

Инновации в управлении: стратегический аспект

**Богокин Андрей Леонидович,
директор Центра сценарного
планирования, к.э.н.**

Содержание

1. Критика риск-менеджмента
 - 1.1 Класс стратегий минимизации рисков {B}
 - 1.2 Контекст-менеджмент – класс стратегий {C}
 - 1.3 Основные типы стратегических траекторий
- 2 Практические примеры (рынок морепродуктов)
 - 2.1 Разработка антикризисного стратегического сценария
 - 2.1.1 Исходная ситуация
 - 2.2 Основные этапы выполнения проекта
 - 2.3 Целевая ситуация и достигнутые результаты
- 3 Традиционные проблемы СУ российских компаний
- 4 Разрыв между стратегией и «жизнью»
 - 4.1 Ситуация в классическом СУ
 - 4.2 Ситуация в сценарном СУ
 - 4.3 Классический подход, - акцент на отдельных задачах
 - 4.4 Сценарный подход, - акцент на процессе воплощения стратегии
 - 4.5 BuAF – методология конструирования событийных потоков
- 5 Практические примеры: девелоперский рынок и рынок спецстроя
 - 5.1 Исходная ситуация и Супер-цель
 - 5.2 Стратегические цели и результативность
 - 5.3 Базовый стратегический сценарий
- 6 Резюме

Критика риск-менеджмента

Класс стратегий минимизации рисков {B}

- △ **Фрагментарность;**
- △ **Негативизм (акцент на различение угроз);**
- △ **Страхи и снижение мотивации;**
- △ **Неэффективен в турбулентной среде,**

что ведёт к:

- ◇ **Неверной оценке движущих сил бизнеса;**
- ◇ **Потере приоритетов;**
- ◇ **Неспособности увидеть возможности;**
- ◇ **Локальной и стратегической неэффективности;**
- ◇ **Отсутствию уверенности в 100% результате; половинчатости достижений .**

Критика концепции риск-менеджмента

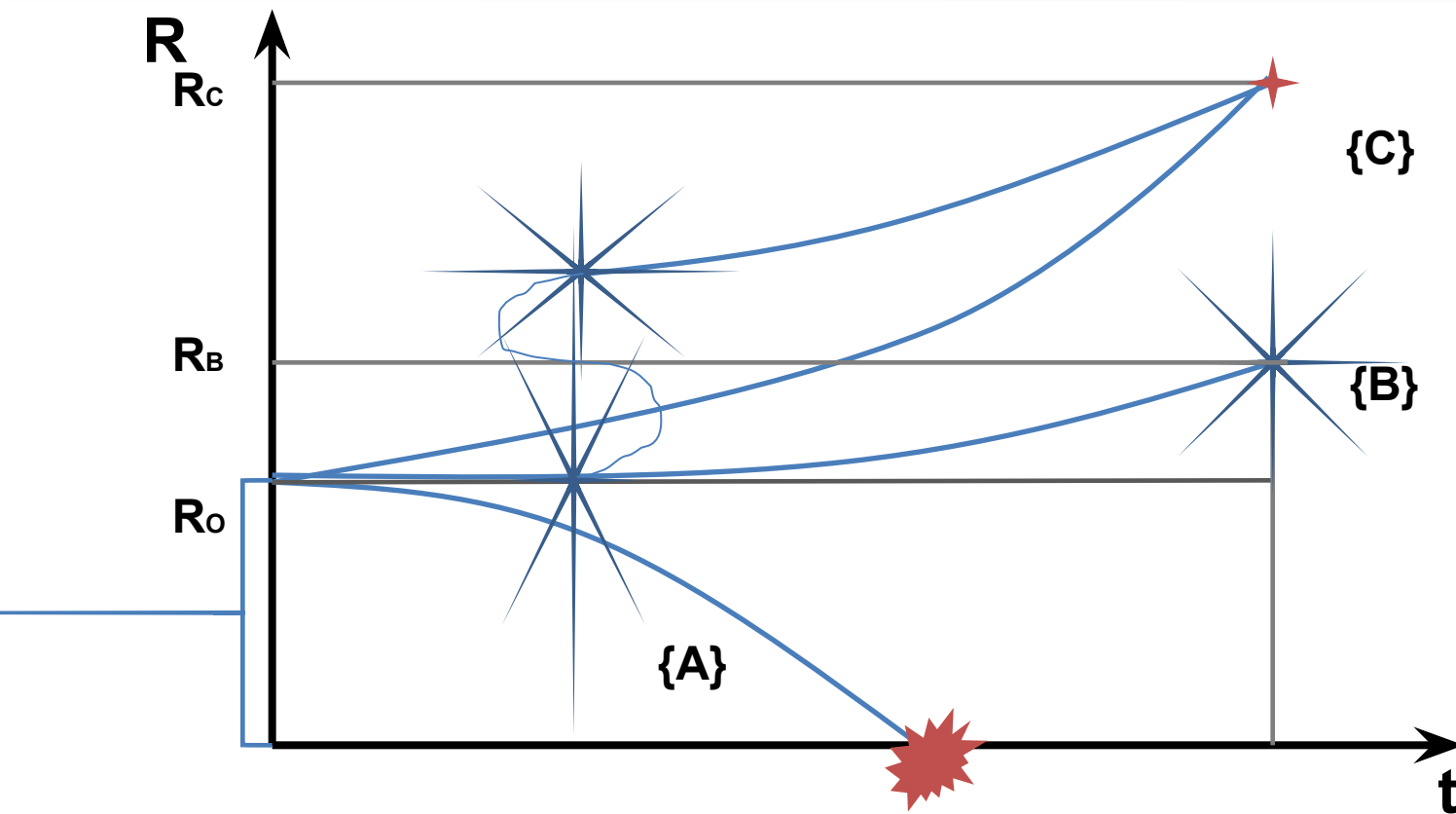
Контекст-менеджмент (класс стратегий {С}), как альтернатива риск-менеджменту (рис.1)

- ⊕ Целостный взгляд на процессы, приоритет возможностей;
- ⊕ Логика различения вместо подгонки под известные схемы;
- ⊕ Креатив, - основная составляющая мотивации.

что ведёт к:

- ∇ Выработке объёмного, контекстного видения ситуации с ясным пониманием динамики движущих сил;
- ∇ Становлению особого ресурса - «возможностей», как главного стратегического контекста;
- ∇ Возникновение нового стратегического типа лидерства, основанного на вовлечённости и осознанности.

Критика концепции риск-менеджмента



- А – СУ в предположении «будущее» = «прошлое»
- В – Классическое СУ, Управление рисками
- С – Управление возможностями (активные сценарии)

Рис.1. Основные типы стратегических траекторий

Практические примеры (рынок морепродуктов)

Разработка антикризисного стратегического сценария для ведущего игрока на рынке морепродуктов РФ

Исходная ситуация (май 2009 г.):

- Падение годового оборота с 1 200 млн. руб. до 550 млн. руб.
- Рентабельность производства – 21,5 %
- Задолженность перед банками ~ 700 млн.руб.
- Стоимость активов ~ 460 млн. руб.
- Кол-во работающих – 322 чел.

Пассивные ожидания:

- Банкротство компании;
- Введение антикризисного управления;
- Распродажа активов;
- Ликвидация бизнеса.

Разработка антикризисного стратегического Практические примеры (рынок морепродуктов) сценария

для ведущего игрока «ХХХ» на рынке морепродуктов РФ

**Был реализован проект формирования стратегии
выхода из кризиса в логике BuAF (см. рис.4)**

Основные этапы выполнения проекта

- Ω Выбор Супер-цели:**
- Ω Контекстная проработка текущей ситуации с т.з.
нахождения «победных» возможностей;**
- Ω Обозначение базовых событий, как **ключевых
возможностей;****
- Ω Построение базового сценария достижения Супер-
цели;**
- Ω **Выполнение** стратегического сценария с его
циклической**

Практические примеры (рынок морепродуктов) *Разработка антикризисного стратегического сценария*

для ведущего игрока на рынке морепродуктов РФ

Целевая ситуация (октябрь 2010 г.) - точка «С» - и достигнутые результаты:

- Избавиться от угрозы финансового коллапса (давление банков);
- Найти лояльного инвестора, заручиться его поддержкой на случай эскалации кризиса;
- Обновление традиционных активов, диверсифицировать бизнес;
- Обеспечить рост годового оборота до 1 750 млн. руб. (1 850);
- Довести рентабельность производства до 35 % (38);
- Снизить кол-во работающих до 220 чел.(265).

С позиций риск-менеджмента стратегия «взрывного роста» в данной ситуации совершенно невозможна.

Активное сценарирование доказывает обратное!

Традиционные проблемы российских компаний

Общеглобальные тенденции

- ❖ Рост глобализации бизнеса и НТП.
- ❖ Возникновение дополнительных фокусов неопределённости (н/т разработки, человеческий фактор).
- ❖ Турбулентность внешней среды по времени сравнима с продолжительностью внутренних бизнес-процессов в компаниях.

Российская специфика

- Δ «Будущее не отличается от прошлого», - состояние псевдокомфорта :
- Δ Заформализованность. Бизнес-план, как правила пожарной безопасности;
- Δ Отчуждённость и отсутствие ответа «Как?»;
- Δ Разрыв между стратегией и «жизнью». Фрагментарность реализации стратегии.
- Δ Боязнь первого шага даже при наличии СП ;
- Δ Декларативный характер стратегических намерений («Луч», а не преодоление «Разрыва» между прошлым и будущим).
- Δ Деградация СП в процесс распределения бюджета

⊖ Противоречие между текущими показателями **Разрыв между стратегией и жизненной** (заемности);

⊕ Отсутствие чётко обозначенного процесса (нет визуализации **ответа «Как?»**) выполнения мегапроекта «Стратегия»;

⊕ Отсутствие **явно представленной технологии стратегических изменений, которой и должна являться стратегия** (см. рис.2) .

что ведёт к:

∇ **Конфликту интересов** собственников бизнеса и ТОПов по

вопросам оптимального пути развития;

∇ Неясности представления о **промежуточных** результатах;

громоздкости системы стратегического контроля ;

∇ Представлению о стратегии, как продукте «озарения» –

Ситуация в сценарном СУ (формат BuAF)

- ⊕ «Тяжкого» выбора между «сбором урожая» и «выращиванием урожая» нет, поскольку выстраивается целостная стратегическая альтернатива;
- ⊕ Стратегический сценарий формируется в виде **чёткой визуальной «картинки»**;
- ⊕ Базовый сценарий перспективного развития представляет собой **бизнес-процесс верхнего уровня (стратегия, как технология) (см.рис.3) .**

что ведёт к:

- ∇ Созданию **лидерства нового типа** - совмещающего **целостный функционал** управления;
- ∇ Чёткости понимания **этапности реализации** стратегии и размера соответствующих ресурсов ;
- ∇ **Предсказуемости** и действительной **управляемости** стратегического состояния.

Разрыв между стратегией и «жизнью»

Классический подход: «Решение проблем по мере их поступления» - АКЦЕНТ НА ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАЧАХ

Видение Будущего



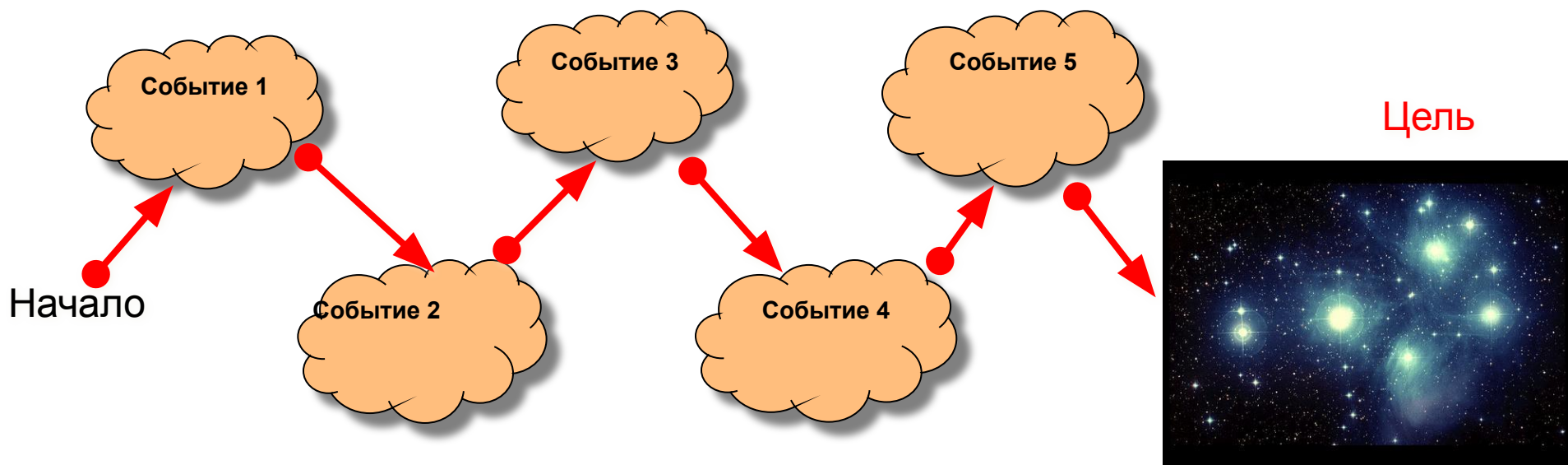
1,2,3 – ситуативная развертка

Рис.2. Событийный «разрыв»

Разрыв между стратегией и «жизнью»

Сценарный подход: «Целостное представление процесса реализации стратегии» - АКЦЕНТ НА ПРОЦЕСС

Сценарий будущего



1,2,3,4,5 – подробно описанные события базового сценария

Рис.3. Последовательность событий без «разрывов»

ВuAF – методология конструирования **событий-ных потоков** (Building up of Alteration Flows)

Концентрация на **Процессе**, а не на Задаче;

Начало



Событие 1

Событие 2

Событие 3

ЦЕЛЬ



Рис.4. Выстраивание логики достижения Цели

Практические примеры (девелоперский рынок и рынок спецстроя)

Становление ГК компаний «XXX» в качестве крупного российского игрока на девелоперском рынке России

Исходная ситуация (февраль 2006 г.):

- △ Средняя региональная компания с «умеренным» трендом развития (20 -25) % в год;
- △ Диверсифицированный бизнес (производство строй-материалов, дистрибьюция дорожно-строительной техники, строительные мощности, прокладка нефте-газопроводов, гостиничный бизнес, ...)
- △ Объём продаж ~ 2 400 млн. руб. в год;
- △ Стоимость активов - 1 500 млн. руб.;
- △ Заёмные средства ~ 550 млн. руб. ;
- △ Доля девелоперских продаж в совокупных по компании ~ 40%.

Супер-цель (горизонт планирования – 3 года):

Занять лидирующие позиции в инвестиционно-строительном бизнесе России

Стратегические цели

- ❑ Консолидация бизнеса с выделением ведущего дивизиона девелоперских проектов (избавление от непрофильных и неликвидных активов);
- ❑ Доведение доли продаж по девелоперскому блоку до 85%(76%) не снижая темпов роста бизнеса в «нефтегазовой» стройке;
- ❑ Довести совокупный объём продаж ГК до 10 500 (11 300) млн. руб. в год;
- ❑ Обеспечить темпы роста бизнеса в среднем не менее 70%(73) в год;

В процессе выполнения проекта был построен стратегический сценарий, как бизнес-процесс верхнего уровня (рис.5) и технология (уникальная для этой компании) реализации Супер-цели.

Базовый стратегический сценарий

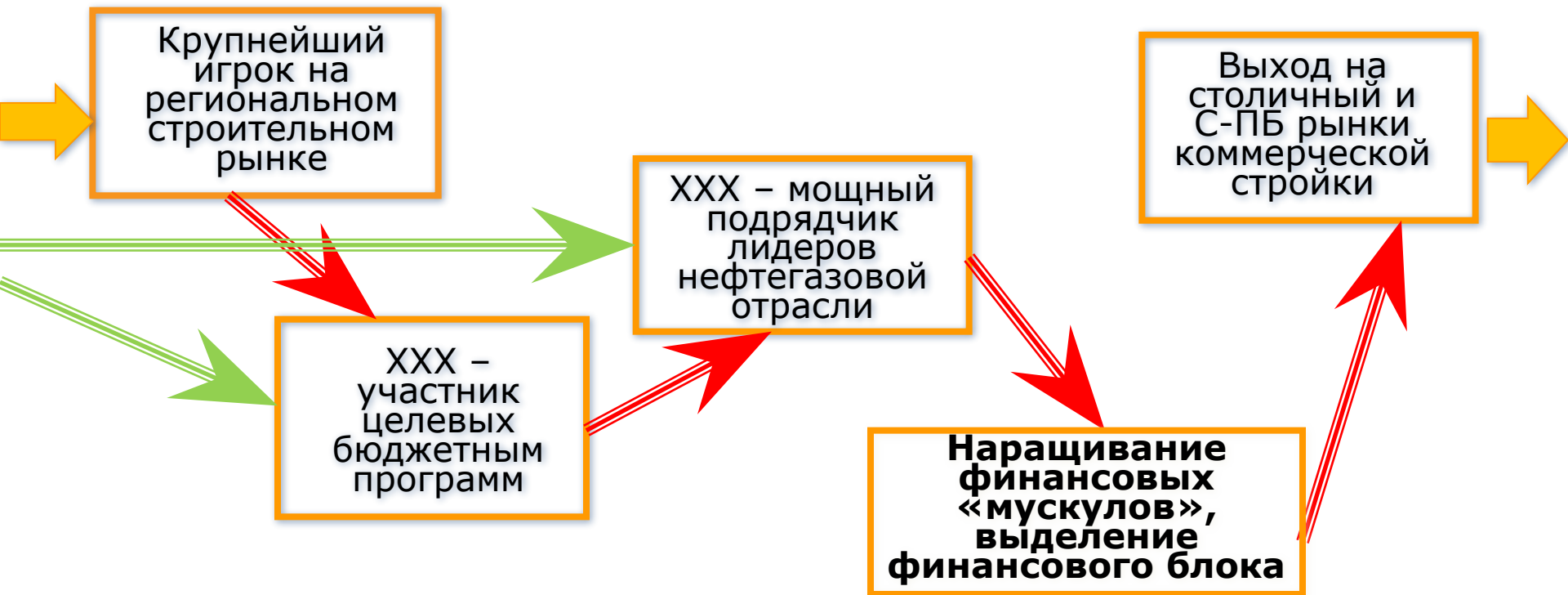


Рис.5. Диаграмма BuAF стратегической концепции «XXX»

Резюме

- ❑ **Эффективность** использования данного подхода для инновационных и разработческих компаний;
- ❑ **Возможность постановки и достижения** предельных (амбициозных) стратегических целей;
- ❑ **Сохранение** управляемости организацией в условиях высокой изменчивости ВС (кризис, предельные цели);
- ❑ **Правильно выбранный Базовый Сценарий (БС)** несёт мощный потенциал изменений, конструирует последующие события;
- ❑ **БС** представляет собой бизнес-процесс верхнего уровня и одновременно Технологию стратегического воплощения.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

A sunset over the ocean. The sun is a bright white circle on the horizon, casting a long, shimmering reflection of orange and yellow light across the water. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, with some dark clouds on the right side. The water in the foreground is dark blue with some lighter, rippling areas.

Директор Центра сценарного планирования
к.э.н., Богокин Андрей Леонидович
www.randconsulting.ru

С надеждой на сотрудничество!