

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Организационное проектирование

A series of several parallel white lines of varying lengths and positions, all slanted diagonally from the bottom-left towards the top-right, located on the right side of the slide.

На диаграмме ниже представлены минимально необходимые этапы разработки стратегии развития, грамотное выполнение которых обеспечивает создание качественного стратегического плана предприятия, учитывающего минимально необходимое число факторов успеха.



ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЭЛЕМЕНТОВ (ПСС)

МОДУЛИ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
	Внешний анализ	Внутренний анализ	Бизнес-модель	Процессная модель	Организация и функции	Правила и ограничения	Видение и цели	Стратегии и планы	Программы и проекты	Ресурсы и способности	Мониторинг и контроль
УРОВНИ											
1	Pe 1 PESTLE-analysis 4 PESTLE-анализ C	Ga 2 Gap-analysis 4 Несоответствия C	Bu 3 Business Units 4 Бизнес единицы C	Mi 4 Mission 4 Миссия C	Om 5 Org model 4 Орг-я модель C	Vp 6 Values/Principles 6 Ценности C	Vi 7 Vision 4 Видение C	Ms 8 Macro Strategy 6 Макро-стратегии C	Sp 9 Strategic Priorities 4 Приоритеты C	Fi 10 Finances 2 Финансы C	Kpi_{shareholder} 11 KPI Shareholder 6 Финансы C
2	Sw 12 SWOT-analysis 2 SWOT-анализ C	Po 13 Portfolio 3 Бизнес-портфель C	Sa 14 Strategic arenas 4 Арены C	Oa 15 Org model arenas 3 Оргмодели арен C	Po 16 Policies 6 Политики C	Sg 17 Shareholder Goals 4 Акционерные цели C	Cs 18 Corporate strategy 5 Корп-я стратегия C	Si 19 Strategic Initiatives 4 Инициативы C	Dc 20 Dynamic capabilities 6 Динамические способности C	Kpi_{CEO} 21 KPI CEO 5 КПЗ ГД C	
3	Mx 22 Matrix 2 Матрицы C	Pt 23 Proto-strategies 1 Протостратегии C	Bm 24 Business Model 5 Бизнес-модель B	Va 25 Value-added chain 5 Цепочка стоимости C	Oh 26 Orgchart holdings 4 Холдинги C	Re 27 Regulations 5 Регламенты F	Bg 28 Business goals 3 Бизнес-цели B	Bs 29 Business strategy 5 Бизнес-стратегия B	Pg 30 Programs 4 Программы C	Cc 31 Corporate Comp-s 5 Корпоративные C	Kpi_{SBU} 32 KPI Business Unit 4 КПЗ бизнесов B
4	Co 33 Competitors 5 Конкуренты B	Be 34 Benchmarking 3 Бенчмаркинг B	Se 35 Segments 3 Сегменты B	Mp 36 Mega processes 4 Мега процессы C	Ob 37 Org chart 4 Бизнес структура B	St 38 Standards 4 Стандарты F	Og 39 Operational goals 2 Операционные цели F	Cf 40 Operation strategy 4 Операционная F	Pr 41 Projects 3 Проекты B	Ri 42 Relationship 5 Отношенческие B	Kpi_{function} 43 Functional KPI 4 КПЗ функционалов F
5	Pa 44 Partners 4 Партнеры B	Te 45 Technology 5 Технологии B	Cl 46 Channels/Clients 3 Каналы/клиенты B	Pm 47 Process model 3 Процессная модель B	Oc 48 Org chart 3 Функционал F	Pr 49 Provisions 3 Положения F	Fg 50 Functional Goals 2 Цели функционалов F	Fs 51 Functional 3 Функциональные F	Me 52 Measures 2 Мероприятия F	Or 53 Org capital 4 Организационные F	Kpi_{dpmt} 54 Department KPI 3 КПЗ подразделений F
6	Bp 55 Best practice 3 Лучшие практики F	Op 56 Operations 4 Операции F	Ps 57 Product@Service 4 Портфель услуг B	Fu 58 Functions 2 Функции F	Up 59 Unit provision 2 Положения F	Ru 60 Rules 2 Правила F	Ug 61 Unit Goals 2 Цели подразделений F	Us 62 Unit strategy 2 Стратегия отдела F	Un 63 Unit plans 2 План отдела F	If 64 Information 5 Информационные B	Kpi_{group} 65 Group KPI 2 КПЗ групп F
7	Ra 66 Personal radar 1 Личная эф-ть P	La 67 Labor breakdown 2 Трудозатраты F	At 68 Attributes 2 Свойства товаров F	Op 69 Operations 1 Операции F	Jo 70 Job description 1 Инструкции P	Ma 71 Manuals 1 Инструкции P	Pg 72 Personal Goals 1 Персональные цели P	Is 73 Individual Strategy 1 Личные стратегии P	Pp 74 Individual Plans 1 Личные планы P	In 75 Intellectual 6 Интеллектуальные P	Kpi_{empl} 76 Employee KPI 1 КПЗ сотрудников P

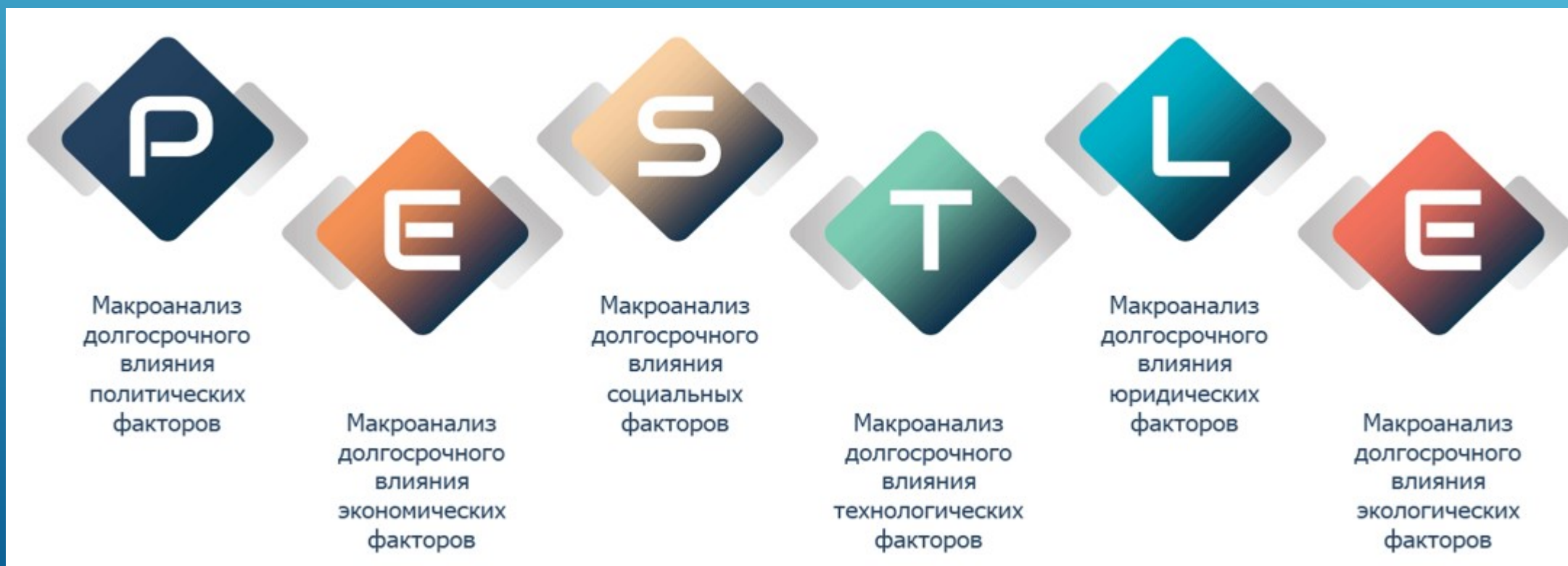
УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ	СИМВОЛ ЭЛЕМЕНТА	ПОРЯДКОВЫЙ НОМЕР	ЛЕГКОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЕКТОВ АНАЛИЗА В РАМКАХ ЭЛЕМЕНТА (1 - MIN, 6 - MAX)	РЕСУРСЫ Resources	СЛОИ ОРГАНИЗАЦИИ Enterprise Layers
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ Functional strategies	Sa 100 Sales 4 Продажи C	Re 110 Regional 4 Региональные C	Or 120 Org Development 4 Образование C	Hr 130 Human resources 4 Персонал C	Ma 140 Marketing 4 Маркетинг F
	Fi 150 Finances 4 Финансы C	It 160 IT 4 ИТ F	Pr 170 Public relations 4 PR F	Pr 180 Production 4 Производство F	Pa 190 Partnership 4 Партнерская C
	Time 210 Time 6 Время P	Fin 220 Finance 2 Финансы C	Cap 230 Capabilities 6 Способности C	Rel 240 Relationship 5 Отношенческие C	Org 250 Org capital 4 Организационный C
	Org 410 Organizational 1 Организационный B	Pro 260 Process 4 Процессный F	Int 270 Intellectual 5 Интеллектуальный P	Fnc 420 Functional 2 Функциональный F	Tec 430 Technological 3 Технологический B
	Cog 440 Cognitive 4 Когнитивный C	Cul 450 Cultural 5 Культурный P	Mnt 460 Mental 6 Ментальный P		

PEST(LE)-АНАЛИЗ

Организационное проектирование

модули	A	B	C	D	
	Внешний анализ	Внутренний анализ	Бизнес-модель	Процессная модель	
уровни					
1	Pe 1 PESTLE-analysis 4 PESTLE-анализ C	Ga 2 Gap-analysis 4 Несоответствия C	Bu 3 Business Units 4 Бизнес единицы C	Mi 4 Mission 4 Миссия C	Or 5 Organization 5 Организация C
2	Sw 12 SWOT-analysis 2 SWOT-анализ C		Po 13 Portfolio 3 Бизнес-портфель C	Sa 14 Strategic arenas 4 Арены C	Or 15 Organization 15 Организация C
3	Mx 22 Matrix 2 Матрицы C	Pt 23 Proto-strategies 1 Протостратегии C	Bm 24 Business Model 5 Бизнес-модель B	Va 25 Value-added chain 5 Цепочка стоимости C	Or 26 Organization 26 Организация C
4	Co 33 Competitors 5 Конкуренты B	Be 34 Benchmarking 3 Бенчмаркинг B	Se 35 Segments 3 Сегменты B	Mp 36 Mega processes 4 Мега процессы C	Or 37 Organization 37 Организация B
5	Pa 44 Partners 4	Te 45 Technology 5	Cl 46 Channels/Clients 3	Pm 47 Process model 3	Or 48 Organization 48 Организация C

- ▶ PESTLE-Анализ (макроанализ) – инструмент анализа состояния внешней среды и степени ее влияния на будущее организации (функциональной области).
- ▶ Анализу подлежат такие факторы как политика, экономика, демография, технологии, законодательство, международные отношения, экология, конкуренция, рынки и т.д.
- ▶ В идеале, PEST-анализ проводят совместно с бизнес-аналитиком.



▶ **Задачи PEST(LE)-анализа:**

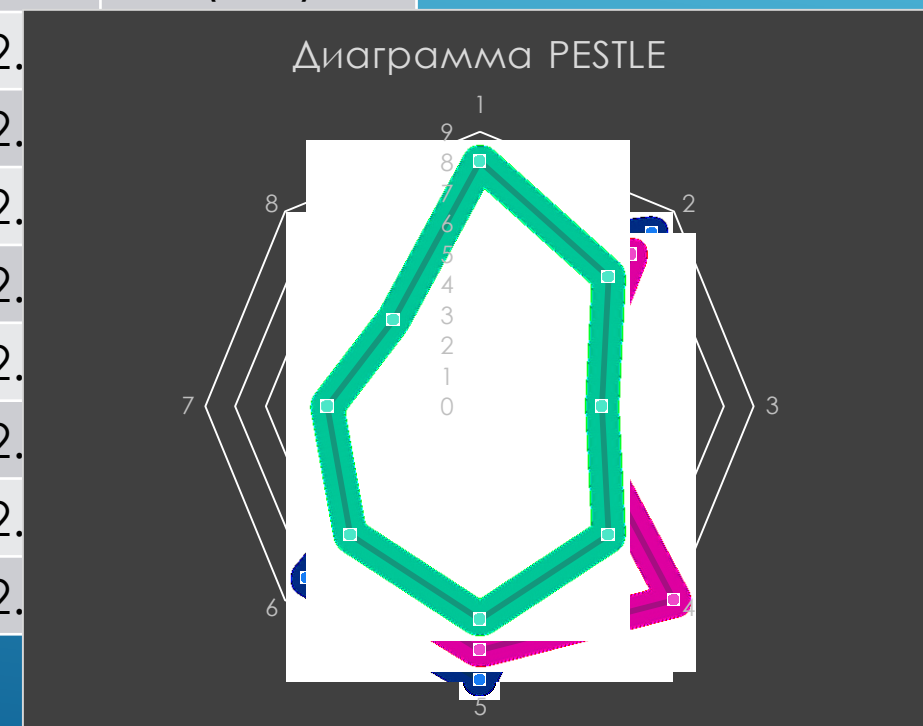
- ▶ **1. Выявить новые возможности.** PEST-анализ может помочь выявить новые рыночные перспективы, связанные с изменением внешней среды. Например, политические реформы могут открыть ранее непопулярные или неизвестные секторы рынка, а новые технологии могут предоставить возможности для улучшения бизнес-модели.
- ▶ **2. Предусмотреть риски.** Например, изменения в налоговом законодательстве, политическая нестабильность или рост безработицы могут повлиять на финансовые показатели организации.
- ▶ **3. Адаптироваться к изменениям.** Например, если уровень конкуренции на рынке резко возрастает, организация может принять меры, чтобы увеличить конкурентоспособность и повысить качество продуктов или услуг. Или во время политической напряжённости переориентироваться на другие, более доступные и прибыльные рынки.
- ▶ **4. Спланировать будущие действия.** Например, если появились технические новинки, актуальные для организации, она начнёт внедрять эти технологии и оптимизировать процессы производства, чтобы оставаться конкурентоспособной на рынке. Или проанализировав, как меняются привычки и предпочтения потребителей, может расширить свою продуктовую линейку или, наоборот, убрать неактуальные предложения.
- ▶ **5. Улучшить прогнозирование.** Например, оценив политическую ситуацию в мире, компания может спрогнозировать развитие на ближайшее время — увеличить или сократить финансирование международных проектов, переориентироваться на внутренний рынок и другое.

► Пример PEST-анализа

Описание фактора	Степень влияния	Экспертная оценка					Средняя оценка	Взвешенная оценка
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ (P)								
Фактор 1	1	4	5	6	4	1	4	0,2
Фактор 2	2	5	1	2	3	4	3	0,4
Фактор 3	3	2	2	3	4	5	3,2	0,6
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ (E)								
Фактор 1	1	2	3	5	1	1	2,4	0,2
Фактор 2	2	3	4	2	2	4	3	0,4
Фактор 3	2	2	2	3	4	5	3,2	0,4
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ (S)								
Фактор 1	3	3	5	6	4	4	4,4	0,6
Фактор 2	3	4	2	2	3	5	3,2	0,6
Фактор 3	1	2	3	3	4	2	2,8	0,2
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ (T)								
Фактор 1	1	4	1	5	3	4	3,4	0,2
Фактор 2	1	3	2	4	5	1	3	0,2
Фактор 3	2	4	4	3	2	1	2,8	0,4

- ▶ Результаты PEST(LE)-анализа представляются в виде консолидированной таблицы, которые для сравнения изменений (как правило годовых) могут наноситься на диаграмму:

Факторы	Исполнитель	Описание ситуации	Тенденции на горизонт стратегии	Выводы	Оценка
Политика	ФИО	1...2...3..	1...2...3..	1...2...	От 1 до 10 (100)
Экономика	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Демография	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Технологии	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Конкуренция	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Регулирование	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Рынки	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
География	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	
Знания	-//-	1...2...3..	1...2...3..	1...2..	



SWOT-АНАЛИЗ

Организационное проектирование

МОДУЛИ	А	В	С
	Внешний анализ	Внутренний анализ	Бизнес-модель
УРОВНИ			
1	Pe 1 PESTLE-analysis 4 PESTLE-анализ C	Ga 2 Gap-analysis 4 Несоответствия C	Bu 3 Business Units 4 Бизнес единицы C
2	Sw 12 SWOT-analysis 2 SWOT-анализ C		Po 13 Portfolio 3 Бизнес-портфель C
3	Mx 22 Matrix 2 Матрицы C	Pt 23 Proto-strategies 1 Протостратегии C	Bm 24 Business Model 5 Бизнес-модель B

- ▶ **Понятие SWOT-анализа** стало известно в академических кругах и среди практиков, когда впервые акроним SWOT публично озвучил профессор Кеннет Эндрюс на конференции по проблемам бизнес-политики, проходившей в стенах Гарварда в 1963 г. Он представил его визуально в виде SWOT-матрицы.

Внутренняя среда

Strengths (Силы)

Это то, в чем преуспела фирма, особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности, опыт, доступ к уникальным ресурсам, наличие передовой технологии, высокая квалификация персонала, качество продукции, известность бренда.

Weaknesses (Слабости)

Это отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит ее в неблагоприятное положение, это то, что мешает устойчивому развитию и требует устранения (преобразования)

Внешняя среда

Opportunities (Возможности)

Совокупность факторов и условий рыночной среды, которые способствуют устойчивому развитию фирмы и росту конкурентоспособности

Threats (Угрозы)

Совокупность факторов и условий рыночной среды, которые сдерживают или негативно влияют на устойчивое развитие и конкурентоспособность фирмы

- ▶ **SWOT-анализ** - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).
- ▶ **Цель SWOT-анализа** состоит в том, чтобы сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.
- ▶ **Задачи SWOT-анализа:**
 - ▶ 1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
 - ▶ 2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
 - ▶ 3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
 - ▶ 4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка.

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Положительные моменты, помогающие усилить компанию. Их можно определить задав вопросы: -Чем ваша компания выгодно отличается от конкурентов? -Почему выбирают ваш продукт? -Благодаря чему компания развивается и получает прибыль?</p>	<p>ВОЗМОЖНОСТИ Что можно использовать для роста и развития из факторов внешней среды: Их можно определить задав вопрос: Что мы могли бы использовать, но не используем?</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Недостатки, ограничения проблемы мешающие развитию: Их можно определить задав вопросы: В чем наша компания слабее конкурентов? Что мешает развитию компании/проекта? Чем недовольны покупатели?</p>	<p>УГРОЗЫ Потенциальные риски и угрозы (как внешние, так и внутренние): Их можно определить задав вопрос: Какие риски(проблемы) могут возникнуть?</p>

Шаблон проведения SWOT-анализа в общем виде, можно представить след. образом:

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none">• Персонал (уровень образования, повышение квалификации, стаж работы и т.д)• Маркетинг (аналитика, позиционирование)• Стратегия (план реализации, бизнес-стратегии, будущее компании)• Ресурсы (средства механизации, инвентарь, материалы и т.д)• Технологии (внедрение ИТ, механизация)	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none">• Потребители/клиенты (подбор новых клиентов, услуги, продукты)• Партнеры (поиск новых партнеров)• Конкуренты (услуги и решения)• Поставщики (логистика)• Инвесторы (привлечение)• Дочерние компании (расширение бизнеса)
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none">• Персонал (уровень образования, повышение квалификации, стаж работы и т.д)• Маркетинг (аналитика, позиционирование)• Стратегия (план реализации, бизнес-стратегии, будущее компании)• Ресурсы (средства механизации, инвентарь, материалы и т.д)• Технологии (внедрение ИТ, механизация)	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none">• Потребители/клиенты (подбор новых клиентов, услуги, продукты)• Партнеры (поиск новых партнеров)• Конкуренты (услуги и решения)• Поставщики (логистика)• Инвесторы (привлечение)• Дочерние компании (расширение бизнеса)

ПРОТОСТРАТЕГИИ

Организационное проектирование

МОДУЛИ	▶	А	В	С
		Внешний анализ	Внутренний анализ	Бизнес-модель
УРОВНИ	▼			
1		Pe PESTLE-analysis PESTLE-анализ	Ga Gap-analysis Несоответствия	Bu Business Units Бизнес единицы
2		Sw SWOT-analysis SWOT-анализ		Po Portfolio Бизнес-портфель
3		Mx Matrix Матрицы	Pt Proto-strategies Протостратегии	Bm Business Model Бизнес-модель

- ▶ **Протостратегии (Protos – первый)** – обобщенное название результатов расширенного SWOT-анализа – первичные (непроработанные) идеи изменений во внутренней и внешней среде организации.
- ▶ В протостратегиях нужно выявлять конкретные решения тех или иных проблем или их комбинаций, что требует более ориентированного на бизнес-инжиниринг подхода.
- ▶ **Преимущества протостратегий:**
 - ▶ Помогают определить ключевые направления для достижения целей.
 - ▶ Создают четкое представление о вашем будущем.
 - ▶ Способствуют более эффективной планированию жизненного пути.

▶ **Существуют следующие основные виды стратегий:**

- ▶ 1. **SO** (силы – возможности, max i – max i) – максимизировать силы и возможности.
- ▶ 2. **ST** (силы – угрозы, max i – min i) – максимально увеличить силы и минимизировать угрозы;
- ▶ 3. **WO** (слабости – возможности, min i – max i) – минимизировать слабости и повысить возможности;
- ▶ 4. **WT** (слабости – угрозы, min i – min i) – минимизировать слабости и угрозы;
- ▶ – исключить или уменьшить W, чтобы избежать T;
- ▶ – избежать T, не тратя ресурсов на исправление W.

Внутренние факторы \ Внешние факторы	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	Стратегия SO	Стратегия ST
Слабые стороны (W)	Стратегия WO	Стратегия WT
SW- основа внутреннего преобразования	OT – основа рыночного позиционирования	

Пример поэлементного (расширенного) SWOT-анализа

	Сильные стороны (S) S ₁ S ₂ S ₃	Слабые стороны (W) W ₁ W ₂ W ₃
Возможности (O) O ₁ O ₂ O ₃	<p>Стратегические альтернативы SO: Стратегия максимизации использования сильных сторон и возможностей среды</p> <ol style="list-style-type: none"> (напр., S₁O₂) (напр., S₂S₃O₂) (напр., S₃O₁O₃) 	<p>Стратегические альтернативы WO: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и максимизации использования возможностей среды</p> <ol style="list-style-type: none"> (напр., W₁O₂) (напр., W₂O₁O₂) (напр., W₃O₃)
Угрозы (T) T ₁ T ₂ T ₃	<p>Стратегические альтернативы ST: Стратегия максимизации использования сильных сторон и минимизации угроз среды</p> <ol style="list-style-type: none"> (напр., S₁T₂) (напр., S₁S₂T₂) (напр., S₃T₁T₃) 	<p>Стратегические альтернативы WT: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации угроз среды</p> <ol style="list-style-type: none"> (напр., W₁T₂) (напр., W₂T₃T₂) (напр., W₃T₁)

Системы	Прошлое		Настоящее		Будущее	
	S	W	S	W	S	W
Надсистема (Внешняя среда)	O	T	O	T	O	T
	S	W	S	W	S	W
Система (Организация)	O	T	O	T	O	T
	S	W	S	W	S	W
Подсистема (Внутренняя среда)	O	T	O	T	O	T
	S	W	S	W	S	W

9 экранов ТРИЗ,
совмещенных с
матрицей SWOT

*ТРИЗ- теории решения изобретательских задач

В зависимости от преобладающего состава протостратегий может быть определена **генеральная линия организации:**

Генеральная линия	Среда	
Организация (Функциональная область)	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Развитие бизнеса	Гибкое реагирование (устранение угроз)
Преобладают слабые стороны	Совершенствование бизнеса	Ликвидация проблемы