



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Василий Кудрин, CIA, CFE, CCSA. 3 августа 2023 г.

Конференция Ассоциации специалистов по стратегическому управлению

СПИКЕР

ВАСИЛИЙ КУДРИН

Финансы,
экономика,
управленческий
и бизнес-
консалтинг,
традиционное и
цифровое
корпоративное
управление



ЦЕННОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Определяющие пользу от консалтинга



ПОДХОД

- Обучение
- Самооценка
- Оценка рисков, диагностика
- Совершенствование
- Трансформация
- Антикризис
- Turnaround

КОМАНДА

- Опыт и навыки
- Компетентность
- Зрелость
- Поддержка вовлеченности
- Координация
- Оптимальность

ЭКСПЕРТИЗА

- Стандарты
- Методология
- Процессы
- Техника
- Знания
- Технологии
- Инновации
- Применение

МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ



ПОДХОДЫ ПРОЕКТОВ

Оценки и улучшения, вовлеченность участников изменений



1 ОБУЧЕНИЕ

Облегченный формат, в прямое взаимодействие со всей аудиторией или отдельным менеджером

Тренинги, мастер-классы, коучинг

2 САМООЦЕНКА

Вовлечение руководителей и групп менеджеров

Риски, контроли корпоративного уровня (компоненты), процессные контроли

3 ДИАГНОСТИКА

Фокус на понимание причин, ограничивающих развитие

Анализ (даже ревизия), обзор, аудит, оценка, тестирование

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Фокус на отдельные улучшения

Рекомендации, планы действий, предварительные "дорожные карты"

5 ТРАНСФОРМАЦИЯ

Проекты значительных изменений на основе инноваций

Планы ("дорожные карты") действий и трансформации, мониторинг

6 РЕФОРМАЦИЯ

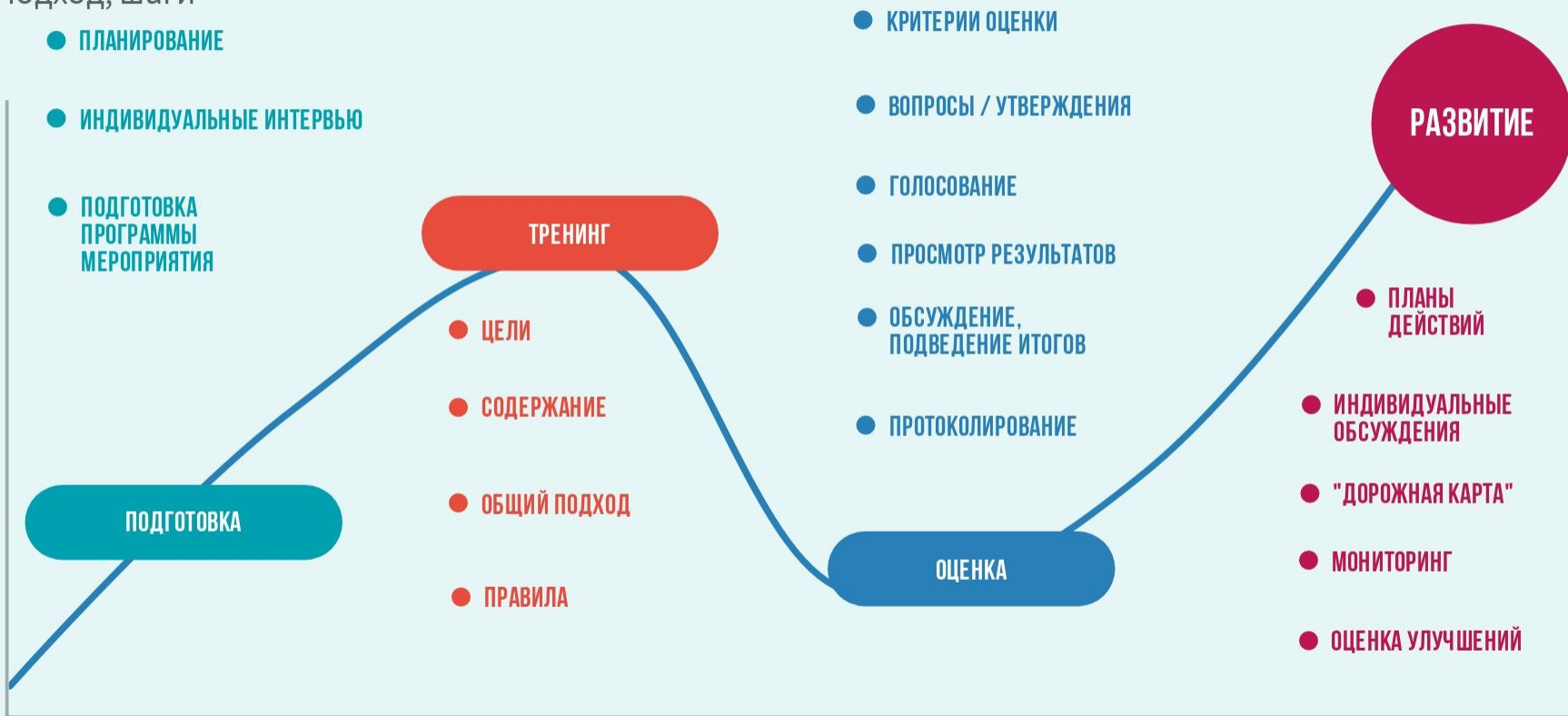
Антикризисные проекты, проекты кардинальных изменений и перестройки, turnaround

Производимые перемены с подтвержденным или отслеживаемым результатом (ценностью)

САМООЦЕНКА

Подход, шаги

- ПЛАНИРОВАНИЕ
- ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИНТЕРВЬЮ
- ПОДГОТОВКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЯ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ (ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР)

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД: ПОДДЕРЖКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ РИСКОВ

Понимание целей и показателей

Идентификация и анализ (оценка) рисков

Общий анализ компонентов СВК и модели корпоративного управления

Детализация плана и распределение заданий в команде проекта

ДИАГНОСТИКА ЗРЕЛОСТИ КОНТРОЛЯ

Анализ работы других мониторинговых мероприятий

Оценка уровней зрелости контроля

Оценка по элементам контроля стандартной модели (например, COSO)

ПОИСК ЗОН РАЗВИТИЯ

Анализ эталоновых практик (примеров)

Идентификация возможностей

Формирование представления и критериев зон развития

Предварительное понимание и описание преимуществ

Формулирование ориентировочных рекомендаций

ПОНИМАНИЕ ЦЕННОСТИ

Завершения процедур сравнения

Оценка достижения стратегических показателей

Анализ результатов оценки и формирование представления об извлекаемой ценности от рекомендаций

ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ

Подготовка выводов и рекомендаций

Обсуждение с руководством

Подготовка “дорожной карты” (набора планов действий)

Понимание “цепи” влияния (impact chain)

развития технологий на процессы

1 | Исследование влияния на отрасль

(экспертный анализ, поиск информации, прогнозы, тренды, предметные конференции)

2 | Понимание будущего

(сценарии будущего, видение, технологии ближнего периода)

3 | Актуализация настоящего и ведущих практик

(сбор примеров, анализ применимости, поправка на время)

4 | Анализ текущего состояния

(as is, в разрезе “люди”, “процессы”, “техника”, “знание”)

5 | Построение хронологической причинно-следственной цепочки

(построение цепочки развития технологий в отрасли и профессии, “визуализация” цепочки влияния)

— 1-2 недели, методолог —

ПОДХОД КОНСТРУКТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

на основе воздействующей передовой инновации (с учетом анализа рисков)



ПОНИМАНИЕ “ЦЕПИ ВЛИЯНИЯ”

- * Исследования влияния инновации на отрасль
- * Понимание будущего
- * Актуализация практик
- * Анализ текущего состояния
- * Построение “цепи влияния” (impact chain)



ПРИОРИТЕЗАЦИЯ И ОТБОР

- * Выработка ожидаемого состояния
- * **Анализ рисков инновации**
- * Изучение ведущих бизнес-кейсов использования инновации
- * Классификация и приоритезация кейсов
- * Отбор кейсов для внедрения, обеспечивающего эффективную трансформацию



ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

- * Оценка экономики трансформации
- * Составление “дорожной карты”
- * Определение компетенций
- * Формирование команды
- * Детальное планирование задач



РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- * Пилотные проекты
- * Мониторинг и обратная связь
- * Переопределение “цепи влияния”
- * Управление изменениями
- * Исполнение задач плана (“дорожной карты”)



ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОСТА

- * Оптимизация и совершенствование процессов
- * Новые бизнес-направления, группы клиентов и рынки
- * Мониторинг и улучшения

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Управление рисками, ориентированное на совершенствование и развитие бизнеса

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ МОШЕННИЧЕСТВУ



КОНТАКТЫ



ВАСИЛИЙ КУДРИН
CIA CFE CCSA

<http://kudrin.ru>

vasily.kudrin@gmail.com