

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «СТРАТЕГИЯ»

ВКСП.180020-01 50 3

всего листов 7

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Стратегия» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ».....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	4
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СФЕРЫ «СТРАТЕГИЯ».....	4
2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ» .	5
2.1 МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ.....	5
2.1.1 Методы анализа внешней среды компании	5
2.1.2 Методы анализа внутренней среды компании.....	5
1.4.1.1 Методы определения внешних и внутренних ограничений	5
2.2 МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И НОРМ ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ ПРИ ИХ ДОСТИЖЕНИИ	5
2.2.1 Методы формирования видения компании на будущие периоды планирования развития компаний.	5
2.2.2 Методы определения и ранжирование стратегических целей компании	5
2.2.3 Методы выработки политики компании в отношении стейкхолдеров компании.....	6
2.3 МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ ПУТЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ	6
2.3.1 Методы каскадирования стратегических целей компании	6
3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ».....	6
4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «СТРАТЕГИЯ».....	7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	7

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Описание сферы управления «Стратегия»

Под *сферой управления «Стратегия»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы (с разной степенью эффективности) к определению будущего компании (стратегических целей), путей его достижения и норм поведения компании при выстраивании ею системы отношений со своим бизнес-окружением.

Стратегия, как способ действий, становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель».

В качестве иллюстрации формирования стратегии предприятия в документе «ВКСП.180020-01 50 3 01 Формирование стратегии.doc» приведен пример формирования стратегии ЗАО «Перинт» на основе системы управления качеством.

1.2 Терминология

Стратегия — это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей /Е. Кассельс/.

Стратегия (др.-греч. *στρατηγία*, «искусство полководца») — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Помимо знаний о стратегии, стратег должен обладать даром личностных качеств, таких как смекалка, «выдержка» (устойчивое движение к цели), гибкость ума (своевременность генерации и принятия решения). Невозможно стать стратегом, просто прочитав книжки о стратегии, и нельзя заниматься стратегией академично. Стратегия относится к области практической деятельности и проявляется только в практической деятельности. Поэтому о стратегии говорят, как об искусстве, в котором стратегия, как знание, является в роли инструмента, а стратег в роли творца. Личность и искусство стратега являются важными, порой главными элементами стратегии.

Видение — краткое описание желаемого состояния организации в конкретно определенной временной перспективе (3-5 лет) — какие масштаб и рыночная позиция должны быть у организации, какие качества ее должны выгодно дифференцировать.

Маркетинговая стратегия — процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей.

Миссия — краткое описание цели существования и основных направлений деятельности организации — кому и что ценного, каким образом она готова нести.

Ценности — главные координаты, по которым организация намерена оценивать способы своей деятельности.

1.3 Цели и задачи применения методов сферы «Стратегия»

Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Анализ внешней и внутренней среды компании, в т.ч.:
 - анализ внешней среды компании, в том числе определение стекхолдеров компании (заинтересованных сторон бизнеса) и взаимных ожиданий (от них / к ним);
 - анализ внутренней среды компании;

- определение внешних и внутренних ограничений политики компании.

2. Выработка стратегических целей и норм поведения компании при их достижении, в т.ч.:

- формирование видения компании на будущие периоды планирования развития компании;

- определения и ранжирование стратегических целей компании;

- выработка политики компании в отношении стекхолдеров компании.

3. Выработка путей достижения стратегических целей компании, в т.ч.:

- каскадирование стратегических целей компании.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ»

2.1 Методы анализа внешней и внутренней среды компании

(см.ВКСП.180020-01 50 3 02 Стратегия Учебник)

2.1.1 Методы анализа внешней среды компании

Анализ внешней среды компании, в том числе определение стекхолдеров компании (заинтересованных сторон бизнеса) и взаимных ожиданий (от них / к ним).

Примеры:

- GAP-анализ;

- PEST-анализ;

- карты стекхолдеров

(См. ВКСП.180020-01 50 3 08 Конкурентное преимущество)

2.1.2 Методы анализа внутренней среды компании

Пример:

- SWOT-анализ.

(См. ВКСП.180020-01 50 3 07 Ключевые компетенции)

1.4.1.1 Методы определения внешних и внутренних ограничений политики компании

Пример:

- оценка рисков

(См. ВКСП.180020-01 50 3 06 8 принципов ИСО)

2.2 Методы выработки стратегических целей и норм поведения компании при их достижении

(См.ВКСП.180020-01 50 3 03 ССП, ВКСП.180020-01 50 3 09 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

2.2.1 Методы формирования видения компании на будущие периоды планирования развития компании.

- метод SWOD анализа

- метод сценарного планирования

(См. ВКСП.180020-01 50 3 04 Выбор стратегии)

2.2.2 Методы определения и ранжирование стратегических целей компании

Пример:

- 4P (цена, место, товар, продвижение) - выбор рыночных стратегий поведения компании;

(См. ВКСП.180020-01 50 3 10 Стратегическое планирование)

2.2.3 Методы выработки политики компании в отношении стейкхолдеров компании

Примеры:

- формирование бизнес-сообществ;
- бостонская матрица;
- *public relation* – создание благоприятной и доброжелательной среды деловой активности¹;

2.3 Методы выработки путей достижения стратегических целей компании

(См. ВКСП.180020-01 50 3 05 Миссия, ВКСП.180020-01 50 3 11 Стратегия и стоимость компании)

2.3.1 Методы каскадирования стратегических целей компании

Пример:

- Сбалансированная система показателей^{2, 3} (Р. Каплан, Д.Нортон, 1992 г.) – метод построения системы сбалансированных показателей, как системы стратегического управления и оценки эффективности деятельности предприятия, которая позволяет перевести миссию и стратегию предприятия в конкретные цели и задачи и определить показатели, измеряющие эффективность решения поставленных задач.

3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ»

Для диагностики сферы управления «Стратегия» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:



Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита система стратегического управления?
- Насколько четко у Вас лично сформулировано видение компании на ближайшие 3-5 лет ?
- Насколько четко у Вас лично сформирована политика по функциональным областям деятельности?

¹ Тульчинский Г.Л. PR: культура деловых коммуникаций. Как это делать в России. Специальные события и общественные мероприятия. // СПб.: «Справочники Петербурга», 2006. – 32 с.

² Кузьмин А.М. Сбалансированная система показателей // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 11. – с. 33.

³ Каплан Р. и др. Сбалансированная система показателей / Роберт Каплан, Дейвид Нортон // пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

- Как, по Вашему мнению, развита на предприятии политика в отношении структурных подразделений?
- Как четко, по Вашему мнению, сформулированы стратегические цели в компании?
- Как четко, по Вашему мнению, определены инструменты достижения стратегических целей компании в рамках реализуемой стратегии?
- Насколько успешно осуществляется управление рисками в компании?
- Насколько последовательно преобразуются цели компании в цели подразделений (как развито каскадирование целей)?
- Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в отношении потребителей?
- Какие именно рутинные операции в отношении потребителей лучше всего развиты в Вашей компании?

4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «СТРАТЕГИЯ»

1. Определение сильных и слабых сторон компании.
2. Выявление возможностей и угроз внешней среды
3. Формулирование видения компании
4. Определение стратегии развития.
5. Постановка долгосрочных целей компании
6. Разработка политики компании, в том числе и в отношении развития корпоративной культуры
7. Разработка основных показателей для развертывания стратегических целей в планы работ и формирования задач для управленческого учета.
8. Определение приоритетных направлений развития и формулирование задач по выбранным факторам
9. Распределение задач по этапам программы и центрам ответственности.
10. Разработка методики контроля выполнения планов работ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Стратегия» необходимо уделять выявлению приоритетных направлений развития компании через анализ стекхолдеров компании, определение ключевых бизнес-сообществ компании, формирование статуса и роли компании в ключевых бизнес-сообществах, устранение перекосов в распределении доли предпринимательской ренты в ключевых бизнес-сообществах между компанией и другими членами этих бизнес-сообществ, каскадировании целей, формирования непрерывного процесса стратегического управления, определения приоритетных направлений развития сфер управления, определение индикаторов развития компании, формулирование продуктовой политики и маркетинговой стратегии, определение политики в отношении стекхолдеров компании.