

Компетенции специалиста по стратегическому управлению.

Примечание: данная информация является справочной для программы сертификации АССМ.

А. Разработка методологии стратегического управления организации

1. Формирование рабочей группы по разработке методологии

- Мотивировать специалистов высокой квалификации на совместную работу
- Планировать работу группы специалистов
- Координировать работу специалистов высокого уровня квалификации

1.2. Постановка целей, задач, формирование плана работ для рабочей группы

- Вовлекать специалистов группы в процесс разработки целей, задач, планов
- Планировать работу группы по разработке методологии функционирования ССМ
- Определять цели, формулировать задачи, разрабатывать программы, планы
- Проводить обсуждения методических документов, используемых в системе стратегического управления с руководителями и специалистами
- Участвовать в согласовании и утверждении целей, задач, планов, бюджетов

1.3. Обучение руководителей и специалистов, входящих в структуру системы стратегического управления

- Проводить обучающие мероприятия для директоров и специалистов
- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Составлять программы по обучению руководителей, используя различные приёмы, в том числе двойную петлю обучения
- Проводить обучающие мероприятия для директоров и специалистов
- Разрабатывать обучающие материалы в соответствии с программой
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

1.4. Определение целей и задач стратегического управления организацией

- Формулировать требования к постановке целей и задач
- Проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации
- Разрабатывать дерево целей и задач
- Организовывать процесс обсуждения вопросов стратегического управления с ключевыми специалистами и руководителями организации

1.5. Выбор методологической основы, подхода к созданию системы стратегического управления, с учётом специфики организации

- Формулировать критерии для выбора методологии
- Проводить анализ и экспертизу действующей системы стратегического управления
- Проводить информационный поиск в области методологии стратегического управления в условиях избыточной информации, и в условиях недостатка информации
- Проводить многокритериальный сравнительный анализ подходов к организации системы стратегического менеджмента (ССМ)
- Уметь отбирать актуальные подходы и адаптировать существующие подходы ССМ к специфике деятельности организации

1.6. Разработка системы стратегического менеджмента

- Проектировать системы стратегического управления на основе выбранной методологии
- Анализировать существующие модели ССМ, определять степень их применения в ССМ организации
- Определять компоненты ССМ и их взаимосвязи с учётом специфики деятельности организации
- Описывать назначение и содержание компонентов ССМ в формализованном виде
- Разрабатывать методические материалы
- Управлять деятельностью рабочей группы по созданию ССМ
- Проводить обсуждение и согласование разработанного проекта и плана по встраиванию ССМ в систему управления организацией

1.7. Формализация (описание, адаптация) методик стратегического управления для применения в организации, с учётом её специфики

2

- Проектировать процесс стратегического управления
- Производить отбор методик для отдельных этапов стратегического управления
- Анализировать методики стратегического менеджмента, определять их характеристики, роль и место в описании методологии стратегического управления организацией
- Разрабатывать и дорабатывать методики стратегического управления в соответствии со спецификой деятельности организации
- Структурировать материалы и производить компоновку методического материала из множества источников, не допуская методологических, системных несоответствий
- Владеть офисными пакетами программного обеспечения (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

1.8. Проектирование состава, форм, содержания документов по стратегическому управлению

- Разрабатывать формы документов для выполнения основных этапов работ стратегического управления

- Определять назначение и содержание документов, исходя из его области использования
- Определять последовательность работ по оформлению документов ССМ
- Устанавливать взаимосвязи между документами ССМ
- Формировать графический дизайн каждого документа
- Оформлять документы в соответствии с внутренними нормами и правилами организации
- Формировать потоки документов
- Использовать системы электронного документооборота

1.9. Формирование требований по ресурсному обеспечению функционирования ССМ–информационному, финансовому, техническому, административному

- Проводить анализ ресурсов, необходимых для устойчивого функционирования ССМ
- Учитывать специфику деятельности организации при формировании требований к ресурсному обеспечению
- Формировать требования к ресурсному обеспечению функционирования ССМ – информационному, финансовому, техническому, административному
- Владеть офисными пакетами программного обеспечения (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

3

1.10 Презентация результатов выполнения этапа по разработке методологии ССМ акционерам и директорам организации

- Необходимые умения
- Разрабатывать презентации по разработке методологии
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

1.11. Проведение стратегических сессий для обсуждения результатов разработки методологии системы стратегического менеджмента (ССМ)

- Составлять программы для проведения стратегических сессий
- Разрабатывать информационные материалы в соответствии с программой
- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Корректировать, дорабатывать, вносить изменения в сложно структурированные методические материалы
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

1.12. Совершенствование (развитие) методологии системы стратегического управления

- Организовывать процесс мониторинга изменений в области методологии и практики стратегического менеджмента
- Формировать требования к ССМ
- Анализировать соответствие методологии и методик предъявляемым требованиям
- Вносить изменения (корректировки) в методологию и методики стратегического управления в соответствии с требованиями организации и отраслевой спецификой
- Проводить обсуждения разработанной ССМ в рабочей группе
- Согласовывать разработанную модель ССМ и методические документы с руководством организации
- Использовать программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

Б. Внедрение системы стратегического управления в организации

2.01. Определение полномочий Специалиста на этапе внедрения ССМ

- Разработка приказов, распоряжений, должностных обязанностей
- Разработка решений по значимым вопросам и предложениям со стороны специалистов и директоров
- Основы коммуникационного менеджмента

4

2.02. Формирование рабочей группы по внедрению системы стратегического управления (далее – пилотного проекта по внедрению ССМ)

- Производить постановку задачи для рабочей группы по разработке методологии
- Умение руководить временными коллективами
- Умение мотивировать специалистов и руководителей с высоким уровнем квалификации

2.03. Определение сроков начала и окончания пилотного проекта по внедрению ССМ, масштаба изменений, охвата направлений деятельности, выбор объекта внедрения

- Оценивать и анализировать планы и проекты
- Внедрять системы стратегического управления
- Производить расчёт параметров проекта
- Планировать деятельность группы специалистов и руководителей

2.04. Разработка плана работ по внедрению пилотного проекта, заключающегося в реализации первого полного цикла работ ССМ

- Планировать деятельность группы специалистов и руководителей

- Проводить оценку и корректировку планов и проектов с определением вероятности достижения запланированных показателей на основе экспертного подхода
- Оценивать риски
- Разрабатывать мероприятия по управлению рисками

2.05 Проведение стратегических сессий для обсуждения основных этапов работ по реализации пилотного проекта по внедрению системы стратегического менеджмента (ССМ)

- Составлять программы для проведения стратегических сессий
- Разрабатывать информационные материалы в соответствии с программой
- Использовать современные интерактивные технологии
- Выступать публично
- Выполнять функции модератора публичного мероприятия
- Корректировать, дорабатывать планы работ
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

2.06. Обучение руководителей и специалистов, входящих в структуру системы стратегического управления

- Необходимые умения
- Составлять программы по обучению руководителей, используя различные приёмы, в том числе двойную петлю обучения
- Разрабатывать обучающие материалы в соответствии с программой
- Проводить обучающие мероприятия для директоров и специалистов
- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

5

2.07. Организация и координация процесса реализации пилотного проекта

- Планировать деятельность группы специалистов и руководителей
- Проводить заседания рабочей группы, состоящей из руководителей и специалистов
- Оценивать и анализировать объём выполненных работ по каждому этапу проекта
- Составлять отчеты по результатам проведённых заседаний рабочей группы

2.08. Контроль промежуточных и итоговых результатов внедрения пилотного проекта

- Проводить анализ результатов проектов по внедрению ССМ

- Проводить план-фактный анализ параметров проекта
- Выявление причин отклонений от плановых параметров
- Разрабатывать рекомендации для следующих этапов работ по проекту

2.09. Внесение изменений в методологию и методики ССМ

- Проводить анализ и оценку эффективности применяемой методологии ССМ
- Разрабатывать дополнения и изменения в методологию ССМ
- Проводить заседания рабочей группы, состоящей из руководителей и специалистов

С. Осуществление процесса стратегического управления

Ведение стратегического процесса и ресурсное обеспечение эффективной работы системы стратегического управления

3.1. Постановка задачи и планирование работ по разработке и реализации стратегии при выполнении очередного цикла работ по стратегическому управлению

- Производить постановку задач по проведению стратегического анализа, разработке, выбору и реализации стратегии организации
- Планировать работы по разработке и реализации стратегии
- Анализировать планы с учётом рисков

6

3.2. Проведение стратегического анализа на уровне бизнес-единиц (деловой уровень) с использованием сценарного подхода и подготовка отчёта по его результатам

- Применять методы и методики стратегического анализа
- Интерпретировать результаты анализа по каждой методике
- Обобщать и структурировать результаты анализа
- Подготавливать отчёты по результатам стратегического анализа

3.3. Проведение стратегического анализа на корпоративном уровне с использованием сценарного подхода и подготовкой отчёта по его результатам

- Применять методы и методики стратегического анализа
- Выстраивать эффективные отношения со стейкхолдерами
- Интерпретировать результаты анализа по каждой методике
- Обобщать и структурировать результаты анализа
- Подготавливать отчёты по результатам стратегического анализа

3.4. Проведение стратегических сессий для оценки результатов стратегического анализа

- Составлять программы для проведения стратегических сессий
- Разрабатывать информационные материалы в соответствии с программой

- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Дорабатывать, вносить изменения в сложно структурированные методические материалы
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint

3.5. Определение миссии организации и бизнес-единиц

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Анализировать бизнес-модель и деятельности организации
- Применение методов разработки миссии организации
- Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

3.6. Определение системы целей организации и бизнес-единиц

- Применение методов целеполагания, разработки дерева целей и KPI
- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Делать выводы на основе результатов проведенного стратегического анализа
- Описывать и анализировать бизнес-модель и бизнес-процессы
- Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

7

3.7. Разработка корпоративной стратегии для альтернативных сценариев

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Делать выводы на основе результатов проведенного стратегического анализа
- Применять методы построения и анализа корпоративного портфеля
- Применять методы многокритериального и сценарного анализа
- Разрабатывать стратегические инициативы
- Составлять стратегические планы и бюджеты
- Анализировать и оценивать эффективность и влияние стратегических инициатив

3.8. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии для бизнес-единицы

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Применять методы разработки стратегии и стратегического планирования
- Делать выводы на основе результатов проведенного стратегического анализа
- Разрабатывать стратегические инициативы
- Составлять стратегические планы и бюджеты
- Анализировать и оценивать эффективность и влияние стратегических инициатив

- Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя

3.9. Разработка и выбор функциональных стратегий

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Применять методы разработки стратегии и стратегического планирования
- Делать выводы на основе результатов проведенного стратегического анализа
- Разрабатывать стратегические инициативы
- Составлять стратегические планы и бюджеты
- Составлять согласованные стратегии, планы и бюджеты для разных уровней управления
- Анализировать и оценивать эффективность и влияние стратегических инициатив

3.10. Проведение стратегической сессии для оценки результатов разработки стратегии на различных уровнях управления: корпоративном, деловом, функциональном

- Составлять программы для проведения стратегических сессий
- Разрабатывать информационные материалы в соответствии с программой
- Использовать интерактивные технологии обучения: кейсы, деловые игры, групповые задания
- Проводить мастер-классы и семинары по обучению руководителей
- Дорабатывать, вносить изменения в сложно структурированные методические материалы
- Применять офисные программные пакеты, в том числе PowerPoint
- Современные интерактивные технологии обучения

3.11. Формирование стратегического плана с разбивкой по годам

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Применять методы планирования
- Планировать стратегические инициативы с учетом ограничений и разработанной стратегии
- Анализировать и оценивать требования к реализации стратегии

3.12. Составление карты рисков по реализации стратегии

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Анализировать сценарии и выявлять риски
- Анализировать и оценивать влияние рисков
- Применять на практике методы риск-менеджмента

3.13. Управление реализацией стратегии

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Определять требования к реализации стратегии в зависимости от целей, задач, сложившейся ситуации и требований
- Анализировать и оценивать готовность организации к реализации стратегии
- Выявлять проблемные зоны
- Разрабатывать инициативы по подготовке организации к реализации стратегии
- Применять методы планирования

3.14. Ресурсное обеспечение эффективной работы системы стратегического управления по этапам стратегического управления

- Составлять перечень работ по ресурсному обеспечению эффективной работы системы стратегического управления по этапам стратегического управления
- Анализировать достаточность и эффективность применения ресурсов для обеспечения эффективной деятельности системы стратегического управления
- Проводить план-фактный анализ по использованию ресурсов, обеспечивающих эффективную работу системы стратегического управления
- Выявлять несоответствия требований и текущего функционирования системы стратегического управления
- Разрабатывать мероприятия по устранению выявленных несоответствий
- Анализировать актуальные данные по системе стратегического управления, лучшие практики по построению системы стратегического управления в России и в других странах

9

3.15. Организация и координация работ по этапам стратегического управления

- Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам стратегического управления
- Анализировать и понимать внутренний и внешний контекст функционирования организации и устанавливать связи с этапами стратегического управления
- Определять различные сферы применения стратегического управления в организации

Д. Стратегический контроль

4.1. Формирования требований к стратегическому контролю по этапам стратегического управления

- Применять методы целеполагания
- Применять методы стратегического контроля
- Осуществлять выбор форм и видов стратегического контроля
- Разрабатывать требования к стратегическому контролю
- Анализировать существующую практику стратегического контроля
- Разрабатывать бизнес-процессы и алгоритмы
- Разрабатывать методологию и нормативные акты по стратегическому контролю

4.2. Мониторинг показателей, характеризующих состояние объектов контроля

- Структурировать и анализировать большой массив информации
- Разрабатывать систему показателей для каждого этапа стратегического управления
- Разрабатывать систему информационных потоков и сбора информации
- Анализировать отчетность по стратегическому управлению
- Анализировать целевые показатели системы стратегического управления и их динамику
- Контролировать ключевые показатели эффективности деятельности руководителей и сотрудников, ответственных за процесс стратегического управления в организации
- Осуществлять мониторинг качества осуществления процессов стратегического управления
- Осуществлять мониторинг соответствия деятельности организации принятой стратегии
- Анализ и оценка выявленных несоответствий

10

4.3. Выявление отклонений и разработка мероприятий по их устранению

- Структурировать и анализировать большие массивы информации
- Анализировать и оценивать отклонения значений показателей
- Разрабатывать рекомендации по устранению выявленных проблем и несоответствий
- Формировать отчет с рекомендациями по результатам стратегического контроля