

# Менеджмент.

## Основы теории принятия управленческих решений



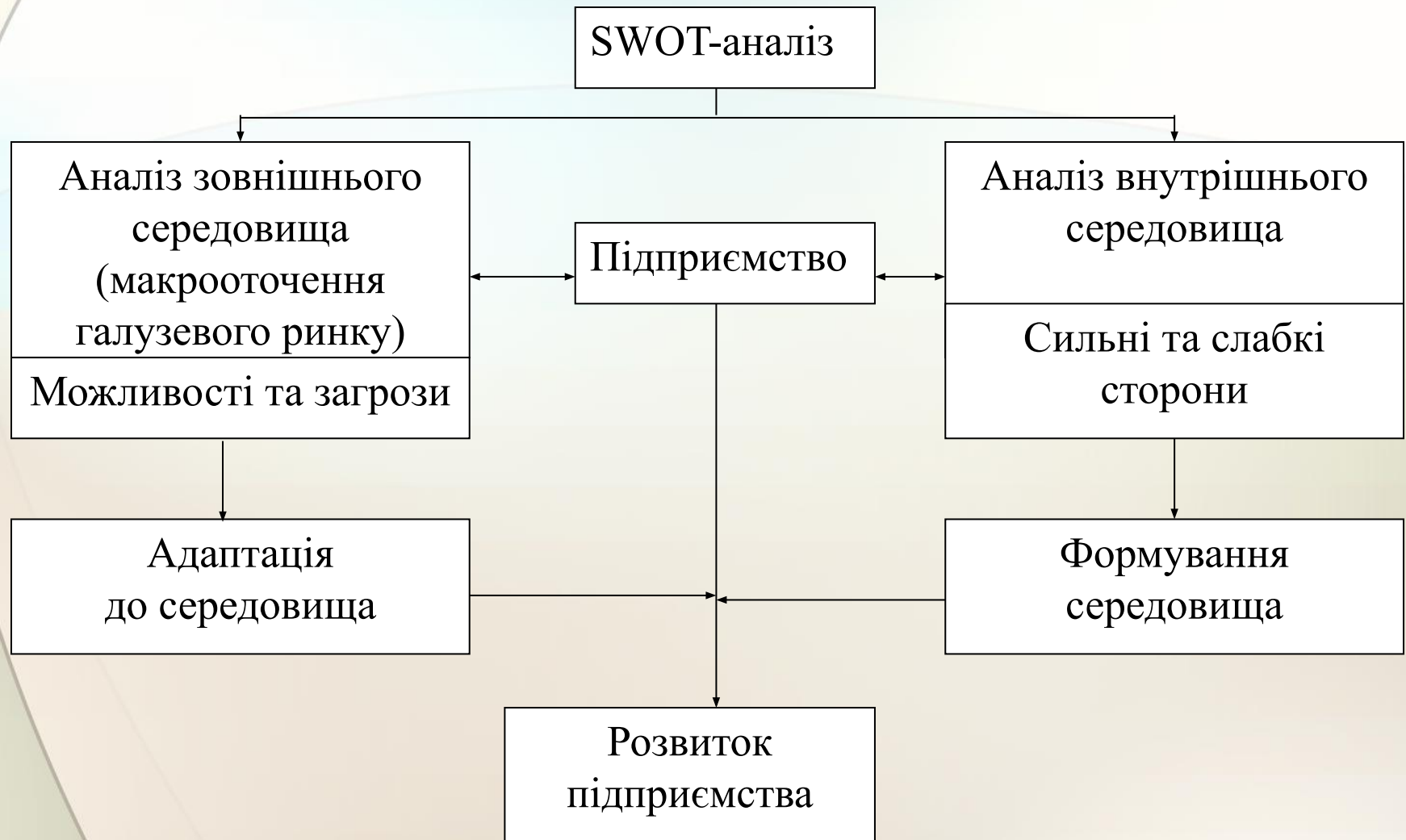
# Класифікація рішень, прийнятих організацією

<b>Критерії</b>	<b>Класи рішень</b>
Ступінь структурованості	Слабкоструктуровані (не запрограмовані), високоструктуровані (запрограмовані)
Зміст	Економічні, соціальні, організаційні, технічні, наукові й т.д.
Кількість цілей	Одноцільові, багатоцільові
Тривалість дій	Стратегічні, тактичні, оперативні (або довгострокові, середньострокові, короткострокові)
Люди, які приймають рішення	Індивідуальне, групове
Рівень підприємства	Організація в цілому, її структурні служби, окремі працівники
Глибина впливу	Однорівневі, багаторівневі
Напрямок рішення	Усередину організації як системи, за її межі.

# Етапи й процедури прийняття рішень

Етапи	Процедури
1. Діагностика проблеми	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Виникнення нової ситуації</li><li>2. Поява проблеми</li><li>3. Збір необхідної інформації</li><li>4. Опис проблемної ситуації</li></ol>
2. Виявлення альтернатив	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Формулювання вимог - обмежень</li><li>6. Збір необхідної інформації</li><li>7. Розробка можливих варіантів рішень</li></ol>
3. Вибір рішення	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Визначення критеріїв вибору.</li><li>9. Вибір рішень, що відповідають критеріям.</li><li>10. Оцінка можливих наслідків.</li><li>11. Вибір кращого рішення.</li></ol>
4. Організація виконання рішення і його оцінка	<ol style="list-style-type: none"><li>12. План реалізації обраного рішення.</li><li>13. Контроль ходу реалізації рішення.</li><li>14. Оцінка рішення проблеми й виникнення нової ситуації</li></ol>

# Якісний та кількісний SWOT-аналіз у процесі прийняття управлінських рішень



# SWOT:

- Сильні сторони (**S**trengths) – переваги організації;
- Слабі сторони (**W**eaknesses) – недоліки організації;
- Можливості (**O**pportunities) – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;
- Загрози (**T**hreats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку.

- Сильні сторони підприємства – те, в чому воно досягло успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.д.
- Слабі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення (дуже вузький асортимент товарів, погана репутація компанії на ринку, низький рівень сервісу ...)
- Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги (погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення...) Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.
- Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство (вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності ...)

# Крок 1. Визначення сильних і слабих сторін підприємства

Для оцінки підприємства можна скористатися наступними параметрами:

- Організація
- Виробництво
- Фінанси
- Інновації
- Маркетинг.

## Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз

Для оцінки можна узяти наступний список параметрів:

- Чинники попиту
- Чинники конкуренції
- Чинники збуту
- Науково-технічні чинники
- Природні і екологічні чинники



## Крок 3. Зіставлення сильних і слабих сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабих сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

- Як можливо скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
- Яким слабим сторонам підприємства можуть перешкодити?
- За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
- Яких загроз, що усугубляють слабкими сторонами підприємства, потрібно якнайбільше побоюватися?

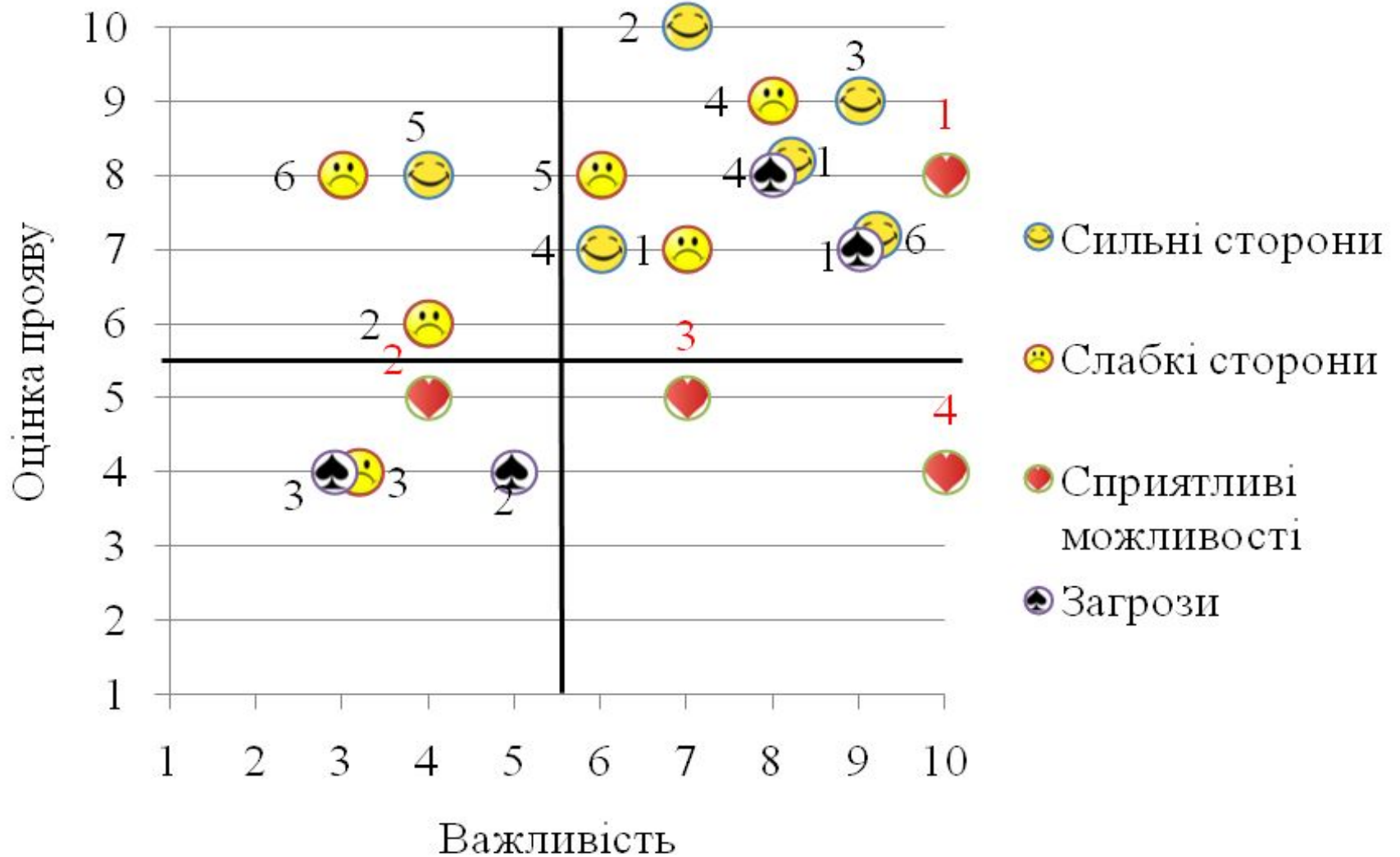
# Якісний SWOT-аналіз для ресторану

Внутрішні середовище	<b>Сильні сторони</b> 1). Інновації – впроваджуються нові ідеї, переймається досвід зарубіжних організацій, модернізується дизайн, упроваджуються нові технології (наприклад, компютеризована система обліку). 2). Здібність до лідерства - заклад входить в трійку найпрестижніших закладів міста; 3). Якість торгівельної марки; 4). Репутація на ринку; 5). Напрацьована на протязі 7 років база постійних клієнтів; 6). Високі конкурентоздатні властивості - оригінальний стиль, дизайн, кухня, напої.	<b>Слабкі сторони</b> 1). Фінанси, як загальне фінансове положення – низький рівень планування інвестицій та контролю витрат; 2). Дистрибуція як система реалізації продукції – продумана неповністю; 3). Інформаційні технології – відсутність вивіски назви ресторану, дорожніх покажчиків напряму до ресторану, web-сайту, рекламної компанії; 4). Якість персонала – відсутність кваліфікованого персоналу з досвідом роботи; 5). Обслуговування більшої частини відвідувачів у нічний час – простій ресторану в денний та вечірній часи; 6). Відсутність збалансованого меню – внаслідок чого репутація тільки нічного бару.
Зовнішні середовище	<b>Можливості</b> 1). Розростання міста, приплив більшого числа іноземних і туристів; 2). Економічний розвиток регіону 3). Зростання рівня доходів населення. 4) Розвиток туризму АРК	<b>Загрози</b> 1). Політика країни відносно податків на алкогольні напої; 2). Входження на ринок нових фірм-конкурентів; 3). Природні катаклізми; 4). Загроза мафії.

# Кількісний SWOT-аналіз для ресторану

<i>Фактори</i>	<i>Важливість</i>	<i>Оцінка прояву</i>
<i>сильні сторони</i>		
1). Інновації	8	8
2). Здібність до лідерства	7	10
3). Якість торгівельної марки	9	9
4). Репутація на ринку	6	7
5). Напрацьована база постійних клієнтів	4	8
6). Високі конкурентоздатні властивості	9	7
<i>слабкі сторони</i>		
1). Фінанси	7	7
2). Дистрибуція як система реалізації продукції	4	6
3). Інформаційні технології	3	4
4). Якість персонала	8	9
5). Простий ресторану в денний та вечірній часи	6	8
6). репутація тільки нічного бару	3	8
<i>Сприятливі можливості</i>		
1). Зростання міста, приплив більшого числа іноземних і туристів	10	8
2). Економічний розвиток регіону	4	5
3). Зростання рівня доходів населення	7	5
4) Розвиток туризму АРК	10	4
<i>Загрози</i>		
1). Політика країни відносно податків на алкогольні напої;	9	7
2). Входження на ринок нових фірм-конкурентів;	5	4
3). Природні катаклізми;	3	4
4). Загроза мафії.	8	8

# Графічне представлення отриманих результатів SWOT-аналізу



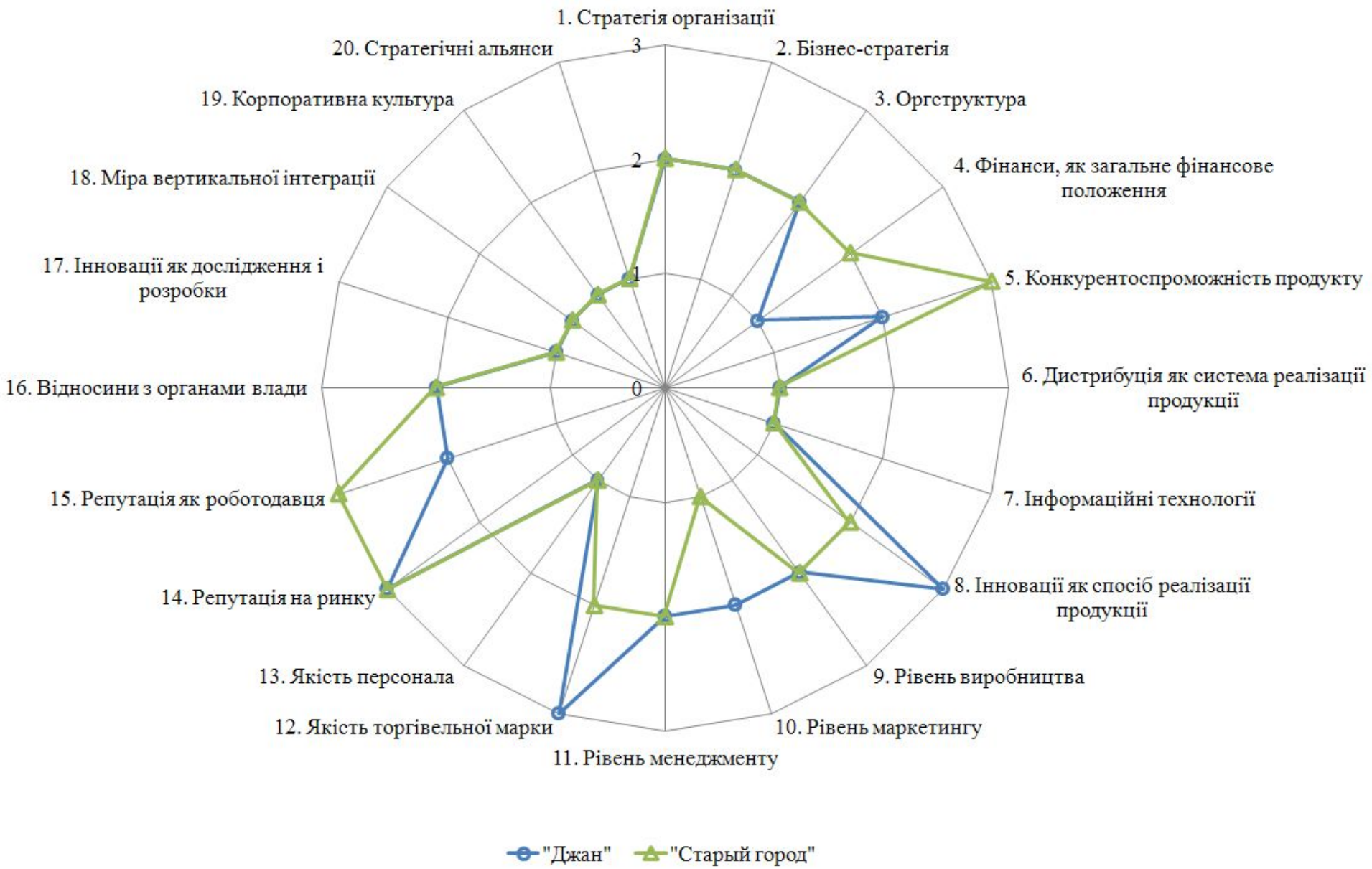
# Аналіз середовища методом SNW

- SNW - аналіз - це вдосконалений SWOT-аналіз (Strength - сильна сторона, Neutral - нейтральна сторона, Weakness - слаба сторона).
- На відміну від аналізу слабих і сильних сторін по матриці SWOT-аналіз, SNW - аналіз так само пропонує середньоринковий стан (N).
- Основна причина додавання нейтральної сторони є, то що часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по всім ключовим позиціям знаходиться в стані N, і лише по одній в стані S.

# Приклад

SNW-аналіз ресторанів «Джан» та «Старый город»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій			Коментарі до позиції ресторану «Джан»
	S сильна	N нейтральна	W слабка	
1	2	3	4	5
1. Стратегія організації		«Джан», «Старый город»		Стратегію можна назвати успішною, оскільки показники роботи ресторану впродовж шести років досить високі та стабільні.
4. Фінанси, як загальне фінансове положення		«Старый город»	«Джан»	Низький рівень контролю та обліку фінансів, слабкий рівень планування інвестування та фінансових операцій.
5. Конкурентоспроможність продукту		«Джан»	«Старый город»	Конкурентоспроможність окремих продуктів (деякі найменування в меню, стиль і імідж ресторану атмосфера ресторану , розташування тощо) досить висока, в той час, як деякі параметри залишаються на низькому рівні (інтер'єр, меню денного часу, кваліфікація співробітників тощо).
6. Дистрибуція як система реалізації продукції	«Старый город»		«Джан»	Слабо розвинена, реалізована лише в системі знижок на обслуговування в денний час. Проте навіть це неоптимальним, оскільки політика знижок продумана неповністю, і часто клієнти не розуміють значення



— "Джан" — "Старый город"

# Індивідуальне завдання №2 з курсу

Тема: Застосування методу SWOT-аналізу при виборі майбутньої професії.

Завдання:

- Надати характеристику умов вибору спеціальності 2 бали
- Обрати від 2 до 5 альтернатив отримання майбутньої професії
- Якісний SWOT-аналіз (не менше 7 характеристик за кожним блоком) для кожної альтернативи 2 бали
  - Кількісний SWOT-аналіз за 10-бальною шкалою оцінки за критеріями «важливість» та «сила прояву» для кожної альтернативи 2 бали
  - Побудова графіків SWOT-аналізу для кожної альтернативи за координатами «важливість» / «сила прояву» 2 бали
- Умовні позначення на графіках: 😊 - Мої сильні сторони  
☹️ - Мої слабкі сторони
- ♥️ - Сприятливі можливості зовнішнього середовища
  - ♠️ - Загрози зовнішнього середовища
- Представити висновки у формі доповіді та письмового звіту 2 б.





## SWOT-аналіз

Аналіз зовнішнього середовища (економіки України, стану ринку праці)

Можливості та загрози

Адаптація

до середовища

Студент

Аналіз власних якостей студента

Сильні та слабкі сторони

Формування потрібних власних якостей

Вибір професії

# Приклад

## Якісний SWOT-аналіз при виборі професії

<b>Мої сильні сторони</b>	<b>Мої слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Навички логічного мислення</li><li>2. Знання математики</li><li>3. Обізнаність у політичній ситуації в країні</li><li>4. Навички користування комп'ютерною технікою</li><li>5. Загальна ерудиція</li><li>6. Наявність новітньої комп'ютерної техніки</li><li>7. Прогресивний погляд</li><li>8. Посвідчення водія</li><li>9. Досвід участі в масових заходах</li><li>10. Фізична підготовка</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Лінощі</li><li>2. Знання історії</li><li>3. Знання літератури</li><li>4. Відволікаюся від основної цілі</li><li>5. Знання іноземної мови</li><li>6. Знання граматики</li><li>7. Знання законодавства</li><li>8. Небажання приймати участь в масових заходах</li><li>9. Недовіра до соціуму</li><li>10. Комплекси</li></ol>
<b>Можливості зовнішнього середовища</b>	<b>Загрози зовнішнього середовища</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Велика кількість ВНЗ, що готують юристів та психологів</li><li>2. Рівень потреби на ринку праці</li><li>3. Широкий спектр послуг, які надають юристи та психологи</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Нестабільність політичної ситуації в країні</li><li>2. Зміни в організаційній та управлінській структурах підприємств та організацій</li><li>3. Регулювання діяльності державою</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>4. Отримання освіти у межах програм студентського обміну з іншими державами</li><li>5. Можливість працевлаштуватися</li><li>6. Постійна потреба у висококласному працівнику</li><li>7. Перспектива працевлаштування за кордоном України</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Поява великої кількості нових конкурентів на ринку праці</li><li>5. Кількість вищих навчальних закладів</li><li>6. Рівень потреби на ринку праці</li><li>7. Не якісне навчання в інститутах</li></ol>

Кількісний аналіз моїх сильних та слабких сторін при виборі професії юриста  
чи психолога

Фактори	Для юриста		Для психолога	
	Важливість	Оцінка прояву	Важливість	Оцінка прояву
<b>Мої сильні сторони</b>				
1. Навички логічного мислення	11	10	11	10
2. Знання математики	10	9	7	9
3. Обізнаність у політичній ситуації в країні	11	9	6	9

Закінчення табл.

4. Навички користування комп'ютерною технікою	8	10	6	10
5. Загальна ерудиція	8	10	7	10
6. Наявність новітньої комп'ютерної техніки	7	8	8	8
7. Прогресивний погляд	7	8	9	8
8. Посвідчення водія	4	9	4	9
9. Досвід участі в масових заходах	11	10	9	10
10. Фізична підготовка	5	9	6	9
<b>Мої слабкі сторони</b>				
1. Лінощі	1	9	1	9
2. Знання історії	10	5	7	5
3. Знання літератури	10	7	9	7
4. Відволікаюся від основної цілі	2	8	1	8
5. Знання іноземної мови	8	7	6	7
6. Знання граматики	10	8	9	8
7. Знання законодавства	10	5	7	5
8. Небажання приймати участь в масових заходах	1	11	1	11
9. Недовіра до соціуму	10	10	7	10
10. Комплекси	1	9	1	9

