

1. Полное название компании и ОПФ (ОАО, ЗАО, ООО и др.)

2. Отрасль (основная деятельность)

- 01. Государственное управление и обеспечение
- 02. Наука, образование, культура и искусство
- 03. Энергетика и нефтехимия
- 04. Metallургия
- 05. Машиностроение
- 06. Легкая промышленность
- 07. Пищевая промышленность
- 08. Торговля
- 09. Услуги потребительские (кроме торговли)
- 10. Телекоммуникации и связь
- 11. Строительство
- 12. Сельское и лесное хозяйство
- 13. Транспорт
- 14. Финансы, Страхование, Кредитование
- 15. Прочее

3. Страна

4. Город

5. Год образования предприятия (компании)

6. Тип компании/предприятия

- Производство (непосредственное)
- Оказание услуг (непосредственное)
- Управляющая компания
- Холдинговая (многопрофильная) компания
- Оболочечная компания
- Финансово-промышленная группа

7. Динамика изменения рыночной позиции

- Ухудшается

- Остается стабильной
- Улучшается

8. Рыночная позиция (доля рынка)

- Аутсайдер
- Хуже среднего по отрасли
- На среднем уровне по отрасли
- Выше среднего по отрасли
- Лидер отрасли

9. Количество сотрудников

- До 10
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 - 500
- 501 - 1 000
- 1 001 - 5 000
- 5 001 - 10 000
- 10 001 - 50 000
- 50 001 - 100 000
- Более 100 000

10. Оборот (продажи) в прошлом году, млн. руб.

- до 10
- 10 - 100
- 101 - 1 000
- 100 001 - 1 000 000
- Более 1 000 000

11. ФИО заполняющего анкету

\_\_\_\_\_

12. Должность

\_\_\_\_\_

13. Телефон

\_\_\_\_\_

14. E-mail

\_\_\_\_\_

## 15. Краткое описание компании и производимой продукции

---

---

---

---

## 16. Уровень конкуренции на рынках присутствия

- Низкий  
 Ниже среднего  
 Средний  
 Выше среднего  
 Высокий

## 17. Уровень входных барьеров на рынках присутствия

- Низкий  
 Ниже среднего  
 Средний  
 Выше среднего  
 Высокий

## 18. Характеристика положения на рынке

---

---

---

---

## 19. Использование новых управленческих технологий

- Первыми  
 Среди первых  
 Используем частично и с запозданием  
 Как правило, не используем

## 20. Степень восприимчивости коллектива к инновациям

- Низкий  
 Средний  
 Высокий

## 21. Уровень поддержки улучшений персоналом

- Низкий
- Средний
- Высокий

22. Уровень поддержки улучшений руководством

- Низкий
- Средний
- Высокий

23. Уровень ожиданий коллективом улучшений в Компании

- Низкий
- Средний
- Высокий

24. Оценка необходимости перестройки деятельности компании для адаптации к изменениям внешней среды

- Нет необходимости, все идет хорошо
- Необходимы частные изменения в отдельных сферах
- Есть срочная необходимость трансформаций значительной части компании

25. ОПИШИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ (опционально)

---

---

---

---

26. ОПИШИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ (опционально)

---

---

---

---

27. Стратегический процесс на предприятии инициирует:

- 1. Рядовой сотрудник
- 2. Руководитель среднего или нижнего уровня управления
- 3. Руководитель высшего уровня управления
- 4. Высший орган управления компанией или

акционеры

5. Процесс инициируется действующими регламентами и процедурами

## 28. Достигнут ли внутренний стратегический консенсус по способу стратегического управления?

1. На предприятии не существует какой-либо модели стратегического управления (СУ)
2. Существует различное видение целевой модели СУ у разных руководителей
3. Существуют несколько различных моделей СУ, которые используются подразделениями самостоятельно
4. Единая модель СУ разработана и одобрена всеми уровнями управления
5. Единая модель СУ разработана, одобрена и используется всеми уровнями управления

## 29. Характеристика внутренних стратегических коммуникаций

1. Коммуникационные каналы не существуют или не используются для стратегического процесса
2. Стратегия транслируется менеджменту и сотрудникам на ежегодных собраниях
3. Стратегия транслируется всем сотрудникам с помощью средств информирования по необходимости
4. Развитые каналы стратегических коммуникаций используются эпизодически и только для информирования
5. Существует развитая система коммуникаций, используется для разработки, трансляции и синхронизации стратегий

## 30. Характеристика фокуса управления

1. Менеджмент практически не занимается стратегическими вопросами
2. Высшее руководство занимается стратегией в определенный период раз в год
3. Высшее руководство занимается стратегией в определенный период раз в квартал
4. Высшее руководство занимается стратегией ежемесячно
5. Все уровни управления вовлечены в ежемесячный стратегический процесс

### 31. Характеристика процесса трансформации стратегии

- 1. Пересмотр корпоративной стратегии при резких изменениях внешней среды занимает более года
- 2. Пересмотр корпоративной и бизнес стратегий занимает от 6-ти до 12-ти месяцев
- 3. Пересмотр стратегий всех уровней занимает менее 6 месяцев
- 4. Пересмотр всех стратегий занимает менее одного квартала
- 5. Пересмотр всех стратегий занимает менее месяца

### 32. Наличие собственной методологии стратегического управления

- 1. Методология стратегического управления (СУ) не существует
- 2. Методология СУ существует, но не используется в деятельности предприятия
- 3. Фрагментарная методология СУ разработана и полностью используется
- 4. Комплексная методология СУ разработана, но не полностью используется в деятельности
- 5. Комплексная методология СУ разработана и полностью используется

### 33. Распределение ответственности за стратегическое управление

- 1. Отдельные элементы СУ не определены, ответственность за весь процесс не установлена
- 2. Ответственность за весь процесс управления стратегией возлагается на одно должностное лицо
- 3. Существует неформальная ответственность отдельных уровней управления за некоторые этапы СУ
- 4. Существует формальная привязка ответственности за отдельные этапы СУ на некоторых уровнях управления
- 5. Существует формальная привязка ответственности за каждый этап СУ на всех уровнях управления

### 34. Описание процесса стратегического управления

- 1. Описание целевого процесса СУ не существует в виде регламентов или инструкций
- 2. Регламенты описывают фрагменты целевого процесса СУ лишь частично и в практической работе не используются
- 3. Регламенты описывают фрагменты целевого

- процесса СУ и используются в работе
- 4. Регламенты полностью описывают целевой процесс СУ, но на практике применяются фрагментарно
  - 5. Регламентные документы комплексно описывают целевой процесс СУ и используются в работе

### 35. Использование информационных систем в стратегическом управлении

- 1. Информационные системы и программное обеспечение не применяются при СУ
- 2. Стратегия разрабатывается в электронных документах (электронные таблицы, презентации)
- 3. Уровень 2 + система BPM (измерение бизнес результатов ) для системы стратегических показателей (BSC)
- 4. Уровень 3 + электронный документооборот
- 5. Уровень 4 + система управления стратегической информацией

### 36. Организационный охват стратегического управления

- 1. Стратегией занимается только топ-менеджмент
- 2. К разработке стратегии подключается средний уровень управления
- 3. Верхний и средний уровни управления создают и контролируют выполнение корпоративных и бизнес стратегий
- 4. Стратегией занимается верхний и средний уровни управления, нижний уровень участвует эпизодически
- 5. Стратегии разрабатываются и контролируются на всех уровнях управления

### 37. Аналитическая поддержка стратегического управления

- 1. Стратегия не использует формальный анализ внешней или внутренней сред
- 2. Стратегия базируется на анализе макроэкономических и отраслевых тенденций
- 3. Уровень 2 + анализируются ближайшие конкуренты и собственные ресурсы
- 4. Уровень 3 + анализ внутренних процессов (технологии, процессы, персонал)
- 5. Уровень 4 + глубокий анализ нематериальных ресурсов, внешних технологических тенденций и контрагентов

### 38. Состояние целевой бизнес модели

- 1. Нет формального описания целевой модели бизнеса
- 2. Целевая бизнес-модель разработана и согласована на одном уровне
- 3. Целевые бизнес-модели созданы на разных уровнях и объединены в корпоративный портфель
- 4. Целевые бизнес-модели содержат описание целевых клиентских сегментов, портфеля продуктов и/или услуг
- 5. Целевые бизнес-модели содержат описание целевых свойств продуктов и/или услуг

### 39. Статус процессной модели

- 1. Нет миссии (предназначения) и описания процессов предприятия
- 2. Миссия (общее предназначение) предприятия сформулирована
- 3. Существует и применяется в работе описание процессов предприятия верхнего уровня
- 4. Существует и применяется в работе описание процессов второго уровня
- 5. Существует и применяется в работе описание процессов нижнего уровня

### 40. Статус стратегических целей

- 1. Нет сформулированного видения и целей
- 2. Сформулировано видение предприятия
- 3. Уровень 2 + Сформулированы стратегические цели верхнего уровня (акционерные, корпоративные)
- 4. Уровень 3 + Сформулированы цели бизнесов и бизнес-направлений
- 5. Уровень 4 + Сформулированы функциональные и операционные стратегии и цели

### 41. Статус стратегических инициатив

- 1. Предприятие не формулирует стратегические инициативы по достижению целей
- 2. Сформулированы общие направления работы по достижению целей
- 3. Стратегические инициативы детализированы в виде отдельных проектов
- 4. Стратегические проекты отдельно отражены в годовых операционных планах предприятия
- 5. Стратегические инициативы отдельно отражены в планах подразделений и ключевых сотрудников

#### 42. Адаптация системы управления под стратегические изменения

- 1. Стратегия предприятия не оказывает воздействие на системы управления
- 2. Адаптированы только системы управления финансами (бюджетирование, инвестиционное планирование)
- 3. Уровень 2 + Организационная структура, система совещаний, процессы регулярного менеджмента
- 4. Уровень 3 + Система управления персоналом и мотивацией
- 5. Уровень 4 + Системы управления интеллектуальным капиталом, компетенциями и способностями

#### 43. Каскадирование стратегических целей

- 1. Стратегические цели верхнего уровня не существуют
- 2. Стратегические цели верхнего уровня существуют, но не каскадируются
- 3. Стратегические цели верхнего уровня каскадированы до уровня бизнес и функциональных областей
- 4. Стратегические цели каскадированы до уровня подразделений
- 5. Стратегические цели каскадированы до уровня личных планов сотрудников

#### 44. Мониторинг реализации стратегии

- 1. Предприятие использует только финансовые индикаторы
- 2. Предприятие использует финансовые и нефинансовые показатели
- 3. Предприятие использует сбалансированный набор показателей с применением опережающих индикаторов
- 4. Сбалансированный набор показателей используется в бизнес и функциональных областях
- 5. Сбалансированный набор показателей используется для мониторинга реализации стратегий всех уровней

#### 45. Управление стратегическими инициативами

- 1. Предприятие не использует проектное управление в деятельности

- 2. Управление проектами осуществляется эпизодически
- 3. Нормативная база проектного управления существует, но применяется эпизодически
- 4. Существует и применяется развитая нормативная база по управлению проектами
- 5. Уровень 4 + Все стратегические изменения управляются как проекты

#### 46. Управление интеллектуальным капиталом (ИК)

- 1. Предприятие не идентифицирует ИК как источник конкурентного преимущества
- 2. Идентифицирован только человеческий капитал (компетенции персонала)
- 3. Уровень 2 + идентифицирован отношенческий капитал
- 4. Уровень 3 + идентифицирован организационный капитал
- 5. Осуществляется ежегодный мониторинг и управление ИК