

Діагностика проблем и матричний аналіз





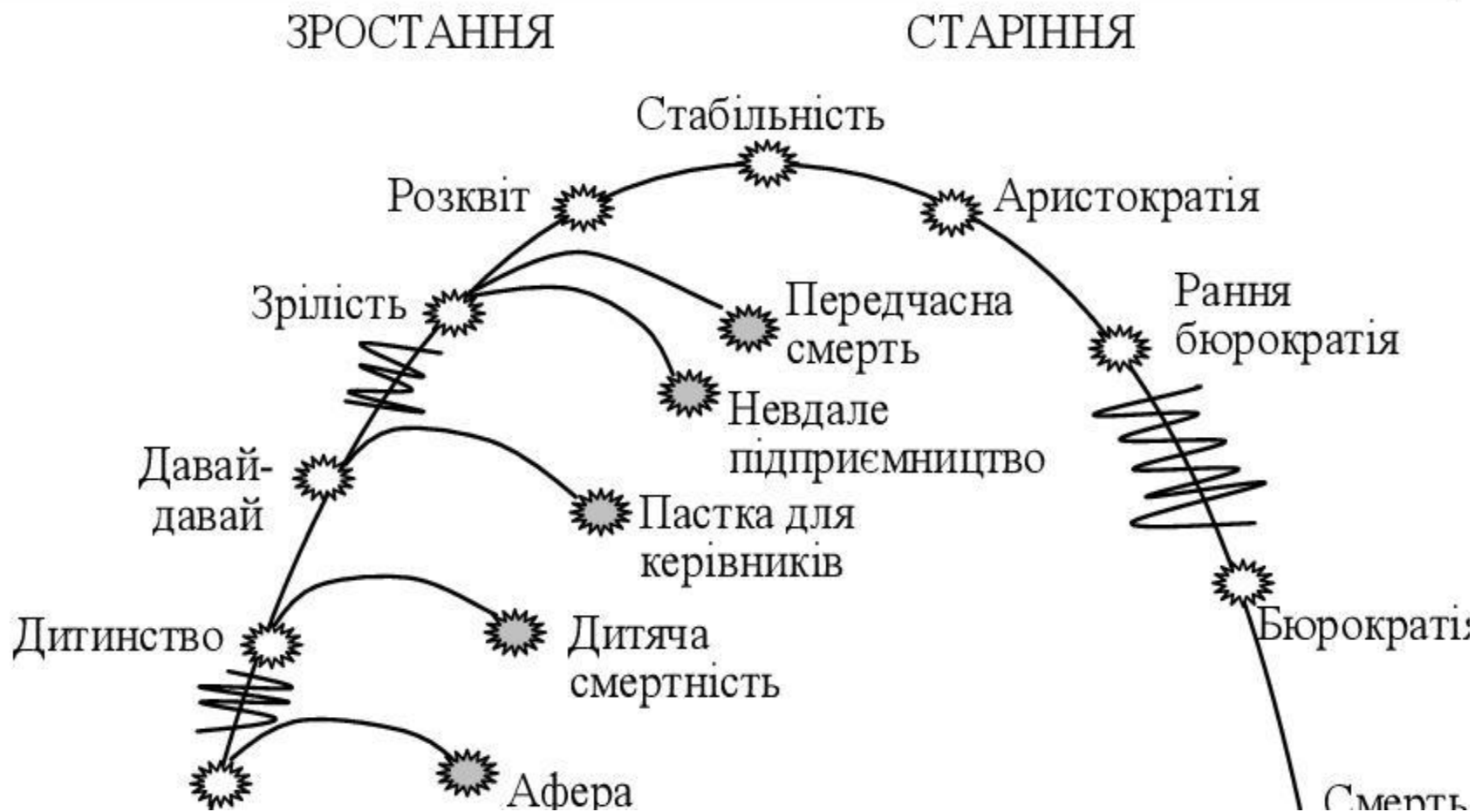
Аналіз етапа життєвого цикла організації



Аналіз етапа життєвого циклу організації (модель Л. Грейнера)



Аналіз етапа життєвого циклу організації (модель И. Адизеса)





Ицхак Кальдерон Адизес (англ. Ichak Kalderon Adizes) - американський і македонський письменник один з експертів в області підвищення ефективності ведення бізнесу і урядовій діяльності шляхом внесення кардинальних змін які не породжують нерозбери і деструктивних конфліктів, що перешкоджають змінам.

"Аристократизм". Перехід до цього етапу майже непомітний, а це вірна ознака не зростання, а старіння. Все більше коштів йде не на інновації і розвиток, а на контроль, страхування і облаштування. Гарантованість результату зовсім витісняють варіанти, пов'язані з ризиком. Імідж фірми - конформізм в зверненні, поведінці, одязі. Інтер'єри конференц-залів повинні справляти враження непорушності, значності. Емоційні сплески співробітників сприймаються як порушення пристойності. Хтось ще намагається піклуватися о життєздатності фірми, але його обсмикують, звинувачують в панікерстві і нервозності неадекватності і недоречному самовираженні. Декларується той же рівень прибутку, навіть при спаді продажів товарів або послуг. Повышаються відпускні ціни, але якість при цьому може Навіть знижуватись.

Внутрішня відповідальність організації формалізована, зовнішня дуже слабка. Так само слабка вона була на перших етапах життєвого циклу компанії, позначених в схемі І. Адизеса. Потім були етапи сильної залежності від ринку (свого роду підневільній відповідальності) і, нарешті, балансу. Старіюча організація, як бачимо, знову впадає в дитячу безвідповідальність. Раніше - тому, що фірми ще по суті не було, тепер - тому, що вона є і немов була завжди і перебуватиме навіки.

Істинне положення організації - на межі катастрофи - виявляється несподівано. Починається робота за виживання, але не фірми в цілому. Кожен бореться сам за себе. Така ситуація вже практично неминуче веде до наступного етапу існування, що триває поки що організації - стадії "ранньої бюрократизації".

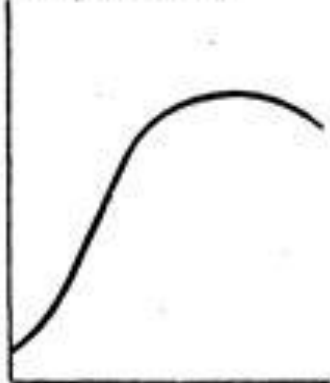
Для етапу "ранньої бюрократизації" характерна, по формулюванню І. Адизеса "управлінська параноя". Шукають винуватих, тих, хто викликає проблеми. Робота з ринком, із споживачем пішла на задній план. "Винуватих" прибирають. Результат: підприємці приходять і йдуть, адміністратори залишаються. Інші зайняті з'ясуванням стосунків і заходи неправоти один одного. У плані відповідальності відбувається наступне: вона делегована тим, хто насправді і намагався врятувати фірму, але був звинувачений в деструктивних замаху на неї.

"Бюрократизація і смерть". Бюрократична організація володіє безліччю систем з слабкою функціональною орієнтацією. Така організація обернена на себе, замкнута. У фірмі панує "культ письмового слова". Характерна розірвана "інформаційного поля". Кожен співробітник володіє лише частиною інформації. Клієнт вимушений збирати її по частинах прориваючись крізь вузькі інформаційні канали, підрозділи фірми - теж.

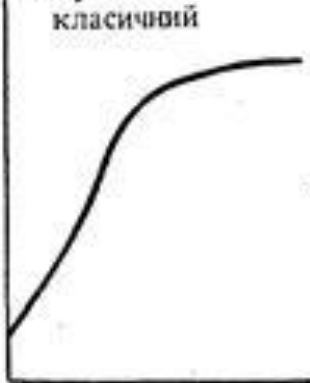
Замкнута на себе, "закрита" організація, що перебуває у стадії "розвиненої бюрократизації" зовні виглядає монстрообразно, але досить невеликих змін в довкіллі, і вона рухне. Врятувати від загибелі її може тільки зовнішня сила (наприклад держава - заради збереження робочих місць).

Види кривих життєвого циклу товару

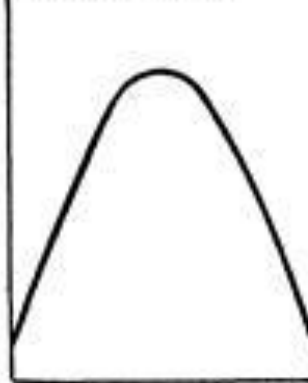
А. Традиційний



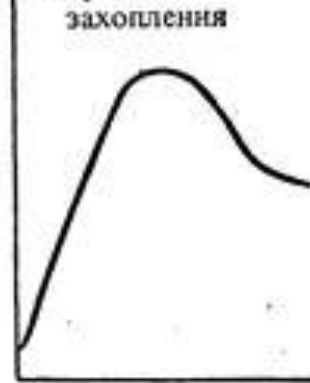
В. Бум або класичний



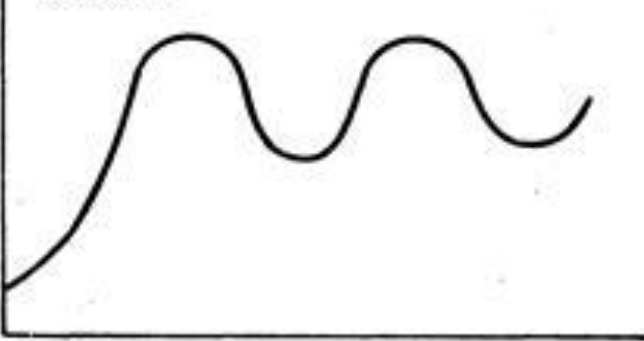
С. Захоплення



Д. Тривале захоплення



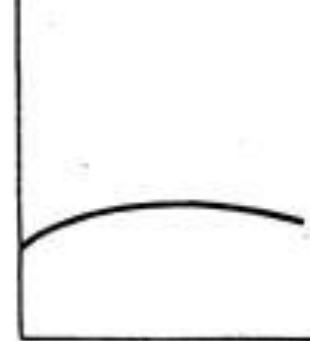
Е. Сезонність або мода



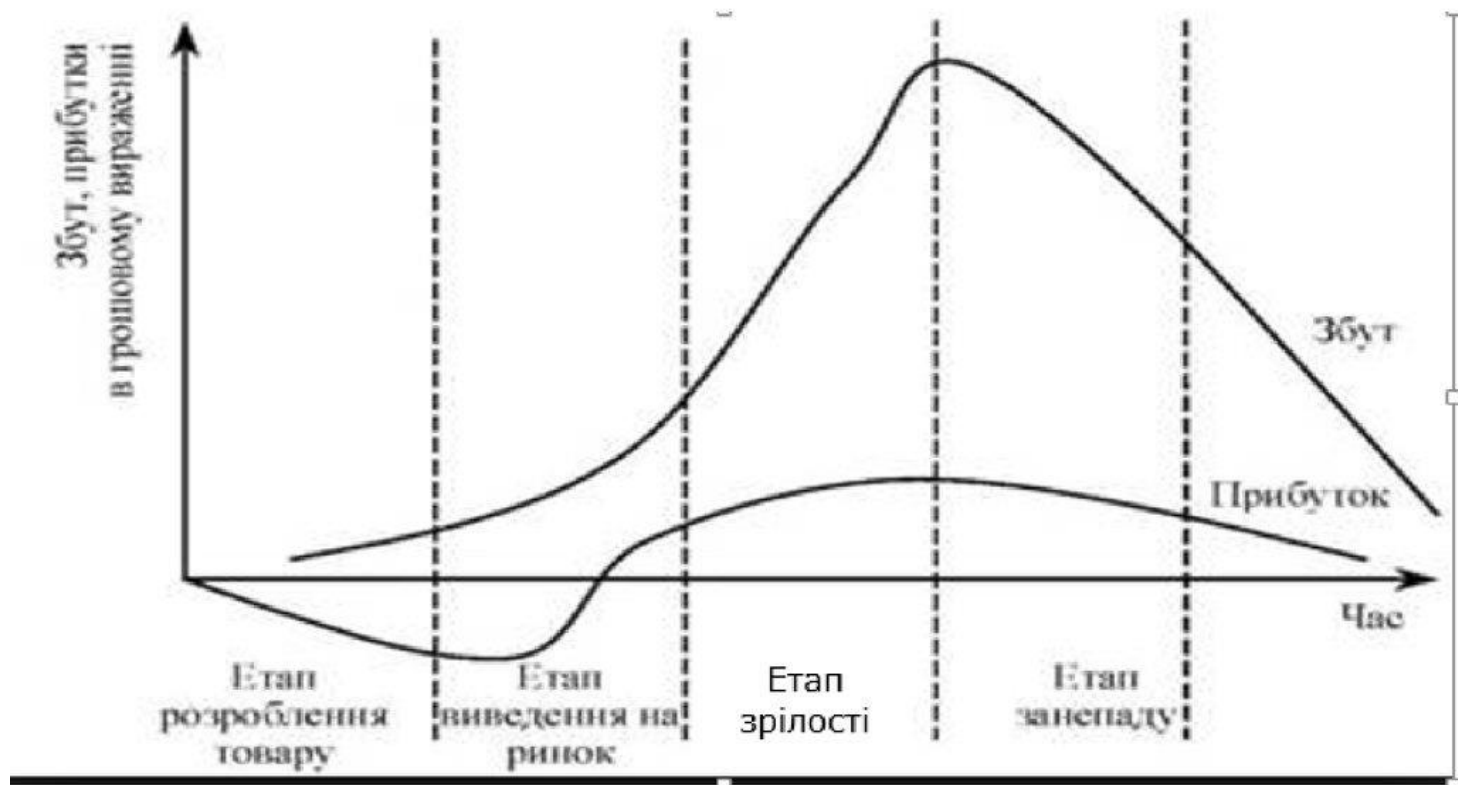
Ф. Поновлення або ностальгія



Г. Провал



Життєвий цикл інновації

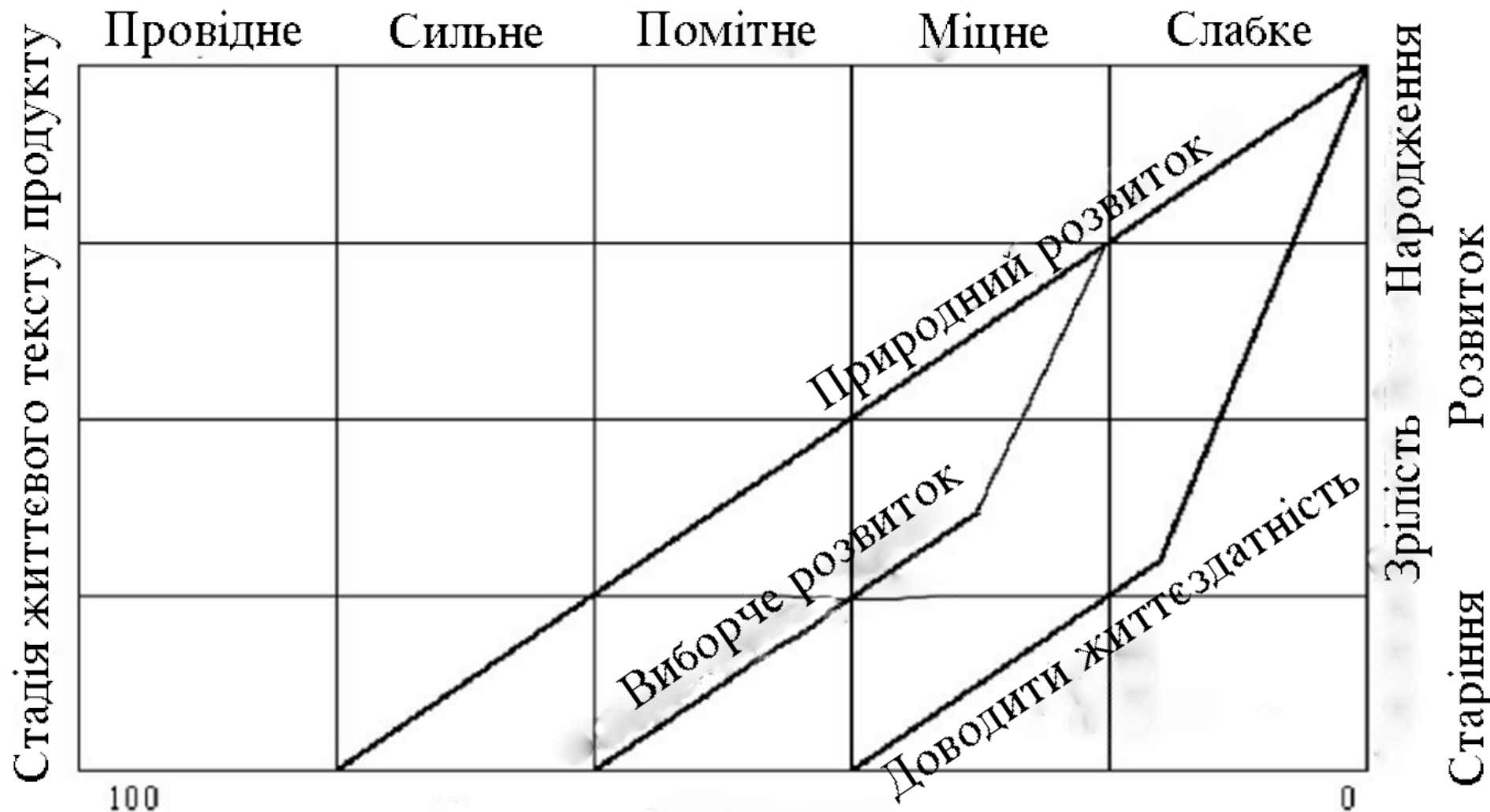


Життєвий цикл інновації



МАТРИЦЯ Артур Д. Літл (Модель АДЛ\ЛС)

Поєднання двох параметрів - 4 стадій життєвого циклу виробництва і 5 конкурентних позицій - складають так звану матрицю АТ!, що полягає і 20 осередків



SWOT - матриця

	Можливості (Opportunity)	Загрози (Threat)
Сильні сторони (Strength – сила)	<i>Отримання максимальної віддачі від використання можливостей</i>	<i>Боротьба з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів</i>
Слабкі сторони (Weakness – слабкість)	<i>Використання можливостей для подолання недоліків</i>	<i>Зміцнення потенціалу для запобігання зовнішніх небезпек</i>

SWOT - аналіз. Аналіз конкурентів.

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- якісний продукт;
- свійський продукт;
- унікальні рецептури;
- зрозумілий склад.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- відсутність технології виробництва;
- обмежений обсяг виробництва;
- домашнє виробництво.

МОЖЛИВОСТІ:

- продукт щоденного споживання;
- святковий/сезонний продукт;
- у тренді здорового харчування;
- гнучкий до змін попиту.

ЗАГРОЗИ:

- збут обмежений районом проживання;
- є запит на доставку;
- повільне зростання попиту;
- висока конкуренція.

Завдання SWOT- аналізу -- дати структурований опис ситуації, відносно якої треба прийняти яке-небудь рішення. Висновки, зроблені на його основі носять описовий характер без рекомендацій і розставляння пріоритетів. Для повнішої віддачі від методу використовується також побудова варіантів дій, ґрунтованих на перетинів полів. Для цього послідовно розглядають різні поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх властивостей компанії. Розглядаються усі можливі парні комбінації і виділяються ті що мають бути враховані при розробці стратегії.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
можливості	S-O	W-O
загрози	S-T	W-T

PEST(STEP)- аналіз

Аналіз виконується за схемою "чинник - підприємство".

Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є чинники макросередовища, присудком - сила їх впливи, оцінювана у балах, рангах і інших одиницях виміру. Результати РЕЗТ-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається в сфері виробництва і комерційної діяльності.

PEST / STEP
P **Political**
E **Economic**
S **Social**
T **Technological**

Політичний
Економічний
Соціальний
Технологічний

SLEPT
L **Legal**

Правовий

PESTLE
E **Environmental**

Екологічний

STEEPLE
E **Ethnic**

Етнічні

PEST (STEP)-аналіз

Фактори	Конкуренти (пропозиція)	Споживачі (попит)	Інші учасники	Компанія	Та інше
Соціальні фактори					
Технологічні фактори					
Економічні фактори					
Політичні фактори					

SNW- аналіз

SNW- аналіз - це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4	5
1	Стратегія організації	X		
2	Бізнес стратегії (в цілому), У тому числі:		X	
	Бізнес № 1		X	
	Бізнес №2	X		
3	Оргструктура			X
4	Фінанси як загальне фінансове положення, у тому числі:		X	
4.1	Фінанси як стан поточного балансу	X		
4.2	Фінанси як рівень бухобліку	X		
4.3	фінанси як финструктура			X
4.4	Фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і так далі)			X

SNW- аналіз

Елементи внутрішнього середовища для SNW- аналізу

Загальна стратегія

Бізнес стратегії

Оргструктура

Фінанси

Конкурентність продуктів

Дистрибуція

Інформаційні технології

Лідерство

Рівень виробництва

Рівень маркетингу

Торгова марка

Персонал

Репутація на ринку

Стосунки з Органами державної влади

Інновації

Післяпродажне обслуговування

Міра вертикальної інтеграції

Корпоративна культура

Стратегічні альянси

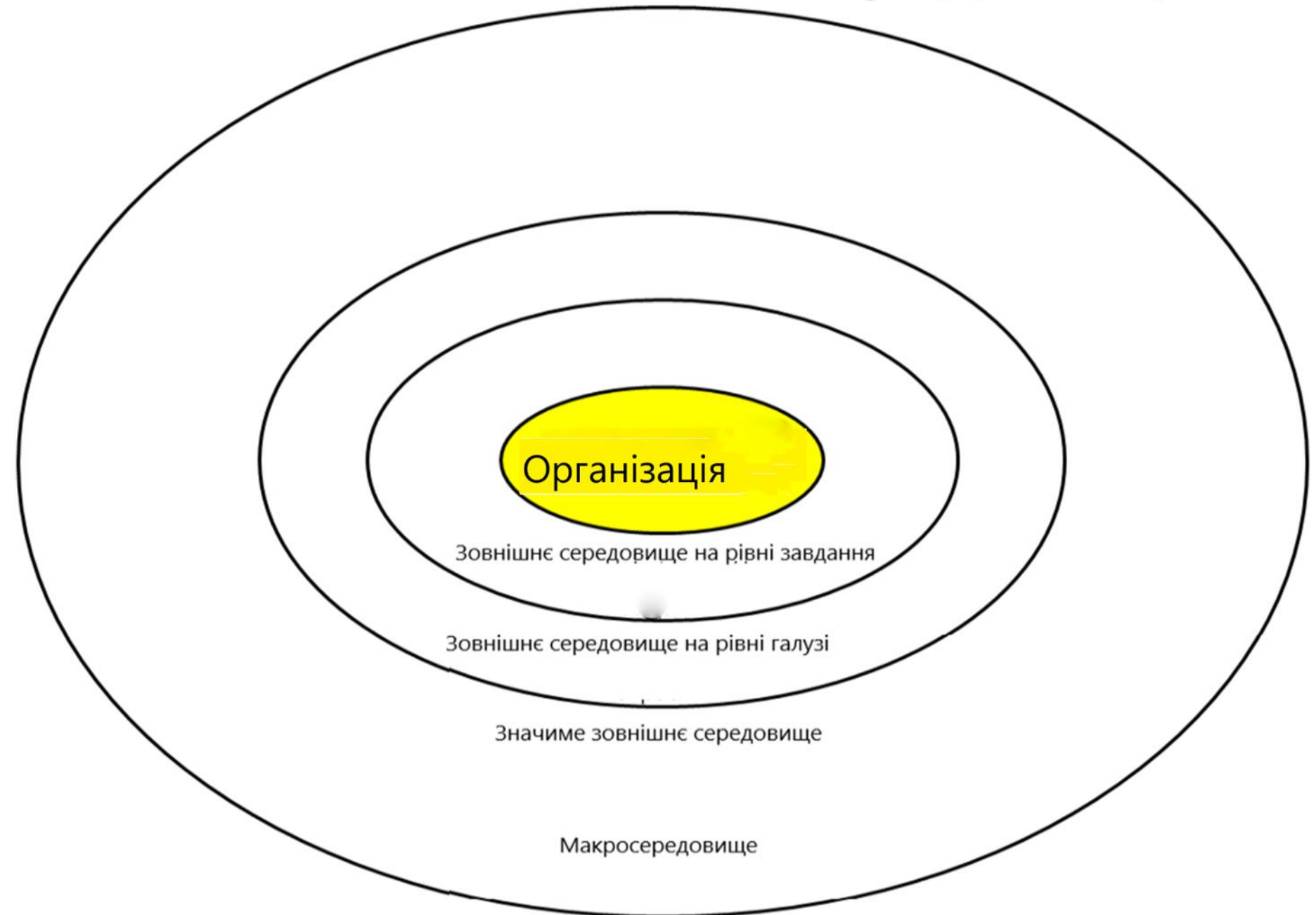
Матриця позиціювання можливостей

	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока ймовірність	<i>Обов'язково реалізувати</i>	<i>Обов'язково реалізувати</i>	<i>Реалізувати при наявності ресурсів</i>
Середня ймовірність	<i>Обов'язково реалізувати</i>	<i>Реалізувати при наявності ресурсів</i>	<i>Не розглядати</i>
Низька ймовірність	<i>Реалізувати при наявності ресурсів</i>	<i>Не розглядати</i>	<i>Не розглядати</i>

Матриця позиціювання загроз

	Загроза руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі забої»
Висока ймовірність	<i>Негайне усунення внаслідок великої небезпеки</i>	<i>Негайне усунення внаслідок великої небезпеки</i>	<i>Небезпека середня, усувається в другу чергу</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>
Середня ймовірність	<i>Негайне усунення внаслідок великої небезпеки</i>	<i>Небезпека середня, усувається в другу чергу</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>
Низька ймовірність	<i>Небезпека середня, усувається в другу чергу</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>	<i>Стежити за ситуацією, готуватися до дій</i>

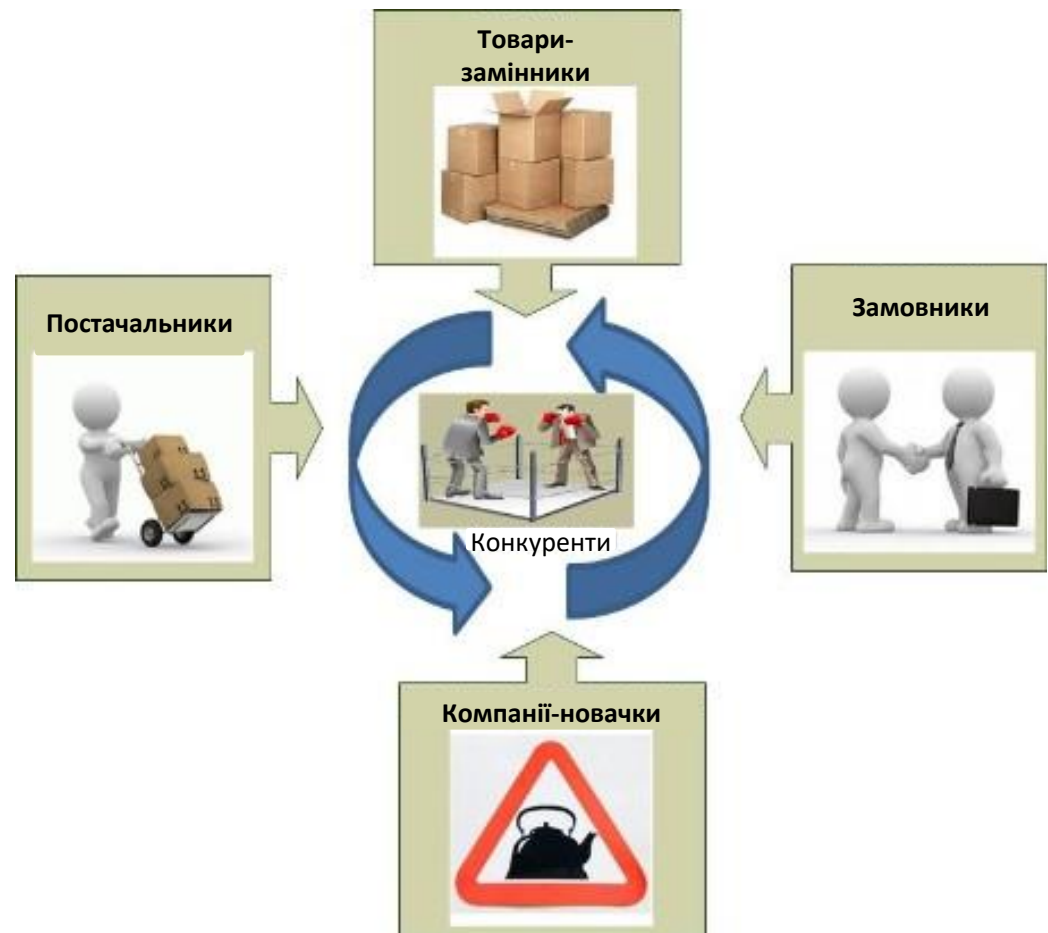
Аналіз зовнішнього середовища



Оцінювання конкурентних сил (модель Портера)

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил та характер конкурентної боротьби на ринку.

Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу паритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості підприємств.



Варіант аналізу 1

Експрес-аналіз по Портеру

Сила/Оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Оцінка можливості реагування	Підсумковий рейтинг
Наявні конкуренти	4	8	5	7
Загроза появи нових гравців				
Загроза появи товарів-замінників				
Влада постачальників				
Влада споживача				

Оцінки виставляються за шкалою від 1 до 10

Варіант
аналізу 2

Аналіз 5 сил М. Портера

Конкуренти (існуючі)

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
			1
Темп росту ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	3		
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття росту витрат та підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Аналіз 5 сил М. Портера

Конкуренти (новачки)

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
			1
Темп росту ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняються за додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	3		
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття росту витрат та підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Аналіз 5 сил М. Портера

ЗАМОВНИКИ

Параметр оцінки	3 бали	2 бали	1 бал
Сильні марки з високим рівнем знання лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравців тримає більше 80% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький(окупається 1-3 місяця праці)	Середній(окупається 6-12 місяців праці)	Високий (окупається більше 1 року праці)
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілення повністю відкритий	Доступ до каналів розподілення потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілення обмежений
Політика уряду	Немає обмежуючих актів зі сторони уряду	Уряд втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Уряд повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення дешевшої пропозиції гравці знижують ціни
Темп росту галузі	Високий та зростаючий	Сповільнюється	Стагнація та падіння
Підсумковий бал			
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Аналіз 5 сил М. Портера

Постачальники

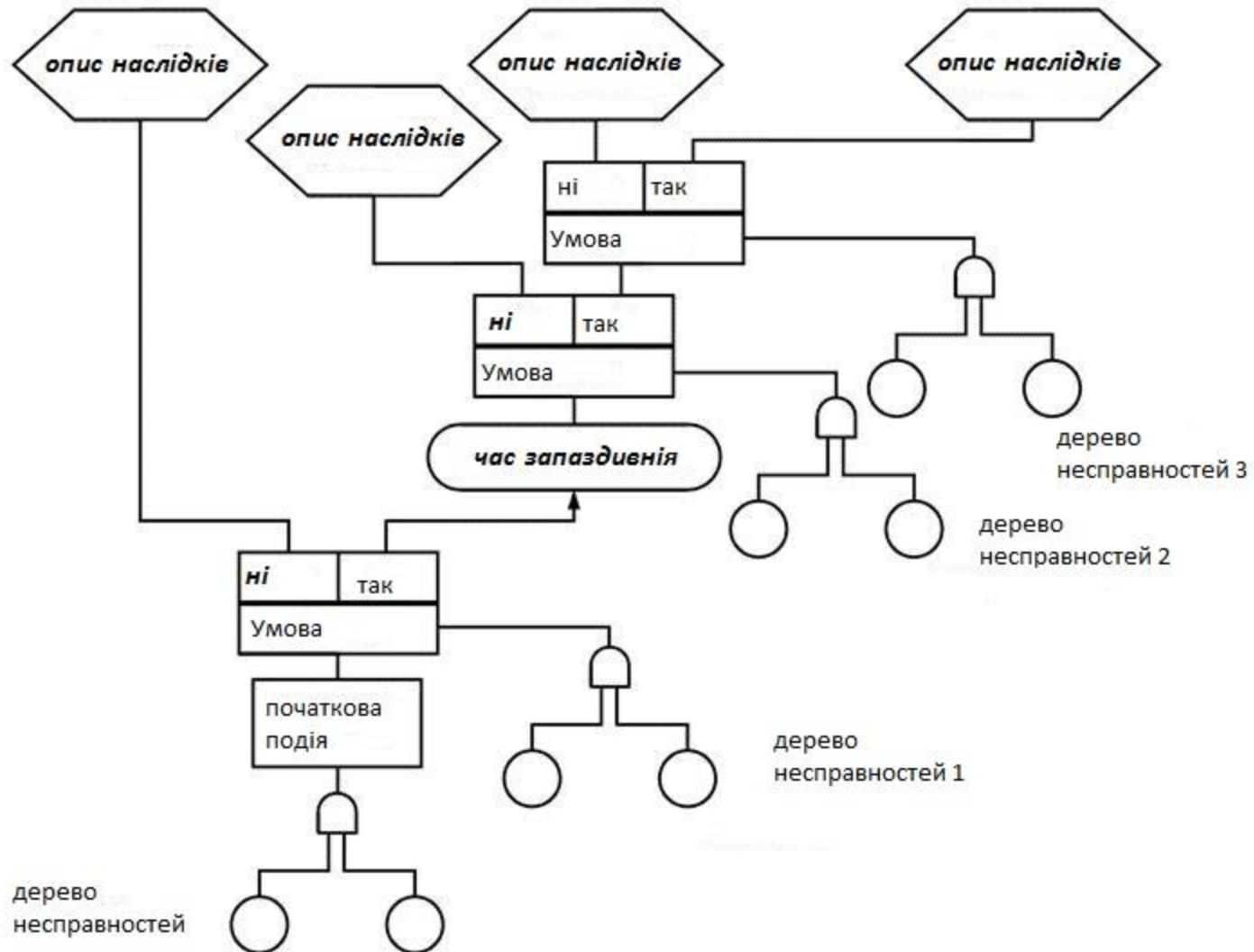
А	В	С
Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2 бали	1 бал
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємі	Необмеженість в об'ємі
Витрати перемикання	Високі витрати в перемиканні на інших постачальників	Низькі витрати в перемиканні на інших постачальників
Приоритетність наряду для постачальників	Низька приоритетність галузі для постачальника	Висока приоритетність галузі постачальника
Підсумковий бал		
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Аналіз 5 сил М. Портера

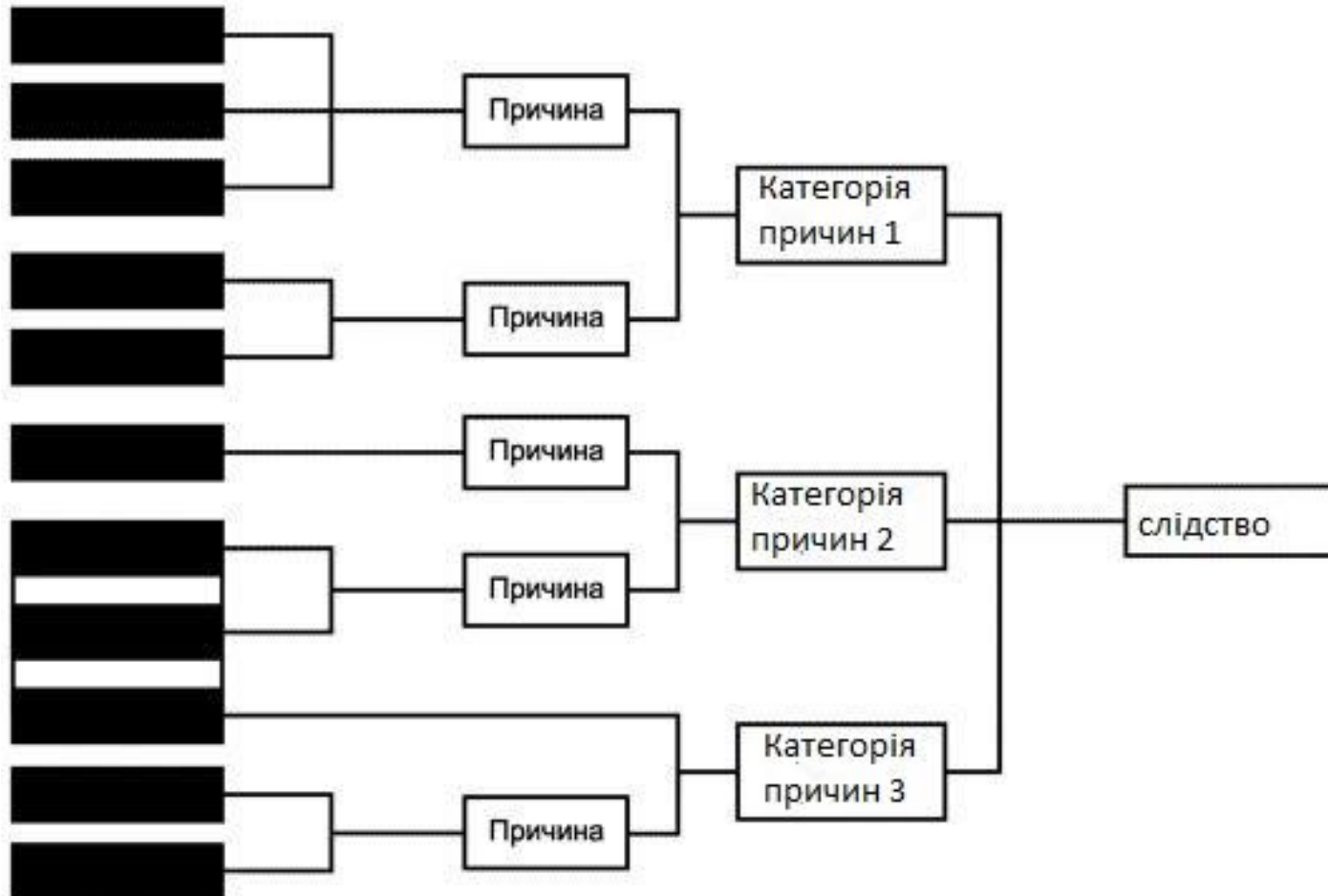
Товари-замінники

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Товари-замінники в позиції "ціна-якість"	Існують і займають велику частку ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
Підсумковий бал			
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

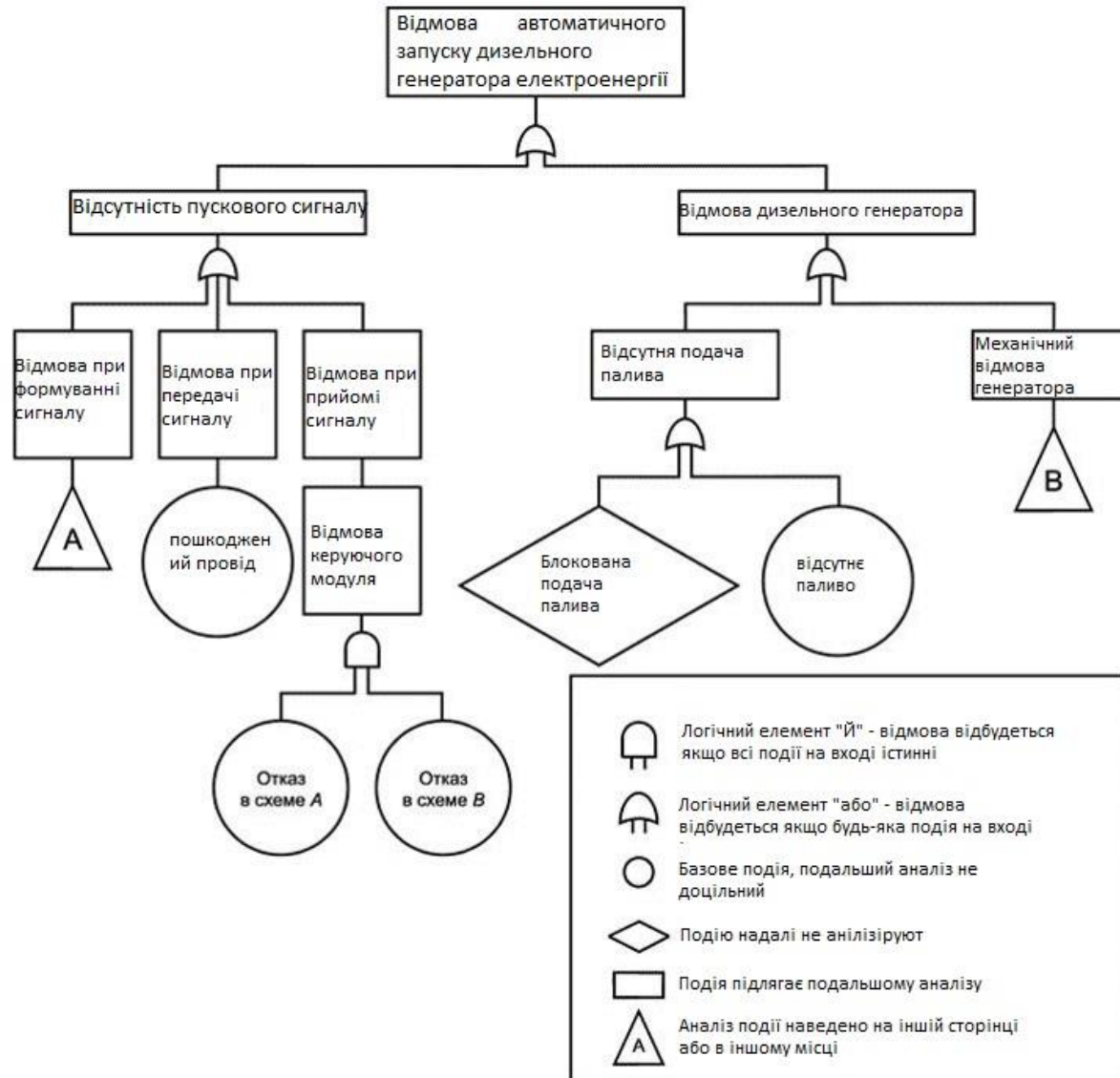
Аналіз причин і наслідків



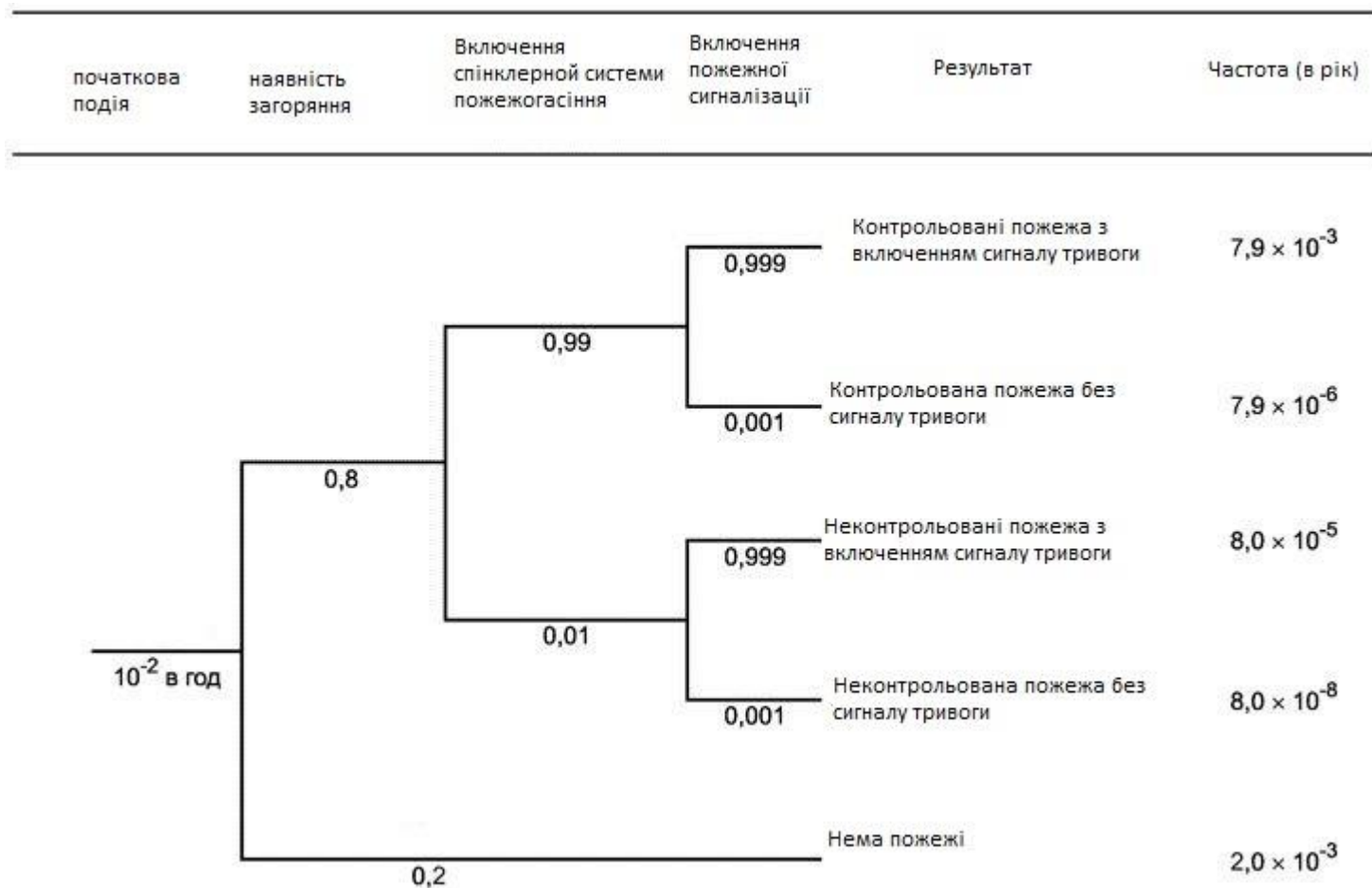
Аналіз причин і наслідків (деревоподібна структура)



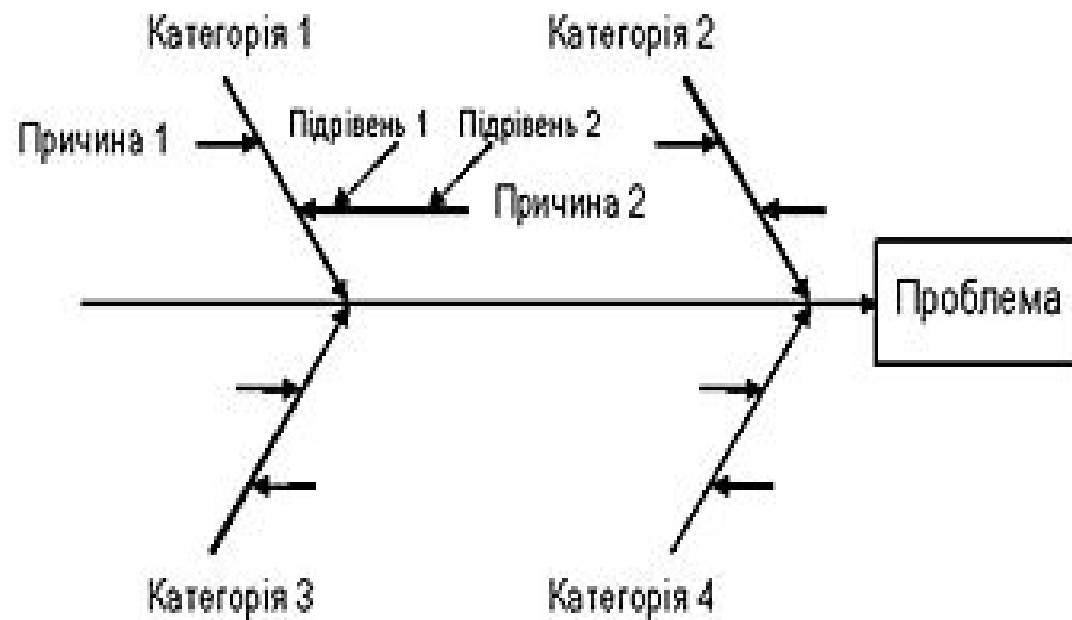
Аналіз дерева відмов (приклад)



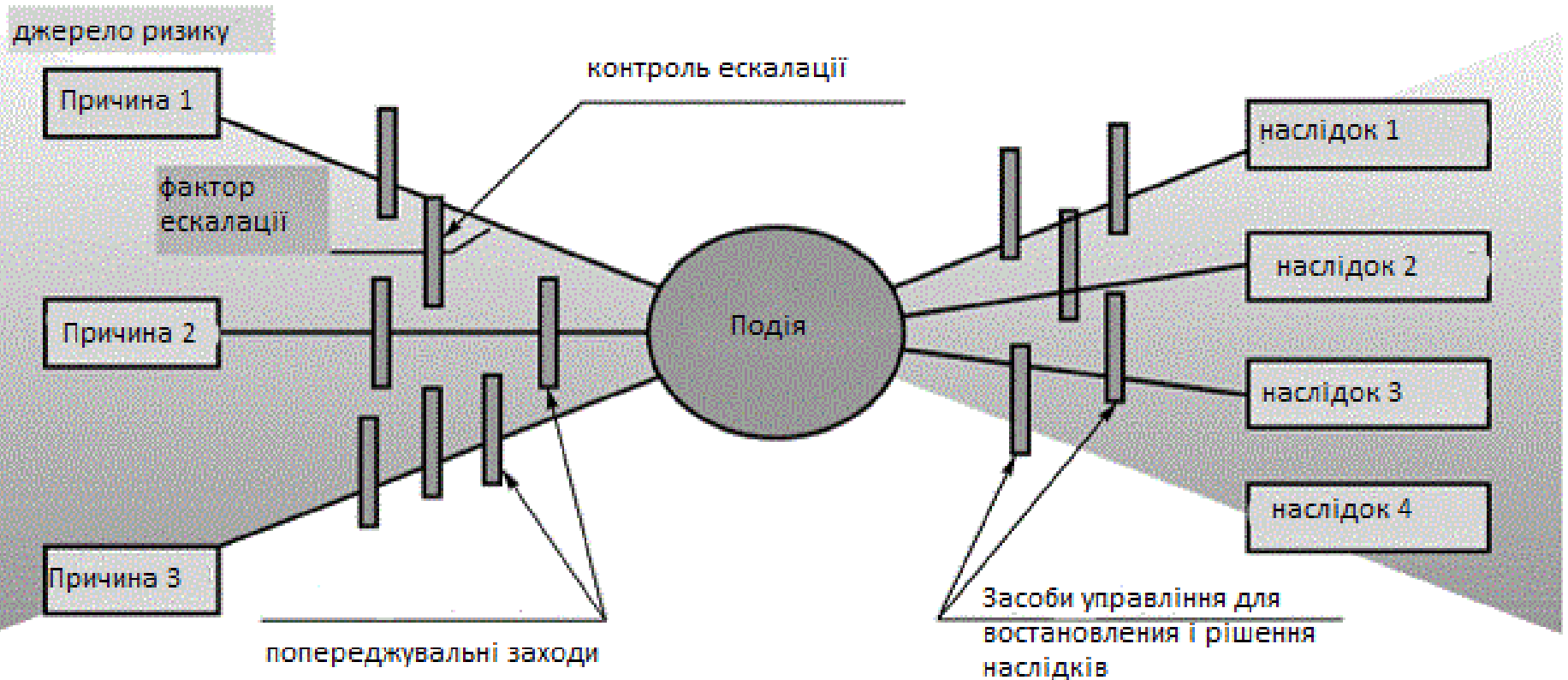
Аналіз дерева подій (приклад)



Діаграма Ішікави (Риб'яча кістка)



Діаграма «Краватка-метелик»



Аналіз "краватка-метелик" слід будувати у відповідності з наступною процедурою.

. а) Визначення небезпечної події, вибраної для аналізу, і відображення його в якості центрального вузла "краватки-метелика".

. b) Складання переліку причин події з допомогою дослідження джерел ризику (чи безпеки).

. c) Ідентифікація механізму розвитку безпеки до критичної події.

. d) Проведення лінії, що відділяє причину від події що дозволяє сформулювати ліву сторону метелика.

Додатково можуть бути ідентифіковані і включені в діаграму чинники, які можуть привести до ескалації небезпечної події і його наслідків;

- . e) Нанесення упоперек лінії вертикальних
перешкод
що відповідають бар'єрам, що запобігають
небажані наслідки. Якщо визначені
чинники
які можуть викликати ескалацію
небезпечної події, то
додатково можуть бути представлені
бар'єри
застережливі подібну ескалацію. Цей підхід
може бути використаний для позитивних
наслідків, коли перешкоди відбивають
засоби
управління, стимулюючи появу і розвиток
події.**
- . f) Ідентифікація в правій стороні метелика
різних**

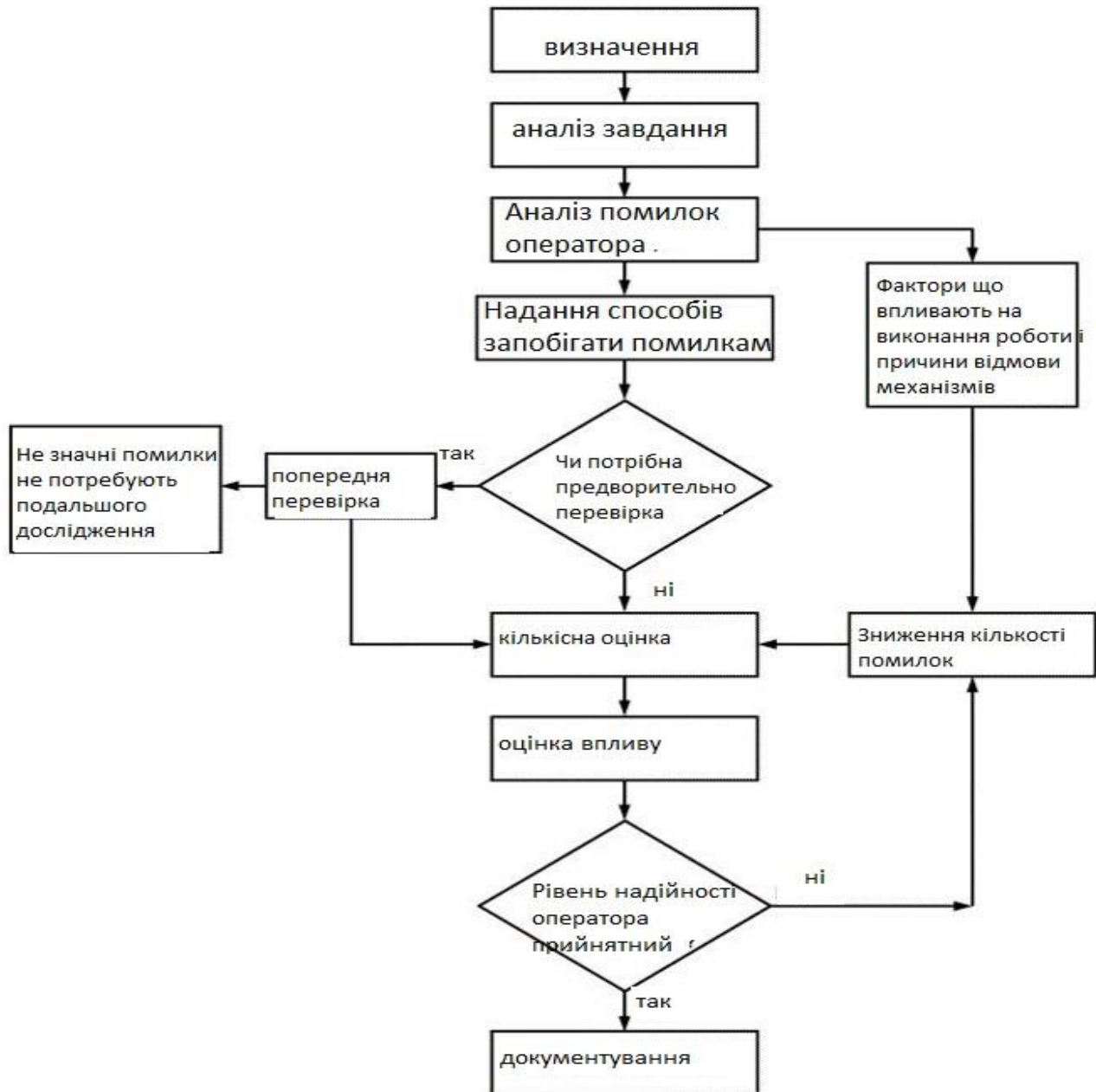
- . g) Зображення бар'єрів в якості перешкод по
напрямку до наслідку. Цей підхід може бути
використаний для позитивних наслідків, коли
перешкоди відбивають засоби управління
що забезпечують появу сприятливих наслідків;**

- . h) Відображення під діаграмою "краватка-метелик"
допоміжних функцій управління, що відносяться до
засобам управління (таких як навчання і перевірки), і
з'єднання їх з відповідним засобом
управління.**

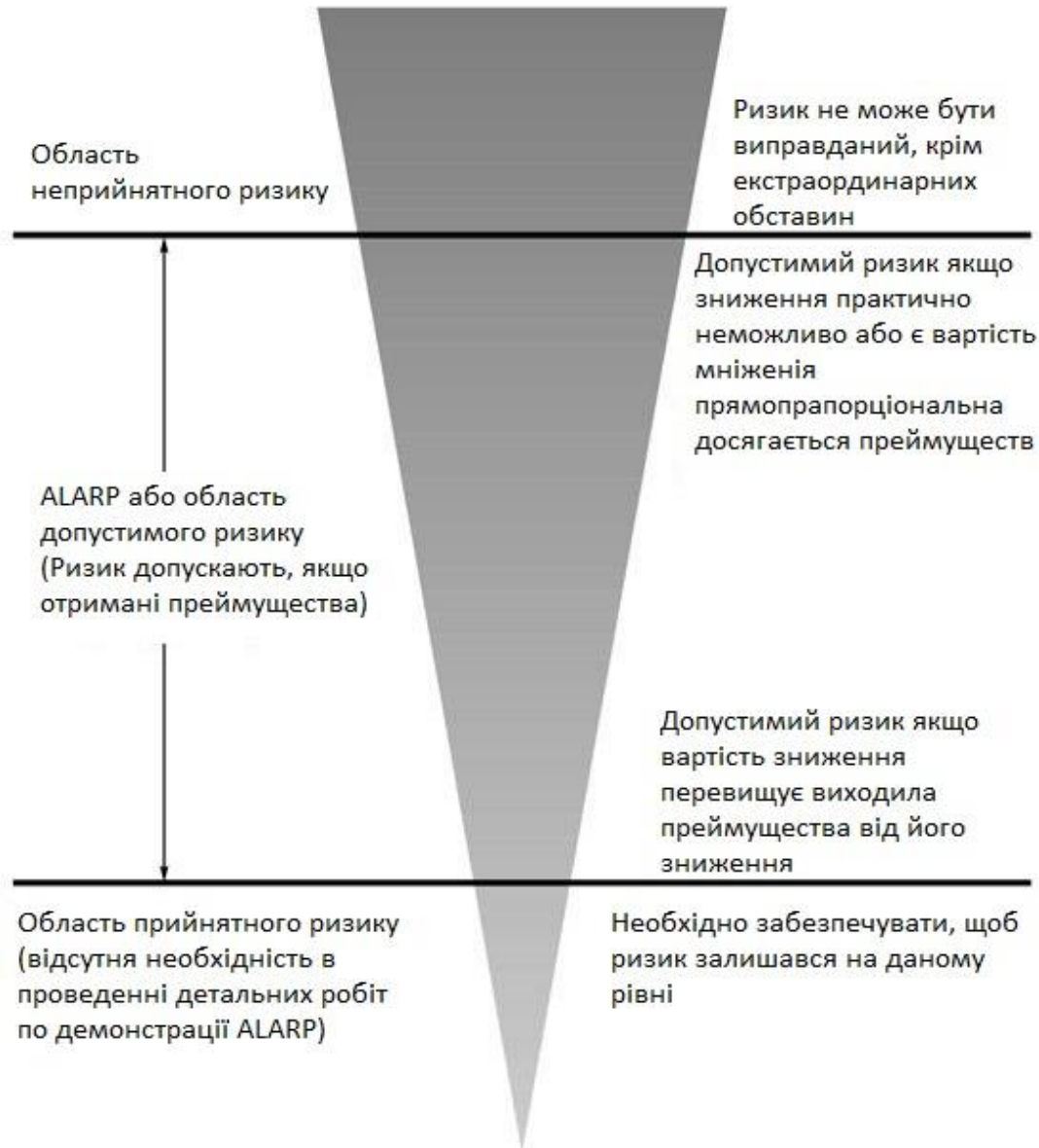
Аналіз краватка-метелик



Аналіз вплива людського фактора



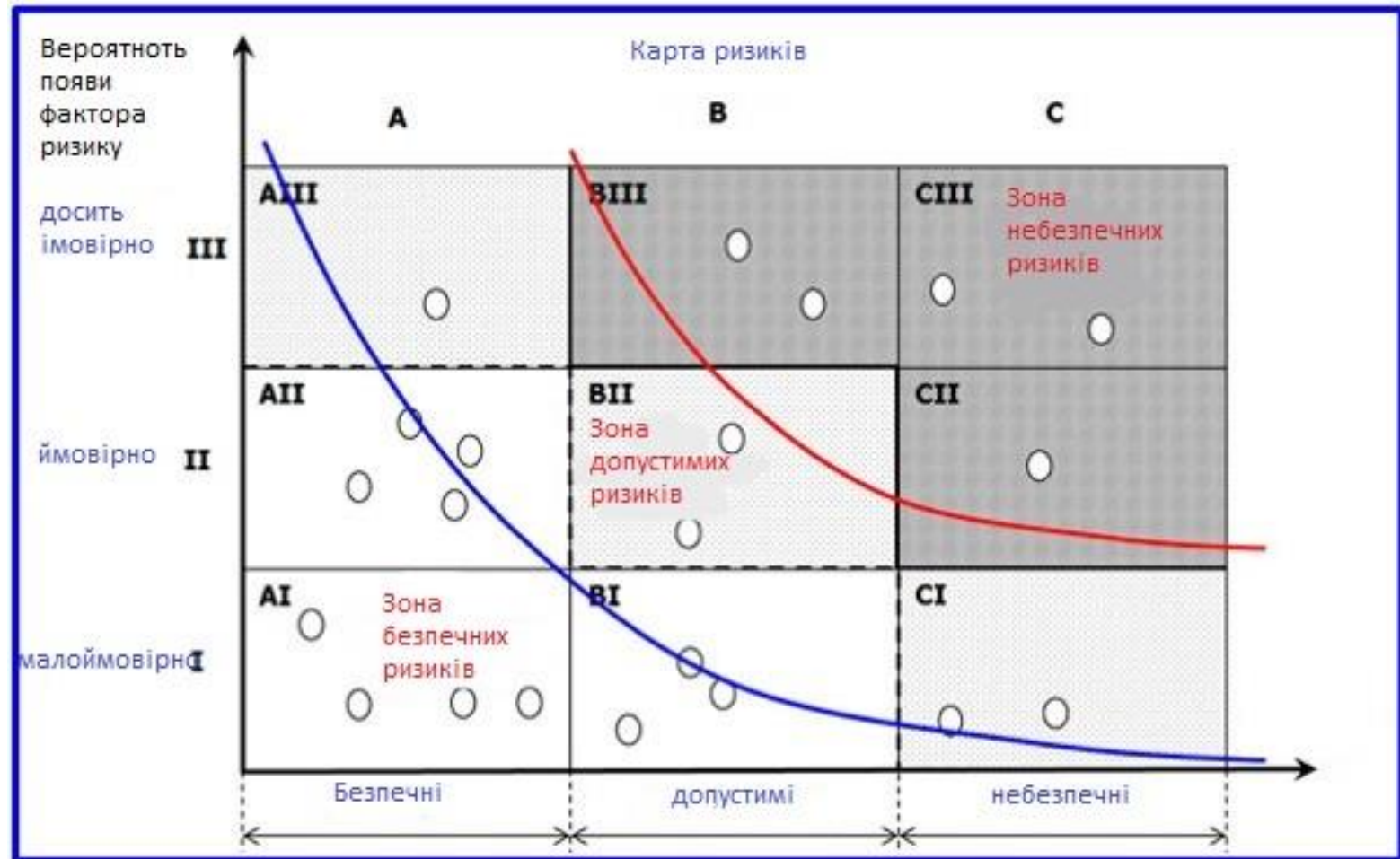
Аналіз ефективності витрат



КАРТУВАННЯ РИЗИКІВ

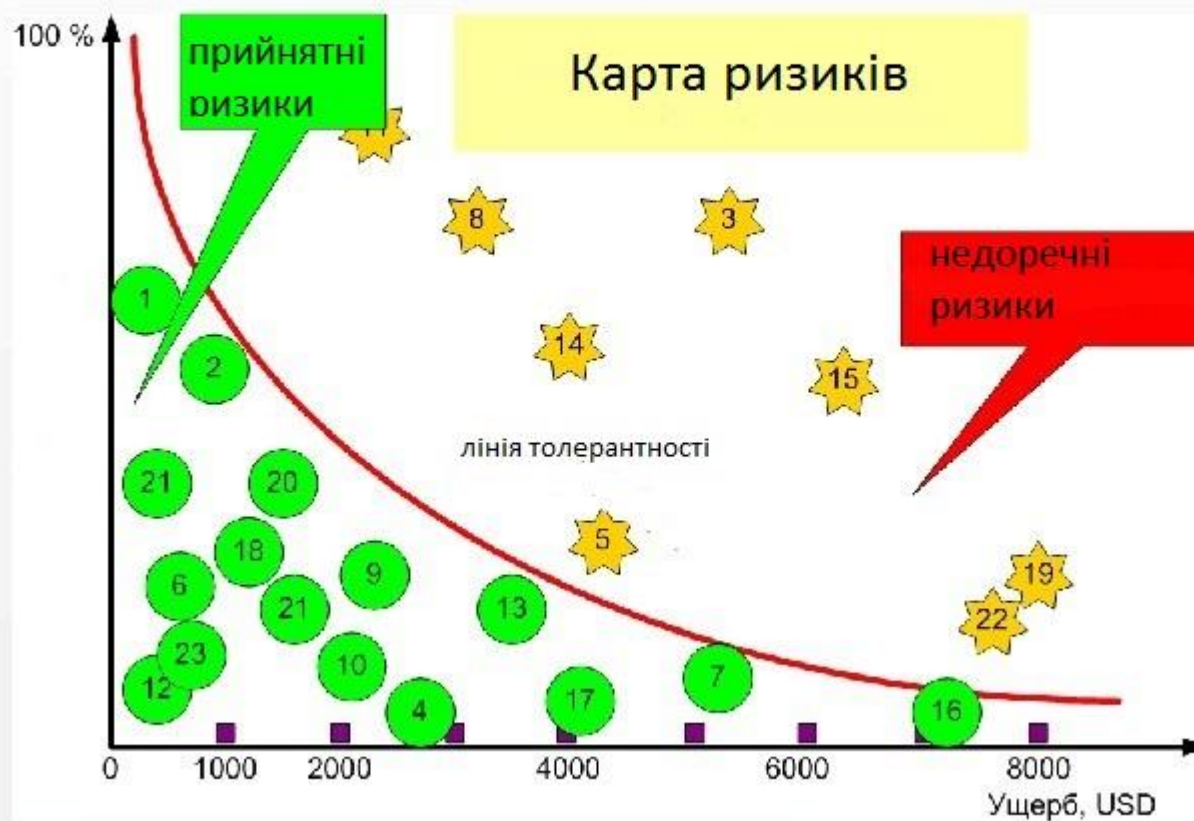
Вплив			
	Ймовірність		
	Низька (1)	Середня (2)	Висока (3)
	Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)
Високий (3)	3	6	9
Середній (2)	2	4	6
Низький (1)	1	2	3

Картування ризиків



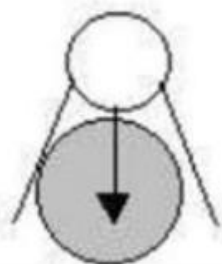
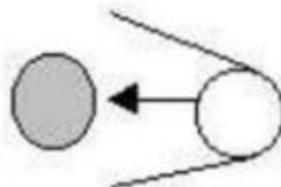
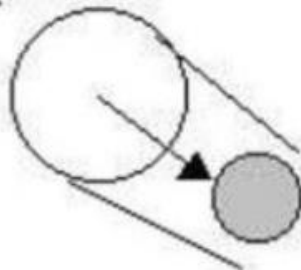
Карування ризиків

Карта рисков



МАТРИЦЯ BCG (БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТІНГОВОЇ ГРУПИ)



Высокая**Низкая****"Звезды"***Инвестировать с целью
увеличения доли рынка***"Трудные дети"***Увеличить долю рынка
или деинвестировать**Инвестировать лишь для
поддержания доли рынка,
складывать средства в другие
направления***Высокие****Выведение с рынка****Темпы роста
рынка****Выведение с рынка****Низкие***Деинвестировать и
ликвидировать бизнес***"Собаки"****"Дойные коровы"**

Особливості застосування матриці БКГ :

- . стратегічні перспективи усіх конкурентних бізнесів організації мають бути сумірними за показником темпів зростання.**
 - . трудність розмежування конкретних стратегічних одиниць бізнесу.**
 - . не враховуються показники ризику і ефективності.**
- * складнощі отримання точної інформації про розвиток ринку. а темпи зростання можна тільки прогнозувати.**

Матриця Ансоффа - "сітка розвитку товару на ринку"

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Матриця стратегій конкурентоспроможності М.Портера

		Конкурентна перевага	
		<i>Низькі витрати</i>	<i>Диференціація</i>
Сфера конкуренції	<i>Широка ціль</i>	Лідерство у витратах	Диференціація
	<i>Вузька ціль</i>	Фокусування	
		на витратах	на диференціації

МАТРИЦЯ McKinsy

привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)		ВИСОКИЙ потенціал	високий потенціал
	Середня (4-7 балів)	НИЗЬКИЙ потенціал		високий потенціал
	Низька (0-3 бали)	НИЗЬКИЙ потенціал	НИЗЬКИЙ потенціал	
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
		конкурентоспроможності сегмента		

Етапи побудови матриці Мак-Кинзи :

1. Виділення вказаних чинників для конкретної організації і ринку

2. Обчислення значення зваженої привабливості цього сектора і

конкурентній позиції організації :

2.1. Визначення значення ваги для кожного з чинників.

2.2. Заповнення таблиці оцінок для кожного з окремих чинників з метою

диференціація міри дії з точки зору кожного з чинників.

2.3. Обчислення для кожного чинника зважене значення, множивши вагу цього чинника на його оцінку.

2.4. Обчислення сумарного зважене значення, зробивши підсумовування зважених значень для усіх чинників.

3. Розміщення кожної послуги у вигляді кола, діаметр якого

пропорційний об'єму послуг, що робляться, на цьому ринку в цілому. а

заштрихована частина пропорційна пайовій участі організації.

МАТРИЦЯ McKinsy

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на ринку
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Скоротити основний капітал, вибіркова оборонна стратегія
		Низький	Середній	Високий
Конкурентний статус організації				

Привабливість
ринку

Високий

Займайте
лідерську
позицію

Утримувати позицію,
стежити за
розвитком

Зарабатувати на
рентабельности

Середній

Улучшаться позицію

Обережно
покращувати
рентабельність

вибірково йти

Низький

Подвоїти зарплати
або покинути
сегмент

Поступово і
вибірково йти

Покинути сегмент,
вилучити капітал

Високий

Середній

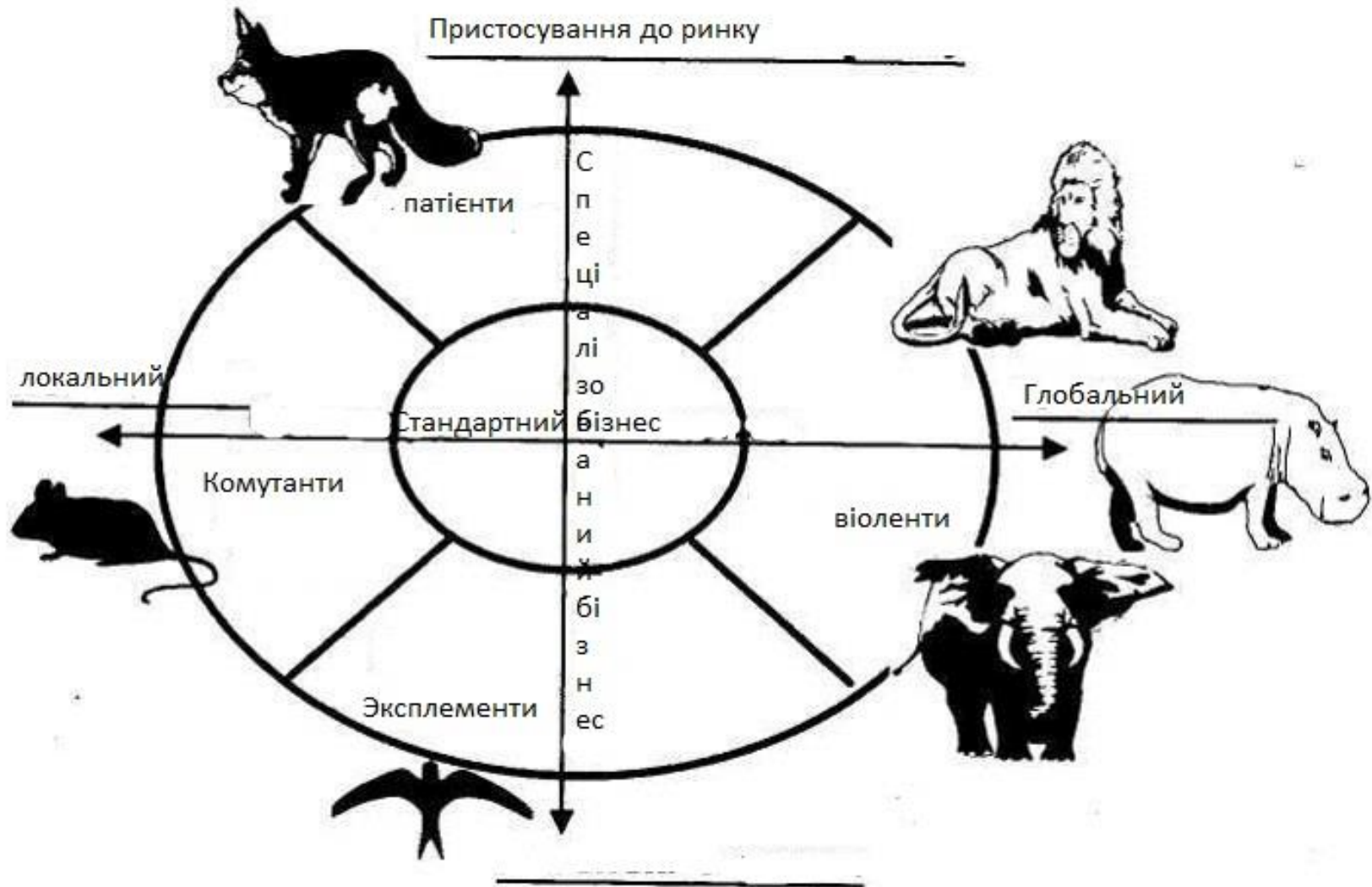
Низький

конкурентний статус

Матриця Хофера-Шенделя

	сильне	середнє	Слабке	найгірше
розвиток Витіснення	Стратегії збільшення частки на ринку			розкрутка
Зріст	Стратегії зростання			ліквідація
зрілість насиченість	Стратегії збільшення		Концентрація на своєму ринку	відмова
скорочення	Стратегії скорочення активів фірми			

Інноваційні стратегії

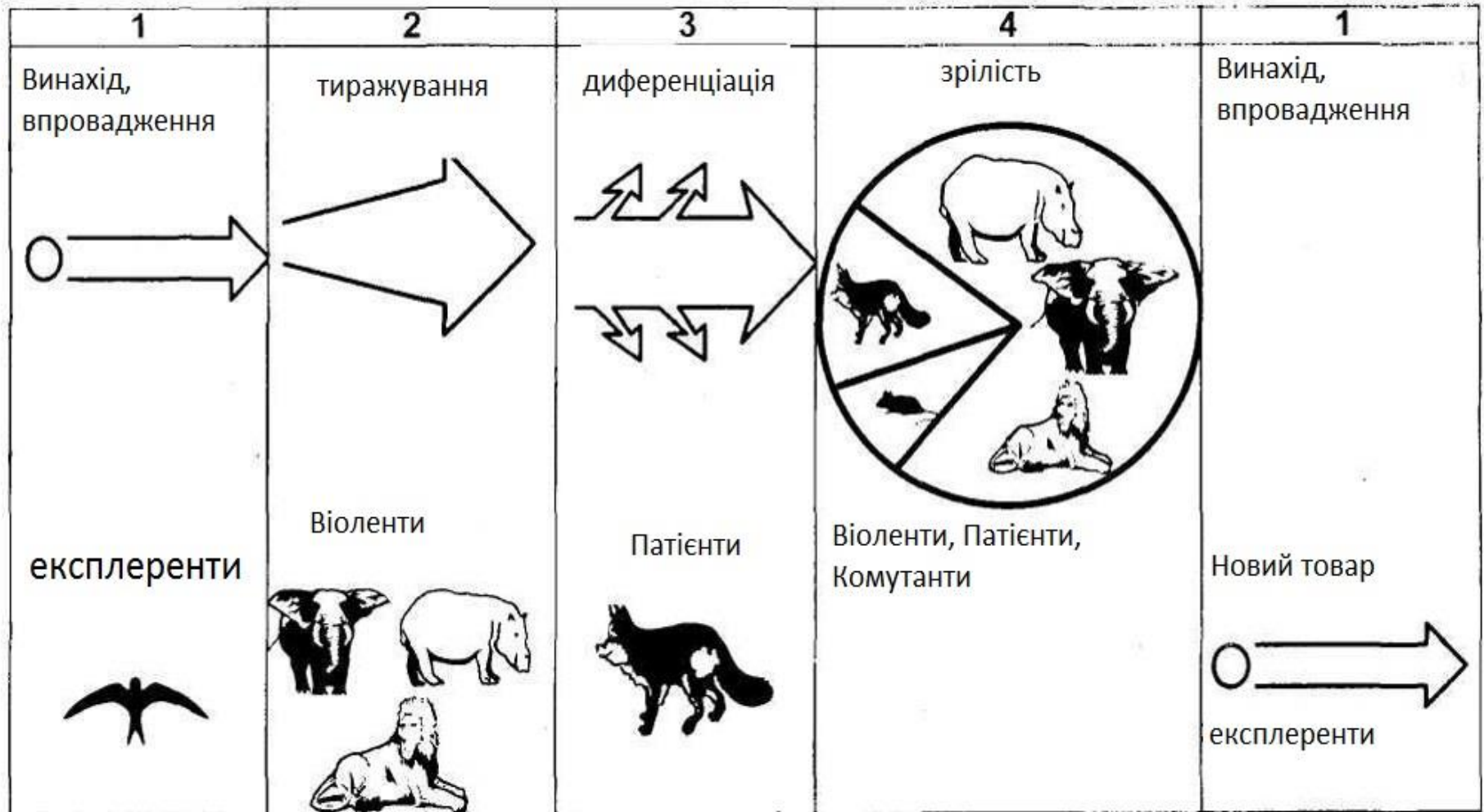


Класифікація підприємств по типу
іноваційної поведінки

Класифікація компанії по типу інноваційної поведінки

№ п/ п	параметри	Типи інноваційної поведінки по Л.Г. Раменському			
		віоленти	патієнти	експлеренти	комутанти
		Тип компанії (класифікація Х.Фрізенвінкеля)			
		Леви, слони, бегемоти	лисиці	ластівки	миші
1	рівень конкуренції	високий	низький	середній	середній
2	новизна галузі	нові	зрілі	нові	Нові, зрілі
3	Які потреби обслуговують	масові стандартні	Масові не стандартні	інноваційний	локальні
4	профіль виробництва	масовий	спеціалізований	експериментальний	Універсальний, невеликий
5	Розмір компанії	великі	Великі, середні, дрібні	Середні, дрібні	дрібні
6	стійкість компанії	високий	високий	низький	низький
7	Витрати на НДДКР	високий	середній	високий	відсутній
8	Фактор сили і конкуренції	Висока продуктивність	Пристосованість до особливого ринку	Випередження в нововведеннях	гнучкість

Інноваційні стратегії



Аналіз

розриву GAP

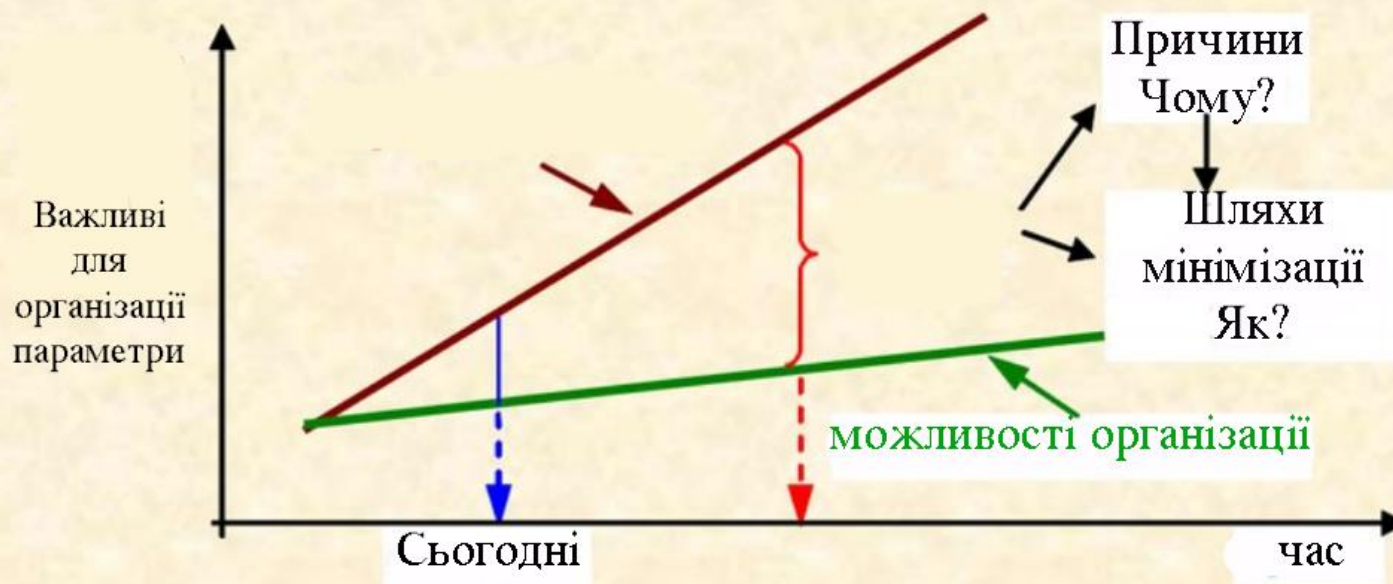


Схема
аналізу
розриву



Профіль
характерис
тик
організації

**Приклад аналізу
розриву GAP (gap analysis)
Інвестиції у відсотках до ВВП**

