

# **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

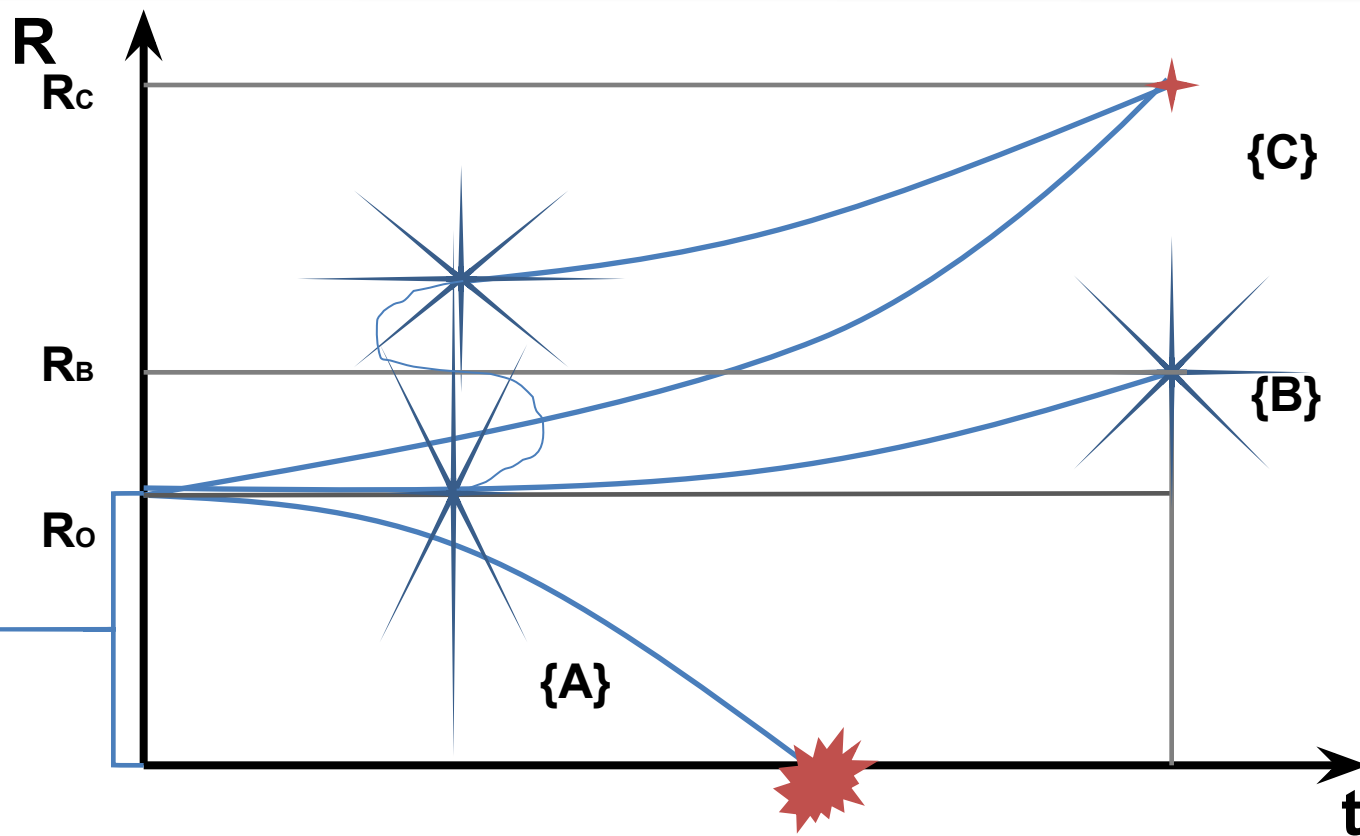
### Контекст-менеджмент (класс стратегий {С}), как альтернатива риск-менеджменту (рис.1)

- ⊕ 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) .

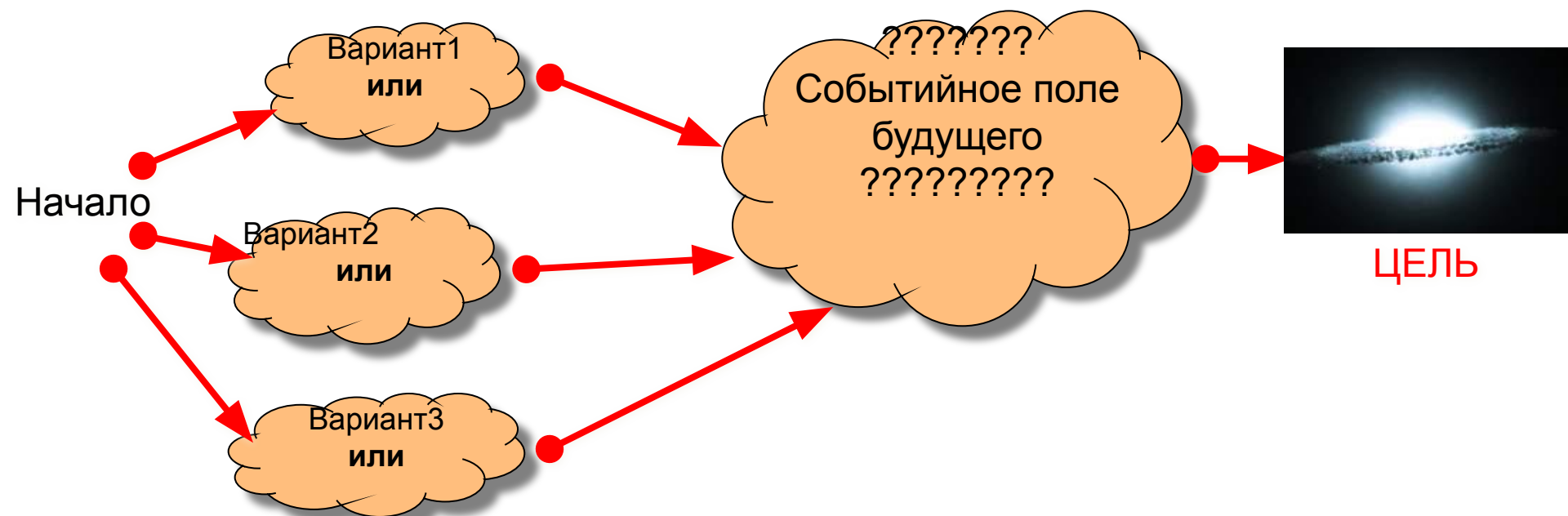
что ведёт к:

- ∇ 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



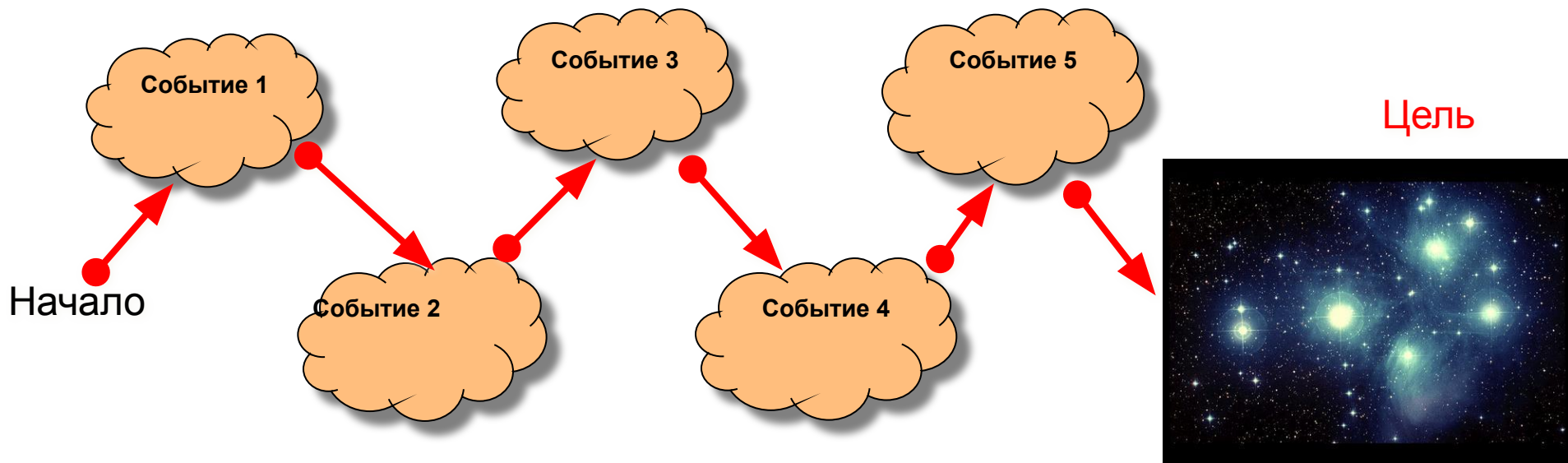
1,2,3 – ситуативная развертка

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 «ХХХ» 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**

# Практические примеры (девелоперский рынок и рынок спецстроя)

## 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

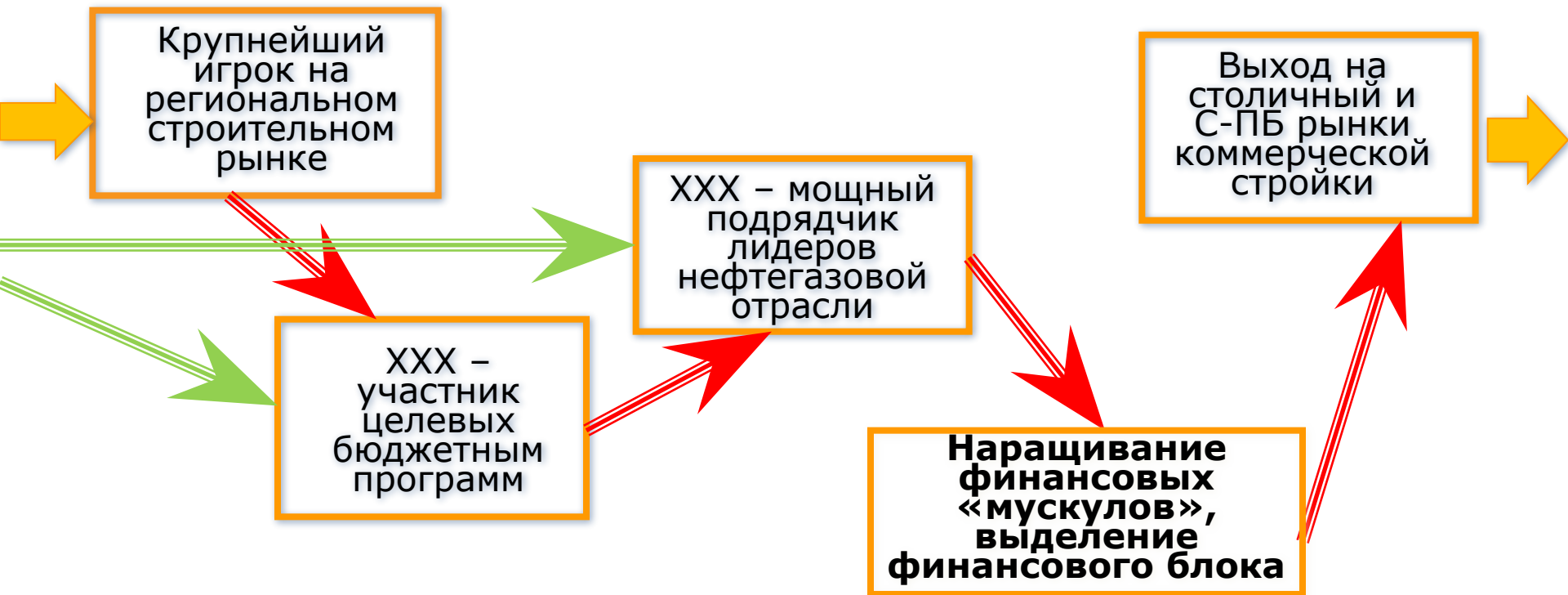


Рис.5. Диаграмма BuAF стратегической концепции «XXX»

# 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!**

Директор Центра сценарного планирования  
к.э.н., Богокин Андрей Леонидович  
[www.randconsulting.ru](http://www.randconsulting.ru)

С надеждой на сотрудничество!