратегический контроль

5

2 уровень: трудовые функции

- А. Адаптация методологии стратегического управления организацией под потребности организации
 - Формирование рабочей группы по адаптации методологии стратегического управления организацией
 - Постановка целей, задач, формирование плана работ для группы
 - Обучение участников рабочей группы, директоров, ведущих специалистов
 - Определение целей и задач стратегического управления в организации
 - Выбор методологической основы, подхода к стратегическому управлению с учётом специфики организации
 - Адаптация параметров системы стратегического управления к потребностям и специфике организации, формирование плана по встраиванию её в систему управления организацией
 - Выбор, описание, адаптация методик стратегического управления для применения в организации, с учётом её специфики

- Проектирование состава, форм, содержания документов по стратегическому управлению (при первом цикле использования системы стратегического управления)
- Формирование требований по ресурсному обеспечению процесса: информационному, финансовому, кадровому, техническому, административному
- Презентация результатов выполнения этапа по разработке методологии акционерам, директорам и специалистам организации (при необходимости)
- Проведение стратегических сессий для обсуждения плана адаптации системы стратегического управления к системе управления организацией
- Совершенствование (развитие) процесса стратегического управления

Б. Внедрение системы стратегического управления

- Определение полномочий Специалиста на этапе внедрения ССМ
- Формирование рабочей группы для реализации пилотного проекта по внедрению ССМ.
- Определение сроков начала и окончания пилотного проекта по внедрению ССМ, масштаба изменений, охвата направлений деятельности, выбор объекта внедрения
- Разработка плана работ по внедрению пилотного проекта, заключающегося в реализации первого полного цикла работ ССМ
- Проведение стратегических сессий для обсуждения основных этапов работ по реализации пилотного проекта внедрения системы стратегического менеджмента (ССМ)
- Обучение руководителей и специалистов, входящих в структуру системы стратегического управления
- Организация и координация процесса реализации пилотного проекта
- Контроль выполнения промежуточных и итоговых результатов внедрения пилотного проекта
- Внесение изменений в методологию и методики ССМ

6

С. Осуществление процесса стратегического управления

- Постановка задачи и планирование работ по разработке и реализации стратегии при выполнении очередного цикла работ по стратегическому управлению
- Проведение стратегического анализа на уровне бизнес-единиц (деловой уровень) с использованием сценарного подхода и подготовка отчёта по его результатам
- Проведение стратегического анализа на корпоративном уровне с использованием сценарного подхода и подготовка отчёта по его результатам
- Проведение стратегических сессий для оценки результатов стратегического анализа
- Определение миссии организации и бизнес-единиц

- Определение системы целей организации и бизнес-единиц для альтернативных сценариев
- Разработка корпоративной стратегии для альтернативных сценариев
- Разработка и выбор стратегии для бизнес-единицы
- Разработка и выбор функциональных стратегий для альтернативных сценариев
- Проведение стратегической сессии для оценки результатов разработки стратегии на различных уровнях управления: корпоративном, деловом, функциональном
- Формирование стратегического плана с разбивкой по годам
- Составление карты рисков по реализации стратегии
- Управление реализацией стратегии
- Ресурсное обеспечение эффективной работы системы стратегического управления по этапам стратегического управления
- Организация и координация работ по всем этапам стратегического управления

Д. Стратегический контроль

- формирования требований к стратегическому контролю
- выбор объектов и показателей для стратегического контроля
- мониторинг показателей
- выявление отклонений и разработка мероприятий по их устранению

3-й уровень: будет опубликован после достижения консенсуса по ключевым вопросам данного Профстандарта.