Публичная версия стандарта «Система стратегического управления» SSM4

стандарт
СИСТЕМА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Разработку стандарта инициирует консалтинговая компания «Стратегос»

стратегос
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Москва, 2014 г.

Предисловие

Консалтинговая компания «Стратегос» представляет вашему вниманию **выдержки (!)** из стандарта «Система стратегического управления организацией».

В данном документе представлены:

1. Содержание стандарта «Система стратегического управления»…….3 стр.
2. Общее положение…….....6 стр.
3. Область применения…….....8 стр.
4. Классификация процессов стратегического управления……9 стр.
5. Схема последовательности и взаимодействия процессов стратегического управления…….....17 стр.

Полную публичную версию для ознакомления, Вы можете получить после прохождения регистрации на сайте www.strategos.ru, раздел «Стандарт «Система стратегического управления»».

Содержание стандарта «Система стратегического управления организацией»

Общие положения
Область применения
Классификация бизнес-процессов стратегического управления

Стандарт стратегического анализа

Описание основных бизнес-процессов стратегического анализа
Общие положения
Поручения и обязательства
Описание обеспечивающих бизнес-процессов
1.1 Формирование групп аналитиков
1.2 Определение состава и источников информации для стратегического анализа
1.3 Сбор и систематизация информации для стратегического анализа
Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому анализу
2.1 Инициация работ по стратегическому анализу
2.2 Формулирование целей и задач
2.3 Определение объектов анализа
2.4 Выбор методик анализа
2.5 Установление временных границ проведения стратегического анализа
2.6 Утверждение требований к анализу
Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды
3.1 Общие требования
3.2 Используемые методики стратегического анализа макросреды
3.3 Определение текущего состояния и закономерностей развития факторов макросреды
3.4 Прогнозирование развития факторов макросреды
3.5 Определение стратегических последствий для отрасли
3.6 Оценка стратегических последствий для отрасли
3.7 Формирование итогового отчета
Описание бизнес-процессов стратегического анализа отрасли
4.1 Общие требования
4.2 Используемые методики стратегического анализа отрасли
4.3 Характеристики текущей ситуации в отрасли и сегментах рынка
4.4 Анализ конкурентной среды
4.5 Оценка перспектив развития отрасли
4.6 Анализ субъектов рынка
4.7 Определение ключевых факторов успеха
4.8 Оценка привлекательности отрасли
4.9 Формирование итогового отчета
Описание бизнес-процессов стратегического анализа внутренней среды
5.1 Общие требования
5.2 Используемые методики стратегического анализа внутренней среды
5.3 Оценка стратегического потенциала
5.4 Анализ цепочки создания ценности

5.5 Динамическая оценка конкурентной позиции
5.6 Оценка действующей стратегии
5.7 Выявление ключевых компетенций
5.8 Формирование итогового отчета

Описание бизнес-процессов построения и анализа проблемного поля

6.1 Общие требования
6.2 Используемые методики построения и анализа проблемного поля организации
6.3 Установление связи внешних и внутренних факторов
6.4 Анализ и взаимодействие внешних и внутренних факторов
6.5 Выявление проблем
6.6 Структуризация проблем
6.7 Формирование итогового отчета

Описание бизнес-процессов формирование итогового отчета

7.1 Формирование требований к итоговому отчету
7.2 Обобщение результатов стратегического анализа
7.3 Составление итогового отчета по стратегическому анализу
7.4 Обсуждение и утверждение итогового отчета по стратегическому анализу

Стандарт разработки стратегии

Описание основных бизнес-процессов разработки стратегии

Общие положения
Поручения и обязательства

Описание обеспечивающих бизнес-процессов

1.1 Формирование рабочей группы по разработке стратегии
1.2 Определение состава и источников информации для разработки стратегии
1.3 Сбор и систематизация информации для разработки стратегии

Описание бизнес-процессов формирования требований к разработке стратегии

2.1 Инициация работ по разработке стратегии
2.2 Формулирование целей и задач
2.3 Определение объектов разработки стратегии
2.4 Выбор методик разработки стратегии
2.5 Установление временных границ
2.6 Утверждение требований к стратегии организации

Описание бизнес-процессов определения миссии

3.1 Определение целей, задач и уровней разработки миссии
3.2 Выявление потребностей, которые удовлетворяет или может удовлетворять организация
3.3 Выделение и описание ключевых сфер деятельности организации
3.4 Выделение и описание основных способов деятельности организации
3.5 Выделение и описание ключевых компетенций организации
3.6 Формирование миссии в узком смысле
3.7 Определение ценностей организации
3.8 Формирование миссии в широком смысле
3.9 Согласование и утверждение миссии организации
3.10 Формирование итогового отчета по результатам разработки миссии

Описание бизнес-процессов разработки стратегических целей

4.1 Определение требований к формированию системы целей
4.2 Определение желаемого состояния организации для различных сценариев развития отрасли
4.3 Формирование целей корпоративного уровня
4.4 Разработка системы показателей-индикаторов
4.5 Формулирование стратегических целей бизнес-единиц
4.6 Разработка стратегических целей функциональных подразделений
4.7 Согласование и утверждение стратегических целей по уровням управления
4.8 Подготовка отчета по результатам разработки системы стратегических целей

Описание бизнес-процессов разработки корпоративной стратегии

5.1 Построение фактического портфеля
5.2 Анализ положения каждой бизнес-единицы и их соотношения в портфеле
5.3 Построение различных вариантов целевого портфеля с учетом различных сценариев развития отрасли
5.4 Многокритериальный анализ стратегической привлекательности вариантов целевого портфеля
5.5 Выбор целевого портфеля и формирование основных положений корпоративной стратегии
5.6 Формирование итогового отчета по результатам разработки корпоративной стратегии

Описание бизнес-процессов разработки стратегий бизнес-единиц

6.1 Определение последовательности разработки конкурентных стратегий для диверсифицированной организации
6.2 Формирование и анализ различных вариантов портфеля конкурентных преимуществ
6.3 Построение целевого портфеля конкурентных преимуществ
6.4 Выбор базовых стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц), направленной на развитие целевого портфеля конкурентных преимуществ
6.5 Конкретизация базовых стратегий организации (бизнес-единиц)
6.6 Сравнительный анализ и оценка стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц)
6.7 Выбор конкурентной стратегии и формирование основных положений по конкурентной стратегии
6.8 Формирование итогового отчета по результатам разработки конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)
6.9 Формирование итогового отчета по разработке конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)

Описание бизнес-процессов разработки функциональных стратегий

7.1 Определение состав функциональных направлений деятельности организации
7.2 Определение последовательности разработки функциональных стратегий
7.3 Выбор стратегических решений корпоративного и делового уровня, которые требуют участия подразделений
7.4 Разработка альтернативных комплексов мероприятий для достижения стратегических целей организации, подразделений и функциональных направлений

7.5 Сравнительный анализ, оценка и выбор наилучшего варианта функциональной стратегии
7.6 Согласование и утверждение функциональных стратегий
7.7 Формирование итогового отчета по разработке функциональных стратегий

Стандарт реализации стратегии

Описание основных бизнес-процессов реализации стратегии

Общие положения

Поручения и обязательства

Описание обеспечивающих бизнес-процессов

1.1 Формирование рабочей группы по реализации стратегии
1.2 Определение состава и источников информации для реализации стратегии
1.3 Сбор и систематизация информации для реализации стратегии

Описание бизнес-процессов формирования требований к реализации стратегии

2.1 Инициация работ по реализации стратегии
2.2 Формулирование целей и задач реализации стратегии
2.3 Определение объектов реализации стратегии
2.4 Выбор методик реализации стратегии
2.5 Установление временных границ реализации стратегии
2.6 Утверждение требований к реализации стратегии организации

Описание бизнес-процессов подготовки организации к реализации стратегии

3.1 Выделение функциональных областей для оценки готовности организации к реализации стратегии
3.2 Проведение оценки готовности функциональных областей организации к реализации стратегии
3.3 Оценка разрывов требуемых для реализации стратегии характеристиками функциональных областей с их текущими значениями
3.4 Оценка выявленных разрывов
3.5 Планирование и проведение мероприятий по сокращению разрывов
3.6 Оценка результатов подготовительных мероприятий
3.7 Инициация работ по реализации стратегии

Описание бизнес-процессов разработки системы ключевых показателей эффективности

4.1 Анализ существующей системы ключевых показателей эффективности
4.2 Разработка новой модели системы ключевых показателей эффективности – индикаторов реализации стратегии
4.3 Детализация ключевых показателей
4.4 Определение и утверждение методов расчета и оценки ключевых показателей эффективности
4.5 Определение коридора значений ключевых показателей для различных сценариев
4.6 Распределение ответственности за достижение значений целевых показателей между подразделениями и сотрудниками
4.7 Утверждение системы ключевых показателей

Описание бизнес-процессов планирования реализации стратегии

5.1 Определение состава и содержания планов, и бюджетов
5.2 Разработка планов
5.3 Проверка согласованности планов
5.4 Разработка бюджетов
5.5 Увязка бюджетов и планов
5.6 Утверждение планов и бюджетов

Описание бизнес-процессов составления графика работ

6.1 Установление приоритетности работ, включенных в план и бюджеты
6.2 Выявление взаимосвязи работ
6.3 Определение сроков и ресурсов выполнения работ
6.4 Формирование оптимального графика работ
6.5 Утверждение графиков работ

Описание бизнес-процессов реализации мероприятий

7.1 Выдача задания исполнителю
7.2 Выделение необходимых ресурсов
7.3 Исполнение работ
7.4 Анализ реализации мероприятий
7.5 Формирование итогового отчета по реализации стратегии

Стандарт стратегического контроля

Описание основных бизнес-процессов стратегического контроля

Общие положения
Поручения и обязательства

Описание обеспечивающих бизнес-процессов стратегического контроля

1.1 Формирование рабочей группы по проведению стратегического контроля
1.2 Определение состава и источников информации для стратегического контроля
1.3 Сбор и систематизация информации для стратегического контроля

Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому контролю

2.1 Инициация работ по стратегическому контролю
2.2 Идентификация этапа стратегического управления, для которого осуществляется контроль
2.3 Формулирование целей и задач стратегического контроля
2.4 Определение объектов стратегического контроля
2.5 Выбор методик стратегического контроля
2.6 Установление временных границ стратегического контроля
2.7 Утверждение требований к стратегическому контролю

Описание бизнес-процессов мониторинга показателей стратегического контроля

3.1 Формирование набора показателей для стратегического контроля
3.2 Определение коридора значений показателей для стратегического контроля
3.3 Определение методов сбора, расчета и оценки показателей для стратегического контроля
3.4 Определение периодичности сбора и представления данных по каждому показателю стратегического контроля
3.5 Сбор данных для расчета показателей стратегического контроля

3.6 Определение значений показателей для стратегического контроля с помощью выбранных методов оценки

Описания бизнес-процессов выявления стратегических разрывов

4.1 Сравнение фактических значений показателей стратегического контроля с установленными и определение величины разрыва значений

4.2 Оценка выявленных стратегических разрывов

Описание бизнес-процессов разработки мероприятий по результатам стратегического контроля

5.1 Определение необходимости устранения разрывов

5.2 Принятие решение по результатам стратегического контроля

5.3 Формирование итогового отчета по проведению стратегическому контролю

Общие положения

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

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

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

- стратегический анализ;
- разработку стратегии;
- реализацию стратегии;
- стратегический контроль.

Основное назначение стратегического управления заключается в обеспечении успешности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Примечание: проверка успешности бизнеса производится в соответствии со стандартом оценки успешности бизнеса.

Стандарт разработан в целях:

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

Процесс стратегического управления должен быть:

- Неотъемлемой частью менеджмента;
- Внедрен на систематической основе;

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

Принципы стратегического управления:

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

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

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

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

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

- лиц, заинтересованных в успешном развитии организации;
- лиц, ответственных за развитие организации в целом;
- лиц, ответственных за процесс стратегического управления;
- лиц, реализующих стратегические решения;
- лиц, контролирующих деятельность организации;
- лиц, разрабатывающих общие стандарты управления и стандарты конкретных организаций.

Текущие процессы управления организаций, как правило, включают компоненты стратегического управления, также многие организации уже официально приняли формальные процессы стратегического управления для

особых обстоятельств. В подобных случаях организация может выполнять анализ существующих практик и процессов в рамках данного стандарта.

Область применения

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

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

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

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

Функционирование стратегического управления должно обеспечивать:

Определение миссии и целей организации;

Мониторинг и анализ изменений внешней среды организации;

Оценку внутренней среды организации;

Выявление и структурирование проблем организации;

Разработку стратегии организации по уровням управления;

Разработку и осуществление мероприятий по реализации, либо обеспечивающих реализацию разработанной стратегии;

Контроль реализации стратегии;

Корректировку стратегии в процессе реализации.

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

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

Предполагается, что данный стандарт будет использоваться для согласования процессов стратегического управления в существующих и будущих стандартах отрасли и конкретной организации. Он предоставляет общий подход

при содействии стандартам, в которых речь идет об особых сферах стратегического управления, не заменяя данные стандарты.

Классификация процессов стратегического управления

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

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

Классификация – системное распределение изучаемых процессов по родам, видам, типам, по каким-либо существенным признакам для удобства их исследования. Важно понять, что классификация - это только модель реальности, поэтому к ней надо так и относиться, не требуя от нее абсолютной полноты. Еще необходимо подчеркнуть относительность любых классификаций. Сама классификация выступает в качестве инструмента системного анализа. С ее помощью структурируется объект (проблема) исследования, а построенная классификация является моделью этого объекта.

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

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

гибкость, возможность одновременно определять для конкретного объекта несколько значений одного признака;

возможность четко различать два объекта, если они существенно отличаются друг от друга;

возможность развития, не требуется внесение кардинальных изменений при появлении новых классов объектов, достаточно добавить новые значения на существующие оси или добавить оси, соответствующие новым классификационным признакам.

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

Ниже предлагается многомерная классификация процессов стратегического управления организацией.

1. Объекты стратегического управления

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

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

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

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

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

1.1.2.1. Маркетинг и продажи,

1.1.2.2. Производство/Операции,

1.1.2.3. Финансы и учет,

1.1.2.4. Персонал,

1.1.2.5. НИОКР/Инновации,

1.1.2.6. Логистика,

1.1.2.7. Общий менеджмент.

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

1.2.1. Объекты, содержащие контролируемые факторы,

1.2.2. Объекты, содержащие частично контролируемые факторы,

1.2.3. Объекты, содержащие неконтролируемые факторы.

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

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

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

2. Работы стратегического управления

2.1. По назначению работы стратегического управления подразделяются на:

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

2.1.1.1. Стратегический анализ макросреды,

2.1.1.2. Стратегический анализ отрасли,

2.1.1.3. Стратегический анализ внутренней среды,

2.1.1.4. Формирование проблемного поля организации;

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

2.1.2.1. Определение стратегических ориентиров - видение, миссия, цели,

2.1.2.2. Разработка стратегических альтернатив,

2.1.2.3. Конкретизация стратегических альтернатив,

2.1.2.4. Сравнительный анализ и оценка стратегических альтернатив,

2.1.2.5. Выбор стратегии;

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

2.1.3.1. Подготовка организации к реализации стратегии,

2.1.3.2. Разработка системы ключевых показателей эффективности,

2.1.3.3. Планирование реализации стратегии,

2.1.3.4. Составление графика работ,

2.1.3.5. Реализация мероприятий;

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

2. 1.4.1. Определение объектов и параметров контроля,

2.1.4.2. Разработка стандартов контроля,

2.1.4.3. Оценка результатов функционирования за рассматриваемый период,

2.1.4.4. Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами,

2.1.4.5. Выработка корректирующих воздействий.

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

2.2.1. Высшего звена управления,

2.2.2. Среднего звена управления,

2.2.3. Нижнего звена управления.

2.3. По уровню управления работы стратегического управления подразделяются на:

2.3.1. Работы, выполняемые на корпоративном уровне,

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

2.3.3. Работы, выполняемые на уровне отдельных функциональных подразделений,

2.3.4. Работы, выполняемые на уровне отдельных значимых операций.

3. Методы стратегического управления

3.1. По назначению методы стратегического управления подразделяются на:

3.1.1. Методы стратегического анализа,

3.1.2. Методы разработки стратегии,

3.1.3. Методы реализации стратегии,

3.1.4. Методы стратегического контроля,

3.1.5. Комплексные методы.

3.2. По степени формализуемости методы стратегического управления подразделяются на:

3.2.1. Количественные методы,

3.2.2. Качественные методы,

3.2.3. Комплексные методы.

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

3.3.1. Индивидуальные методы,

3.2.2. Групповые методы.

4. Результаты стратегического управления

4.1. По степени завершенности выделяют:

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

4.1.1.1. Результаты стратегического анализа,

4.1.1.2. Результаты разработки стратегии,

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

4.1.1.4. Результаты стратегического контроля;

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

4.1.2.1. Финансовые,

4.1.2.2. Стратегические.

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

4.2.1. Результаты, превышающие плановые целевые значения,

4.2. 2. Результаты, совпадающие с плановыми целевыми значениями,

4.2. 3. Результаты ниже плановых целевых значений;

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

4.3.1. Результаты, полученные раньше запланированного срока,

4.3.2. Результаты, полученные в срок,

4.3.3. Результаты, полученные с превышением планового срока;

4.4. По месту проявления результата можно выделить:

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

4.4.1.1. Мировая экономика,

4.4.1.2. Народное хозяйство,

4.4.1.3. Регион(ы),

4.4.1.4. Отрасль(и),

4.4.1.5. Организация(и);

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

4.4.2.1. Научно-технических,

4.4.2.2. Производственных,

4.4.2.3. Маркетинговых,

4.4.2.4. Финансовых и экономических,

4.4.2.5. Кадровых и др.

4.5. По степени проявления можно выделить:

4.5.1. Результаты узкого, ограниченного применения,

4.5.2. Результаты широкого применения.

4.6. По периоду действия результаты стратегического управления подразделяются на:

4.6.1. Краткосрочные (до 1 года);

4.6.2.Среднесрочные (от 1 года до 5 лет);

4.6.3. Долгосрочные (более 5 лет).

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

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

4.7.1.1. Расширение видов деятельности,

4.7.1.2. Выход на новые рынки/сегменты рынка,

4.7.1.3. Увеличение доли рынка и др.,

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

4.7.1.1. Поддержание существующих видов деятельности,

4.7.1.2. Сохранение размеров рыночной экспансии,

4.7.1.3. Сохранение доли рынка и др.,

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

4.7.3.1. Сокращение видов деятельности,

4.7.3.2. Уход с рынка/сегмента рынка,

4.7.3.3. Снижение доли рынка и др.

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

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

4.8.1.1. Улучшение имиджа организации,

4.8.1.2. Повышение уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.1.3. Усиление конкурентной позиции и др.,

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

4.8.2.1. Поддержание имиджа организации,

4.8.2.2. Поддержание уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.2.3. Сохранение конкурентной позиции и др.,

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

4.8.3.1. Ухудшение имиджа организации,

4.8.3.2. Снижение уровня удовлетворенности клиентов,

4.8.3.3. Ухудшение конкурентной позиции и др.

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

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

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

4.9.3. Результаты на основе инновационного развития - повышение уровня производства, преодоление технологического разрыва и приобретение нового качества потенциала.
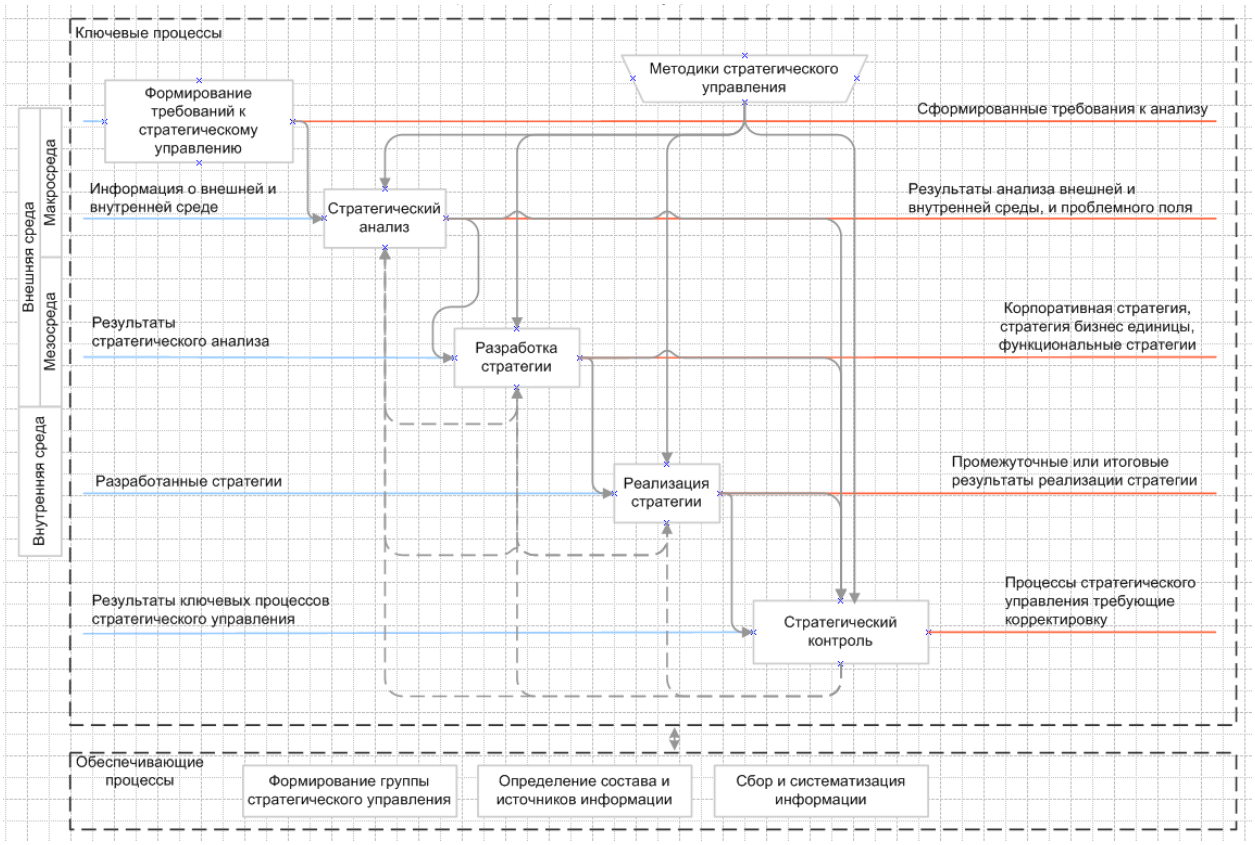
Схема последовательности и взаимодействия процессов стратегического управления организацией