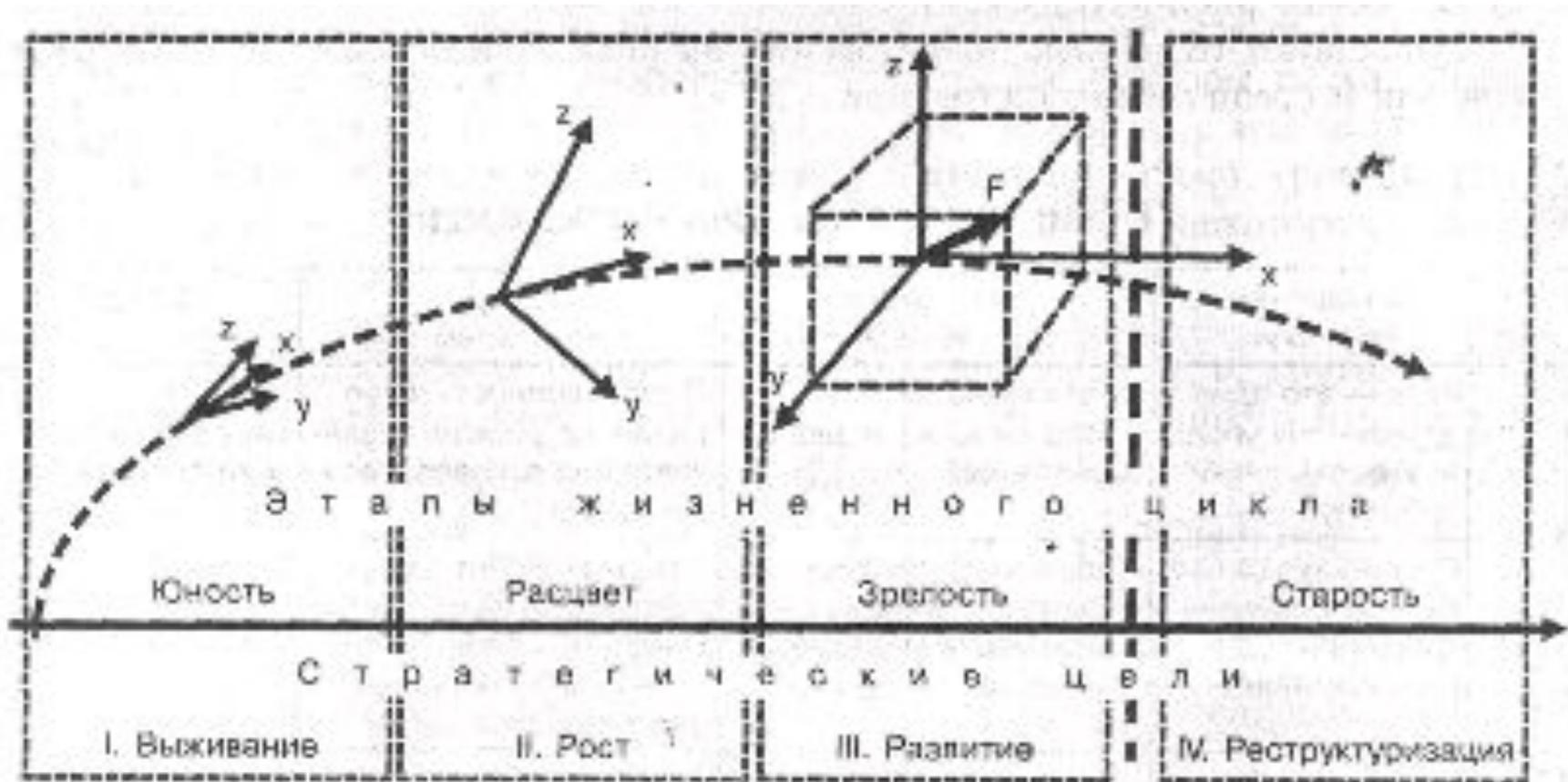


Анализ этапа жизненного цикла организации



- F — вектор конечной цели компании;
- x — вектор целей менеджмента;
- y — вектор целей потребителей;
- z — вектор целей собственников.

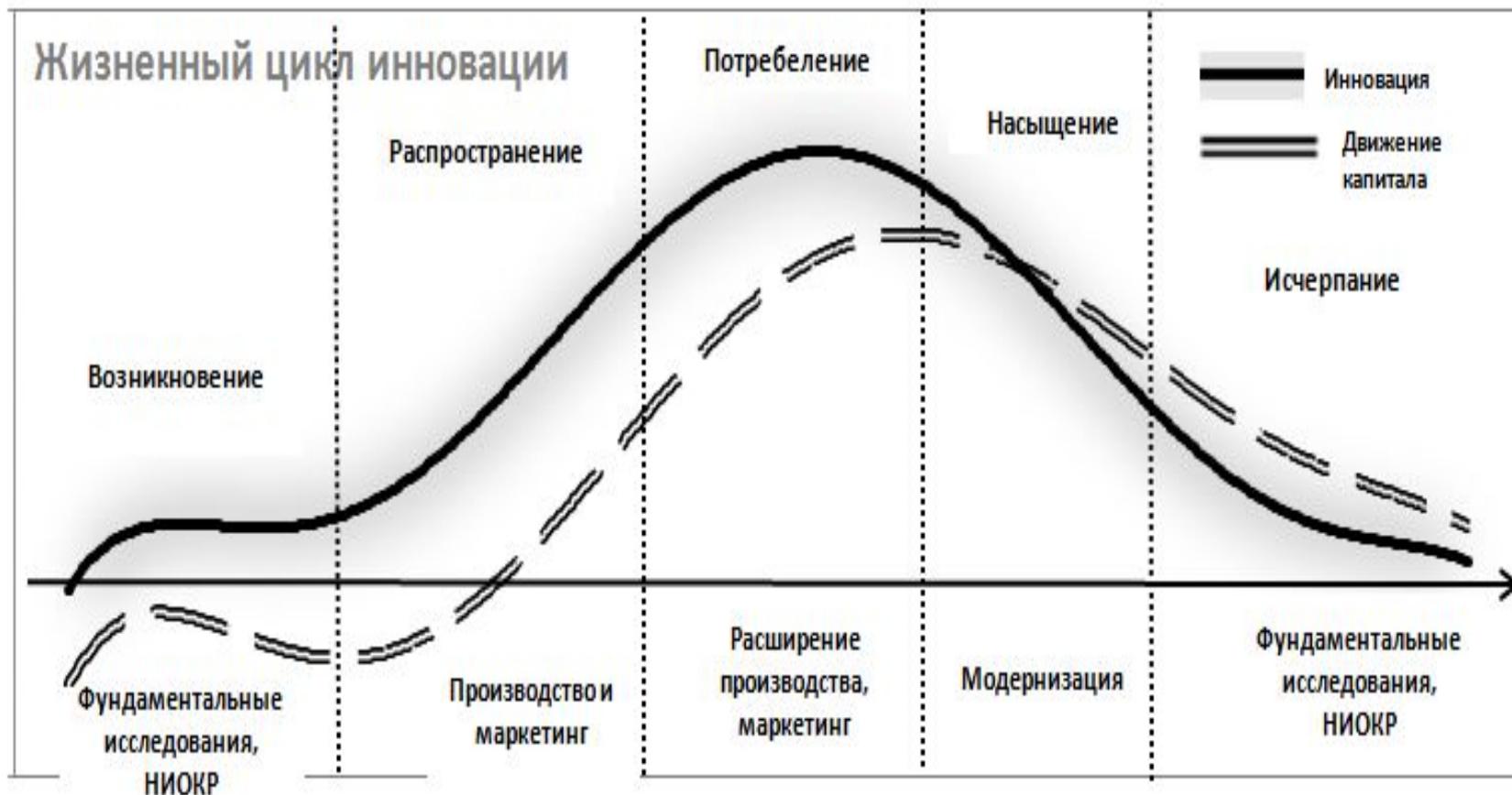
Анализ этапа жизненного цикла организации (модель Л. Грейнера)



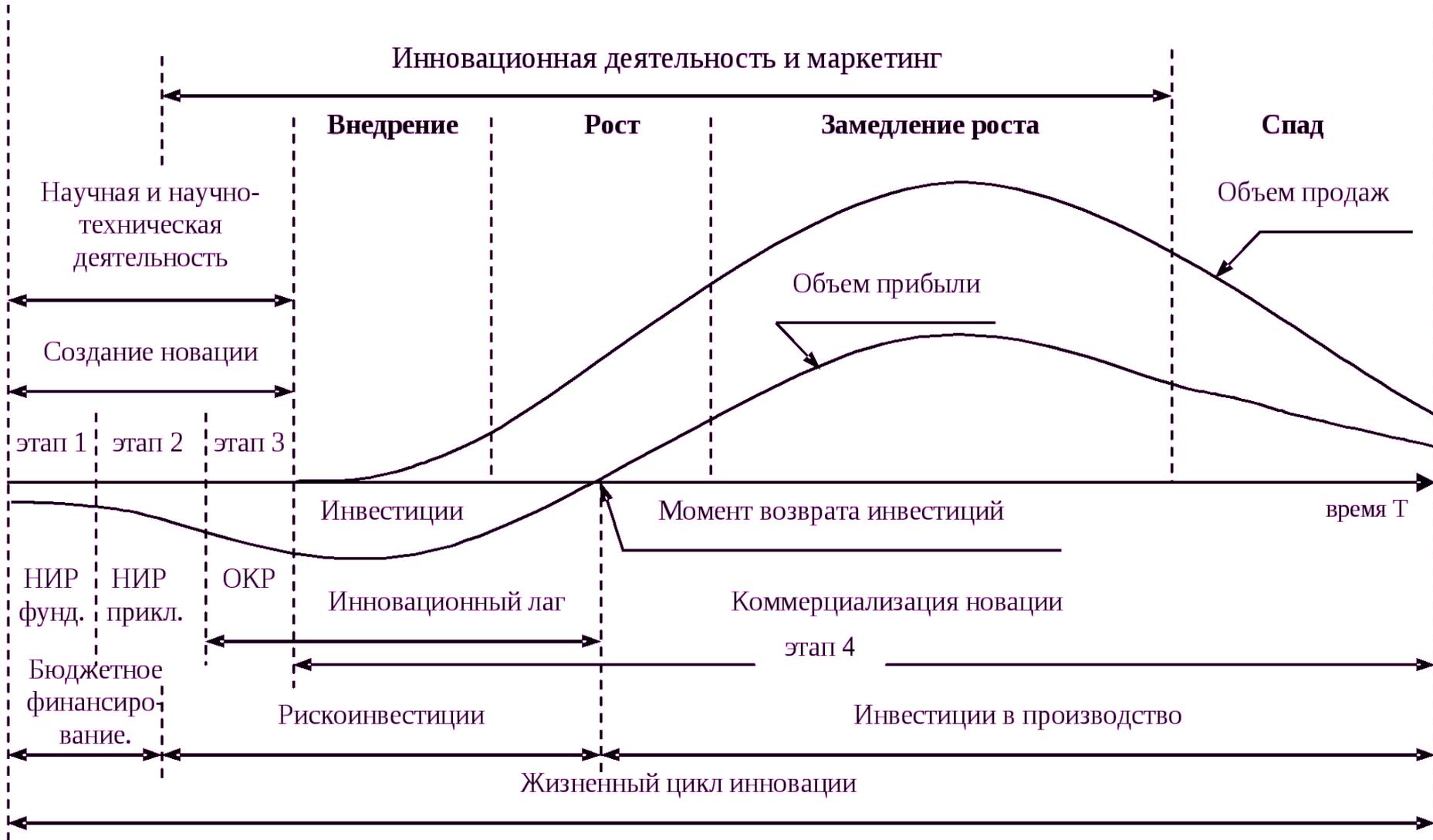
Анализ этапа жизненного цикла организации (модель И. Адизеса)



Жизненный цикл инновации



Жизненный цикл инновации



SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

(преимущества перед конкурентами)

СЛАБОСТИ

(недостатки организации перед конкурентами)

ВОЗМОЖНОСТИ

(факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке)

УГРОЗЫ

(факторы, которые потенциально могут ухудшить положение организации на рынке)

SWOT-анализ



SWOT - матрица

	Возможности (Opportunity)	Угрозы (Threat)
Сильные стороны (Strength – сила)	<i>Получение максимальной отдачи от использования возможностей</i>	<i>Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов</i>
Слабые стороны (Weakness – слабость)	<i>Использование возможностей для преодоления недостатков</i>	<i>Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей</i>

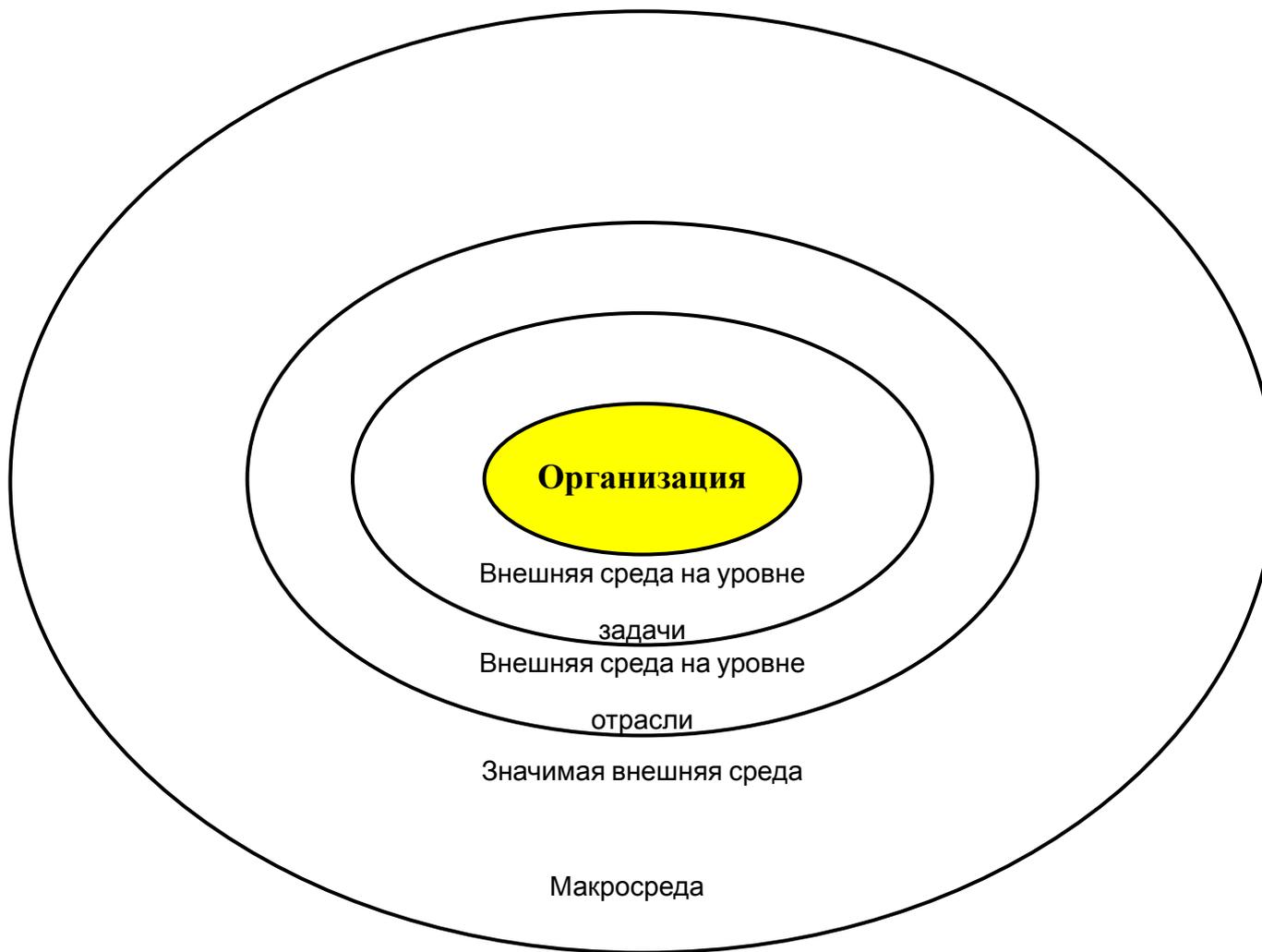
Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	<i>Обязательно реализовывать</i>	<i>Обязательно реализовывать</i>	<i>Реализовывать при наличии ресурсов</i>
Средняя вероятность	<i>Обязательно реализовывать</i>	<i>Реализовывать при наличии ресурсов</i>	<i>Не рассматривать</i>
Низкая вероятность	<i>Реализовывать при наличии ресурсов</i>	<i>Не рассматривать</i>	<i>Не рассматривать</i>

Матрица позиционирования угроз

	Угроза разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	<i>Немедленное устранение вследствие большой опасности</i>	<i>Немедленное устранение вследствие большой опасности</i>	<i>Опасность средняя, устраняется во вторую очередь</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>
Средняя вероятность	<i>Немедленное устранение вследствие большой опасности</i>	<i>Опасность средняя, устраняется во вторую очередь</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>
Низкая вероятность	<i>Опасность средняя, устраняется во вторую очередь</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>	<i>Следить за ситуацией, готовиться к действиям</i>

Анализ внешней среды



Анализ 5 сил М. Портера



Укрупненная схема создания добавленной СТОИМОСТИ

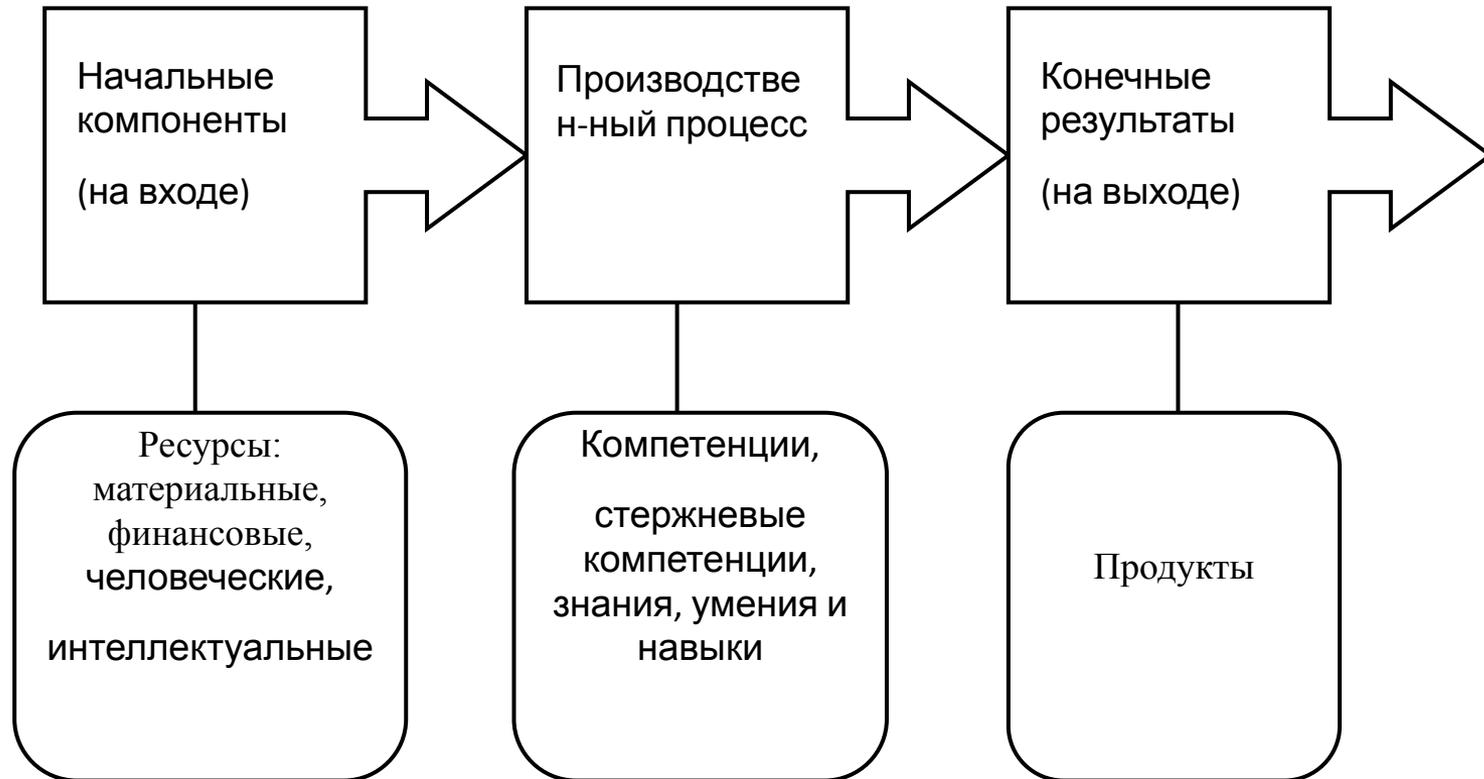
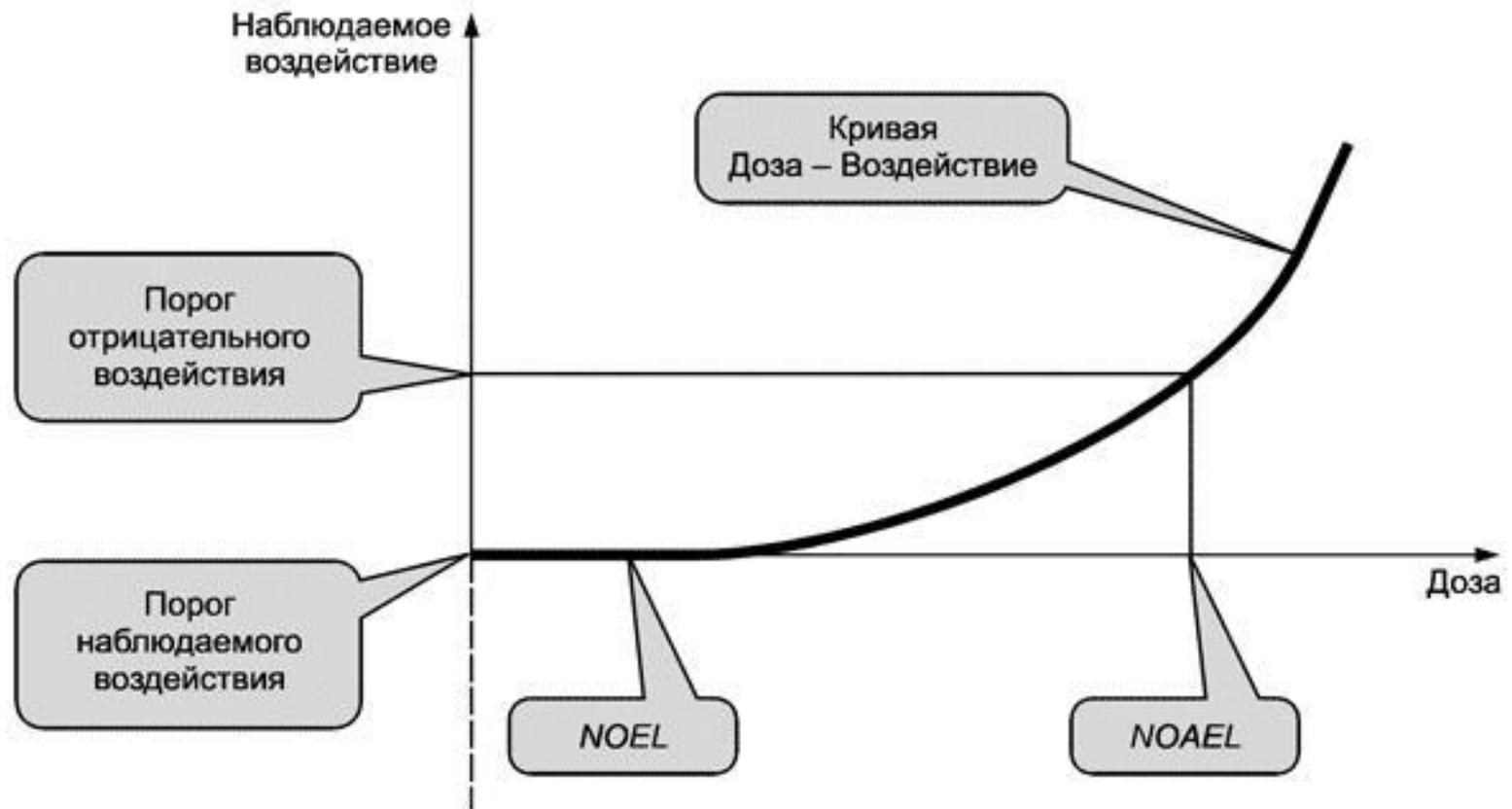
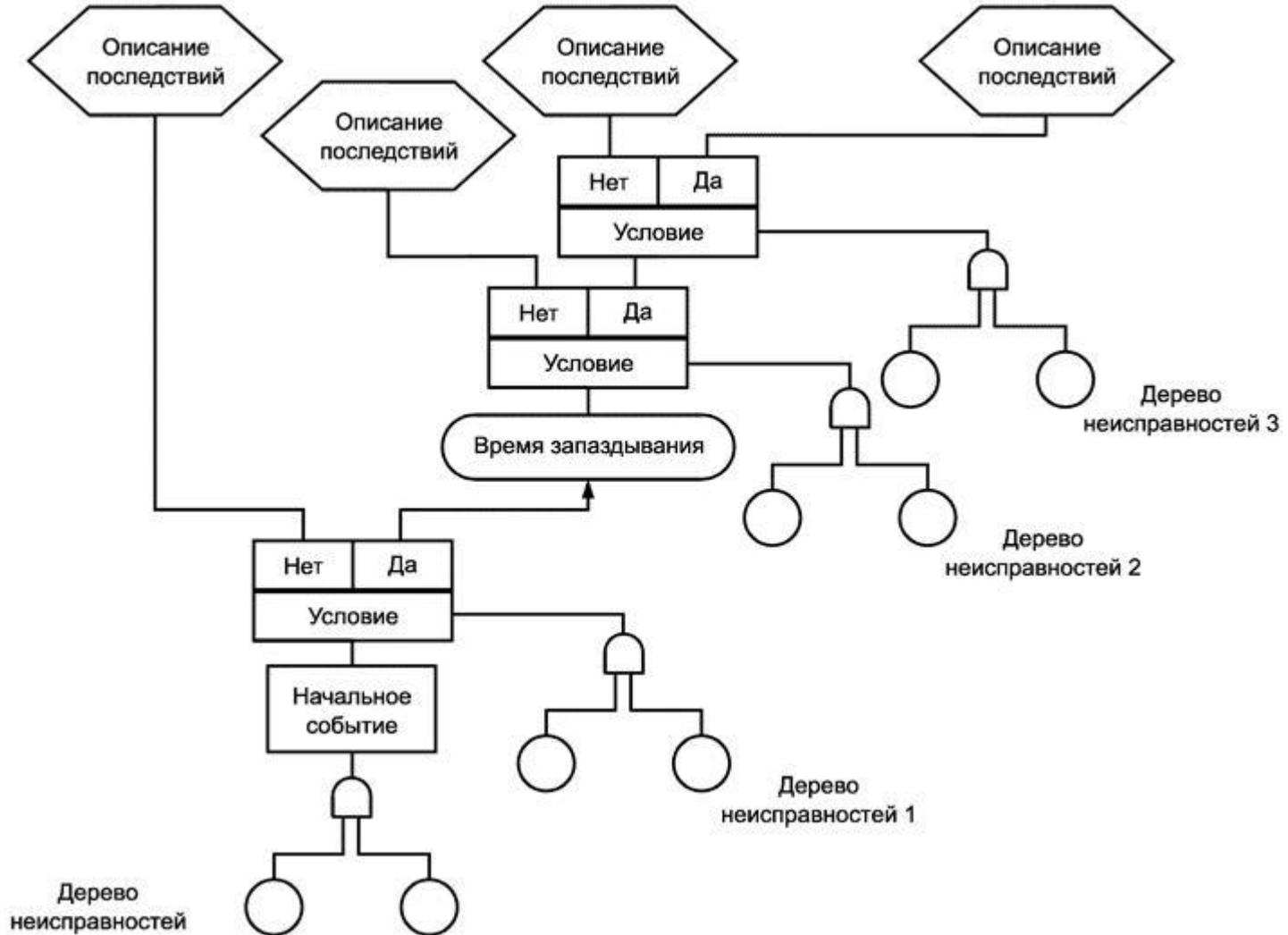


Рис.4.4. Укрупненная схема создания добавленной стоимости

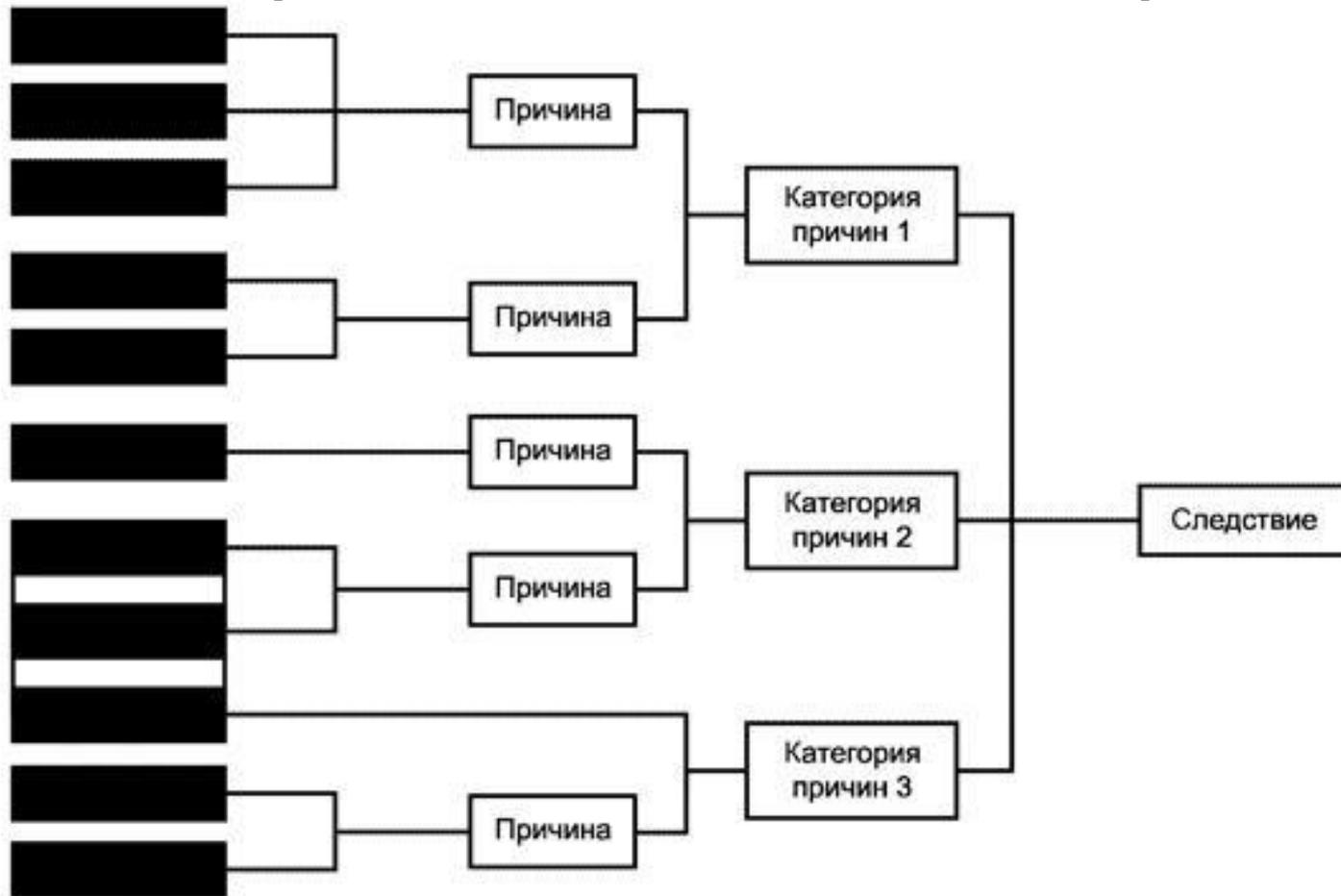
Кривая «Доза-Воздействие»



Анализ причин и последствий

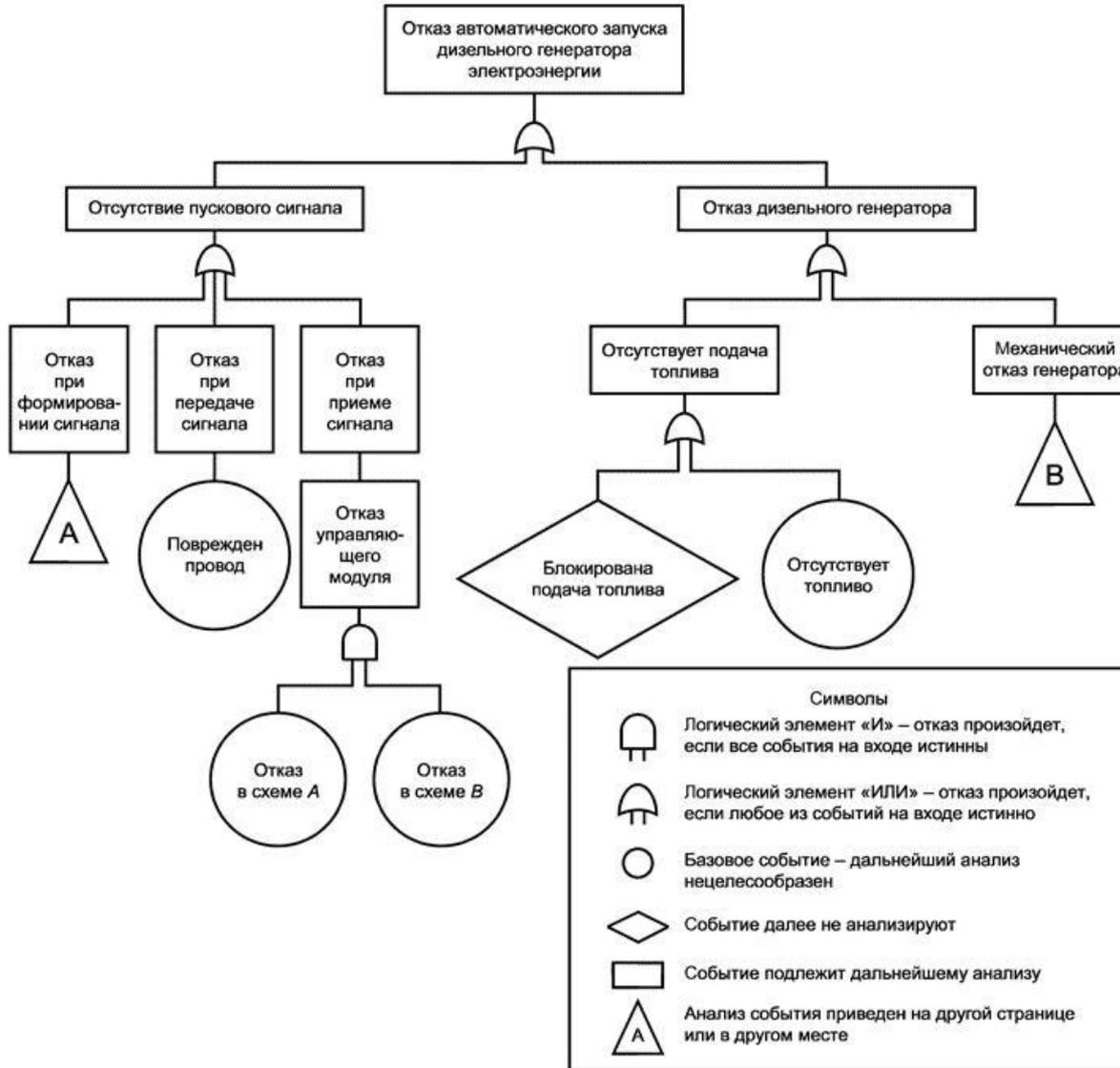


Анализ причин и последствий



Анализ дерева отказов

(Пример)



Анализ дерева событий (пример)

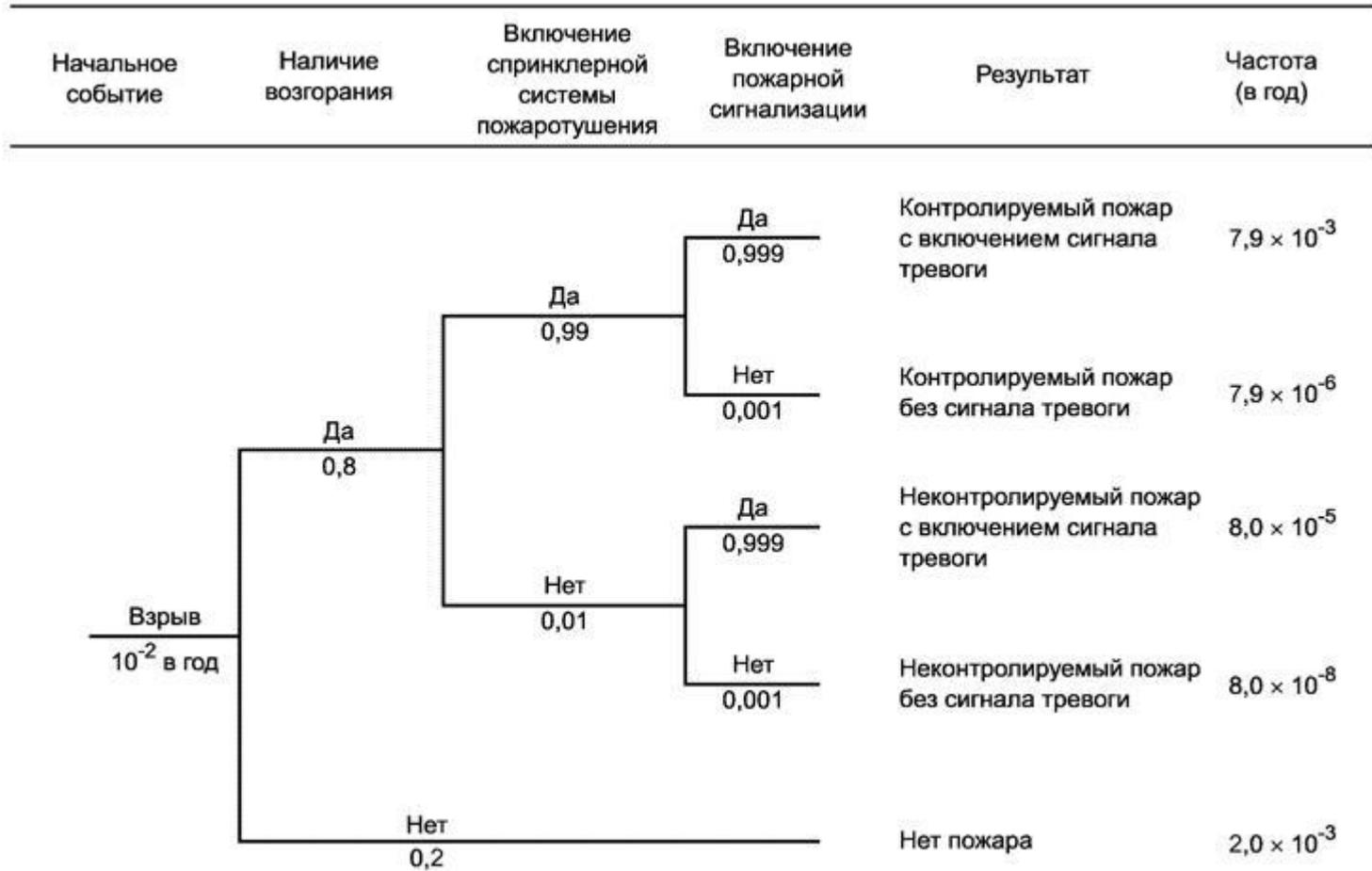




Диаграмма Исикавы

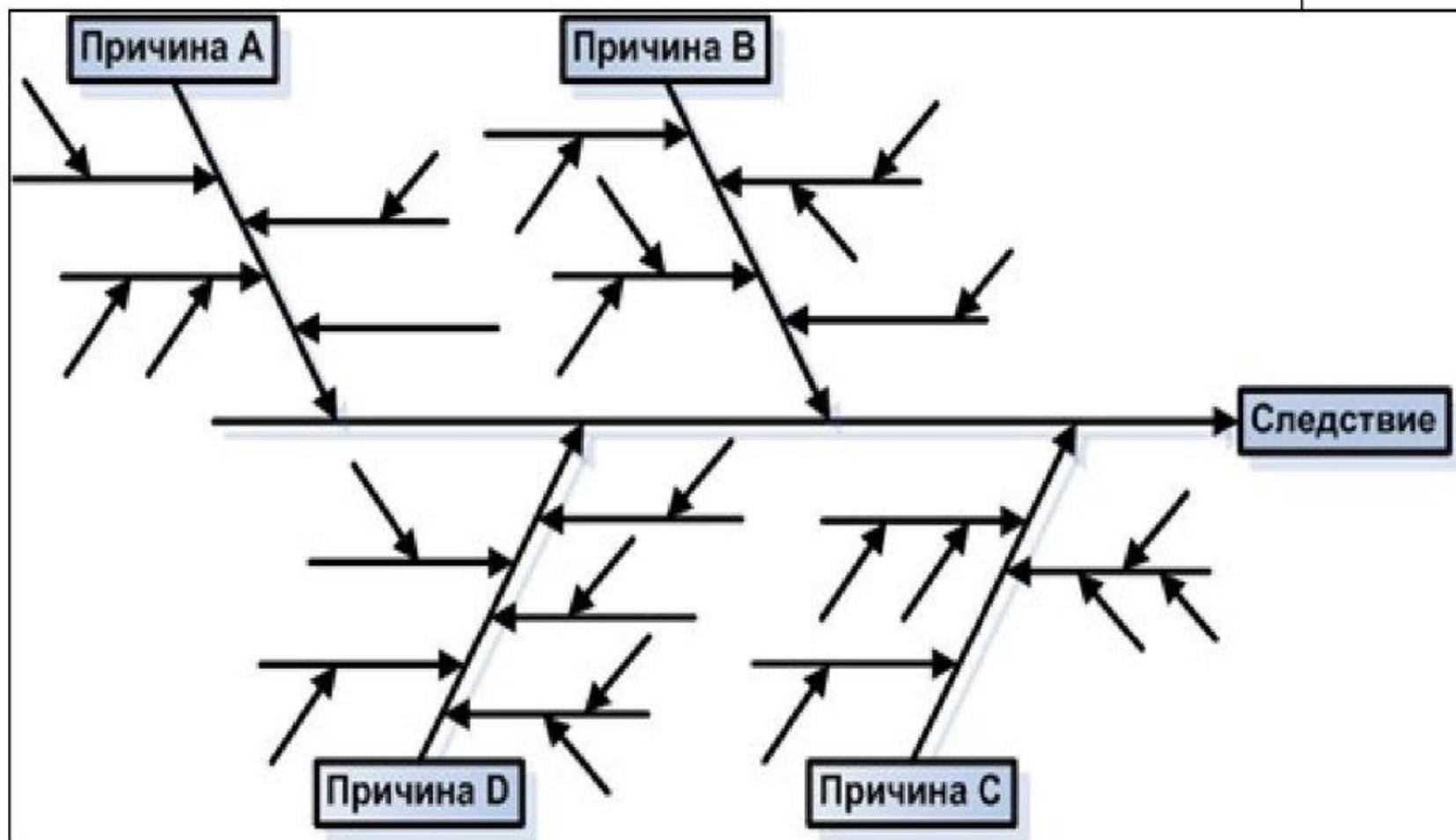
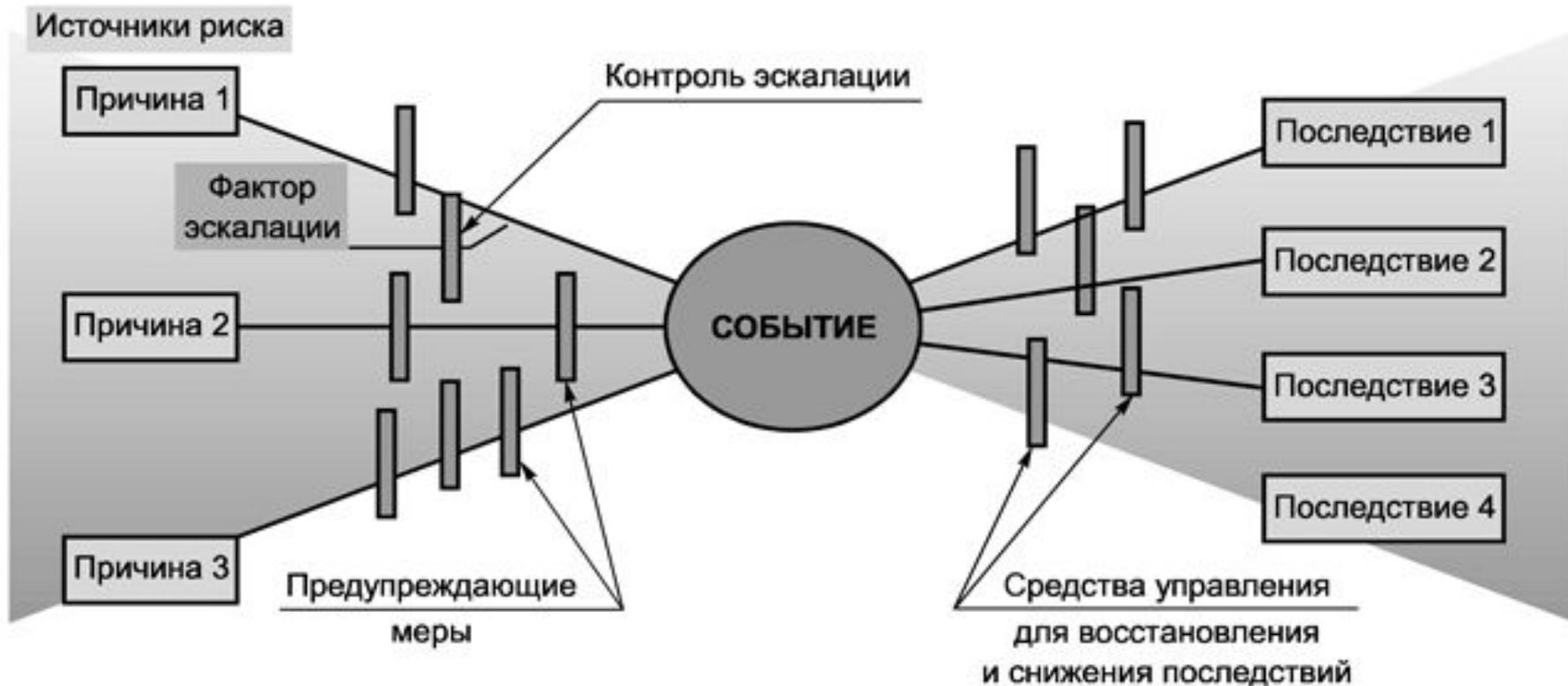
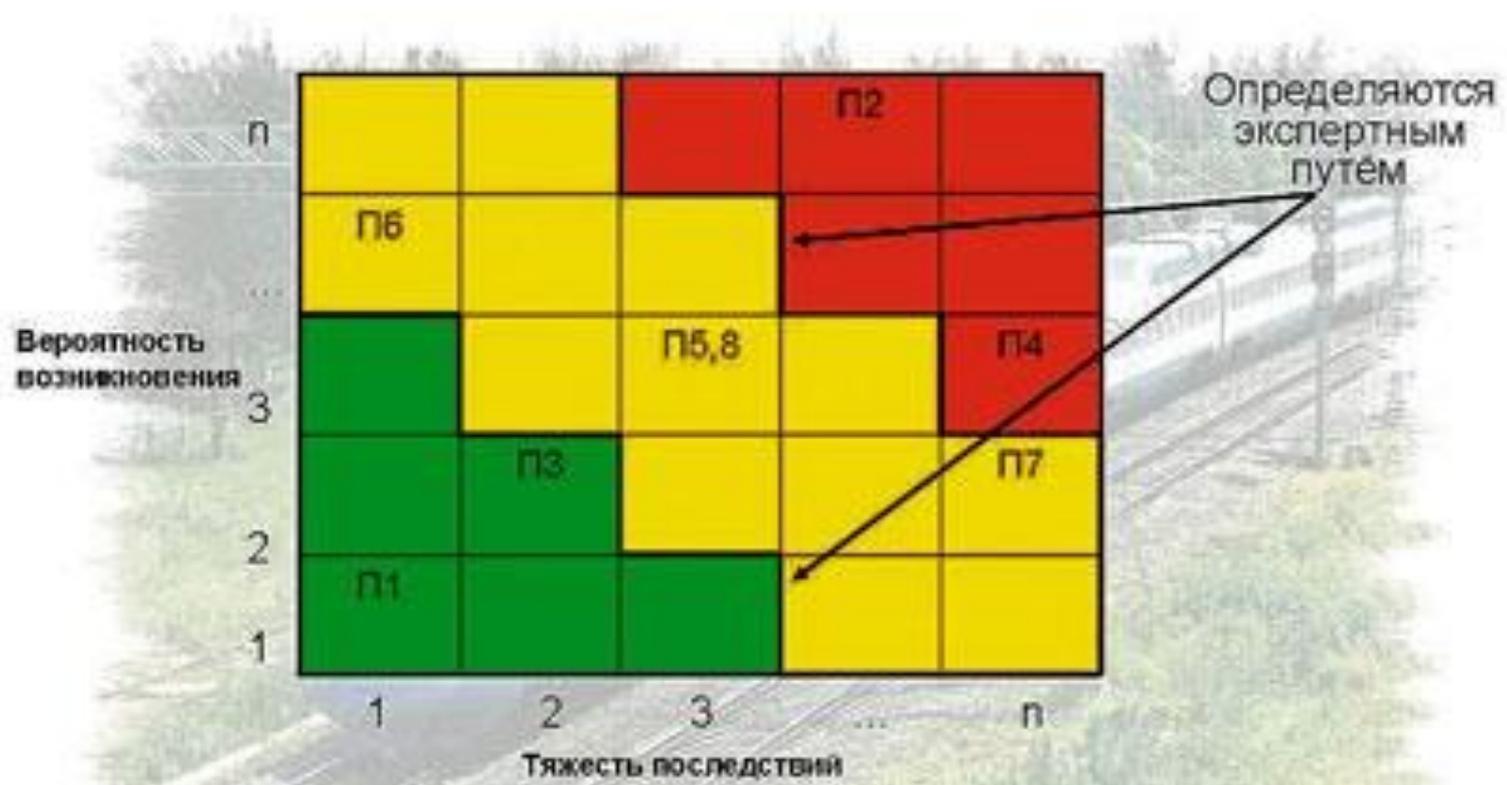


Диаграмма «Галстук-бабочка»

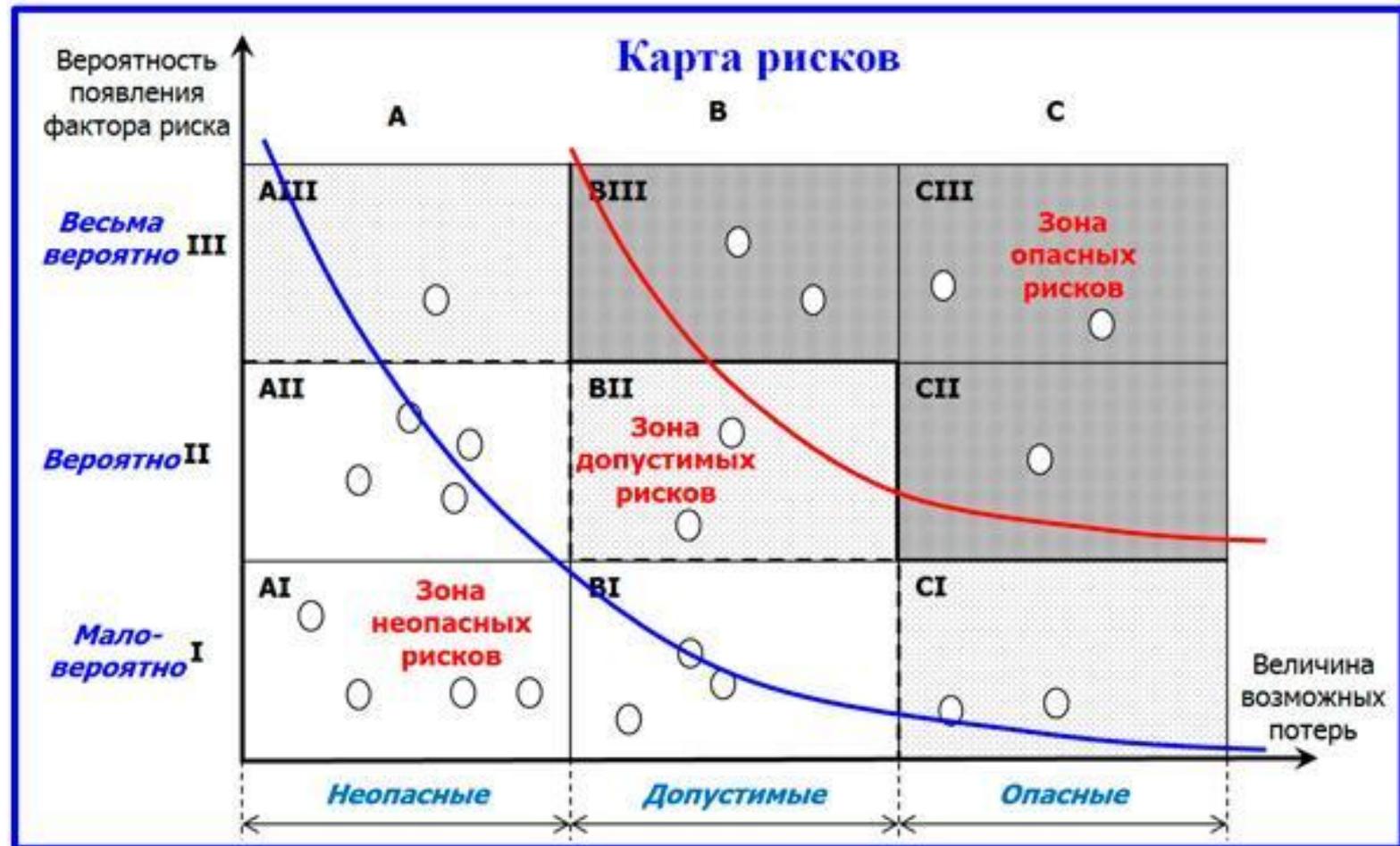


Картирование рисков

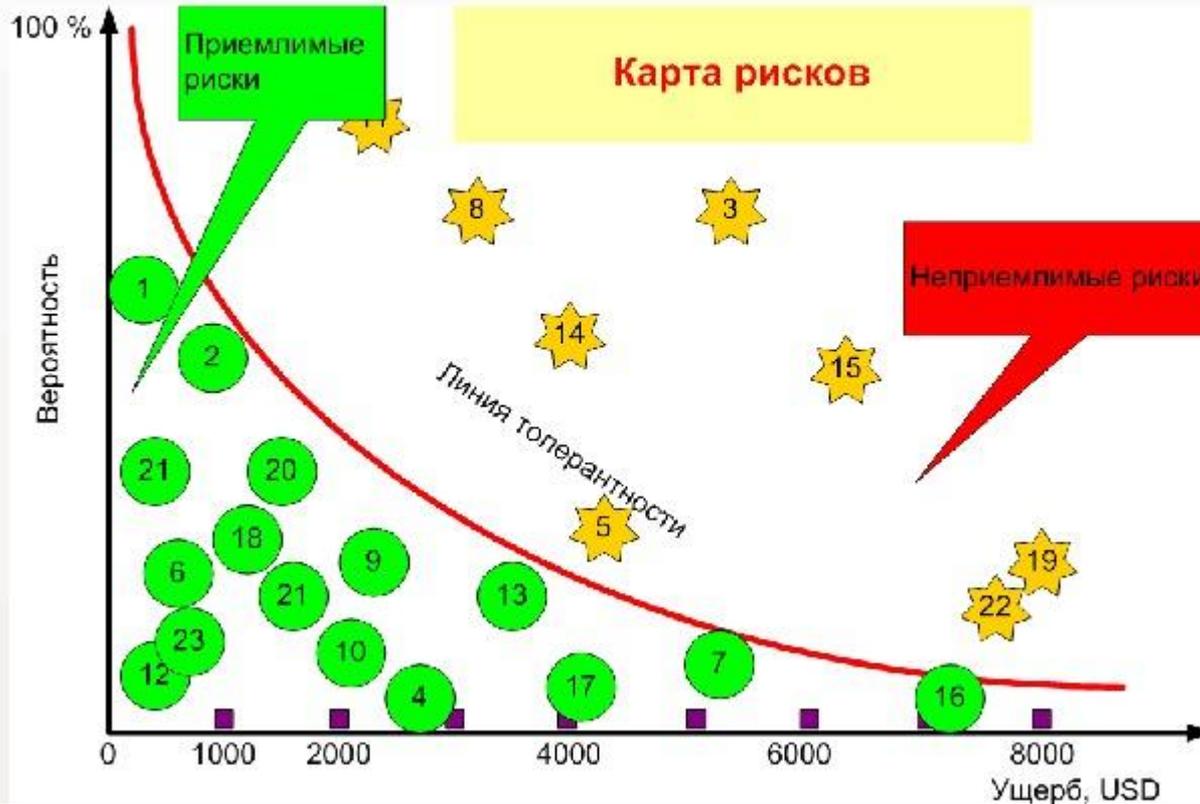
Построение карты риска



Картирование рисков



Картирование рисков



Анализ влияния человеческого фактора

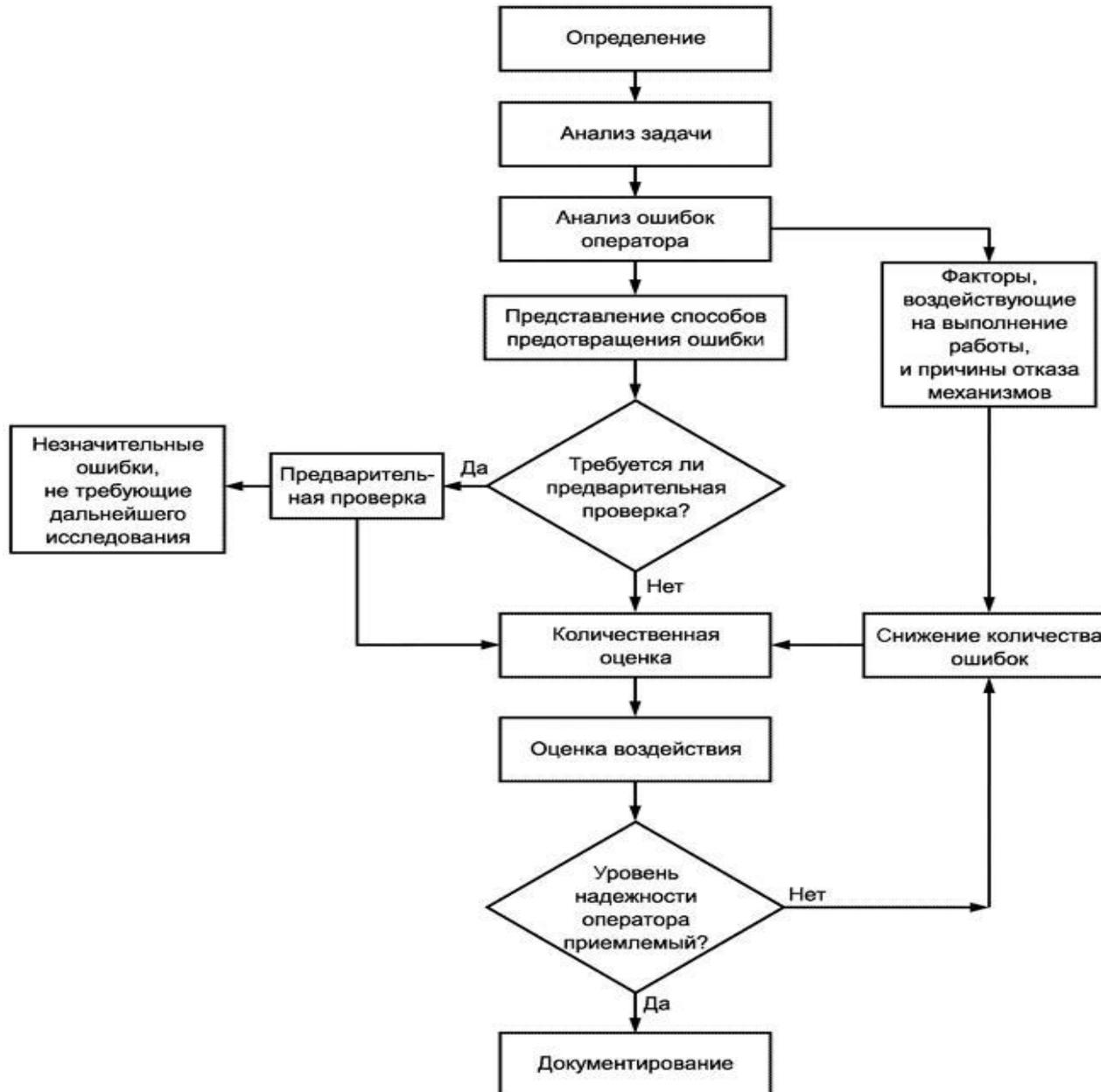
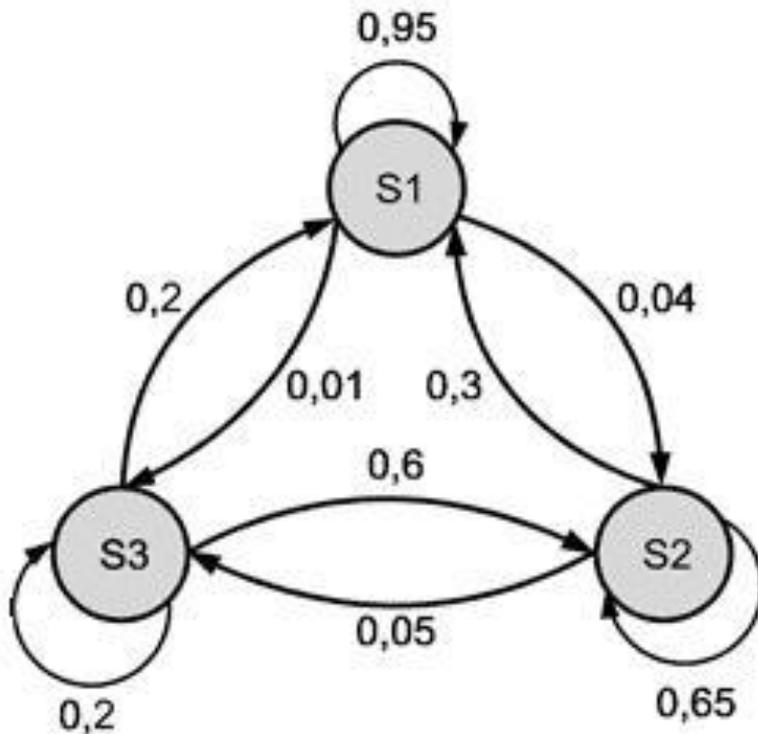


Диаграмма Маркова (пример)



$$P1 = 0,95P1 + 0,30P2 + 0,20P3$$

$$P2 = 0,04P1 + 0,65P2 + 0,60P3$$

$$P3 = 0,01P1 + 0,05P2 + 0,20P3$$

Одно уравнение
заменяем на:

$$1 = P1 + P2 + P3$$

Метод Монте-Карло (пример)

Номер итерации	Элемент 1		Элемент 2		Система
	Случайное число	Элемент функционирует	Случайное число	Элемент функционирует	
1	0,577243	Да	0,059355	Да	1
2	0,746909	Да	0,311324	Да	1
3	0,541728	Да	0,919765	Нет	1
4	0,423274	Да	0,643514	Да	1
5	0,917776	Нет	0,539349	Да	1
6	0,994043	Нет	0,972506	Нет	0
7	0,082574	Да	0,950241	Нет	1
8	0,661418	Да	0,919868	Нет	1
9	0,213376	Да	0,367555	Да	1
10	0,565657	Да	0,119215	Да	1

Анализ Байеса (пример)

Признак	Априорная вероятность	Условная вероятность правильности теста	Произведение вероятностей	Апостериорная вероятность
Есть заболевание	0,01	0,98	0,0098	0,0901
Нет заболевания	0,99	0,10	0,0990	0,9099
Сумма	1		0,1088	1

Таблица критериев последствий (пример)

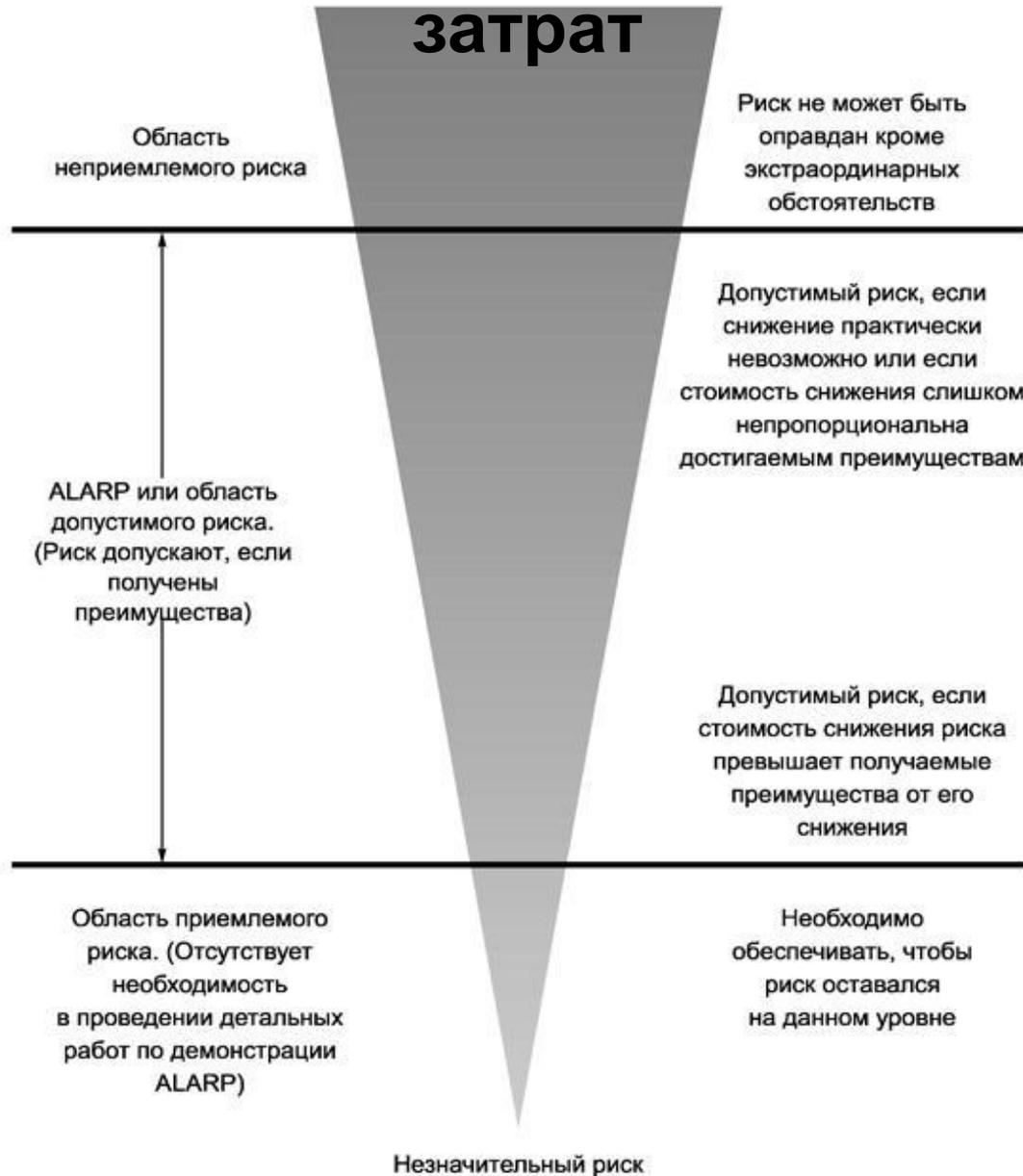
Рейтинг	Финансовое воздействие	Возврат инвестиций	Здоровье и безопасность	Окружающая и социальная среды	Репутация организации	Законодательное преследование
6	100 у. е. + потери или доход	300 у. е. + потери или доход	- большое количество жертв; - значительные и необратимые последствия для 10 человек	- необратимый долгосрочный урон для окружающей среды; - социальный шок, возможность широкомасштабного протеста населения	- международный резонанс на протяжении нескольких дней; - совокупные потери поддержки со стороны причастных сторон, потеря капиталовложений; - изменение глав департаментов и границ влияния	- судебное преследование с возмещением ущерба в 50 у. е. + стоимость убытков; - наказание, связанное с лишением свободы для руководства организации; - пролонгированный запрет на деятельность со стороны властей
5	10 – 99 у. е. + потери или доход	30 – 293 у. е. + потери или доход	- единичные жертвы; - некоторые необратимые последствия для одного или более человек	- пролонгированное воздействие на окружающую среду; - повышенный интерес со стороны социума, требующий значительных мер по исправлению ситуации	- национальный резонанс на протяжении нескольких дней; - частичное воздействие на репутацию причастных сторон, - потеря поддержки причастных сторон и дополнительных инвестиций	- возмещение убытков в 10 у.е.; - проведение расследования органами власти; - вмешательство в деятельность
4	1 – 9 у. е. + потери или доход	3 – 29 у. е. потери или доход	обширные повреждения	- большое		
3	100 – 900 у. е. + потери или доход					
2	10					
1						

Матрица оценки риска и критериев вероятности (пример)

Рейтинг	Критерии
Вероятно	- с большой вероятностью произойдет; - произойдет с периодичностью «раз в неделю»
Возможно	- может происходить краткосрочно, но с периодичностью - произойдет с периодичностью «раз в месяц»
Маловероятно	- может произойти, теоретически - частота
Редко	- может произойти случайно - ожидаемая периодичность - только произойдет
Невероятно	- может произойти - произойдет

Класс вероятности	E	IV	III	II	I	I	I
	D	IV	III	III	II	I	I
	C	V	IV	III	II	II	I
	B	V	IV	III	III	II	I
	A	V	V	IV	III	II	II
		1	2	3	4	5	6
Класс последствий							

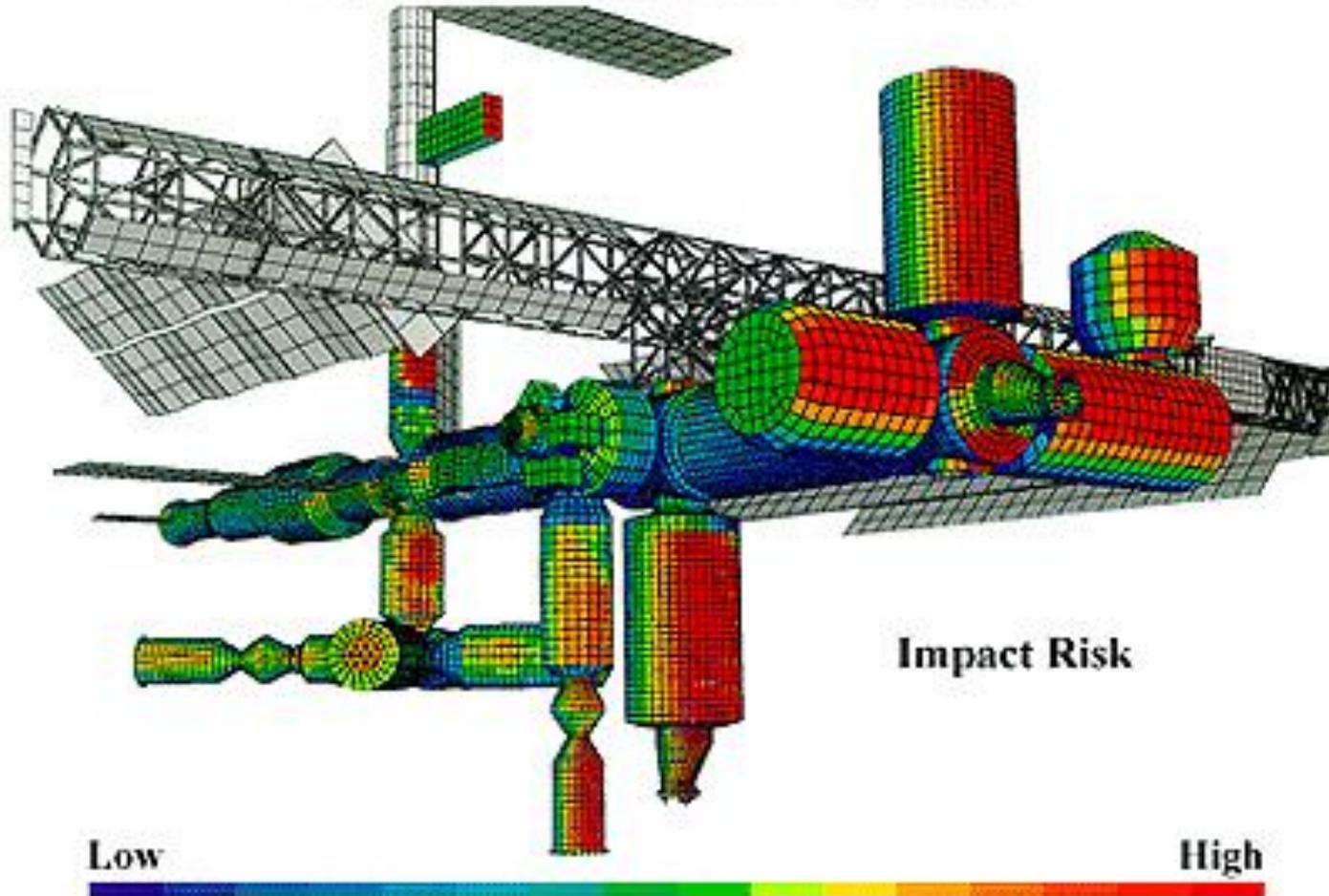
Анализ эффективности затрат



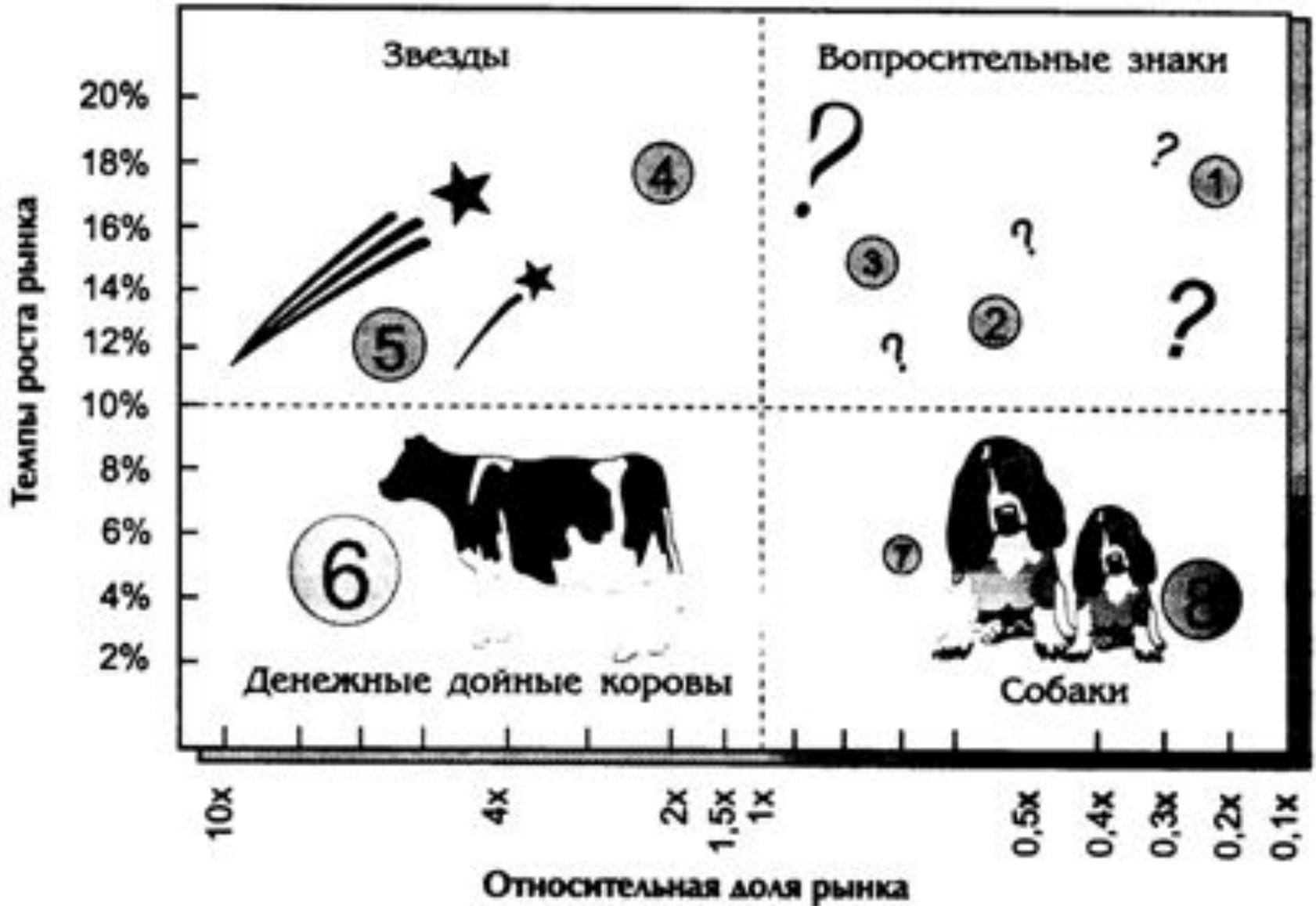
Пример диаграммы НАСА

International Space Station

Probability of No Impacts From a > 1 cm ϕ Debris



Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы)



Матрица И. Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Матрица М. Портера

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

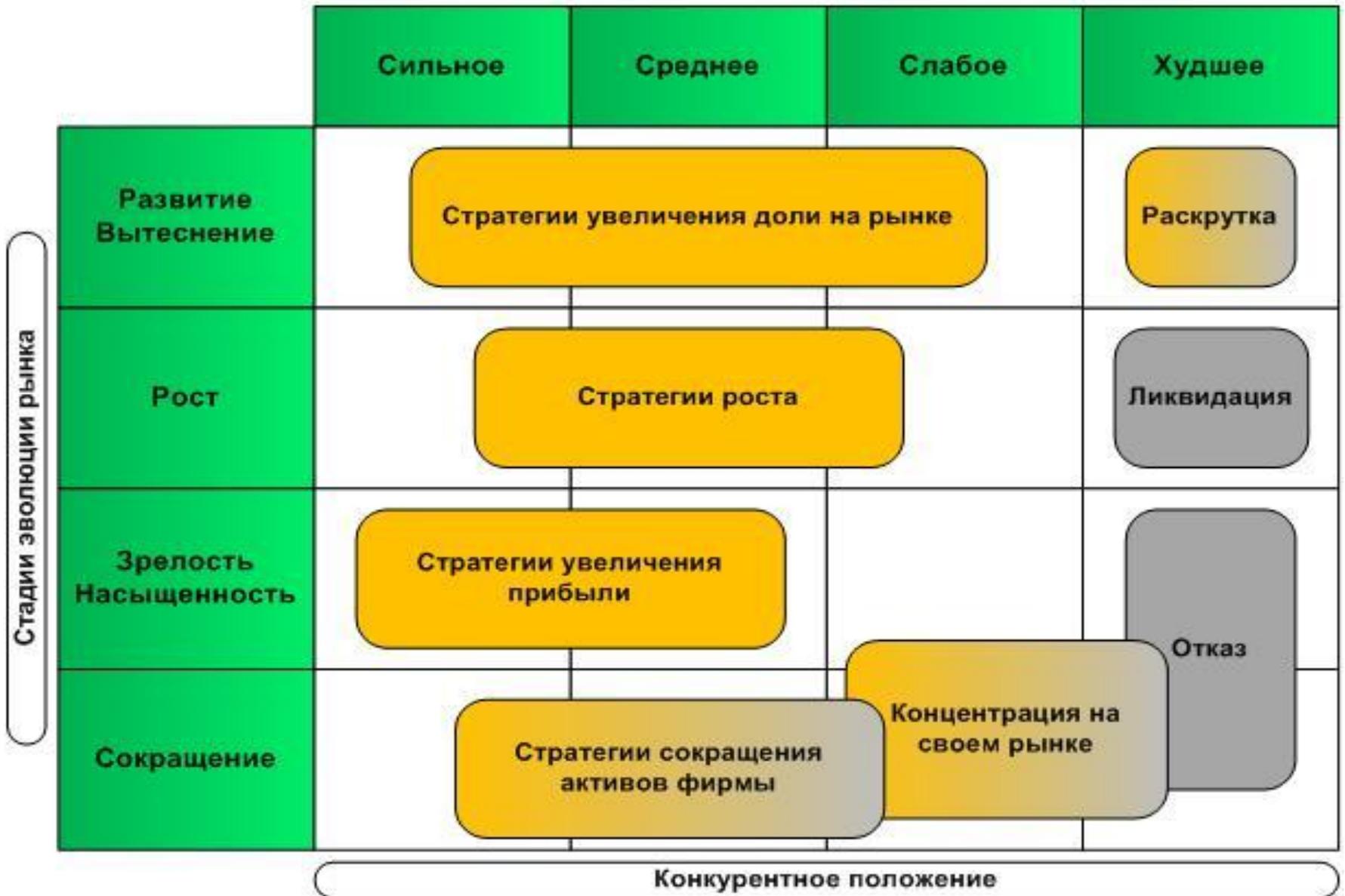
Матрица McKinsey

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность сегмента				

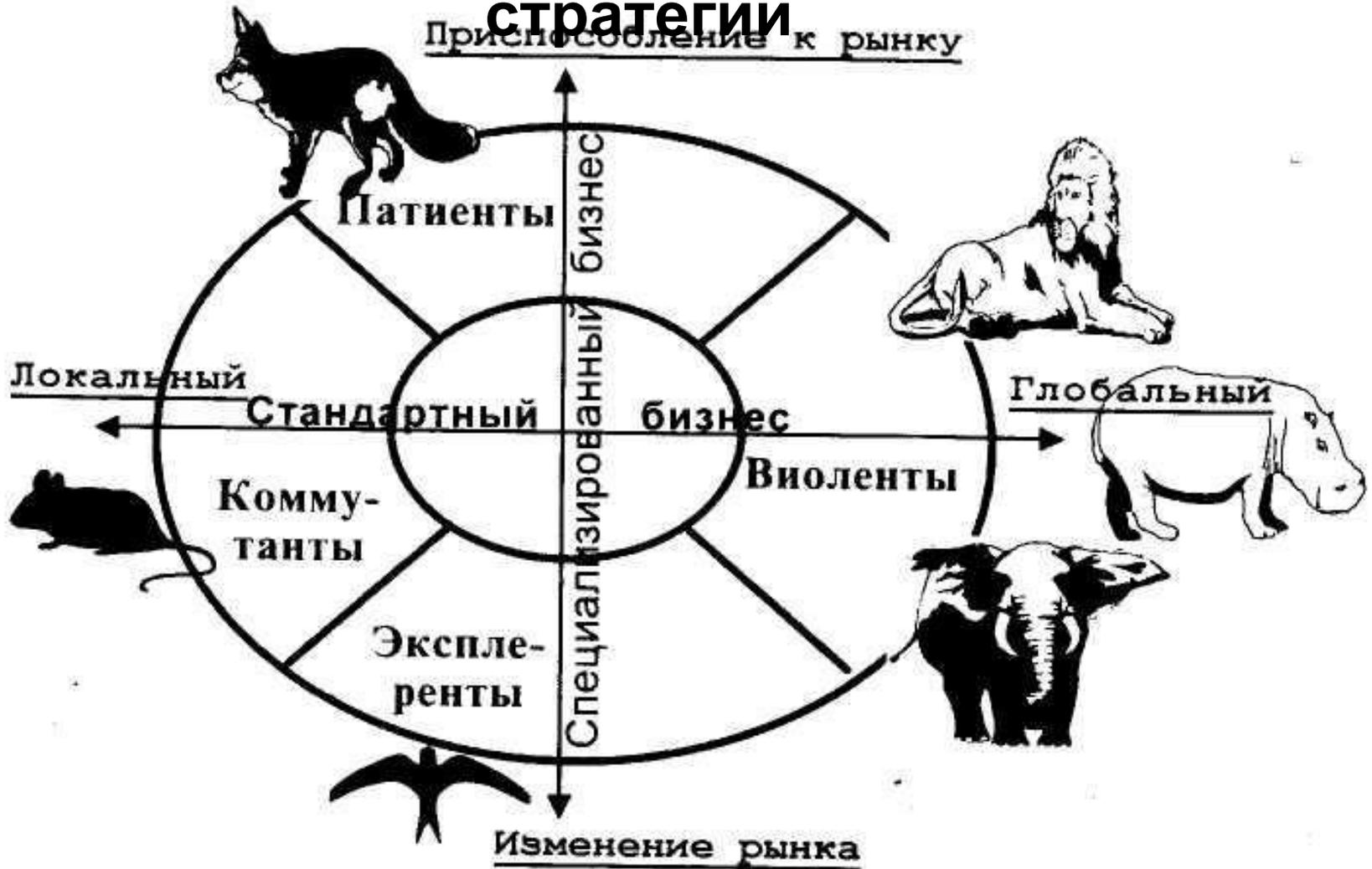
Матрица McKinsey

Привлекательность рынка	Конкурентные преимущества		
	Высокие	Средние	Низкие
Высокая	<i>Инвестирование и рост</i>		<i>Зарабатывать и защищаться</i>
Средняя		<i>Зарабатывать и защищаться</i>	
Низкая	<i>Зарабатывать и защищаться</i>		<i>«Снимать урожай» и защищаться</i>

Матрица Хофера-Шенделя



Инновационные стратегии



Инновационные

