

Стандарт «Система стратегического управления SSM4»

Дата актуализации: 30.07.2020

Авторские права защищены. При перепечатке фрагментов статьи ссылка на оригинал обязательна.

Москва 2020

Содержание

1. Введение
2. Цели
3. Структура стандарта «Система стратегического управления»
4. Структура и кодификация стандарта «Корпоративная стратегия»
5. Структура и кодификация стандарта «Деловая стратегия»
6. Структура и кодификация стандартов «Функциональные стратегии»
 - 6.1. Структура и кодификация функциональных стандартов по основной цепочке ценности
 - 6.2. Структура и кодификация функциональных стандартов по вспомогательной цепочке ценности
7. Общие положения

8. Стандарт «Система стратегического управления»
9. Стандарт «Корпоративная стратегия»
10. Стандарт «Деловая стратегия»
11. Стандарт «Функциональные стратегии»
12. Термины и определения
13. Рекомендации по практическому применению в 4-х видах деятельности: производство, торговля (оптовая и розничная), услуги, проекты.
14. Рекомендации по применению в различных отраслях.
15. Заключение

1. Введение

Стандарт «Система стратегического менеджмента» (SSM) содержит в себе квинтэссенцию опыта авторов по теме стратегического управления. В основу стандарта положена «кубическая» модель представления процесса стратегического управления. В данное представление были вынесены наиболее существенные грани, раскрывающие особенности стадий стратегического процесса: требования, объекты, задачи, этапы, подходы, результаты.

Модель стратегического процесса



Рисунок 2. Модель стратегического процесса, в основу которой положена «Кубическая» модель»

2. Цели

- 2.1. повышение уровня конкурентоспособности российского бизнеса за счет роста эффективности системы стратегического управления,
- 2.2. определение и описание требований, предъявляемых к процессу стратегического управления в организации,
- 2.3. формирование методологической основы для обучения специалистов по стратегическому управлению.

3. Структура стандарта «Система стратегического управления».

- 3.1. Модель системы стратегического управления SSM:MODEL
- 3.2. Структура и кодификация стандарта «Корпоративная стратегия»: SSM:C.
 - 3.2.1. Стратегический анализ деятельности группы компаний: SSM:C:SA.
 - 3.2.2. Разработка и выбор стратегии группы компаний: SSM:C:D&S.
 - 3.2.3. Реализация стратегии группы компаний: SSM:C:I.
 - 3.2.4. Стратегический контроль на уровне группы компаний: SSM:C:C.

4. Кодификация стандарта «Деловая стратегия»: SSM:B.

- 4.1. Стратегический анализ бизнес-единицы: SSM:B:SA.
- 4.2. Разработка и выбор стратегии бизнес-единицы SSM:D:D&S.
- 4.3. Реализация стратегии бизнес-единицы: SSM:B:I.
- 4.4. Стратегический контроль на уровне бизнес-единицы: SSM:B:C.

5. Структура и кодификация стандартов «Функциональные стратегии»: SSM:F.

- 5.1. Структура функциональных стандартов по основной цепочке ценности.
 - 5.1.1. Стратегический анализ отдельной функции: SSM:F:SA
 - 5.1.1.1. Закупки: SSM:F:SA:4.1.
 - 5.1.1.2. Логистика: SSM:F:SA:4.2.
 - 5.1.1.3. Производство: SSM:F:SA:4.3.
 - 5.1.1.4. Маркетинг: SSM:F:SA:4.4.
 - 5.1.1.5. Сервис: SSM:F:SA:4.5.
 - 5.1.2. Разработка и выбор функциональной стратегии
 - 5.1.2.1. Закупки: SSM:F:D&S:7.1.
 - 5.1.2.2. Логистика: SSM:F:SA:7.2.
 - 5.1.2.3. Производство: SSM:F:SA:7.3.
 - 5.1.2.4. Маркетинг: SSM:F:SA:7.4.
 - 5.1.2.5. Сервис: SSM:F:SA:7.5.
 - 5.1.3. Реализация функциональной стратегии
 - 5.1.3.1. Закупки: SSM:F:SA:10.1.
 - 5.1.3.2. Логистика: SSM:F:SA:10.2.
 - 5.1.3.3. Производство: SSM:F:SA:10.3.
 - 5.1.3.4. Маркетинг: SSM:F:SA:10.4.
 - 5.1.3.5. Сервис: SSM:F:SA:10.5.
 - 5.1.4. Стратегический контроль на уровне отдельной функции
 - 5.1.4.1. Закупки: SSM:F:SA:13.1.
 - 5.1.4.2. Логистика: SSM:F:SA:13.2.
 - 5.1.4.3. Производство: SSM:F:SA:13.3.
 - 5.1.4.4. Маркетинг: SSM:F:SA:13.4.
 - 5.1.4.5. Сервис: SSM:F:SA:13.5.

5.2. Структура функциональных стандартов по вспомогательной цепочке ценности

5.2.1. Стратегический анализ отдельной функции

- 5.2.1.1. Экономика: SSM:F:SA:4.6.
- 5.2.1.2. Финансы: SSM:F:SA:4.7.
- 5.2.1.3. Персонал: SSM:F:SA:4.8.
- 5.2.1.4. НИОКР (R&D): SSM:F:SA:4.9.
- 5.2.1.5. информационные технологии: SSM:F:SA:4.10.
- 5.2.1.6. внутренний контроль: SSM:F:SA:4.11.
- 5.2.1.7. безопасность: SSM:F:SA:4.12.

5.2.2. Разработка и выбор функциональной стратегии

- 5.2.2.1. Экономика: SSM:F:SA:7.6.
- 5.2.2.2. Финансы: SSM:F:SA:7.7.
- 5.2.2.3. Персонал: SSM:F:SA:7.8.
- 5.2.2.4. НИОКР (R&D): SSM:F:SA:7.9.
- 5.2.2.5. информационные технологии: SSM:F:SA:7.10.
- 5.2.2.6. внутренний контроль: SSM:F:SA:7.11.
- 5.2.2.7. безопасность: SSM:F:SA:7.12.

5.2.3. Реализация функциональной стратегии

- 5.2.3.1. Экономика: SSM:F:SA:10.6.
- 5.2.3.2. Финансы: SSM:F:SA:10.7.
- 5.2.3.3. Персонал: SSM:F:SA:10.8.
- 5.2.3.4. НИОКР (R&D): SSM:F:SA:10.9.
- 5.2.3.5. Информационные технологии: SSM:F:SA:10.10.
- 5.2.3.6. Внутренний контроль: SSM:F:SA:10.11.
- 5.2.3.7. Безопасность: SSM:F:SA:10.12.

5.2.4. Стратегический контроль на уровне отдельной функции

- 5.2.4.1. Экономика: SSM:F:SA:13.6.
- 5.2.4.2. Финансы: SSM:F:SA:13.7.
- 5.2.4.3. Персонал: SSM:F:SA:13.8.
- 5.2.4.4. НИОКР (R&D): SSM:F:SA:13.9.
- 5.2.4.5. Информационные технологии: SSM:F:SA:13.10.
- 5.2.4.6. Внутренний контроль: SSM:F:SA:13.11.
- 5.2.4.7. Безопасность: SSM:F:SA:13.12.

Общие положения

Стандарт SSM4 был подготовлен для того, чтобы предоставить модель для практического использования в целях создания, внедрения, эксплуатации, постоянного контроля, анализа, поддержания в рабочем состоянии и улучшении системы стратегического управления организации.

Данный стандарт является универсальным, предназначен для применения всеми типами коммерческих и некоммерческих организаций, ведущими свою деятельность в любых отраслях народного хозяйства, кроме проектного бизнеса.

Стандарт стратегического управления предоставляет целостную модель и требования к стратегическому управлению организацией, включающих в себя:

- модель системы стратегического управления,
- стратегический анализ;
- разработку стратегии;
- реализацию стратегии;
- стратегический контроль.

Основное назначение стратегического управления заключается в обеспечении успешности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Примечание: проверка успешности организации производится в соответствии с «Методикой оценки успешности бизнеса».

Стандарт разработан в целях:

- Повышения успешности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, путем предоставления эффективной модели стратегического управления.
- Совершенствования качества управления организацией в среднесрочной и долгосрочной перспективе, путем регламентации и согласования процессов стратегического управления;
- Повышения конкурентоспособности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, путем предоставления эффективного инструментария, в полной мере охватывающего все процессы стратегического управления;

Процесс стратегического управления должен быть:

- Неотъемлемой частью менеджмента;

- Внедрен на систематической основе;
- Адаптирован к бизнес-процессам организации;
- Нацелен на удовлетворение потребностей организации.

Принципы стратегического управления:

- научно-аналитический подход;
- целенаправленность;
- единство;
- ориентация и активное воздействие на будущее;
- гибкость;
- создание условий для реализации стратегии.

Стандарт содержит подробное описание последовательности и взаимодействия процессов и действий стратегического управления применительно к управлению коммерческой и некоммерческой организацией в целом.

7

В стандарте представлена структура и описание процессов, охватывающих весь цикл работ по стратегическому управлению:

- Стратегический анализ по различным объектам внешней и внутренней среды;
- Разработка стратегии по уровням управления организацией;
- Реализация стратегии по функциональным направлениям;
- Стратегический контроль по этапам стратегического управления.

Стандарт предназначен для удовлетворения потребностей широкого круга заинтересованных сторон, включая:

- лиц, заинтересованных в успешном развитии организации;
- лиц, ответственных за развитие организации в целом;
- лиц, ответственных за процесс стратегического управления;

- лиц, реализующих стратегические решения;
- лиц, контролирующих деятельность организации;
- лиц, разрабатывающих общие стандарты управления и стандарты конкретных организаций.

Текущие процессы управления организаций, как правило, включают компоненты стратегического управления, также многие организации уже официально приняли формальные процессы стратегического управления для особых обстоятельств. В подобных случаях организация может выполнять анализ существующих практик и процессов в рамках данного стандарта.

Область применения

Стандарт стратегического управления регламентирует процессы управления организацией в среднесрочной и долгосрочной временной перспективе.

Данный стандарт рекомендуется для использования организацией в различных условиях внешней среды. Применение стандарта одинаково эффективно как при стабильной внешней среде, так и при изменчивой, кризисной.

Данный стандарт может быть применим на всем протяжении жизненного цикла организации.

Настоящий стандарт устанавливает методические подходы, термины и определения, а также процессы и требования стратегического управления.

Функционирование стратегического управления должно обеспечивать:

- Определение миссии и целей организации;
- Мониторинг и анализ изменений внешней среды организации;
- Оценку внутренней среды организации;
- Выявление и структурирование проблем организации;
- Разработку стратегии организации по уровням управления;

- Разработку и осуществление мероприятий по реализации, либо обеспечивающих реализацию разработанной стратегии;
- Контроль реализации стратегии;
- Корректировку стратегии в процессе реализации.

Применение стандарта стратегического управления позволяет создать/модернизировать систему стратегического управления организацией.

При внедрении стандарта стратегического управления следует учитывать различные потребности каждой организации, конкретные цели, контекст, структуру, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы, а также практическую работу.

Стандарт SSM4 используется для согласования процессов стратегического управления в существующих и будущих стандартах отрасли и конкретной организации. Он предоставляет общий подход при содействии отраслевым стандартам, в которых речь идет об особых сферах стратегического управления, не заменяя данные стандарты.

9

Классификация процессов стратегического управления

Процесс стратегического управления – процесс, состоящий из последовательно и параллельно выполняемых действий (операций) над объектом управления, обеспечивающих получение определенного результата с использованием соответствующих методов стратегического управления.

Построение классификации процессов – первый важный и ответственный этап в формировании эффективной системы стратегического управления организацией, обеспечивающий комплексное системное представление объекта управления, возможность моделирования его функционирования для определения наиболее перспективных направлений развития.

Классификация – системное распределение изучаемых процессов по родам, видам, типам, по каким-либо существенным признакам для удобства их исследования. При этом классификация — это модель реальности, поэтому к ней надо так и относиться, не требуя от нее абсолютной полноты.

Любая классификация относительна. Сама классификация выступает в качестве инструмента системного анализа. С ее помощью структурируется объект (проблема) исследования, а построенная классификация является моделью этого объекта.

Основным критерием корректности построения классифицирующих систем является взаимно-однозначное соответствие между объектом и разрабатываемой системой, т.е. однозначное местоположение объекта в системе (идентификация), с одной стороны, и возможность непротиворечивого определения множества свойств исследуемого объекта, с другой стороны.

10

Так как процессы стратегического управления являются сложными процессами, состоящими из последовательно и параллельно выполняемых действий (операций), то целесообразным представляется построение многомерной классификации.

Преимуществами многомерной классификации являются:

- гибкость, возможность одновременно определять для конкретного объекта несколько значений одного признака;
- возможность четко различать два объекта, если они существенно отличаются друг от друга;
- возможность развития, не требуется внесение кардинальных изменений при появлении новых классов объектов, достаточно добавить новые значения на существующие оси или добавить оси, соответствующие новым классификационным признакам.

В соответствии с определением понятия «процесс стратегического управления» в качестве координатных осей многомерного классификатора процессов стратегического управления логично выбрать следующие: объекты (отношение к организации, степень контроля, степень влияния), выполняемые работы (назначение, субъект и уровень управления), методы (назначение, степень формализуемости, количество привлекаемых специалистов), результаты стратегического управления (степень завершенности, отношение к запланированным целям и плановому периоду времени, место проявления, степень проявления и период действия, по изменению масштаба бизнеса и влиянию на уровень конкурентоспособности бизнеса, по отношению к потенциалу организации).

Ниже предлагается многомерная классификация процессов стратегического управления организацией.

1. Объекты стратегического управления

11

1.1. По отношению к организации выделяют следующие объекты стратегического управления:

1.1.1. Внешняя среда - совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации, которая, в свою очередь, подразделяется по характеру влияния на:

1.1.1.1. Макросреду - среду косвенного воздействия на организацию, включающую множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения,

1.1.1.2. Мезосреду - часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия;

1.1.2. Внутренняя среда - совокупность факторов, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование, и, в свою очередь, подразделяются по видам деятельности на:

1.1.2.1. Маркетинг и продажи,

1.1.2.2. Производство/Операции,

1.1.2.3. Финансы и учет,

1.1.2.4. Персонал,

1.1.2.5. НИОКР/Инновации,

1.1.2.6. Логистику,

1.1.2.7. Общий менеджмент

1.2. По степени контроля со стороны организации объекты стратегического управления подразделяются на:

1.2.1. Объекты, содержащие контролируемые факторы,

1.2.2. Объекты, содержащие частично контролируемые факторы,

1.2.3. Объекты, содержащие неконтролируемые факторы.

1.3. По степени влияния на организацию выделяют следующие объекты стратегического управления:

1.3.1. Объекты, оказывающие значимое (критическое) влияние на функционирование и развитие организации,

1.3.2. Объекты, оказывающие незначимое влияние на функционирование и развитие организации.

2. Работы стратегического управления

2.1. По назначению работы стратегического управления подразделяются на:

2.1.1. Работы стратегического анализа, которые подразделяются на следующие разновидности:

- 2.1.1.1. Стратегический анализ макросреды,
- 2.1.1.2. Стратегический анализ отрасли,
- 2.1.1.3. Стратегический анализ внутренней среды,
- 2.1.1.4. Формирование проблемного поля организации;

2.1.2. Работы по разработке стратегии, которые подразделяются на следующие разновидности:

- 2.1.2.1. Определение стратегических ориентиров - видение, миссия, цели,
- 2.1.2.2. Разработка стратегических альтернатив,
- 2.1.2.3. Конкретизация стратегических альтернатив,
- 2.1.2.4. Сравнительный анализ и оценка стратегических альтернатив,
- 2.1.2.5. Выбор стратегии;

13

2.1.3. Работы по разработке стратегии, которые подразделяются на следующие разновидности:

- 2.1.3.1. Подготовка организации к реализации стратегии,
- 2.1.3.2. Разработка системы ключевых показателей эффективности,
- 2.1.3.3. Планирование реализации стратегии,
- 2.1.3.4. Составление графика работ,
- 2.1.3.5. Реализация мероприятий;

2.1.4. Работы стратегического контроля, которые подразделяются на следующие разновидности:

- 2. 1.4.1. Определение объектов и параметров контроля,
- 2.1.4.2. Разработка стандартов контроля,

2.1.4.3. Оценка результатов функционирования за рассматриваемый период,

2.1.4.4. Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами,

2.1.4.5. Выработка корректирующих воздействий.

2.2. По субъекту управления работы стратегического управления подразделяются на работы, инициированные руководителями:

2.2.1. Высшего звена управления,

2.2.2. Среднего звена управления,

2.2.3. Нижнего звена управления.

2.3. По уровню управления работы стратегического управления подразделяются на:

2.3.1. Работы, выполняемые на корпоративном уровне,

2.3.2. Работы, выполняемые на уровне отдельных бизнес-направлений,

2.3.3. Работы, выполняемые на уровне отдельных функциональных подразделений,

2.3.4. Работы, выполняемые на уровне отдельных значимых операций.

14

3. Методы стратегического управления

3.1. По назначению методы стратегического управления подразделяются на:

3.1.1. Методы стратегического анализа,

3.1.2. Методы разработки стратегии,

3.1.3. Методы реализации стратегии,

3.1.4. Методы стратегического контроля,

3.1.5. Комплексные методы.

3.2. По степени формализуемости методы стратегического управления подразделяются на:

3.2.1. Количественные методы,

3.2.2. Качественные методы,

3.2.3. Комплексные методы.

3.3. По количеству привлекаемых специалистов методы стратегического управления подразделяются на:

3.3.1. Индивидуальные методы,

3.2.2. Групповые методы.

4. Результаты стратегического управления

4.1. По степени завершенности выделяют:

4.1.1. Промежуточные результаты, которые по выполненным работам можно подразделить на:

4.1.1.1. Результаты стратегического анализа,

4.1.1.2. Результаты разработки стратегии,

4.1.1.3. Результаты отдельных этапов (точек контроля) реализации стратегии,

4.1.1.4. Результаты стратегического контроля;

4.1.2. Итоговые результаты, которые по своему содержанию можно разделить на:

4.1.2.1. Финансовые,

4.1.2.2. Стратегические.

4.2. По отношению к запланированным целям результаты стратегического управления подразделяются на:

- 4.2.1. Результаты, превышающие плановые целевые значения,
- 4.2. 2. Результаты, совпадающие с плановыми целевыми значениями,
- 4.2. 3. Результаты ниже плановых целевых значений;

4.3. По отношению к плановому периоду времени результаты стратегического управления подразделяются на:

- 4.3.1. Результаты, полученные раньше запланированного срока,
- 4.3.2. Результаты, полученные в срок,
- 4.3.3. Результаты, полученные с превышением планового срока;

4.4. По месту проявления результата можно выделить:

4.4.1. Результаты, проявляющиеся во внешней среде, которые, в свою очередь, можно подразделить на результаты, проявляющиеся в следующих сферах:

- 4.4.1.1. Мировая экономика,
- 4.4.1.2. Народное хозяйство,
- 4.4.1.3. Регион(ы),
- 4.4.1.4. Отрасль(и),
- 4.4.1.5. Организация(и);

4.4.2. Результаты, проявляющиеся во внутренней среде, которые, в свою очередь, можно подразделить на результаты, проявляющиеся в следующих подразделениях организации:

- 4.4.2.1. Научно-технических,
- 4.4.2.2. Производственных,
- 4.4.2.3. Маркетинговых,
- 4.4.2.4. Финансовых и экономических,
- 4.4.2.5. Кадровых и др.

4.5. По степени проявления можно выделить:

- 4.5.1. Результаты узкого, ограниченного применения,
- 4.5.2. Результаты широкого применения.

4.6. По периоду действия результаты стратегического управления подразделяются на:

- 4.6.1. Краткосрочные (до 1 года);
- 4.6.2. Среднесрочные (от 1 года до 5 лет);
- 4.6.3. Долгосрочные (более 5 лет).

4.7. По изменению масштаба бизнеса результаты стратегического управления подразделяются на:

4.7.1. Результаты, обеспечивающие увеличение масштаба бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

- 4.7.1.1. Расширение видов деятельности,
- 4.7.1.2. Выход на новые рынки/сегменты рынка,
- 4.7.1.3. Увеличение доли рынка и др.,

4.7.2. Результаты, обеспечивающие сохранение масштаба бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

- 4.7.1.1. Поддержание существующих видов деятельности,
- 4.7.1.2. Сохранение размеров рыночной экспансии,
- 4.7.1.3. Сохранение доли рынка и др.,

4.7.3. Результаты, направленные на уменьшение масштаба бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

- 4.7.3.1. Сокращение видов деятельности,
- 4.7.3.2. Уход с рынка/сегмента рынка,

4.7.3.3. Снижение доли рынка и др.

4.8. По влиянию на уровень конкурентоспособности бизнеса результаты стратегического управления подразделяются на:

4.8.1. Результаты, обеспечивающие увеличение конкурентоспособности бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

4.8.1.1. Улучшение имиджа организации,

4.8.1.2. Повышение уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.1.3. Усиление конкурентной позиции и др.,

4.8.2. Результаты, обеспечивающие сохранение конкурентоспособности бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

4.8.2.1. Поддержание имиджа организации,

4.8.2.2. Поддержание уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.2.3. Сохранение конкурентной позиции и др.,

18

4.8.3. Результаты, направленные на снижение конкурентоспособности бизнеса, которые, в свою очередь могут достигаться следующими способами:

4.8.3.1. Ухудшение имиджа организации,

4.8.3.2. Снижение уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.3.3. Ухудшение конкурентной позиции и др.

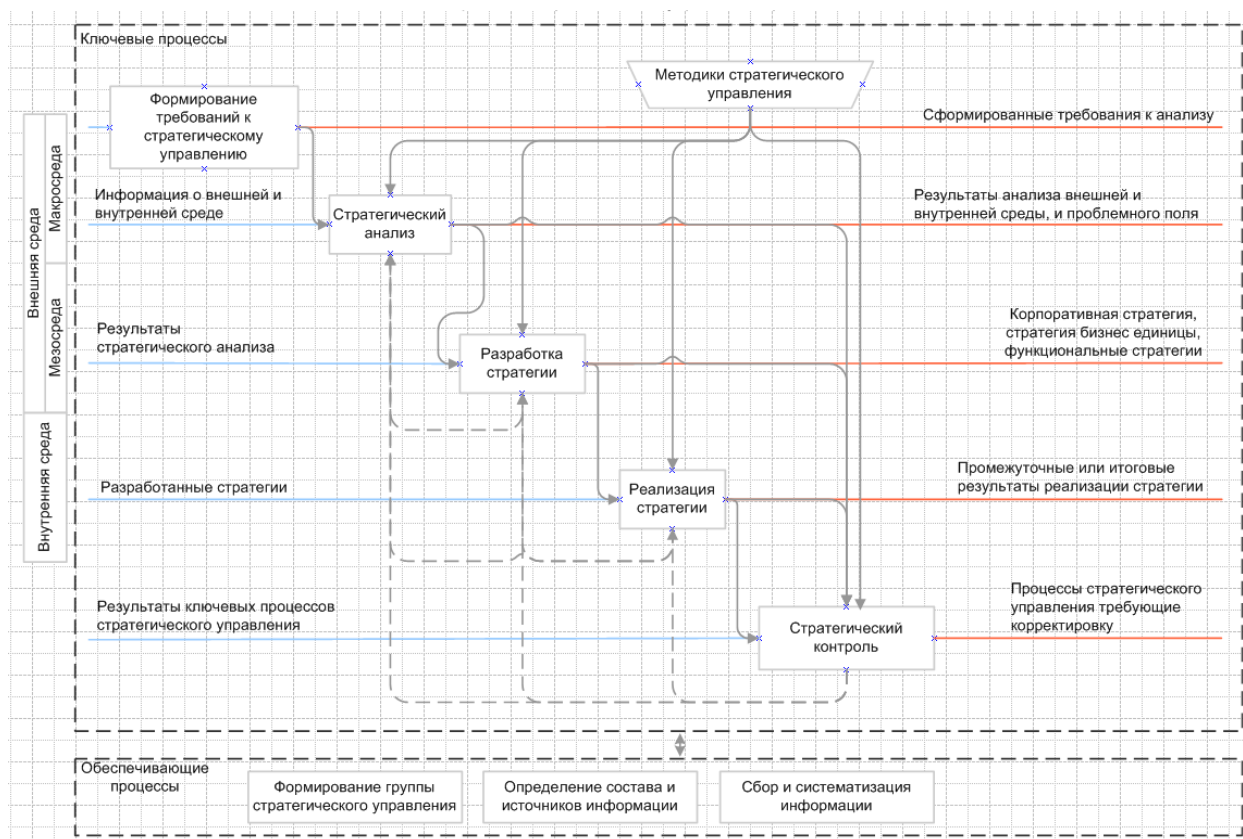
4.9. По отношению к потенциалу организации можно выделить следующие результаты стратегического управления:

4.9.1. Результаты на основе экстенсивного развития - увеличение объемов производства в пределах существующего потенциала, воспроизводство в новых масштабах;

4.9.2. Результаты на основе интенсивного развития - постепенное нарастание потенциала и использование внутренних резервов роста;

4.9.3. Результаты на основе инновационного развития - повышение уровня производства, преодоление технологического разрыва и приобретение нового качества потенциала.

Схема последовательности и взаимодействия процессов стратегического управления организацией



Полный текст стандарта доступен членам Ассоциации – участникам рабочих групп.