

Манифест

системы стратегического управления

1

Дата актуализации: 03.09.2020

Авторские права защищены.

При перепечатке фрагментов статьи ссылка на оригинал обязательна.

Москва 2020

Авторы: Серов М. А., Шаламова Н. Г.

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

Содержание

▪ Декларация целей	3
▪ Программа действий	3
▪ Методологическая основа стандарта «Система стратегического менеджмента»	4
▪ Тезисы по системе стратегического управления	5
▪ Профстандарт специалиста по стратегическому менеджменту	7
▪ Стандарт «Система стратегического менеджмента. Версия 4»	8
▪ Обучение	27
▪ Заключение	28

Декларация целей

Цели стандарта:

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



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

Рисунок 1. Структура стандарта «Система стратегического менеджмента»

Программа действий

1. Создать сообщество специалистов (научных работников, специализирующихся на стратегическом управлении) и практиков (директоров и акционеров).
2. Способствовать самореализации специалистов и практиков в области стратегического управления на основе стандарта SSM4.
3. Провести публичное обсуждение и утвердить в соответствии с требованиями Минтруда «Профстандарт для специалиста по стратегическому менеджменту».
4. Продолжить работу над стандартом «Система стратегического менеджмента».

5. Сформулировать отраслевые ограничения и рекомендации по применению стандарта с участием специалистов и практиков.
6. Проводить ежегодные конференции для каждой из 17 целевых групп (см. Приложение 1 на стр. 27) и по 10 -15 отраслям.
7. Проводить обучающие программы для целевых групп.
8. Проводить мероприятия по популяризации стратегического управления, в том числе проводить олимпиады «Стратег года» по отраслям, по уровням стратегического управления, по функциям менеджмента.

Стандарт «Система стратегического менеджмента»

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»

Тезисы по системе стратегического управления

1. Стандарт по стратегическому управлению переводит процесс разработки и реализации стратегии из области искусства на уровень технологии, в которой есть элементы искусства, определяемые уровнем квалификации специалиста. В результате использования стандарта баланс между системным подходом и творчеством смещается в сторону системного подхода, стабильно показывающего отличные и хорошие результаты.
2. Бизнес-процесс разработки и реализации стратегии, реализованный в стандарте, позволяет задать формат, набор эффективных процедур, их последовательность и другие характеристики, следование которым значительно повышает качество стратегического процесса.
3. Стандарт повышает уровень контроля стратегического процесса, делает его более формализованным. До появления стандарта качество стратегического процесса во многом зависело от уровня квалификации конкретного специалиста и превращалось в субъективное творчество. Такое творчество при этом не подлежало корректному контролю, поскольку отсутствовала методическая основа для проведения процедуры корректной оценки результата. Специалисты могли утверждать о том, что это их видение процесса разработки стратегии. Они и сейчас это могут утверждать, но появилась простая процедура сравнения того, что они предлагают со стандартом «Система стратегического менеджмента».
4. Структура стратегического процесса в системе стратегического менеджмента:
 - a. Методология.
 - b. Методики.
 - c. Процедуры.
 - d. Процессы.

Перечисленные элементы реализуются через структуру стандарта. Структурные и методологические требования определяют процесс стратегического управления на 70-95%, что делает его стабильным и предсказуемым. Использование стандарта «SSM 4.0» позволяет подняться на уровень стратегического мышления, выйдя из операционного представления бизнес-процесса.



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.

Рисунок 3. Кодификация стандартов основная

Кодификация по стандарту «Система стратегического менеджмента» SSM4

Кодификация стандартов по функциональным стратегиям

Дата обновления: 30.07.2020

Порядковый номер:	4	7	10	13
Функциональные стратегии SSM:F	Стратегический анализ отдельной функции SSM:F:SA	Разработка и выбор функциональной стратегии SSM:F:D&S	Реализация функциональной стратегии SSM:F:I	Стратегический контроль на уровне отдельной функции SSM:F:C
По основной цепочке ценности	4.1 закупки, 4.2 логистика, 4.3 производство, 4.4 маркетинг, 4.5 сервис	7.1 закупки, 7.2 логистика, 7.3 производство, 7.4 маркетинг, 7.5 сервис	10.1 закупки, 10.2 логистика, 10.3 производство, 10.4 маркетинг, 10.5 сервис	13.1 закупки, 13.2 логистика, 13.3 производство, 13.4 маркетинг, 13.5 сервис
По вспомогательной цепочке ценности	4.6 экономика, 4.7 финансы, 4.8 персонал, 4.9 НИОКР (R&D), 4.10 информационные технологии, 4.11 внутренний контроль 4.12 безопасность	7.6 экономика, 7.7 финансы, 7.8 персонал, 7.9 НИОКР (R&D), 7.10 информационные технологии, 7.11 внутренний контроль 7.12. безопасность	10.6 экономика, 10.7 финансы, 10.8 персонал, 10.9 НИОКР (R&D), 10.10 информационные технологии, 10.11 внутренний контроль 10.12 безопасность	13.6 экономика, 13.7 финансы, 13.8 персонал, 13.9 НИОКР (R&D), 13.10 информационные технологии, 13.11 внутренний контроль 13.12 безопасность

Рисунок 4. Кодификация по функциональным стандартам

5. Декомпозиция и синтез. Уровни декомпозиции.

Текущая модель представлена тремя уровнями декомпозиции, которую можно продолжить вглубь, при необходимости. Имея качественно декомпозированный процесс нужно решать задачу синтеза, и в этом должна проявиться квалификация специалиста по стратегическому управлению. Для получения уверенности в квалификации специалиста Экспертный совет ассоциации разработал Профстандарт, который однозначно задаёт системные требования к квалификации специалиста по стратегическому управлению в соответствии с методическими рекомендациями Минтруда.

Профстандарт «Специалист по стратегическому менеджменту»

Теперь у специалиста по каждой профессии есть свой профессиональный стандарт. Всего, по состоянию на июнь 2020 года утверждено и используется более 1300 профстандартов.

Работа финансистов регламентирована МСФО и множеством законов и постановлений, работа риск-менеджера уже достаточно глубоко регламентирована, есть стандарт для генерального директора, и наступило время для использования формализованной оценки специалистов по стратегическому управлению с помощью соответствующего Профстандарта.

Профстандарт должен быть основан на методике, качественное применение которой приведёт специалиста к успешному результату в его профессиональной работе.

7



Для освоения методики и соответствия требованиям Профстандарта специалист может и должен активно обучаться. То есть возникает потребность в наборе обучающих программ, соответствующих требованиям Профстандарта, и методике, которую применяет специалист. Возникает цепочка из трёх сущностей: требования – методика – обучение.

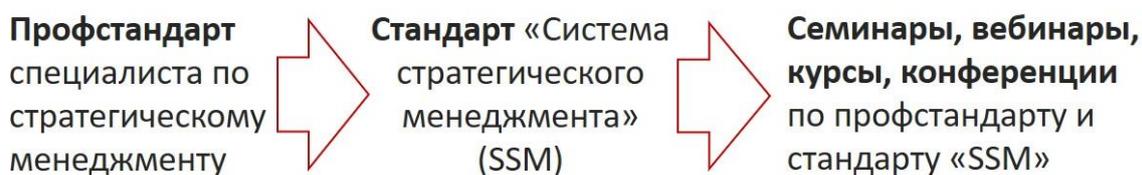


Рисунок 5. Последовательность оценки и развития компетенций

Профстандарт задаёт требования, методика описывает последовательность действий, семинары и курсы обучают стратега правильным образом применять стандарт «SSM 4.0.» и повышать квалификацию.

Как выглядят каждая из трёх сущностей, увязанных между собой.



Профстандарт
специалиста по
стратегическому
менеджменту

Профстандарт специалиста по стратегическому менеджменту в соответствии с требованиями Минтруда определяет 4 уровня требований к квалификации.

1 уровень: обобщённые трудовые функции

- А. Разработка методологии системы стратегического управления организацией.
- Б. Внедрение системы стратегического управления в организации.
- С. Осуществление процесса стратегического управления.
- Д. Стратегический контроль.

Самая высокая квалификация у специалиста, который умеет разрабатывать методологию процесса.

Следующая ступень по квалификации – умение внедрять готовую к использованию методологию. Обучившись, специалист берёт в руки стандарт (по сути – методику) и последовательно осуществляет шаги, для выполнения которых достаточно ресурсов, а риски умеренные. Шаги определяются «кубической моделью», представляющей процесс в виде 4-х стадий: стратегический анализ, разработка и выбор стратегии, её реализация и стратегический контроль.



Стандарт «Система
стратегического
менеджмента»
(SSM)

При формализации стратегического процесса использован цикл менеджмента: планирование-реализация-контроль. Координация и мотивация подразумевается на каждом этапе.

В силу сложности, длительности, различия по содержанию и результатам этап планирования представлен двумя блоками: «стратегический анализ» и «разработка и выбор стратегии».

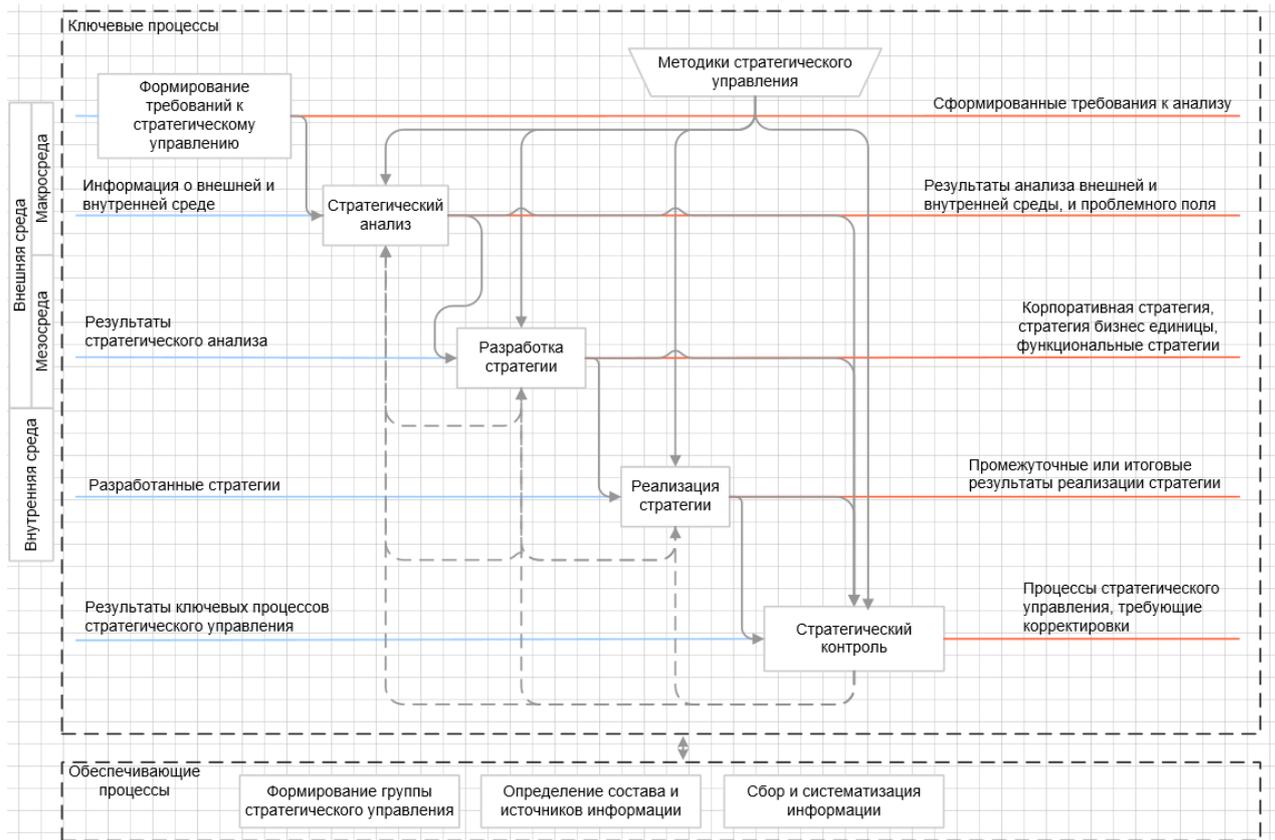


Рисунок 6. Схема последовательности и взаимодействия процессов стратегического управления организацией

Специалист должен уметь использовать структуру стандарта, с одной стороны, и должен уметь производить синтез полученных результатов.

В рамках стандарта «Система стратегического менеджмента «SSM4»» творчество представлено формализованным синтезом.

Процесс такого уровня даёт более качественный результат. Данный тезис, разумеется, подлежит доказательству, что и будет сделано в данной статье.

Баланс между процессом и результатом

Увлечение процессом обосновано при получении результата, оправдывающего масштабный процесс. Стратегический процесс в рамках SSM4 может привести как к новому результату, так и подтвердить существующий. Оба варианта оправданы и позволяют действовать дальше, имея обоснование на основе качественной методологии в виде детализированного плана с проработкой на нескольких уровнях.

Многовариантность и альтернативность

Практика разработки стратегии приводит нас к выводу о том, что чем выше квалификация специалиста и качество методологии, тем выше сходимость (похожесть) результатов. Если задачу разработки стратегии предложить 3-4 специалистам высокого уровня, то на выходе основной результат должен быть одинаков по сути и иметь различие в деталях. Но как определить уровень квалификации специалиста? Международная практика говорит о том,

что уровень квалификации специалиста определяется уровнем его владения стандартами (например МСФО).

Живая и развивающаяся модель стратегического процесса

Как во всех международных стандартах предусмотрена версионность стандарта SSM. В настоящее время актуальной авторы считают четвёртую версию стандарта под номером 4.0, в которой Стандарт представлен в виде структуры из 57 под-стандартов.

"Кубическая" модель, которая положена в основу стандарта "Система стратегического управления"

Декомпозиция каждого этапа стратегического процесса для наглядности представлена в виде развёртки куба, в качестве граней которого выделены типовые, наиболее значимые характеристики и составляющие стратегического процесса.

- Требования
- Объекты
- Подходы, методы, методики, инструментарий
- Этапы
- Задачи
- Результаты

Определив требования, мы получаем возможность перейти к выбору объектов.

Формулировка задач и методическое обеспечение позволяют реализовать этапы и получить результат каждого стратегического этапа и процесса в целом.



Рисунок 7. Развертка куба многомерной модели процесса стратегического менеджмента

Первой стадией стратегического процесса является стратегический анализ, который обеспечивает предоставление систематизированной и агрегированной особым образом информации для разработки и реализации стратегии (рисунок 8).

Развёртка куба: стратегический анализ

		<p>Задачи</p> <p>Определение критических (стратегически значимых) факторов внешней и внутренней среды Разработка сценариев будущего. Оценка конкурентоспособности организации в различных сценариях Определение и обоснование допущений о развитии значимых факторов внешней и внутренней среды для разработки стратегии. Формирование проблемного поля, включая рекомендации</p>	
<p>Требования</p> <p>Формулирование целей и задач Определение объектов анализа Выбор методик анализа Установление временных границ Требования к ресурсам Критерии оценки результатов анализа</p>	<p>Объекты</p> <p>Мега среда: международное окружение Макро среда Мезо среда Микро (внутренняя) среда</p>	<p>Этапы (функции)</p> <p>Выделение и описание объекта анализа (описательная функция) Выявление особенностей функционирования объекта (объяснительная функция) Определение тенденций развития объекта (прогнозная функция) Выявление стратегических последствий развития объекта и оценка их влияния на стратегию (оценочная функция) Определение проблем и выработка направлений развития организации (синтез)</p>	<p>Результаты</p> <p>Внешние возможности и угрозы Ключевые факторы успеха Конкурентные преимущества Сильные и слабые стороны Компетенции Сценарии будущего Проблемное поле и направления развития</p>
		<p>Подходы, методы, методики, инструментарий</p> <p>PESTEL-анализ Методы отраслевого и конкурентного анализа SWOT-анализ Портфельный анализ Управленческое обследование Методы прогнозирования Сценарный анализ Экспертные методы Коэффициентный метод</p>	

Рисунок 8. Развёртка куба «Стратегический анализ»

Работа по стратегическому анализу должна быть регламентирована и соответствовать требованиям стандарта «Система стратегического менеджмента». Эти требования обусловлены особенностями стратегического анализа, используемой методологией и спецификой организации и её деятельности.

Все организации очень разные, многопрофильные и с одним видом деятельности, большие и маленькие. Организационная среда может быть стабильной или динамичной, отличаться разной степенью неопределённости, с явными тенденциями развития и с неявными. Но в любом случае организационная среда, в контексте стратегического управления, представляет сложную многослойную систему (образ пирога), включающую объекты внешней и внутренней среды и их значимые взаимосвязи. Все эти отличия необходимо выявить на этапе стратегического анализа. Обычно для целей проведения стратегического анализа выделяется 10 слоёв (рисунок 9). Эти слои очень разные, для разных предприятий слои имеют различный уровень значимости, для анализа каждого слоя применяются свои методики. Например, для странового уровня можно применить PESTEL анализ, а для оценки ближайших конкурентов – гребешковый анализ. Есть также методики, которые через анализ связывают несколько слоёв, в рамках стандарта они называются кросс-функциональными.

Наиболее популярна методика SWOT-анализа. SWOT-анализ желательно проводить в динамике, с шагом три года, заглядывая и в будущее на основании сценарного подхода.

10 слоёв стратегического анализа



Рисунок 9. 10 слоёв стратегического анализа

Некоторые сложные моменты в стратегическом анализе

- Баланс между общим и частным** представлением объекта стратегического анализа и количеством деталей по каждой из составляющей объектов. Общее представление в идеале должно задавать один приоритет по развитию, но количество параметров, которые необходимо учитывать, обычно более 500. А если рассматривается (а это необходимо) несколько сценариев, то тогда количество элементов в картине мира стратега достигает критической величины для осмысления. А ведь никто ещё не отменял «эффект крыльев бабочки», когда малозначимый элемент вершит судьбы организаций.

Способом решения данной сложности является аккуратная многоуровневая декомпозиция стратегических факторов и оценка их возможного уровня будущего влияния. Такой навык тренируется и приходит за 5-15 лет ежедневных упражнений...

Варьирование и моделирование развития различных стратегических факторов обычно происходит в сознании стратега, затем переносится в текст и циклически уточняется в рамках модели стандарта. Стандарт в этом случае играет роль каркаса, который задаёт структуру процедур, шагов исследования.

2. Способ видения будущего

Для того чтобы увидеть (спроектировать в сознании) видение будущего, необходимо выделить главные драйверы во внешней и во внутренней среде и произвести их синтез. Можно целенаправленно развивать факторы конкурентоспособности, а можно задавать их целевые значения и рассчитывать критический путь по их достижению.

3. Оценка будущего

Наиболее существенное ограничение состоит в том, что моделирование будущего может производиться, как правило, только на основе сценарного подхода, ситуации могут варьироваться и расширять горизонт будущего для того, чтобы в итоге определить возможности и угрозы, предпосылки, выделить наиболее перспективные стратегические цели и определить возможные пути их достижения.

4. Исходные данные

Нет полной и точной информации, всегда возникает потребность в вынесении экспертных суждений.

Компенсацию неточной информации можно осуществить применением комплекса методов и методик для принятия или опровержения различных гипотез (допущений) о будущем развитии стратегических факторов внешней и внутренней среды.

5. Декомпозиция и синтез

Одной из задач стратегического анализа является подготовка информации для разработки стратегии. При подготовке информации необходимо из всей совокупности доступных параметров выделить те, которые являются стратегическими по своей природе, и провести их анализ. Этот процесс предполагает осуществление многоуровневой декомпозиции характеристик организации и её внешней среды по технологии, описанной в стандарте.

Синтез — это сложная задача, реализация которой и определит успех будущей стратегии. Декомпозиция может быть выполнена по строгим правилам, а для синтеза необходимо охватить сознанием 300-500 факторов внешней и внутренней среды и разработать видение перспектив развития бизнеса, которое затем ляжет в основу стратегии.

В итоге вырисовывается тип личности стратега:

- способного к декомпозиции и к синтезу,
- владеющего знаниями по основным функциям менеджмента,
- имеющего реальный опыт управления бизнесом,
- обладающего высоким уровнем коммуникативности для эффективного общения с совершенно разными людьми в организации и вне её.

Разработка и выбор стратегии.

Второй стадией стратегического процесса является разработка и выбор стратегии, модель которой представлена в виде развёртки куба на рисунке 10.

<h3>Разработка и выбор стратегии</h3>		<p>Задачи</p> <p>Формулирование миссии корпоративной и бизнес-единиц Определение системы целей Формирование стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ корпоративная, ▪ деловые, ▪ функциональные, ▪ операционные 	
		<p>Требования</p> <p>Формулирование целей и задач Определение уровней разработки стратегии Выбор методик разработки стратегии Установление временных границ Требования к ресурсам Критерии оценки стратегических альтернатив</p>	<p>Объекты</p> <p>Корпоративный уровень (ГК, холдинг, организация) Деловой уровень (виды деятельности, БЕ) Функциональный уровень (функциональные подразделения) Операционный уровень (бизнес-процессы)</p>
		<p>Подходы, методы, методики, инструментарий</p> <p>Стратегические сессии Нормативный подход Ситуационный подход Аналитические методы Экспертные методы Эвристические методы Комплексные методы (сценарный метод)</p>	

Рисунок 10. Развёртка куба «Разработка и выбор стратегии»

Бизнес-процесс разработки и выбора стратегии, выполненный по выверенной последовательности шагов, обычно приносит весьма позитивные результаты, в чём и заключается одно из преимуществ использования стандарта.

Поскольку данный этап представлен по типовой схеме «кубической модели», то используя модель, необходимо выполнить задачи и ограничения по всем 6 граням каждого куба-этапа. При этом необходимо учитывать сложности, которые всегда присутствуют в стратегическом процессе.

1. Миссия

Есть несколько способов по разработке миссии. Если вы используете правильный способ, то необходимо достаточно глубоко понять суть работы организации. Нужно правильно понять внешнюю среду – какие существуют потребности и технологии их удовлетворения. Результат будет зависеть от состава участников рабочей группы. Например, от компетенций

предпринимателей, объединившихся в группу и создавших бизнес, будут зависеть сильные и слабые стороны организации, поскольку по одному из наших определений «организация — это проекция личности владельцев на организационную структуру».

Миссия в широком смысле должна удовлетворять интересы не только клиентов, но и таких стейкхолдеров, как поставщики, партнёры, государственные структуры, местные сообщества.

2. Цели

Стандартной ошибкой менеджеров и акционеров является определение основной цели через норму прибыли на инвестированный капитал. Прибыль — это ограничение для бизнеса и это достаточно далёкое следствие от высокого уровня конкурентоспособности в каждом звене цепочки ценности.

Разрабатывая стратегию, следует применять систему целей, согласованных по вертикали (уровням управления) и горизонтали (на одном уровне), что обеспечивает синергию. Часто не соблюдается условие необходимости и достаточности при декомпозиции целей по уровням. Так, например, задав цель по снижению себестоимости на 7% необходимо определить те подцели, которые в совокупности обеспечивают данный уровень показателя.

Опять же, зафиксировав цели в одном варианте, сложно изменять их под воздействием внешней среды. Многие ограничиваются требованием SMART-метода при формировании целей, не уделяя должного внимания гибкости в целеполагании.

Владельцы бизнеса не всегда могут корректно обсуждать стратегические цели, обладая, например, операционным типом мышления. В этом случае стратег должен за акционеров смоделировать те цели, достижение которых в будущем удовлетворит акционеров. И обучить их мыслить стратегически, отрываясь от операционного мышления.

16

3. Стратегии

Определение последовательности работ по разработке стратегии — это сложная задача, которая не имеет единственного решения. Предусматривается возможность использования различных подходов (сверху вниз, снизу вверх, смешанный подход) в зависимости от специфики организации, с учетом степени централизации власти. Выбрать эффективный подход сможет специалист, имеющий опыт использования в своей практике нескольких подходов.

4. Четыре уровня разработки стратегии

Пирамида из 4-х стратегий (см. рисунок 11) должна быть конкретизирована применительно к особенностям компании, с учётом специфики её деятельности, масштаба, уровня диверсификации, типа организационной структуры, степени централизации-децентрализации, географического охвата, широты ассортимента.



Рисунок 11. Пирамида стратегий на 4 организационных уровнях

Сегментация бизнеса также играет важное значение и от того, как вы сегментируете бизнес при проведении стратегического анализа, во многом зависит результат.

Преодоление такого высокого уровня сложности обычно производится путём использования стандартов, основанных на эффективном практическом опыте применения методик стратегического анализа.

Таких методик мы насчитываем более 150, и стратег должен уметь выбрать для использования наиболее подходящие для конкретной ситуации методики. Конечно же, есть набор методик, обязательный для применения в стратегическом менеджменте, но возникают ситуации, когда необходимо расширить набор для анализа стратегических особенностей организации и её внешнего окружения.

Ещё одна сложность возникает при отнесении конкретных стратегических решений к тому или иному уровню управления. Например, решение по НИОКР должно приниматься на функциональном уровне, или на уровне бизнес-единицы. А если инновация является прорывной и инвестиционно-ёмкой, то на корпоративном уровне. Отдел НИОКР может разработать замечательное решение, но оно может быть не реализовано из-за специфики принятия управленческих решений.

Разработав стратегии на 4-х уровнях, необходимо провести их балансировку. Можно, конечно, использовать методику ССП, но при её применении необходимо знать о тех ограничениях, которые она содержит. Она связывает уровень бизнес-единицы с 4-мя функциями, но в бизнес-модели может быть более 4-х значимых функций

Динамичное изменение внешней среды заставляет нас в каждом случае применять сценарный подход или его модификации, что увеличивает количество сущностей в рассмотрении. Избежать сценарного планирования мы не можем, и возникает ситуация, когда необходимо учитывать и моделировать более 300 факторов. Поэтому с помощью стандарта «Система стратегического менеджмента» мы изменяем баланс «искусство стратега/технологичность процесса» в пользу технологичности, точности, сбалансированности.

5. Этапы разработки стратегии

Разработка стратегии требует генерации множества альтернатив, качество и количество которых и определит эффективность будущей стратегии, а также обоснованной процедуры стратегического выбора.

Типичные ошибки при генерировании альтернатив:

- предлагаемые альтернативы являются просто разновидностями прежнего подхода;
- не разрабатываются инновационные альтернативы и альтернативы обновления, связанные со значительными стратегическими изменениями;
- менеджеры часто слишком быстро останавливаются на каком-то конкретном варианте.

В процессе генерации должно быть сформировано большое число качественно различных альтернативных стратегий (переход количества в качество), чтобы существенно расширить стратегический выбор и не пропустить потенциально лучший вариант.

Конкретизация стратегий требует декомпозиции до уровня, который даёт возможность произвести оценку и принять решение. Комплексность оценки позволяет сделать проекции на основные функции менеджмента, и недооценка комплексности может значимо снизить уровень эффективности стратегии.

Выбор из стратегических альтернатив - наименее структурированный этап.

Чтобы снизить риски неправильного выбора:

- не следует фокусироваться только на финансовых показателях;
- важно подвергать тщательной проверке все допущения, на которых основывается каждая альтернатива;
- необходимо продумывать все возможные будущие события и разрабатывать план на случай возникновения отклонений от запланированной траектории.

6. Стратегические задачи

Приоритетность

При высокой изменчивости спроса в отрасли может возникнуть ситуация, когда организации необходимо за 3-6 лет кардинально изменить свои компетенции и перейти в соседний или новый сегмент, для того чтобы сохранить и развить бизнес. Высокая турбулентность внешней среды всё чаще порождает такие ситуации для конкретных организаций. В этом случае следование стратегическим приоритетам важнее, чем поддержка и развитие операционного процесса в идеальном состоянии.

Если изменчивость слабая или умеренная, то в каждом конкретном случае необходимо искать свой баланс между стратегическими и операционными приоритетами.

Фокусировка

Фокус определяется размером ресурсов личности или организации, выделенных на решение задачи.

Для сохранения стратегического фокуса внутри организации целесообразно:

- А. Иметь профильных сотрудников в оргструктуре.
- Б. Создать рабочую группу или комитет по стратегии.
- С. Регулярно (один раз в квартал) проводить совещания рабочей группы по выполнению стратегического плана и актуализации стратегии.
- Д. Использовать стандарт «Система стратегического менеджмента» (SSM).
- Е. Для получения более стабильных результатов приглашать 1 раз в 3 года консультантов на проект по разработке стратегии или для её актуализации.

Примечание: стратегические сессии обычно проводятся не для разработки стратегии, а для получения консультантами информации от руководителей и специалистов.

Реализация стратегии

Третьей стадией стратегического процесса является реализация стратегии (рисунок 12).

<h3>Реализация стратегии</h3>		<p>Задачи</p> <p>Определение показателей для характеристики объектов Определение стратегических разрывов Выбор объектов изменений Выявление типа стратегических изменений Выбор способов реализации стратегии Обеспечение реализации стратегии (организация выполнения планов, координация, мотивация, ресурсное обеспечение)</p>	
		<p>Требования</p> <p>Формулирование целей и задач Выбор методик реализации стратегии Определение областей изменений Установление временных границ Формирование требований к ресурсам Определение критериев оценки результатов реализации стратегии</p>	<p>Объекты</p> <p>Стратегии Организационная культура Оргструктура Системы управления Стилль руководства Ресурсы Бизнес-процессы</p>
		<p>Подходы, методы, методики, инструментарий</p> <p>Методы разработки политик Методы планирования Методы управления изменениями Проектное управление Бюджетирование Методика разработки KPI и ССП Процессный подход Стратегические сессии Методы управления рисками</p>	

Рисунок 12. Развёртка куба «Реализация стратегии»

Реализация стратегии заключается в воплощении стратегии в действия, направленные на достижение целей организации.

Реализация стратегии — это наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения конечного результата, поэтому этап реализации стратегии играет особую роль в процессе стратегического управления любой организации.

Особенности управления реализацией стратегии:

- Наличие многообразия в организационных задачах.
- Необходимость вовлечения всех сотрудников организации.
- Учет специфики деятельности организации.

Вследствие этого процесс управления реализацией стратегии представляет собой сложный, слабо формализуемый процесс, требующий творческого подхода и организационных способностей от руководителей организации.

1. Самое важное: оценка тенденций

Тенденции, конечно, выявляются и оцениваются на этапе стратегического анализа, но при разработке стратегии оценка тенденций кладётся в основу сценариев, которые далее определяют точность и эффективность реализуемой стратегии.

Можно ошибиться в оценке ресурсов, реакции конкурентов, собственных возможностей, но ошибаться в оценке тенденций не следует. То есть данному вопросу необходимо уделять особое внимание и стараться несколько раз различными способами проверять те допущения, которые положены в основу стратегии.

2. Одной из особенностей реализации стратегии является устойчивая практика провальной реализации хорошо разработанных стратегий

Существует достаточное количество примеров, когда лидеры рынка не смогли реализовать хорошие стратегии и, тем самым, сформирован негатив для системы стратегического управления. Можно привести только один из множества примеров по компании Кодак. Данная компания научила людей фотографировать, и в середине 90-х она решила научить людей цифровой фотографии. Стратегия была правильной, но успешно реализовать компания Кодак её не смогла, и теперь этой компании нет на рынке.

21

3. Сложность

Когда стратегию реализует один из владельцев бизнеса (участвующий в управлении), то считается, что особых проблем не возникает. Главное для предпринимателя – понять направление и уловить основную идею, а далее он применяет свой обычный опыт по развитию бизнеса.

Но если смотреть на реализацию стратегии через методологию, то возникают трудности критического характера. Одна и та же стратегия реализуется по-разному, универсального рецепта нет, и в результате возникают риски по снижению эффективности. При этом предприниматели, акционеры, владельцы слабо реагируют на советы специалистов, потому что они уже вошли в свой обычный авторитарный режим мышления и действий. Это, конечно, описание одного из возможных сценариев.

4. Длительность стратегического процесса

Поскольку стратегия реализуется за достаточно длительный период времени, то возникают изменения (новые угрозы, возможности), которые ранее не учитывались. И необходимо проводить корректировки или пересматривать стратегии. Возникает потребность периодического погружения в очень большое количество материала, и проводить это погружение в операционном процессе неэффективно. Нужно выделять время, выезжать на проведение стратегических сессий загород, успокаиваться, и в спокойном состоянии погружаться в стратегические аспекты.

5. Организационная инерционность

Реакцию на происходящие изменения необходимо рассматривать в сценарном подходе, но он весьма сложен, и достаточно часто срывает организационная инерционность, отвергающая сложные процессы, и организация может придерживаться стратегии, которая стремительно устаревает.

6. Преодоление инерции

Существует отдельная дисциплина – «Управление изменениями», использование которой позволяет разрабатывать и проводить мероприятия по преодолению инерции организационной структуры и культуры.

При реализации стратегии необходимо аккуратно и точно применять данную методологию для успешного преодоления инерции организационной структуры и культуры.

Преодоление сопротивления стратегическим изменениям часто происходит при использовании директивного подхода, и часть наиболее инновационных сотрудников предпочитают не высказывать своё видение ситуации, и ситуация может ухудшаться.

7. Комплексность в изменениях

Начавшись в одном месте оргструктуры, изменения постепенно могут перемещаться в различные функциональные блоки и бизнес-единицы. И при отсутствии чёткой и эффективной координации (и мотивации) эффективность процессов снижается, процесс может начать «буксовать».

22

8. Многозадачность

Хорошо, если фокус один, и он одинаково понимается топ-менеджерами. Если план по развитию содержит множество задач, меняющих культуру организации на интервале 4-6 лет, то совокупность рисков начинает перевешивать усилия, возможности и компетенции топ-менеджеров.

9. Стратегические разрывы

Практика показывает, что при реализации стратегии возникают разрывы между компетенциями и стратегией, между стратегией и культурой, между стилем руководства и требуемым типом инновационного поведения. Одним из самых тяжёлых негативных факторов является борьба за власть и ресурсы между группировками, что нарушает баланс возможностей, как следствие, снижается вероятность перехода в более конкурентоспособное состояние.

10. Рассогласование ресурсов, требуемых для реализации стратегии, по времени

Не всегда есть понимание того, что ресурсы нужны «точно в срок», и в нужной «комплектации», конфигурации.

11. Противоречие между операционной и стратегической деятельностью

У стратегического и операционного процессов мотивация разная. Если нет выделения мотивации по стратегическим приоритетам, то планы будут утверждены, ресурсы выделены, а сотрудники не будут заинтересованы в реализации стратегических планов, поскольку отвлечение своих ресурсов на эти цели снизит их эффективность в операционном процессе и снизит, соответственно, доход по переменной части стимулирующего (мотивационного) пакета.

12. Стратегия как модель

Реализация стратегии должна играть активную роль в стратегическом управлении и рассматриваться как поиск возможности усовершенствования стратегии с учётом получения уточнённой информации, а не пассивное выполнение выбранной стратегии. В то же время на практике, в процессе реализации стратегия не только не улучшается, а происходит снижение её эффективности из-за возникающих ошибок.

Для более точного понимания сущности разработанной стратегии её целесообразно представлять как:

- качественно обособленную обобщенную модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения, мобилизации и эффективного использования своих ресурсов.

Такое определение стратегии предусматривает активную обратную связь и, при необходимости, решительные действия для противостояния агрессии со стороны внешней среды или для преодоления понятных, но деструктивных проявлений со стороны трудового коллектива.

13. Мотивация

При реализации стратегии необходимо в мотивации основных руководителей и специалистов, задействованных в этом процессе, предусмотреть отдельный бонус «за достижение стратегических целей». Чем более значительные изменения определены стратегическим планом развития бизнеса, тем более значимым должен быть бонус по сумме. Разумеется, при выплате по итогам года или нескольких лет.

Одним из самых тонких моментов при выполнении стратегии является **разработка системы мотивации**, которая вырабатывает у персонала всеобъемлющее чувство ответственности и успеха в выполнении работы. Полезно сформировать в сознании сотрудников сильный позитивный образ будущего состояния

Хорошими *мотивирующими факторами* являются:

- понимание меры ответственности за выполняемую работу, за собственное будущее и будущее организации;
- участие в разработке стратегических решений и путей их наилучшего выполнения;
- предоставление интересной и приносящей внутреннее удовлетворение работы.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико:

- предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получение большей личной удовлетворенности от результатов работы,
- предоставление дополнительных наград или призов,
- большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой и предоставление права самостоятельных решений,
- предложение лучших условий труда или назначение в более привлекательные регионы, большая безопасность работы,
- дополнительные выплаты за работу всего коллектива,
- обещания ощутимого материального поощрения (увеличение заработной платы, премии, участие в прибылях организации и другие виды стимулирования) и др.

Но политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно увязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд указывают на некоторые *важные моменты для разработки системы поощрений и вознаграждений*:

1. Выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общих выплат работнику - вознаграждения в размере 20% и более (общих выплат) считаются достаточно большими для возникновения у работника личной заинтересованности.
2. Система поощрений должна распространяться на всех управляющих и работников, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом.
3. Система поощрений должна быть строго структурирована и тщательно проанализирована. Если выработанные нормы вознаграждения окажутся завышенными или если вклад каждого сотрудника будет плохо определен, то неудовольствие и неудовлетворенность системой могут перекрыть все возможные выгоды от ее использования.
4. Вознаграждение должно быть связано с достижением только тех целей, которые определены в стратегическом плане. Если оценки основываются на факторах, не указанных в стратегическом плане, это означает, что либо стратегический план не полон (из-за того, что важные цели в него не попали), либо цели менеджеров расходятся с целями, разработанными в стратегическом плане.
5. Оценка достижения работником поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности. Роль поощрений заключается в создании индивидуальной заинтересованности работника и подчинении его действий идее повышения прибыли. Эта роль ослабевает, если критерии оценки достижений отдельного работника лежат вне сферы его деятельности.

Рекомендации по управлению реализацией стратегии

1. Использование чек-листа по каждому этапу стратегического управления.
2. Учёт необходимости мотивации топ-менеджеров и специалистов по реализации долгосрочных задач.

3. Использование методологии управления изменениями при формировании и реализации стратегических планов.
4. Использование проектного подхода при реализации стратегии стало весьма распространено, но методология этого процесса понятна не всем участникам процесса. Также проектный подход должен быть интегрирован в систему стратегического управления, что зачастую вызывает проблемы.
5. Выдерживание соответствия структуры и стратегии. Многим известен тезис Чандлера «структура следует за стратегией», но не всегда корректно распределяются обязанности по операционному и стратегическому управлению, что приводит к снижению эффективности стратегического процесса.
6. Проведение обучения (на постоянной основе) членов рабочей группы по стратегическому управлению.
7. Актуализация стратегии.

Стратегический контроль.

Четвёртой стадией стратегического процесса является стратегический контроль (рисунок 13).

Стратегический контроль		<p>Задачи</p> <p>Проверка адекватности и актуальности допущений о развитии факторов внешней и внутренней среды Проверка эффективности (адекватности) выбранной стратегии в изменившихся условиях Мониторинг достаточности ресурсного обеспечения стратегии Проверка правильности выбранных способов реализации стратегии Мониторинг стратегических рисков</p>	
<p>Требования</p> <p>Формулирование целей и задач Выбор форм, объектов и методов контроля реализации стратегии Установление периодичности контрольных мероприятий Формирование требований к ресурсам Определение критериев оценки результатов стратегического контроля</p>	<p>Объекты</p> <p>Стратегический анализ Разработка стратегии Реализация стратегии</p>	<p>Этапы</p> <p>Выбор объектов, определение стандартов контроля Измерение результатов Сравнение факт/план Принятие решений по результатам контроля</p>	<p>Результаты</p> <p>Корректировка миссии Уточнение целей Пересмотр или корректировка стратегии Изменение системы управления Совершенствование процессов управления</p>
		<p>Подходы, методы, методики, инструментарий</p> <p>Методы контроля Стратегические KPI Карта рисков План-фактный анализ Анализ разрывов (GAP) Методы прогнозирования непротиворечивости данных Методы оценки эффективности</p>	

Рисунок 13. Развёртка куба «Стратегический контроль»

Структура стратегического контроля:

- Требования
- Области контроля
- Виды контроля
- Методы и инструменты
- Этапы
- Результаты решения о корректировке составляющих стратегии

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией утверждённых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно – хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды. Опыт работы многих компаний показал, что системы контроля за операциями, используемые в управлении оперативными программами и бюджетами, в случае перенесения их на управление стратегическими проектами неэффективны, и даже, по словам И. Ансоффа, вредны. По сути, это одна из основных причин «паралича анализа».

Стратегический контроль фокусируется на том, насколько эффективны стратегии организации в достижении целей.

Длительность периода стратегического планирования, масштабность и сложность стратегических задач, неполнота и неопределенность используемой информации и другие факторы предопределяют существенные, принципиальные отличия стратегического контроля от текущего (оперативного).

Отличие стратегического контроля от текущего:

- традиционно контроль рассматривается в качестве последней фазы процесса управления организацией. Стратегический контроль не может основываться на таком подходе. На него накладывается функция постоянного обеспечения проверки надежности процесса планирования и реализации стратегии. Стратегический контроль должен охватывать весь процесс стратегического управления и включать в себя контроль стратегических предпосылок и контроль реализации стратегии.
- так как упущения и ошибки в области стратегии выявляются спустя значительное время, то стратегический контроль направлен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок стратегического курса в будущем. Таким образом, задачей стратегического контроля является оценка того, насколько принятые в прошлом стратегические решения пригодны в условиях текущего и ожидаемого развития внешней и внутренней среды организации, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.
- стратегический контроль представляет собой процесс принятия предпринимательских решений, так как в отличие от оперативного контроля, он базируется на неопределенных, подчас весьма приблизительных оценках, а не на конкретных

результатах. Следовательно, стратегический контроль должен включать процедуры оценки доходности и рисков стратегических проектов.

Этап	Содержание	Особенности
<p>I. Определение объектов контроля и их характеристик.</p>	<p>Разработка и утверждение перечня показателей по каждому объекту контроля, с учётом приоритетов основных групп влияния и уровня значимости для достижения стратегических целей организации.</p> <p>Установление нормативных значений для каждого показателя (плановое) значение.</p>	<p>При возникновении затруднений в измерении показателей по реализации стратегии можно использовать количественные показатели-<u>индикаторы</u>, связанные с нужным показателем. При этом необходимо учитывать влияние сторонних факторов на поведение показателей-индикаторов.</p>
<p>К объектам контроля относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ внешняя и внутренняя среда организации, ▪ предпосылки и допущения, ▪ процесс реализации стратегии. 		
<p>II. Измерение и отслеживание состояния контролируемых показателей, сопоставление достигнутых величин с установленными значениями.</p>	<p>При мониторинге показателей нужно определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ диапазон нормальных отклонений от плановых значений, ▪ периодичность и методы осуществления контроля. <p>Мониторинг направлен на выявление и анализ тенденций во внешней и внутренней среде, влияющих на процесс реализации стратегии.</p> <p>Основной результат мониторинга: накопление информации для определения количественных изменений, позволяющих осуществить переход организации в новое качество.</p>	<p>Особое внимание нужно уделить прогнозированию ключевых показателей, их план-фактному анализу с учётом трендов, определяемых с использованием математических моделей прогнозирования.</p> <p>Также возникает потребность в интерпретации полученных результатов с учётом разнородных и не всегда достаточно достоверных данных.</p>

III. Принятие решений по результатам контроля.

В зависимости от полученных результатов контроля может быть выбрана одна из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать, если реальное состояние соответствует желаемому;
- устранить возникшие отклонения, если они выходят за пределы допустимых значений;
- пересмотреть стандарты контроля при значительных отклонениях достигнутых результатов от запланированных.

Для проведения корректировки необходимо выявить причины и оценить последствия выявленных отклонений. В зависимости от характера отклонений корректировка может затрагивать различные элементы – цели организации, стратегии, структуры и системы управления, отдельные операции и процессы. Сложность принятия решений по корректировке линии поведения организации обусловлена необходимостью исследования множества разнообразных внешних и внутренних факторов, находящихся в сложных взаимосвязях друг с другом и оказывающих влияние на сложившуюся ситуацию.



**Семинары, вебинары,
курсы, конференции**
по профстандарту и
стандарту «SSM»

Обучение по стандарту «Система стратегического менеджмента» представлено в классическом наборе видов мероприятий по обучению – это мастер-классы, семинары, вебинары, конференции, курсы, которые проводятся преимущественно в дистанционном формате. Актуальное расписание представлено на сайте Ассоциации в разделе «Обучение».

Обучающие программы разделены на две составляющие: для научных работников и для практиков – директоров организаций.

Заключение

Авторы стандарта уверены в том, что более трёхсот российских научных работников, специализирующихся на теме стратегического управления, внесут весомый вклад в развитие стандарта. А практики в лице директоров, акционеров и специалистов проверят и докажут его применимость и полезность. И данная работа неизбежно повысит уровень эффективности стратегического управления.

Приложение 1.

17 целевых групп "Ассоциации специалистов по стратегическому управлению", рекомендации по применению стандартов.

Версия от 31.01.2020.

№	Целевые группы	Какой стандарт следует применять		
		Корпоративная стратегия	Деловая стратегия (отдельная бизнес-единица)	Функциональные стратегии
1	акционеры и владельцы	✓	✓	●
2	директора			
2.1	генеральные директора	✓	✓	✓
2.2	исполнительные директора	✓	✓	✓
2.3	независимые директора	✓	✓	✓
3	функциональные директора			
3.1	директора по стратегическому управлению и/или развитию)	✓	✓	✓
3.2	директора по маркетингу, продажам, коммерции	●	●	✓
3.3	директора по производству	●	●	✓
3.4	директора по инновациям и НИОКР	●	●	✓
3.5	финансовые директора	●	●	✓
3.6	HR директора	●	●	✓
3.7	IT директора	●	●	✓
3.8	директора по логистике	●	●	✓
3.9	директора по закупкам	●	●	✓
3.10	руководители подразделений внутреннего контроля	●	●	●
4	бизнес-аналитики	●	●	●
5	консультанты по стратегии	✓	✓	✓
6	научные работники (преподаватели по специализации "стратегический менеджмент")	✓	✓	✓
	Пояснения:			
✓	знать и применять на практике			
●	в целом понимать структуру и компоненты			

30

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