

Обсуждение Профстандарта «Специалист по стратегическому управлению»

Дата: 28.09.2020



Москва, 2020



Серов Михаил Алексеевич
Президент Ассоциации
специалистов по
стратегическому
управлению
E-mail: ms@strategs.ru
+7 929 697 14 36

Доклад Введение в тему «Разработка Профстандарта «Специалист по стратегическому управлению»».



Профстандарт – методика - обучение



Профстандарт ориентирован на методику (стандарт «Система стратегического управления SSM4»), качественное применение которой приведёт специалиста к успешному результату по разработке и реализации стратегии.

Для освоения стандарта «SSM4» 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.

Профстандарт
специалиста по
стратегическому
менеджменту



**Стандарт «Система
стратегического
менеджмента»
(SSM)**



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

Общие требования к разработке ПС

- ПС разрабатываются на ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, а НЕ НА ДОЛЖНОСТИ РАБОТНИКОВ той или иной области профессиональной деятельности. ВПД для целей разработки ПС определяется как *совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер и/или результаты и/или условия труда* (Методические рекомендации, утв. приказом Минтруда России № 170н от 29.04.2013).

- ПС должен дать актуальную и объективную характеристику деятельности, составляющей конкретный ВПД вне зависимости от того, в каких организациях (малых/средних/крупных; частных/государственных; расположенных на западе/востоке/севере/юге страны) он реализуется, и от того, как сформировано штатное расписание (проведено разделение труда) в конкретных организациях. Можно говорить о том, что в ПС представлена «*модель*» (типовое описание) ВПД, раскрывающая его ключевой (основной) набор функций. При формировании модели ВПД необходимо «нивелировать» специфические ТФ, действия, умения и знания, содержание которых может отличаться в разных организациях. Таким образом, в ПС конкретный работник может полностью себя и не «увидеть» или «увидеть» чуть больше, чем он делает, умеет, знает, т. к. он выполняет *реальную* деятельность (работу по должности), которая отличается от модели деятельности.

Замечания и предложения по Профстандарту «Специалист по стратегическому управлению»

1. Принципиально важный вопрос о названии стандарта.

Сейчас абсолютно неудачное название «специалист по стратегии», это идентично специалисту по плану. Стратегия – это результат стратегической работы, деятельности. **Комм. МС: в ПЭО работают специалисты по планированию**

Вопрос с названием – очень непростой. Если написать специалист по стратегическому управлению, то это по сути менеджер. **См. мой комментарий ниже и следующий слайд.**

Судя по компетенциям, речь идет о специалисте, который должен организовать стратегическую работу, стратегический процесс в крупных компаниях. Это специалист отдела развития как штабной структуры компании. Именно такие структуры обеспечивают аналитику, организуют стратегический процесс. Часто таких специалистов называют специалист по организационному развитию (оргразвитие шире, чем стратегия).

В таких отделах работают несколько человек с разной специализацией

Следовательно, требует уточнения название стандарта, лишь после этого можно говорить о каких специалистах идет речь.

Комментарий МС: в организациях различного масштаба стратегию разрабатывают разные специалисты. В среднем бизнесе это владельцы (кто-то из них – генеральный директор) и директор по продажам. В крупном бизнесе (см. следующие слайды) с выручкой более 30-50 млрд. руб. уже может быть отдел стратегического планирования и его начальник руководит несколькими разноплановыми сотрудниками. Также есть практика по разработке стратегии силами консультантов. И у консультанта можно спросить, есть ли у него сертификат по Профстандарту. ⁶

Фрагмент Профстандарта в таблице от Минтруда

Наименование	управления организации	Код	A	Уровень квалификации	
--------------	------------------------	-----	---	----------------------	--

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Возможные наименования должностей, профессий	Директор департамента стратегического планирования Методолог по стратегическому управлению и планированию Специалист по стратегическому управлению и планированию Эксперт по стратегическому управлению и планированию Консультант по стратегическому управлению
--	--

Требования к образованию и обучению	Высшее образование – бакалавриат, магистратура, специалитет Дополнительная подготовка по международным квалификационным программам по стратегическому менеджменту и (или) в функциональных областях деятельности организации
Требования к опыту практической работы	Не менее пяти лет в функциональной области
Особые условия допуска к работе	-
Другие характеристики	-

Ранжирование компаний по масштабу

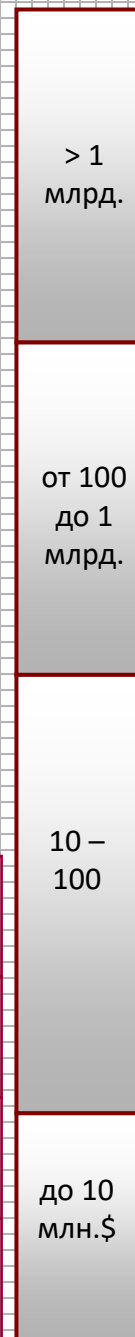
Масштаб бизнеса	Доход за год		
	Россия		США, Европа: \$
	в рублях*	в \$ (76)	
Большой бизнес	от 2 млрд. руб., числ. от 250 сотр. более 2500 компьютеров**	от 26 млн.	> 1 млрд.
Средний бизнес	от 800 до 2 млрд. руб., числ. от 101 до 250 сотр. 250 – 2500 компьютеров**	от 10 млн. до 26 млн.	от 100 млн. до 1 млрд.
Малый бизнес	от 120 до 800 млн. руб., числ. от 16 до 100 сотр. до 250 компьютеров**	от 1,5 до 10 млн.	от 10 млн. до 100 млн.
Микро бизнес	до 120 млн. руб., числ. до 15 чел.	до 1,5 млн.	до 10 млн.

* Постановление Правительства от 13 июля 2015 г. N 702

** по версии компании Майкрософт

Выручка General Motors (GM) в 2008 г. 149 млрд.долл. (в 2007г. - 180 млрд. долл.).

Выручка американской компании «**UTZ**», производящей картофельные чипсы, 3 млрд. долл. в 2007 г., численность сотрудников 95 человек, <https://www.utzsnacks.com/>



РФ США

Кто руководит процессом по разработке и реализации стратегии в различном масштабе бизнеса

Масштаб	Выручка за год в млн.\$	Кто разрабатывает, результаты
Малый	от 2 до 13	Стратегии нет
Средний	от 13 до 40	Генеральный директор, директор по продажам. Стратегия есть у примерно 3-5%, подготовлена некорректно
Крупный РФ	от 40 до 100	Генеральный директор, директор по продажам. Иногда – консультанты. Стратегия есть у примерно 10-15%, в большинстве случаев подготовлена некорректно
Средний РКС*	от 100 до 1 млрд.	Если есть, то директор по стратегическому планированию. Стратегия есть у примерно 10-15%, в большинстве случаев подготовлена в виде плана.
Крупный РКС*	от 1 до 300 млрд.	Стратегия есть у примерно 30-45%, в большинстве случаев подготовлена в виде плана с элементами стратегического анализа Примечание: если стратегия подготовлена Маккинзи, Бэйн или Стратеджи Партнерс, то её уже интересно читать. Хотя всегда они дают выводы, а сам процесс не показывают

* РКС: развитые кап. страны

2. Связанный с этим вопрос – о каких структурах, отделах, в которых работают такие специалисты, идет речь.

То есть требуется указать **коды ОКЗ** и **коды ОКВЭД**. В стандарте это прописывается. У меня в качестве образца принятый (утвержденный) и зарегистрированный в Минюсте профстандарт по маркетингу. Там в самом начале прописаны коды ОКЗ и коды ОКВЭД. Это сразу прояснит ситуацию.

Комментарий МС: в данной логике сначала целесообразно согласовать концептуальный подход к Профстандарту, затем подбирать по него коды.

3. Обобщенные трудовые функции.

- 1) Разработка **методологии** системы стратегического управления организацией. Я ранее отмечала, что предлагаю написать разработку либо методологии стратегического управления (это научная задача), либо системы стратегического управления, которая присуща конкретной организации. (задача конкретной организации). По требованиям далее должны быть написаны возможные наименования профессий и должностей (аналитик, менеджер..., специалист ...) и уровень квалификации. Если проводить аналогию с профстандартом Маркетинг, то это не ниже 8 уровня, то есть руководитель службы или зам.директора. **А если это консультант?**
- 2) собственно, все остальные обобщенные трудовые функции также требуют не менее 8 уровня квалификации.

Отсюда вопрос – профстандарт специалиста, а по уровню квалификации речь идет о **менеджерах-руководителях**. Явное противоречие.

Дальше можно не рассматривать, так как там такая же смесь работ специалиста и руководителя.

Общие требования к разработке ПС

- ПС разрабатываются на ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, а НЕ НА ДОЛЖНОСТИ РАБОТНИКОВ той или иной области профессиональной деятельности. ВПД для целей разработки ПС определяется как *совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер и/или результаты и/или условия труда* (Методические рекомендации, утв. приказом Минтруда России № 170н от 29.04.2013).

4. Слово «методология».

1 уровень - разработка методологии системы СУ. На мой взгляд, вряд ли для системы нужна методология.

Почему не сказать "разработка системы СУ"?

на 2 уровне эта нестыковка|продолжается: разработка методологии --- а затем выбор методологической основы. Противоречие требований!

Комм. МС: ОК, поправим.

5. **ПОНИМАНИЕ.** Обычно в стандартах пишут про знания и умения, но в компетенциях современного специалиста важна еще такая составляющая как **понимание**.

Человек, который занимается СУ, должен *понимать вызовы внешней среды, природу изменений и связанных с ними конфликтов и много других вещей.*

Для успешной разработки и реализации стратегии специалист должен

ЗНАТЬ: концепции (подходы), методы, инструменты, а главное - все понятия СУ

УМЕТЬ: проводить анализ внешней среды с акцентом **на возможности** (большинство просто не видит никаких возможностей), тренды, в идеале - выявлять отраслевые аттракторы, в современном мире становится крайне важным PEST-анализ;

- формировать стратегический план при заданных собственниками условиях, организуя коллективную работу ...

и много других аспектов

ПОНИМАТЬ: вызовы внешней среды, культуру компании и проблемы встраивания стратегии в эту культуру; природу конфликтов, которые неизбежно порождает стратегия и стратегические изменения

Комм. МС:

понимание на мой взгляд это следствие квалификации.

Предлагаю сформулировать конкретные пункты, которыми необходимо дополнить стандарт и их уже обсуждать

6. **Нужно четко развести уровни управления и ответственности.** Это специалист, он не руководитель. В его компетенции не должны входить функции топов, совета директоров и т.п.
7. **Очень много функций для одного специалиста.** Это уровень подготовки бакалавра, магистра, кандидата наук, МВА? Он каким базовым образованием должен обладать: психолог, педагог, экономист, менеджер?
8. Считаю целесообразным разрабатывать стандарт для специалистов более узкого функционала: стратегического аналитика, стратегического фасилитатора, корпоративного тренера, руководителя проекта.

Общие требования к разработке ПС

- ПС разрабатываются на ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, а НЕ НА ДОЛЖНОСТИ РАБОТНИКОВ той или иной области профессиональной деятельности. ВПД для целей разработки ПС определяется как *совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер и/или результаты и/или условия труда* (Методические рекомендации, утв. приказом Минтруда России № 170н от 29.04.2013).

В заключение

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 Стандартом «Система стратегического управления «SSM4»», представляющей процесс в виде 4-х стадий: стратегический анализ, разработка и выбор стратегии, её реализация и стратегический контроль.