

# Среда принятия управленческих решений

**Терентьева Татьяна Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор  
Ректор ВВГУ

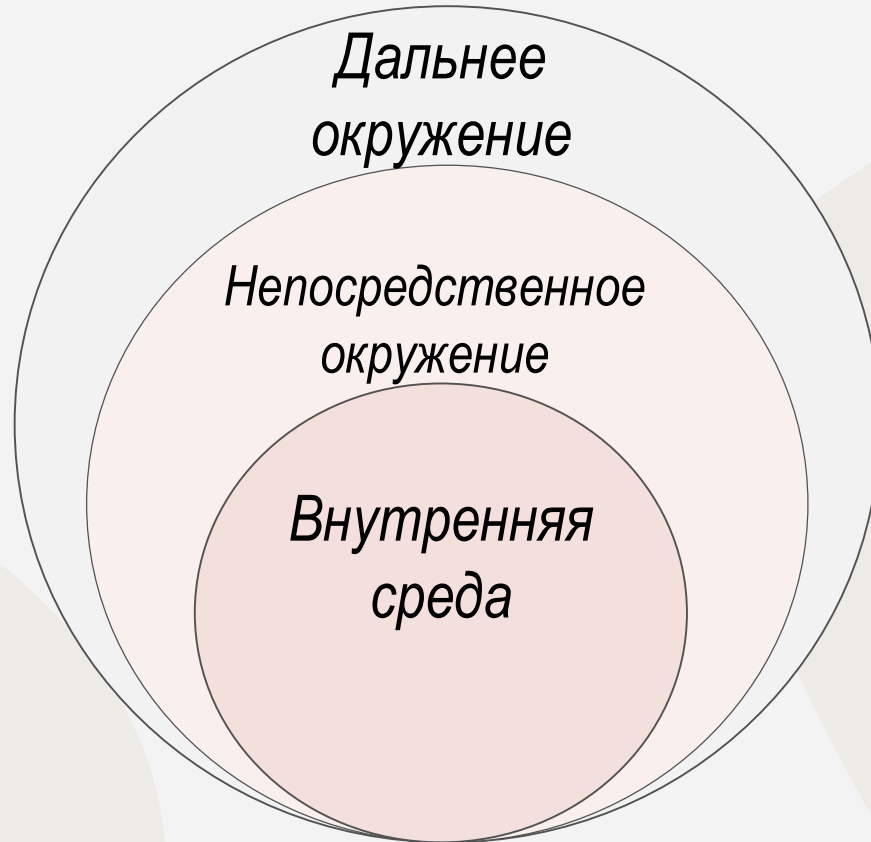
**Пашук Наталья Руслановна**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и управления

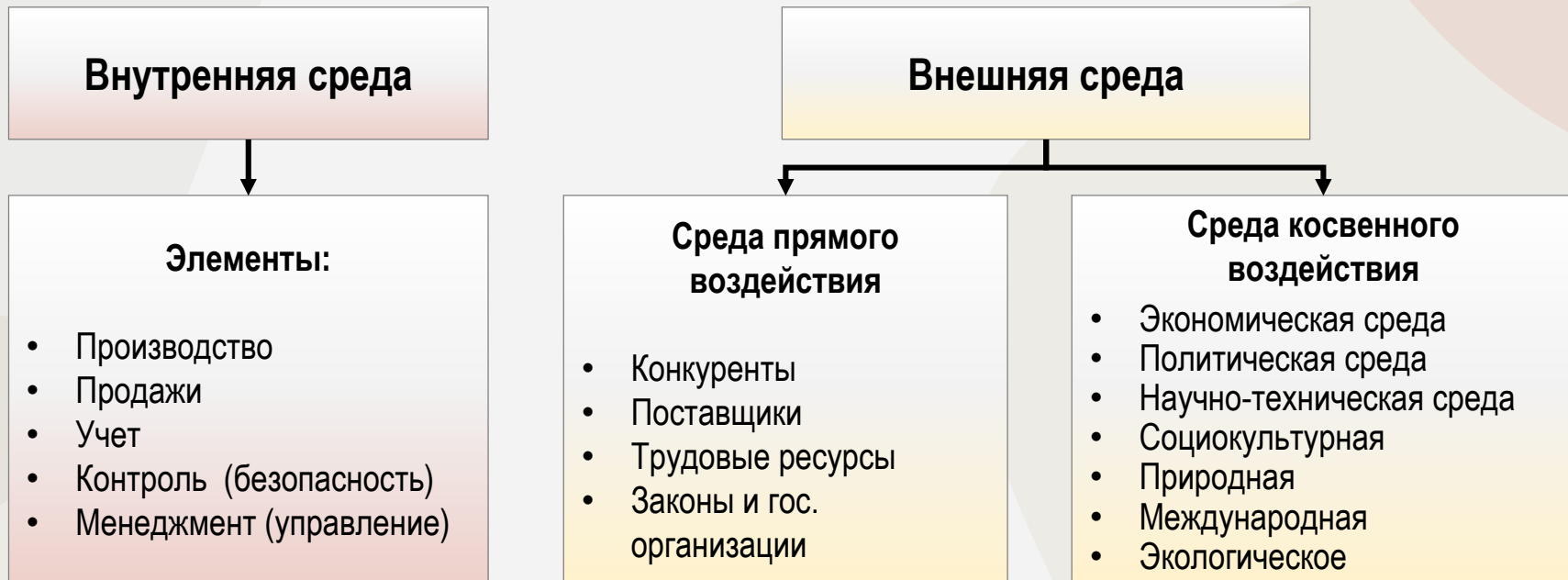
# План лекции

1. Влияние внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений
2. Методы анализа среды:
  - Матрица SWOT
  - Матрица возможностей и угроз
  - PESTLE - анализ
  - Метод составления профиля среды
  - Метод составления диаграммы Ишикавы
  - Метод анализа силового поля Левина

# Среда организации



# Влияние внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений




# Система факторов, определяющих качество УР



# Методы анализа среды: матрица SWOT



## ПРИНЦИПЫ SWOT- АНАЛИЗА




### Взаимосвязанность

Проведение анализа таким образом, чтобы все факторы были согласованы между собой.



### Комплексность


Анализ проводится на основе учета внутренних факторов и внешних условий хозяйствования.



### Последовательность

Анализ включает несколько этапов:

- формирование перечня сильных и слабых сторон,
- оценка внешних возможностей и угроз для предприятия, сопоставление их между собой,
- формулировка стратегий развития.



### Наглядность результата

Результаты анализа представляются в виде информативной таблицы.

# Матрица SWOT-анализа

## ШАГ 1

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Большой ассортимент товара (S1)		Фирменный стиль (W1)	
Профессиональный уровень консультирования (S2)		Отсутствие внутренней организационной структуры компании (W2)	
Самая большая сеть магазинов косметики в категории ухода за волосами, лицом и телом (S3)		Отсутствие стратегии предприятия (W3)	
Большая наценка на товар (S4)		Маленькая заработная плата консультантов (W4)	
Возможности (O)		Угрозы (T)	
Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля (O1)		Выход на рынок новых конкурентов (T1)	
Расширение ассортимента в категории косметики для лица и тела (O2)		Усиление конкуренции между компаниями (T2)	
Продвижение в социальных сетях (O3)		Постоянная «текучка кадров» в торговых точках (T3)	

# Матрица SWOT-анализа

## S-список сильных сторон, преимуществ (+)

Что есть самого лучшего?

За что любят клиенты?

Почему предпочитают работать с нашей компанией?

Какие качества, свойства выделяют среди конкурентов?

Чем можно гордиться?

Какие преимущества есть у наших сотрудников, по сравнению с другими организациями?

Какой положительный опыт, ресурсы или активы есть у нашей компании?

## W-список слабых сторон, недостатков (-)

Какие недостатки у нашего бизнеса?

На что больше всего жалуются наши потребители?

Что не устраивает больше всего наших сотрудников?

Каких источников для роста нам не хватает?

Что делают конкуренты лучше нашей компании?

Что не устраивает наших партнеров или контрагентов?

Какие минусы видят в организации бизнес-процесса собственники или руководители?

# Матрица SWOT-анализа

## О — перечень возможностей, перспектив (+)

Какие условия будут более благоприятны для развития бизнеса?

Что может нам помочь в достижении цели?

Каких резервов не хватает и где их взять?

Возможно ли, найти информацию, которая будет полезна? Где?

Какие изменения в бизнес-процессе могут улучшить результат?

Какой персонал нам может помочь в выполнении задачи?

## Т — перечень угроз и рисков (-)

Знаем ли мы конкурентов «в лицо»? Кто они?

Что может заставить нас уйти с рынка?

Какие поставщики часто нас подводят?

Что будет с бизнесом, если поток клиентов уменьшится?

Какое минимальное количество клиентов делает бизнес рентабельным?

На какую сумму нужно продать товаров или услуг, чтобы бизнес был рентабельным?

# Матрица SWOT-анализа

## ШАГ 2 Перекрестная оценка зависимости факторов

(5 - высокий уровень зависимости, 1 – зависимость практически отсутствует)

		Сильные стороны (S)				Слабые стороны (W)			
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4
Угрозы (Т)	T1	3	4	3	2	4	5	5	1
	T2	4	5	3	3	4	5	5	1
	T3	5	5	1	1	2	5	3	5
Возможности (О)	O1	1	1	1	2	5	1	3	1
	O2	5	3	3	2	1	1	4	1
	O3	2	2	2	1	4	1	5	1

# Матрица SWOT-анализа

## ШАГ 3 Ранжирование факторов по сумме баллов

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Большой ассортимент товара	20	Отсутствие стратегии предприятия	25
Профессиональный уровень консультирования	20	Фирменный стиль	20
Самая большая сеть магазинов косметики в категории ухода за волосами, лицом и телом	13	Отсутствие внутренней организационной структуры компании	18
Большая наценка на товар	11	Маленькая заработная плата консультантов	10
Возможности (O)		Угрозы (T)	
Расширение ассортимента в категории косметики для лица и тела	20	Усиление конкуренции между компаниями	30
Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля	15	Постоянная «текучка кадров» в торговых точках	27
Продвижение в социальных сетях	18	Выход на рынок новых конкурентов	27

# Матрица SWOT-анализа

## ШАГ 4

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	<b>SO – стратегии наступления</b> Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей?	<b>ST – стратегии защиты</b> Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)?
Слабые стороны (W)	<b>WO – стратегии развития</b> Как минимизировать слабые стороны, используя возможности?	<b>WT – стратегии сдерживания</b> Как минимизировать слабости и избежать угроз?

# Матрица возможностей

## Возможности:

1. Увеличение бюджетных мест в университетах ДВФО
2. Открытие новых направлений подготовки, связанных с исследованиями космоса
3. Выделение бюджетных средств на капитальный ремонт образовательных организации
4. Проведение Чемпионатов WorldSkills в Хабаровске
5. Принятие Программы развития Дальнего Востока
6. Закрытие филиалов ДВФУ городах Приморского края
7. Отказ ДВФУ от зданий в черте города Владивостока

Вероятность использование возможности	Влияние возможности		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Слабое (С)
Высокая	4, 6, 7		1, 2, 5
Средняя		3	
Низкая			

# Матрица угроз

## Угрозы:

1. Снижение государственного финансирования вузов
2. Увеличение количества университетов в ДВФО
3. Снижение рождаемости
4. Ограничение внешнеэкономической деятельности (в связи с КОВИД)
5. Снижение платежеспособности населения региона
6. Увеличение стоимости обучения
7. Снижение интереса к получению высшего образования
8. Увеличение расходов на коммунальное обслуживание

Вероятность реализации угрозы	Влияние угрозы		
	Разрушительное (Р)	Умеренное состояние (У)	«Легкий ушиб» (Л)
Высокая		1, 4, 5, 6	
Средняя		8	3
Низкая		2	7

# SWOT

**S**

Сильные стороны  
Strengths

**W**

Слабые стороны  
Weaknesses

**O**

Возможности  
Opportunities

**T**

Угрозы  
Threats

# PESTLE

**P**

Политика  
Politics

**E**

Экономика  
Economical

**S**

Социум  
Social

**T**

Технологии  
Technological

**L**

Законы  
Legal

**E**

Экология  
Environmental

# PESTLE - анализ

**ШАГ 1. Определяем политические, экономические, социальные, технологические, правовые факторы, а также факторы окружающей среды**

Политические	Экономические	Социальные	Технологические	Правовые	Окр.среды
<ul style="list-style-type: none"><li>•Государственная стабильность / нестабильность</li><li>•Налоговая политика</li><li>•Уровень коррупции</li><li>•Свобода прессы</li><li>•Регулирование конкуренции</li><li>•Уровень государственных субсидий</li><li>•Ограничения импорта-экспорта и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Уровень инфляции</li><li>•Обменный курс</li><li>•Наличие кредита</li><li>•Колебание цен</li><li>•Объем ВРП, ВВП</li><li>•Уровень безработицы</li><li>•Тенденции фондового рынка</li><li>•Уровень доходов населения и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Численность населения и темпы роста</li><li>•Количество браков</li><li>•Образ жизни</li><li>•Отношение к правительству</li><li>•Этические проблемы</li><li>•Культурные нормы и ценности</li><li>•Религия и убеждения и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Научно-исследовательская деятельность</li><li>•Технологические изменения</li><li>•Доступ к новым технологиям</li><li>•Уровень инноваций</li><li>•Технологическая осведомленность</li><li>•Интернет-инфраструктура и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Антимонопольные законы</li><li>•Авторское право и патентные законы</li><li>•Законы о здоровье и безопасности</li><li>•Законы об образовании</li><li>•Законы о защите прав потребителей</li><li>•Законы о защите данных и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Погода и климат</li><li>•Экологическая политика</li><li>•Изменение климата</li><li>•Стихийные бедствия</li><li>•Загрязнение воздуха и воды</li><li>•Стандарты переработки</li><li>•Отношение к зеленым продуктам</li><li>•Поддержка возобновляемой энергии и др.</li></ul>

# PESTLE - анализ

**ШАГ 2.** Определяем степень влияния факторов, которая оценивается **по шкале от 1 до 3**, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!** Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора — это субъективная экспертная оценка.

Факторы	Степень влияния
Политические	
П.1	3
П 2	1
...	
Экономические	
Э 1	2
Э 2	1
..	
Социальные	
....	2
Общий итог	...

# PESTLE - анализ

**ШАГ 3.** Проводим оценку вероятности изменения фактора, где:

1 — означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды,  
5 — максимальную вероятность.



Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

# PESTLE - анализ

## ШАГ 3. Проводим оценку вероятности изменения фактора

Факторы	Степень влияния	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
<b>Политические</b>							
П.1	3	1	2	2	1	1	1,5
П 2	1	4	5	4	4	4	4,2
...							
<b>Экономические</b>							
Э 1	2	2	3	4	3	...	...
Э 2	1	3	3	3	2	....	...
..							
<b>Социальные</b>							
....	2	1	2	1	2	....	...
<b>Общий итог</b>	...						

# PESTLE - анализ

**ШАГ 4.** Проводим оценку реальной значимости факторов

**Оценка с поправкой на вес =  
Влияние фактора ÷ Сумма влияний × Средняя  
экспертная оценка**

# PESTLE - анализ

## ШАГ 4. Проводим оценку реальной значимости факторов

Факторы	Степень влияния	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические								
П.1	3	1	2	2	1	1	1,5	$3/27 \cdot 1,5 = 0,17$
П 2	1	4	5	4	4	4	4,2	0,16
...								
Экономические								
Э 1	2	2	3	4	3	...	...	
Э 2	1	3	3	3	2	...	...	
..								
Социальные								
....	2	1	2	1	2	...	...	
Общий итог	27						41	

# PESTLE - анализ

## ШАГ 5. Составление сводной таблицы PESTLE анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		СОЦИАЛЬНЫЕ		ПРАВОВЫЕ	
Фактор 1	0,17	Фактор 1	0,07	Фактор 1	0,16
Фактор 2	0,16	Фактор 2	0,06	Фактор 2	0,16
Фактор 3	0,12	Фактор 3	0,05	Фактор 3	0,12
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ		ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор 1	0,15	Фактор 1	0,22	Фактор 1	0,05
Фактор 2	0,14	Фактор 2	0,16	Фактор 2	0,03
Фактор 3	0,11	Фактор 3	0,10	Фактор 3	0,01

# PESTLE - анализ

## ШАГ 6. Формирование программы развития

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Политические			
П.1			
П 2			
...			
Экономические			
Э 1			
Э 2			
..			
Социальные			
....			

# Метод составления профиля среды

**ШАГ 1.** Определяются факторы ближнего и дальнего окружения

**ШАГ 2.** Производится оценка факторов по следующим параметрам:

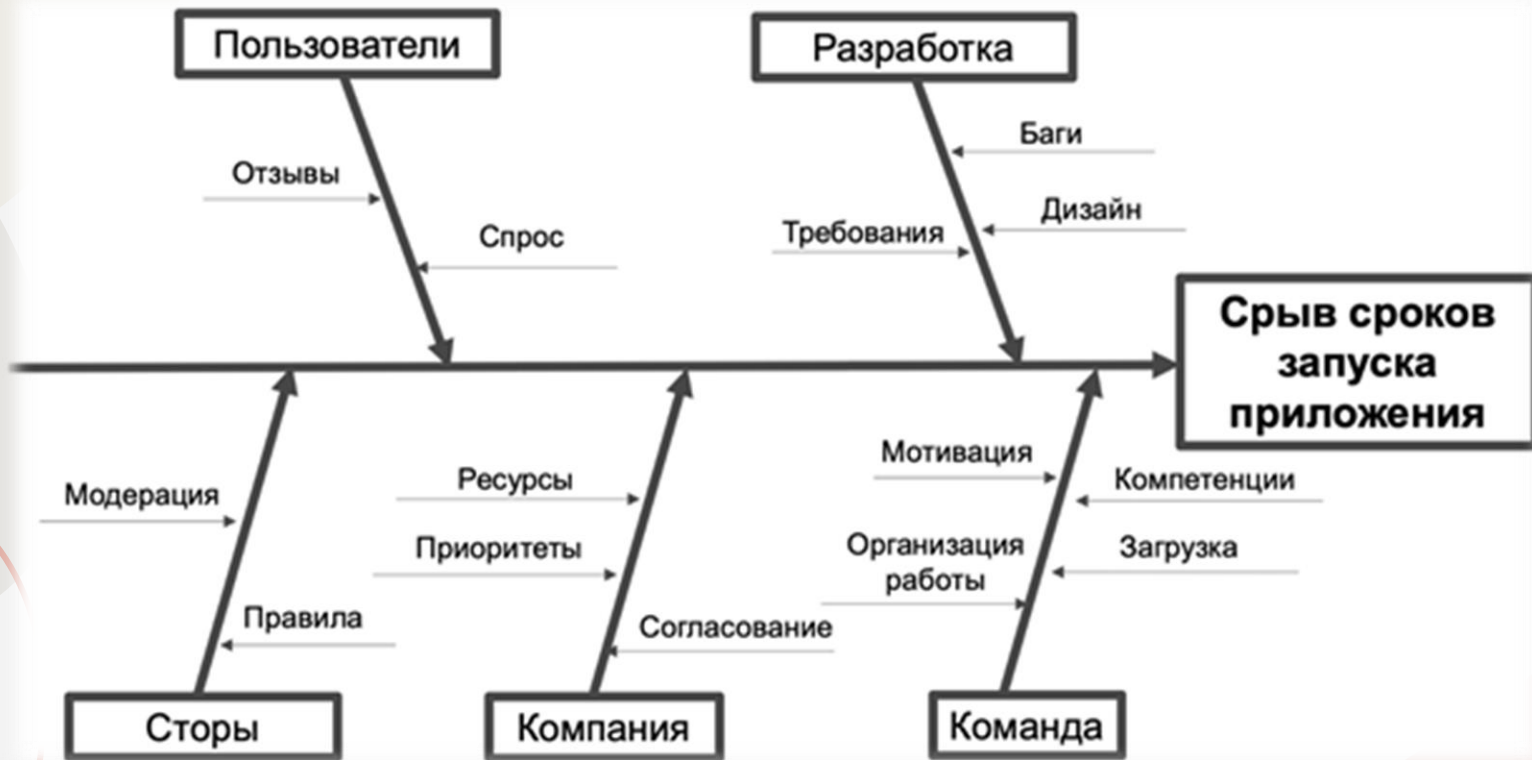
Параметр	Шкала
<b>А</b> важность для отрасли	3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая
<b>В</b> влияние на организацию	3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния
<b>С</b> направленность влияния	+1 - позитивная, -1 - негативная.

**ШАГ 3.** Расчет степени важности фактора  $Д = А*В*С$

# Метод составления профиля среды

Фактор среды	А	В	С	Д
Дальнее окружение				
Снижение государственного финансирования	3	3	-1	-9
Снижение рождаемости	2	2	-1	-4
Рост безработицы	1	2	-1	-2
Принятие программы развития ДВ	2	2	+1	+ 4
Ограничение ВЭД	2	2	- 1	- 4
Снижение интереса к получению высшего образования	2	2	- 1	- 4
Непосредственное окружение				
Увеличение бюджетных мест в университетах ДВФО	2	2	+ 1	+ 4
Открытие новых направлений подготовки	2	3	+ 1	+ 6
Выделения бюджетных средств на капитальный ремонт образовательных организации	2	3	+ 1	+ 6
Проведение Чемпионатов Волд Скилс в Хабаровске	2	3	+ 1	+ 6
Закрытие филиалов ДВФУ городах Приморского края	2	3	+ 1	+ 6
Отказ ДВФУ от зданий в черте города Владивостока	2	3	+ 1	+ 6

# Метод составления диаграммы Ишикавы



# Метод анализа силового поля Левина

Для выполнения анализа требуется:

1. определить проблему, требующую решения / выбранное решение
2. уточнить п.1: в контексте настоящей и желаемой ситуации;
3. провести инвентаризацию **движущих сил и сдерживающих факторов** (ими могут быть люди, материальные средства, организации, среда и т.д.);
4. перечислить силы, которые, возможно, **могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.**

# Метод анализа силового поля Левина

## Движущие силы

Привлечение  
потребителей

Увеличение  
товарооборота

Привлечение  
инвесторов

Повышение имиджа  
магазина



## Проведение рекламных мероприятий



Увеличение  
затрат

Отсутствие  
инвестиций

Низкая  
квалификация  
персонала

Отсутствие  
необходимого  
оборудования

## Сдерживающие силы



**Спасибо за внимание!**