



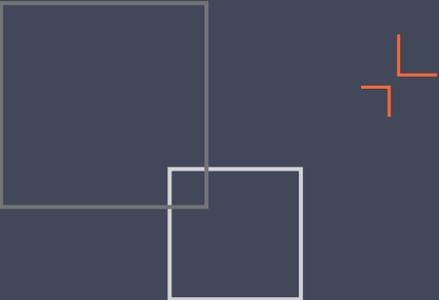
splusconsult.ru

БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ: КАК БИЗНЕС АДАПТИРУЕТ СТРАТЕГИИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ?

ИССЛЕДОВАНИЕ

ISI

2023



СОДЕРЖАНИЕ

БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ: КАК БИЗНЕС АДАПТИРУЕТ СТРАТЕГИИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ?	2
АДАПТАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАНОВ: НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ	3-5
ЧТО ОТЛИЧАЕТ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫЕ И АДАПТИВНЫЕ КОМПАНИИ?	6-7
ПОРТРЕТ УСПЕШНОЙ АДАПТИВНОЙ КОМПАНИИ	8
ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ КОМПАНИЙ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	8-19
РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА	19-24

БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ:

как бизнес адаптирует стратегии к новым реалиям?

2022 год стал годом вызовов для российского бизнеса: изменился рыночный ландшафт, появились серьезные ограничения в части международных бизнес-коопераций, ощутимый удар в связи с санкциями пришелся на финансовую сферу.

Наиболее сильное влияние на бизнес оказали:

-  введение промышленного эмбарго
-  уход иностранного капитала
-  усилившийся тренд на импортозамещение и ограничение экспорта
-  снижение доступности кредитов

Масштаб изменений в цифрах:

1 ПРОМЫШЛЕННОЕ ЭМБАРГО

8 трлн руб.

импорта промышленной продукции под риском эмбарго¹

2 трлн руб.

промышленной продукции — объем параллельного импорта (2022)²

30 %

сокращение импорта промышленной продукции (Июнь-Август '22/21)³

2 УХОД ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА

56%

крупнейших иностранных компаний заявили об уходе или ограничении деятельности в России⁴

40 млрд долл.

отток прямых иностранных инвестиций (6М '22/21)⁵

3 ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ОГРАНИЧЕНИЕ ЭКСПОРТА

80 тыс. технологий

потенциал импортозамещения⁶

7,5 трлн руб.

несырьевого неэнергетического экспорта из России под риском санкций⁷

4 СНИЖЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ КРЕДИТОВ

31% снижение объема выданных кредитов юрлицам и ИП (9М '22/21)⁸

¹ Анализ S+ на основе данных Информационной системы аналитики импорта и экспорта продукции Российской Федерации и Центра экспертизы по вопросам Всемирной торговой организации

² Анализ S+ на основе данных Минэкономразвития и ФТС России

³ См.1

⁴ По состоянию на начало сентября 2022 года (по данным исследования Центра стратегических разработок (ЦСР) «Картина иностранного бизнеса: уйти нельзя остаться»)

⁵ <https://www.ceicdata.com/en/indicator/russia/foreign-direct-investment>

⁶ <https://национальныепроекты.рф/news/okno-vozmozhnostey-kak-rossiya-budet-dostigat-tehnologicheskogo-suvereniteta>

⁷ <https://www.rbc.ru/economics/01/06/2022/6294c5da9a7947c9651b977e>

⁸ По данным Банка России

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА,

которая стоит сегодня
перед бизнесом –
это адаптация планов
развития к новым
экономическим
условиям.

Компания S+ провела опрос среди российских промышленных предприятий, чтобы выяснить, как изменился их подход к формированию стратегий, какие компании достигают сегодня наибольшего успеха с точки зрения адаптации и что может привести к негативным результатам.

АДАПТАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАНОВ: НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Активность компаний в части адаптации бизнеса к новым условиям отражается в их инвестиционных планах. По данным проведенного опроса, доля новых инициатив в инвестиционных планах промышленных предприятий значима и составляет для большинства **10-25%**.

Однако для действительно эффективной адаптации бизнеса требуется системный подход к обновлению долгосрочной стратегии развития и проработке стратегических инициатив. Это то, что отличает наиболее успешные и адаптивные компании в нынешних условиях.

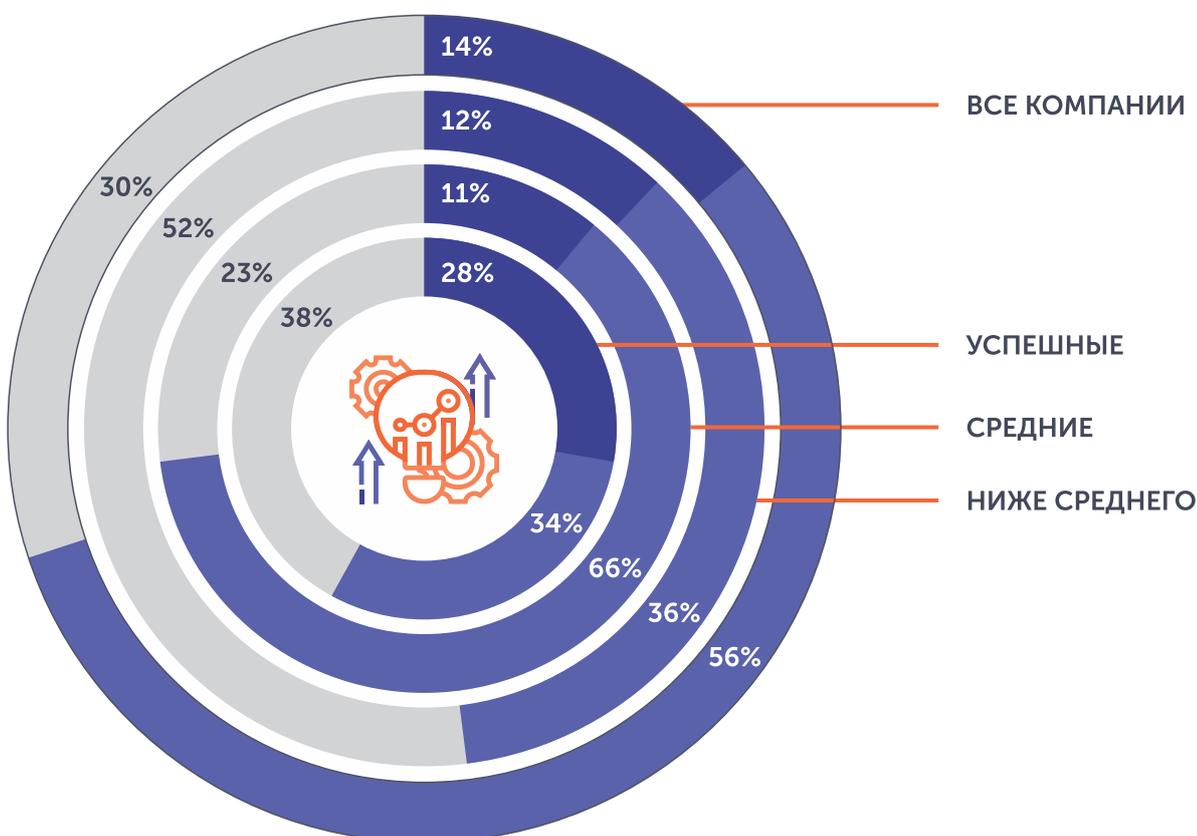
⁹В рамках исследования в период с 1 по 23 сентября 2022 года были опрошены представители 200 компаний от малых до крупных, в том числе в сфере химического производства, производства строительных материалов и строительства, добычи и транспортировки нефти и газа, машиностроения, производства потребительских товаров и упаковки, производства комплектующих (автоматика, металлообработка, пластик) и др.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ ПО УСПЕШНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ¹⁰



КАКОВА ДОЛЯ НОВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ В ВАШЕМ ИНВЕСТИЦИОННОМ ПЛАНЕ?

■ более 25% (адаптивные компании) ■ 10-25% ■ менее 10%



¹⁰Компании-респонденты отнесены в соответствующую категорию в зависимости от выбора варианта ответа на вопрос «Как вы оцениваете итоги реализации стратегии?»:

- Успешные – «Выполнены все цели и все инициативы»
- Средние – «Выполнены основные цели и основные инициативы»
- Ниже среднего – «Частично не выполнены цели и частично не выполнены инициативы»

Успешность и адаптивность компаний заметно коррелируют друг с другом: **чем лучше компании справляются с достижением целей и реализацией стратегических инициатив, тем больше среди них адаптивных компаний.**

АДАПТИВНЫЕ

УСПЕШНЫЕ

Доля успешных адаптивных компаний из всех опрошенных компаний составляет только **5%**. Среди успешных предприятий доля адаптивных компаний – **28%**, что как минимум вдвое выше, чем среди остальных участников исследования. Это подчеркивает **важность активных практических мер по адаптации к новым условиям для обеспечения успеха на рынке.**

СРЕДНИЕ

11% из категории средних опрошенных компаний имеют существенную долю новых стратегических инициатив в инвестиционном плане, однако **большая часть из них не отвечает основным качествам успешных и адаптивных компаний.**

НИЖЕ СРЕДНИХ

У **12%** опрошенных компаний с результатами ниже средних доля новых инициатив в инвестиционном плане превышает 25%.

НЕ АДАПТИВНЫЕ

11% мы считаем успешными, но не адаптивными компаниями – ими достигнуты все стратегические цели и инициативы, однако способность и дальше добиваться результатов в условиях санкций находится под сомнением **ввиду относительно низкой инициативности по адаптации своего бизнеса к новым реалиям.**

Основная часть – **68%** опрошенных компаний – отнесена к средним, ими выполнены основные стратегические цели и инициативы. Большинство – **66%** – из таких компаний **предпринимает видимые усилия для адаптации своего бизнеса к новым экономическим условиям:** доля новых стратегических инициатив в их инвестиционных планах значима и составляет **от 10 до 25%**.

52% компаний с результатами ниже средних практически не предпринимают усилий по адаптации бизнеса (имеют долю новых инициатив менее 10%).

Поведение успешных адаптивных компаний в текущих условиях в части разработки стратегии, пересмотра стратегических приоритетов и инициатив, а также их реализации может служить ориентиром для остальных компаний, которые, столкнувшись с новыми вызовами времени, находятся перед выбором: **стоит ли сегодня пересматривать стратегию и на какой период или лучше дождаться стабилизации ситуации и ограничиться в ближайшее время минимальными корректировками для поддержания бизнеса.**

ЧТО ОТЛИЧАЕТ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫЕ И АДАПТИВНЫЕ КОМПАНИИ?

По результатам исследования были выявлены качества, характеризующие успешные адаптивные компании:

1

Долгосрочный горизонт стратегического планирования (более 5-ти лет), который еще больше увеличился или как минимум не изменился в связи с произошедшими экономическими изменениями

2

Использование долгосрочной стратегии как главного инструмента развития компании (соблюдение принципа «стратегия – жизненно важный документ»)

3

Активная позиция в отношении пересмотра долгосрочной стратегии в связи с произошедшими изменениями (компании планируют пересмотр документа в ближайшее время). Это соотносится с внесением существенного пула новых инициатив и пересмотром инвестиционных планов (доля новых стратегических инициатив более 25%)

4

Наличие разработанной миссии, отражающей суть деятельности компании (не формальные PR-лозунги)

5

Использование сценарного подхода при разработке стратегии и планировании деятельности компании

6

Использование принципа проектного управления при реализации стратегических инициатив - под каждую конкретную задачу выделяется лидер и необходимые ресурсы, что позволяет эффективно управлять процессом достижения стратегических целей

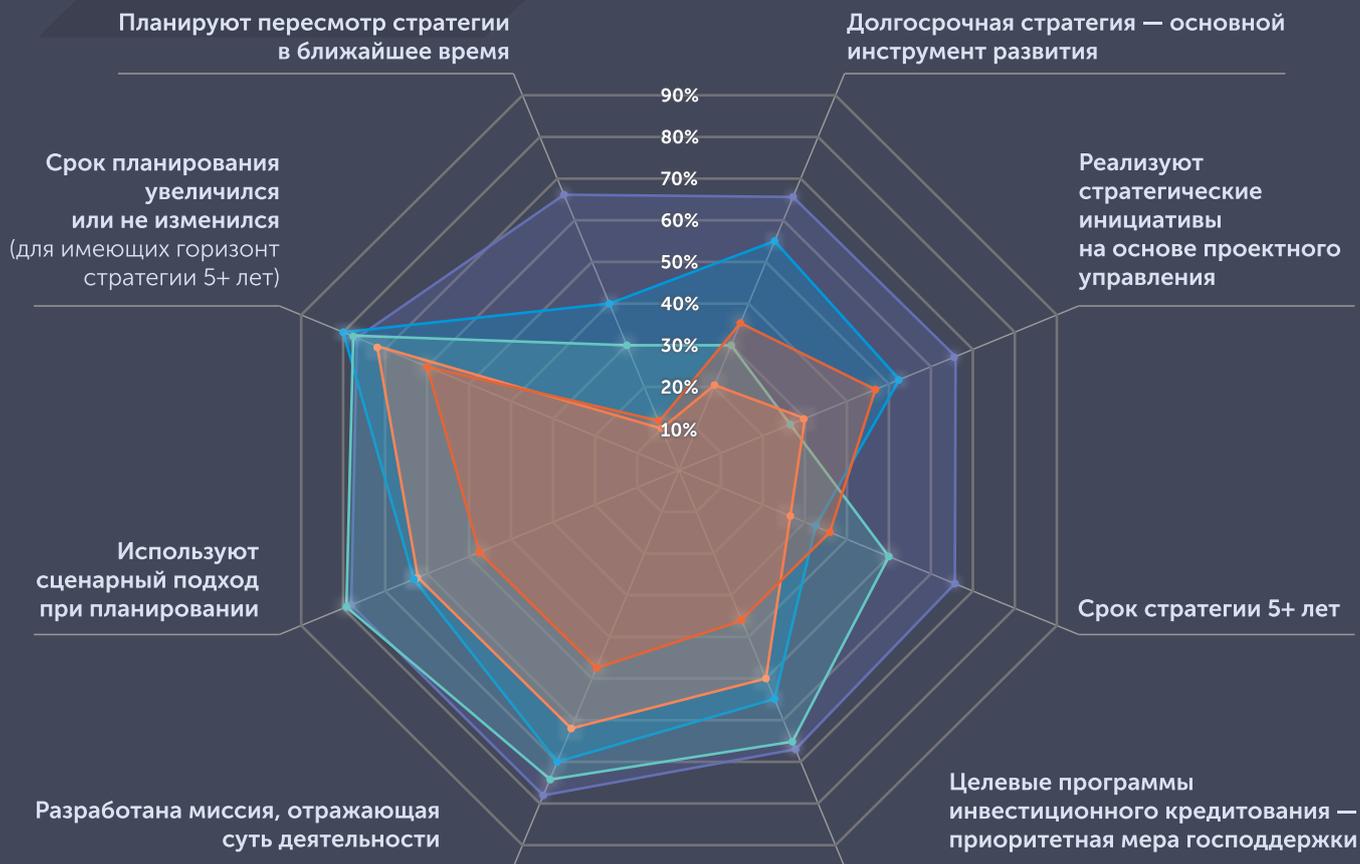
7

Приоритетная мера господдержки - целевые программы инвестиционного кредитования



КАЧЕСТВА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ УСПЕШНЫЕ АДАПТИВНЫЕ КОМПАНИИ

■ успешные адаптивные ■ успешные ■ адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



На диаграмме видно, что отставание у большинства компаний от успешных и адаптивных наблюдается по двум направлениям:

■ намерение пересматривать стратегию в ближайшее время в связи с текущими вызовами

■ отношение к стратегии как к ключевому документу развития компании

Успешные адаптивные компании заинтересованы в пересмотре стратегии, поскольку используют ее как прямое руководство к действию и не могут опираться на утративший в связи с масштабными изменениями документ. То есть их базовая характеристика — **это использование стратегии как инструмента развития, а в текущих условиях — инструмента эффективной адаптации бизнеса.**

По данным опроса, успешные адаптивные компании также существенно опережают по доле респондентов большинство предприятий по следующим параметрам:

■ горизонт стратегического планирования более пяти лет

■ реализация стратегических инициатив на основе проектного управления, когда под каждую инициативу выделяются отдельные ресурсы и определяется лидер

Долгосрочное планирование на проектной основе позволяет гибко подходить к реализации стратегических инициатив, в том числе долгосрочных проектов по созданию и коммерциализации НИОКР, и эффективно управлять ими в рамках стратегических циклов промышленных предприятий.

ПОРТРЕТ УСПЕШНОЙ АДАПТИВНОЙ КОМПАНИИ В СРАВНЕНИИ С ПОРТРЕТАМИ ДРУГИХ КАТЕГОРИЙ

Для сравнения основных паттернов успешных адаптивных компаний и их реакции на новые экономические вызовы с остальными участниками исследования, был составлен **типовой портрет** соответствующих групп компаний, характеризующий их поведение на разных этапах разработки и реализации стратегии¹¹.

Этап разработки и реализации стратегии	Подход компаний с результатами ниже средних	Установки компаний без выдающихся результатов (средних)	Принципы успешных не адаптивных компаний ¹²	Правила успешных адаптивных компаний
1 Разработка миссии	Миссия не определена или носит формальный характер	Имеют разработанную миссию, отражающую суть деятельности компании		
2 Выбор главного документа развития	Главный документ планирования и работы - годовой план, более долгосрочная стратегия носит формальный характер		Долгосрочная стратегия – ключевой инструмент развития компании	
3 Определение горизонта планирования	Формальная стратегия на 3-5 лет	Формальная стратегия на срок более 5 лет		Долгосрочная стратегия на срок более 5 лет, определяет годовые планы и цели
4 Пересмотр стратегии в ответ на новые реалии	Планируют обновление стратегии в ближайшее время на срок до года		Планируют пересмотр долгосрочной стратегии в ближайшее время, активно формируют новые стратегические инициативы	
5 Разработка целей	В основном ориентируются на показатели предыдущего года			
6 Разработка стратегии	Используют консенсус-план, либо не планируют должным образом	Используют сценарный подход, но долгосрочная стратегия носит формальный характер	Сценарный подход в основе разработки долгосрочной стратегии	
7 Реализация стратегии	Стратегическими инициативами «нагружаются» существующие подразделения		Гибкий проектный подход при реализации стратегических инициатив: определяется лидер и необходимые ресурсы	
8 Достижение целей стратегии	Частично выполнены цели и инициативы	Выполнены основные цели и инициативы	Выполнены все цели и реализованы все стратегические инициативы	
9 Разработка новых стратегических инициатив (доля в инвестплане)	Незначительна (менее 10%)	Значима (10-25%)	Незначительна (менее 10%)	Значительна (более 25%)
10 Использование мер господдержки	Приоритет – снижение налогового давления	Приоритет - целевые программы инвестиционного кредитования		

¹¹ На основе наиболее частых ответов в каждой группе.

¹² К данной группе отнесены успешные компании (выполнившие все стратегические цели и инициативы в прошлом) с долей новых инвестиций в инвестиционном плане не более 25%.

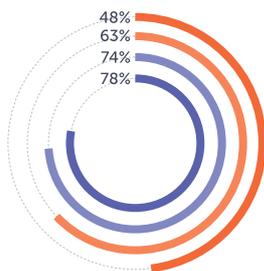
ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ КОМПАНИЙ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

по этапам в разрезе групп компаний с точки зрения успешности и адаптивности в текущих условиях

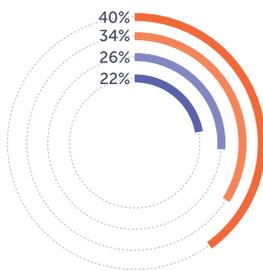


ЕСТЬ ЛИ У ВАШЕЙ КОМПАНИИ СФОРМУЛИРОВАННАЯ МИССИЯ?

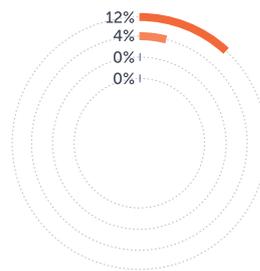
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Миссия разработана, она отражает суть того, что мы делаем



Используем формальные формулировки или PR-лозунги



Что это?

Порядка **60%** опрошенных компаний **имеют разработанную миссию**, отражающую суть деятельности компании, а не являющуюся только PR-лозунгом. Однако среди успешных адаптивных компаний эта доля **достигает 78%**, что влияет на устойчивость компании, поскольку миссия служит вневременным ориентиром и в условиях неопределенности и масштабных изменений помогает бизнесу расставить приоритеты для принятия как стратегических, так и тактических решений.

КАК ЧАСТО МЕНЯЕТСЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Еще один фактор, влияющий на устойчивость развития компаний – стабильность и регулярная смена руководства. **Более, чем в 50% средних из опрошенных компаний топ-менеджмент сменяется не чаще, чем раз в 3-5 лет, но и не реже, чем раз в 5 лет.** Схожее распределение характерно и для успешных адаптивных компаний, но среди последних нет ни одной, в которой руководство сменялось бы реже, чем раз в 5 лет. Напротив, в группе компаний с результатами ниже среднего наибольшая по сравнению с другими доля (**16%**) компаний, где руководство может не сменяться более, чем 5 лет – то есть нет периодической обновляемости.



НА КАКОЙ СРОК РАССЧИТАНА ВАША ДЕЙСТВУЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ?

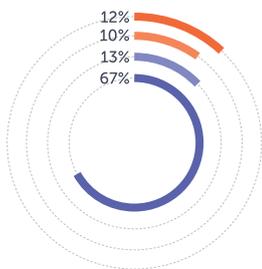
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



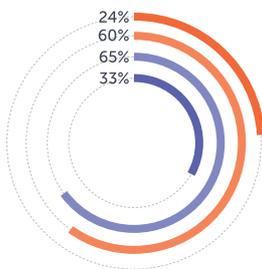
ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ОБНОВЛЯТЬ ИЛИ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ СТРАТЕГИЮ (ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЛАН)?



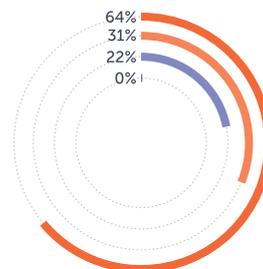
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Да, планируем



Планируем на срок до года, исходя из сложившейся ситуации

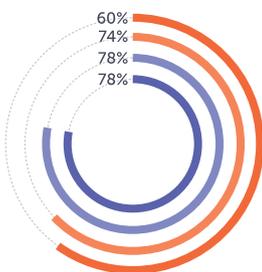


Нет, не планируем. Действуем на основе текущего плана, который регулярно обновляется

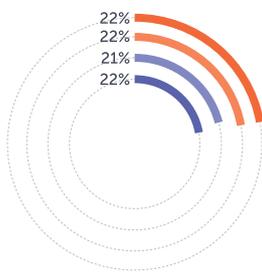
Первое, что отличает успешные адаптивные компании – это горизонт планирования. Большинство успешных адаптивных компаний **ориентируются на долгосрочную стратегию сроком более 5 лет и намереваются пересматривать или обновлять ее в ближайшее время** в связи с произошедшими экономическими изменениями. Большинство успешных не адаптивных и средних компаний из числа опрошенных имеют стратегию **максимум на 3-5 лет** и планируют пересматривать ее только на период не более года. Компании с результатами ниже среднего **не планируют пересматривать стратегию вообще.**

КАК ИЗМЕНИЛСЯ СРОК СТРАТЕГИЧЕСКОГО (ДОЛГОСРОЧНОГО) ПЛАНИРОВАНИЯ?

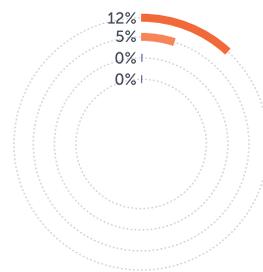
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Увеличился (или не изменился для имеющих стратегию на срок более 5 лет). Важно смотреть на перспективу



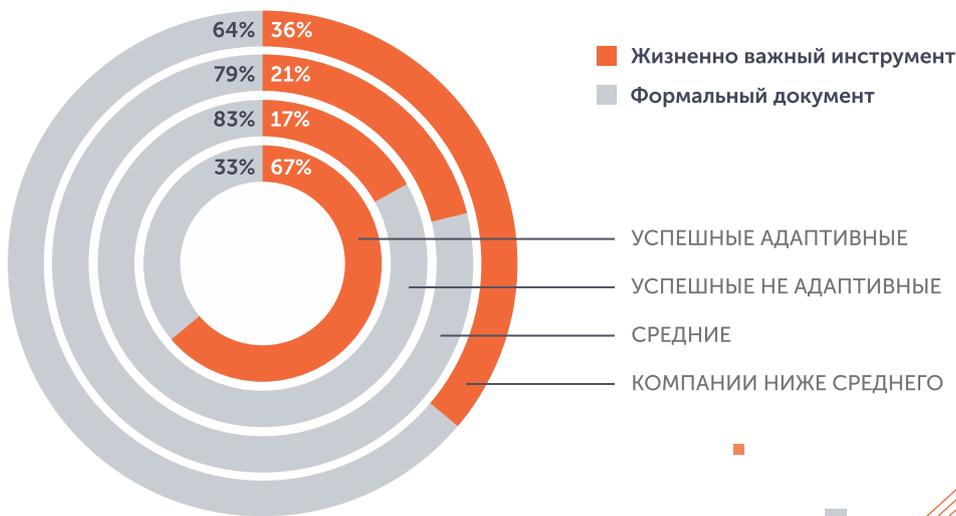
Не изменился (для имеющих стратегию на срок до 5 лет), стараемся держать стабильный процесс



Сократился до года или менее

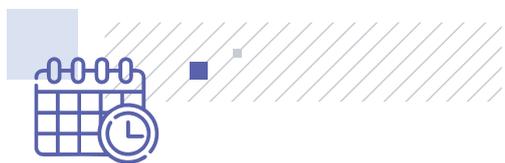
Интересно, что большая часть компаний, как среди всех опрошенных, так и в категории успешных адаптивных, **заявляют об увеличении срока планирования** (или как минимум о его неизменности, если придерживаются горизонта планирования 5 и более лет) в связи с произошедшими изменениями.

СТРАТЕГИЯ - ЭТО:

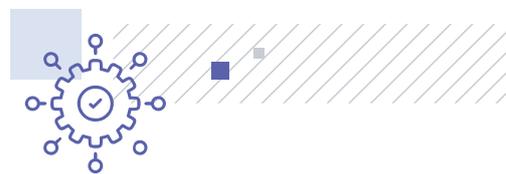


Увеличение срока планирования при отсутствии намерения пересматривать долгосрочную стратегию в средних компаниях может объясняться тем, что они считают стратегию формальным документом (**более 75%** всех опрошенных), но при этом в годовых планах вынуждены учитывать долгосрочные факторы и риски в связи с произошедшими изменениями¹³. Заметим, что среди успешных не адаптивных компаний большая часть также относится к стратегии формально, в отличие от адаптивных предприятий.

ОТЛИЧИЕ ЖЕ УСПЕШНЫХ АДАПТИВНЫХ КОМПАНИЙ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В:



ИСПОЛЬЗОВАНИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ КАК РАБОЧЕГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ:
большинство из них считают стратегию жизненно важным документом



АКТИВНОЙ ПОЗИЦИИ:
они не ждут, когда найдется решение возникших проблем, а адаптируют долгосрочную стратегию и формируют новые инициативы, позволяющие улучшить положение на рынке

¹³ Наибольшая доля считающих стратегию формальным документом - среди разрабатывающих стратегию на 3-5 и более лет, а также не имеющих стратегии. Среди компаний, определяющих стратегию на год как бизнес-план, доля считающих стратегию жизненно важным документом немного превышает долю «формалистов».

КЕЙС-СТАДИ S+: РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Разработка стратегии развития компании,
специализирующейся на работе с непрофильными
и проблемными активами материнского холдинга



СИТУАЦИЯ

- При сохранении текущей модели работы клиент продолжает накапливать убытки (в связи с особенностями принятия проблемных и непрофильных активов на баланс)
- В связи с планируемым переходом материнского холдинга на учет в соответствии с правилами МСФО накопленные убытки в определенный момент придется признать



ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

- Разработать стратегию развития клиента до 2030 года, предполагающую реализацию инициатив по снижению накопленного убытка при сохранении поступления проблемных активов (ПА) на баланс клиента



ПОДХОД К ПРОЕКТУ

- Определение границ и сегментация рынка ПА и непрофильных активов (НА), оценка потенциала клиента по увеличению объема бизнеса
- Анализ рыночных трендов, обзор лучших практик по управлению ПА и НА, включая описание бизнес-моделей, доступных финансовых и операционных показателей, конкурентных преимуществ и перспектив развития
- Диагностика текущего состояния клиента, проведение интервью с ключевыми руководителями, определение планов по развитию существующих направлений бизнеса
- Формирование финансовой модели клиента с последующей интеграцией стратегических инициатив
- Формирование перечня стратегических инициатив (с описанием эффектов) и составление дорожной карты



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

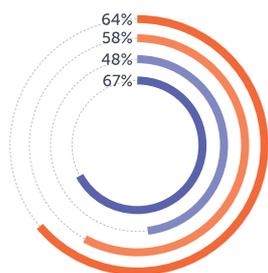
Разработана стратегия развития, включающая:

- Диагностику текущего состояния клиента и реализации целей существующей стратегии
- Рекомендации по оптимизации существующих и развитию новых направлений бизнеса
- Инициативы и дорожную карту стратегии
- Финансовую модель (в т.ч. направленную на снижение накопленного убытка) и обновление финансовых целей

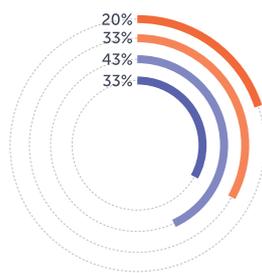


КАКОЙ ПРИНЦИП ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В КОМПАНИИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ЦЕЛЕЙ?

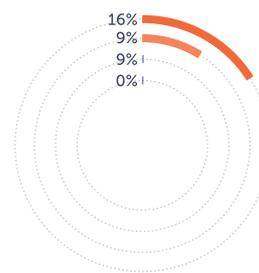
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Прирост/изменение к предыдущему периоду



Сравнение и бенчмаркинг с рынком/конкурентами – наш основной инструмент



Консенсус между различными подразделениями или руководителями

В рамках опроса была выдвинута гипотеза, что наиболее успешные и адаптивные компании при постановке целей ориентируются на бенчмарки и рыночные сравнения, однако в ходе исследования существенная разница по сравнению с общим пулом компаний не была отмечена: в обоих случаях **большинство** респондентов **определяют цели, в первую очередь отталкиваясь от достигнутых показателей** предыдущих периодов, и только **порядка 30%** из средних и успешных адаптивных компаний прежде всего **ориентируются на бенчмарки**.

Это говорит о том, что внутренние предпосылки при постановке целей преобладают над внешними, в том числе и для успешных адаптивных из опрошенных компаний.

Использование бенчмарков и сравнений релевантно для направлений бизнеса и процессов, имеющих достаточное количество аналогов на рынке и при наличии доступной информации по ним. Поскольку условия, в которых оказались компании, не имеют аналогов в исторической перспективе, **бенчмаркинг в большинстве случаев оказывается не применим с точки зрения обновления стратегии. Также он в меньшей степени применим для новаторских компаний.**

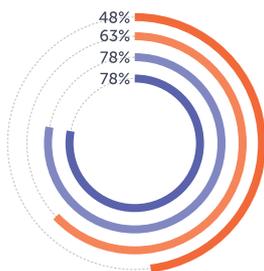
В этой связи показательно, что среди успешных не адаптивных компаний доля преимущественно использующих бенчмаркинг относительно выше, составляет 43%, то есть их успешность в большей степени зависит от целей, доступных для бенчмаркинга.



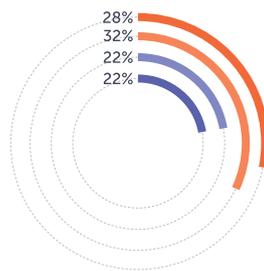


КАКОГО ПОДХОДА ПРИДЕРЖИВАЕТЕСЬ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ?

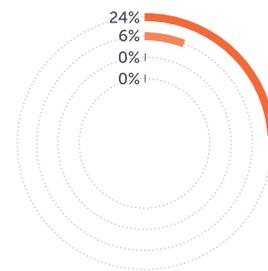
■ успешные адаптивные ■ успешные не адаптивные ■ средние ■ компании ниже среднего



Используется сценарный подход. На пересечении сценариев выбираются необходимые инициативы для достижения целей



За основу берется консенсус-план. Инициативы привязываются к нему



Планирование в должном формате не используется

Среди опрошенных компаний, так или иначе осуществляющих стратегическое планирование, **2/3 придерживаются сценарного подхода** (в основном компании, имеющие стратегию на 3-5 и более лет), **1/3 – определяют план на основе усредненного консенсусного плана** (в основном компании, определяющие стратегию на год или не имеющие текущей стратегии).

Среди успешных адаптивных компаний, которые, как было замечено выше, в основном придерживаются долгосрочной стратегии на срок более 5 лет, **доля использующих сценарный подход еще выше и достигает почти 80%**.

Сценарный подход особенно актуален в условиях значительных изменений, когда требуется выход за рамки привычного бизнеса не просто для освоения новых горизонтов, но и для обеспечения выживания. Неудивительно, что большая часть всех опрошенных компаний использует именно его. Однако **эффективность использования сценарного подхода существенно зависит от уровня стратегического мышления в компании**. Даже при увеличении горизонта планирования (характерно для более 70% опрошенных компаний) в отсутствие прямой взаимосвязи долгосрочной стратегии и практических действий сценарный подход приведет лишь к трате временных ресурсов предприятия.

Сценарный подход обеспечивает большую гибкость и актуален при долгосрочном планировании, предполагающем больше степеней свободы развития событий.

Консенсусный подход оправдывает себя на коротких горизонтах планирования, поскольку требует меньше ресурсов на процесс принятия решений.

КЕЙС-СТАДИ S+: РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЕВ ВЫХОДА НА РЫНОК В СВЯЗИ С РОСТОМ НОВЫХ НИШ

Исследование ландшафта рынка цифрового школьного образования РФ и рекомендации по выходу на рынок



СИТУАЦИЯ

- В последние несколько лет обозначился тренд на рост спроса на школьное онлайн-образование в РФ
- Увеличение роли цифровых инструментов в образовании из-за вынужденного перехода на дистанционное обучение, в связи с пандемией коронавирусной инфекции в 2020 году



ЦЕЛИ ПРОЕКТА

- Составить исчерпывающую картину состояния рынка EdTEch в части общего образования в РФ как с точки зрения государственных органов, так и с позиции частных игроков
- Представить опции развития edtech платформы на рынке РФ



ПОДХОД К ПРОЕКТУ

- Детальный и последовательный анализ рынка школьного образования
- Разбор цепочки создания стоимости рынка школьного образования РФ с выделением денежных потоков, направляемых на развитие офлайн и онлайн сегментов
- Выделение ключевых групп потребителей и поставщиков образовательных услуг
- Оценка рынка школьного образования и прогноз роста рынка, включая драйверы роста и возможные сценарии развития
- Определении границ рынка EdTech
- Обзор лучших международных и российских EdTech практик



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Разработаны публичные информационные материалы, включающие:

- Анализ структуры рынка школьного образования в РФ
- Прогноз динамики роста рынка школьного образования в РФ
- Обзор ключевых тенденций развития мирового рынка образования и разработка карты платформенных решений в сфере онлайн-образования в РФ и мире
- Оценка и анализ опций развития на рынке школьного образования для компании



КАКИХ ПРИНЦИПОВ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ВАША КОМПАНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?



Еще одним ключевым качеством успешных адаптивных компаний является **проектный подход к реализации стратегии**: в отличие от большинства остальных компаний они в основном выделяют ресурсы и назначают ответственного лидера по каждой значимой инициативе. Это говорит о гибкости организационной структуры и активном использовании проектного подхода успешными адаптивными компаниями, который позволяет оптимальным образом управлять реализацией инициатив для достижения целей.

Как показал опрос, среди успешных компаний именно адаптивные используют в основном проектный подход.

В большей же части средних компаний новые инициативы «нагружаются» существующим подразделениям и их руководителям, что при значимом

росте новых инициатив (**в большинстве средних компаний доля новых инициатив в инвестиционном плане составляет 10-25%**) несет риск снижения эффективности достижения целей и реализации инициатив в целом, особенно учитывая изменчивость условий ведения бизнеса.

Заметим, что среди компаний, показавших результаты ниже среднего, доля использующих проектный подход заметно превышает аналогичный показатель в группе средних компаний. Это подчеркивает важность качества проектного управления для достижения намеченных результатов.

В условиях активных изменений особенно важно следовать принципам, позволяющим эффективно управлять как проектами по направлениям текущего бизнеса (Run-the-business), так и по новым направлениям (Change-the-business).

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ RUN И CHANGE ПРОЕКТАМИ

Run-the-business (RTB):

предоставление клиентам сервиса, обеспечивающего доход компании



Change-the-business (CTB):

создание новых сервисов и бизнес-процессов компании (изменение компании)

1 ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ДВОЙНОЙ ПЕРСПЕКТИВОЙ

Лидерство менеджмента в части распределения ресурса на ежедневную работу и деятельность по изменению траектории текущего бизнеса

2 УПРАВЛЕНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С ДВУМЯ ПОВЕСТКАМИ

Необходимо определить формат управления проектами – **agile** или **waterfall**

Примеры целей RTB:

- Чистая прибыль
- Cash flow
- ROI

Примеры целей CTB:

- Число запущенных каналов
- Доля услуг, доступных через цифровой канал

3 ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ НЕОБХОДИМО ВКЛЮЧИТЬ ИХ В СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ

Мотивация менеджмента должна включать условие выполнения целей по двум повесткам, при этом цели CTB должны оказывать большее влияние на мотивацию топ-менеджеров

4 ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ В РАМКАХ ДВУХ ФОРУМОВ (например, синертимов и регулярных процессов)

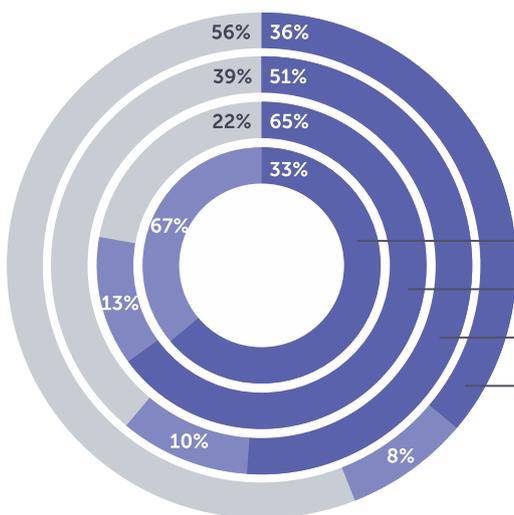
- RTB форум должен быть ориентирован на операционные результаты компании
- CTB форум должен быть ориентирован на обсуждение на тех инициативах или проектах, которые направлены на достижение целей изменений

5 ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМОСТЬ ДВУХ НАПРАВЛЕНИЙ

Необходимо координировать работу организации по ведению бизнеса с работой по изменению бизнеса, чтобы два направления не мешали друг другу и могли взаимодействовать друг с другом



КАКИЕ МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРИОРИТЕТНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



- Целевые программы инвестиционного кредитования
- Целевые программы оборотного кредитования
- Снижение налогового давления (льготы, акцизы, проверки)

- УСПЕШНЫЕ АДАПТИВНЫЕ
- УСПЕШНЫЕ НЕ АДАПТИВНЫЕ
- СРЕДНИЕ
- КОМПАНИИ НИЖЕ СРЕДНЕГО

О спросе на новые инициативы также косвенно говорят ответы компаний относительно целевых программ инвестиционного кредитования: среди всего пула опрошенных наиболее актуальными их считает половина респондентов, среди успешных адаптивных – **почти 70%**.

Компании с результатами ниже среднего отличает спрос на меры поддержки в части снижения налоговой нагрузки, что косвенно свидетельствует о преобладании оппортунистического поведения в таких компаниях.

КЕЙС-СТАДИ S+: ПРИОРИТИЗАЦИЯ ПУЛА ПРОЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Проведение стратегической сессии для международного автодилера



СИТУАЦИЯ

- Перед клиентом стояли цели по интенсивному росту и прибыльности, ESG, фокусу на «зоне трансформации»
- Клиент обладал множеством проектов и инициатив, но испытывал сложности с управлением инновациями и проектной работой
- В качестве опции развития клиент рассматривал создание экосистемы



ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

- Провести стратегическую сессию международного автодилера и принять в ней участие в качестве модератора для формулирования стратегических целей и приоритетов развития компании
- Ознакомить клиента с существующими практиками управления инициативами и проектной работы и подобрать наиболее подходящие



ПОДХОД К ПРОЕКТУ

- Анализ глобальных тенденций рынка, изменений в цепочке стоимости (прямые продажи, e-commerce, omnichannel, новые сервисы, sharing economy), ответ на тенденции со стороны производителей и конкурентов
- Анализ изменений в предпочтениях потребителей
- Анализ лучших практик в управлении инновациями
- Анализ тенденций на рынках присутствия компании, взаимного влияния рынков, использования опыта и открывающихся возможностей в связи с неравномерным развитием, способы противодействия угрозам
- Разбор существующих типов экосистем, соотнесение типов с бизнес моделью и существующими стратегическими целями клиента
- Экспресс-анализ текущих планов компании, рисков реализации



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Проведена стратегическая сессия, в ходе которой клиент сформулировал для себя цели и приоритеты развития:

- Выбран тип экосистемы и проанализирован существующий портфель инициатив с точки зрения последующего развития как элемента экосистемы
- Поставлена задача по внедрению отдельного органа управления портфелем инициатив (проектный офис)

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ, которые хотят быть успешными и эффективно адаптироваться к происходящим изменениям

1 Ориентироваться на долгосрочную стратегию как рабочий инструмент развития компании, обеспечивая взаимосвязь с годовыми планами и целями, с учетом бенчмарков (при наличии аналогов)

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ С ПРОЦЕССОМ ПОСТАНОВКИ И МОНИТОРИНГА ЦЕЛЕЙ:



2

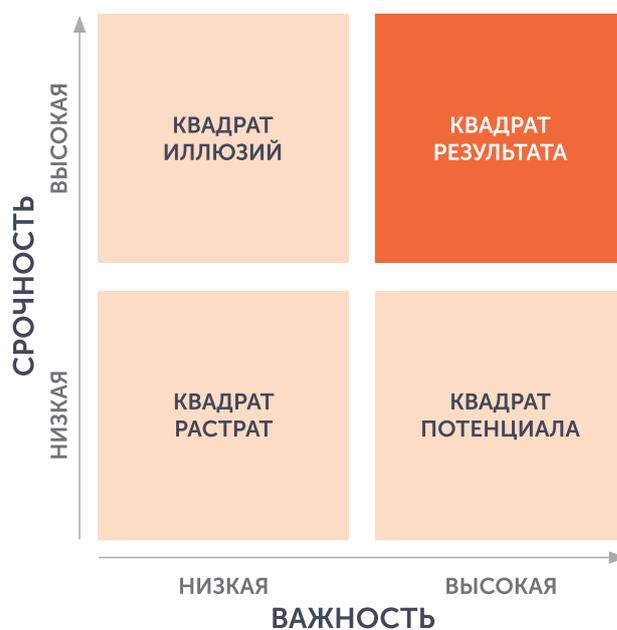
Пересматривать долгосрочную стратегию и активно формировать новые стратегические инициативы в связи с произошедшими изменениями, используя сценарный подход

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД: ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТРИЧНОГО МЕТОДА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРИЕВ



ПРИОРИТИЗАЦИЯ И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

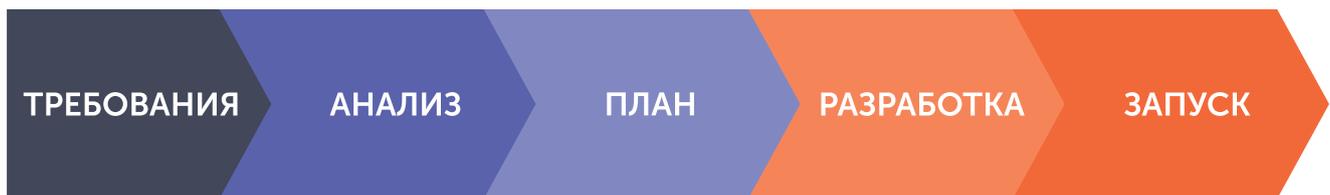


3

Использовать (внедрять) проектный подход при реализации стратегических инициатив

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

КЛАССИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (WATERFALL)



- Линейный подход к управлению проектами
- На основе анализа собранных требований создается последовательный план проекта с этапами и сроками
- Каждый шаг проекта зависит от завершения предыдущих частей
- Метод подходит для проектов сосредоточенных на производстве, строительстве и т.п., с понятным итоговым результатом





В ОТЛИЧИЕ ОТ КЛАССИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В AGILE:



происходит регулярный пересмотр и корректировка целевого видения результата



команды самостоятельно декомпозируют большую задачу на более мелкие



постоянно обновляется бэклог задач команд

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО AGILE



- Итерационный подход к управлению проектами
- Вместо цельного плана с установленными датами проект разбивается на более мелкие циклы
- В начале каждого цикла составляется отдельный план
- Каждый цикл представляет собой завершённый мини-проект с конкретными результатами
- Результаты завершённого цикла помогают спланировать следующую итерацию
- Метод подходит для быстрого запуска проекта или для проектов, требующих постоянных доработок



S+ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КОМПАНИЯМ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ



**Разработка общей стратегии
развития компании**



**Разработка стратегии выхода
на новые рынки**
(увеличения доли рынка)



**Содействие в разработке
продуктов и R&D:**
от продуктовых стратегий
до создания процессов,
организации
и коммерциализации
результатов



**Разработка стратегии
цифровой трансформации**



**Разработка
и каскадирование
системы КПЭ**



**Проработка стратегических
опций развития**
(работа с неопределенностью
и сложными сценариями)



**Разработка стратегии
диверсификации
предприятия** с учетом
рыночных, регуляторных,
экологических
и технологических
изменений



**Коммерческий
due diligence**



АВТОРЫ:



Алексей Назаров - управляющий партнер S+Консалтинг
+7 968 691 11 07, +7 495 145 96 67 | anazarov@splusconsult.ru



Любовь Решетняк - директор
+7 968 641 38 86 | lreshetnyak@splusconsult.ru