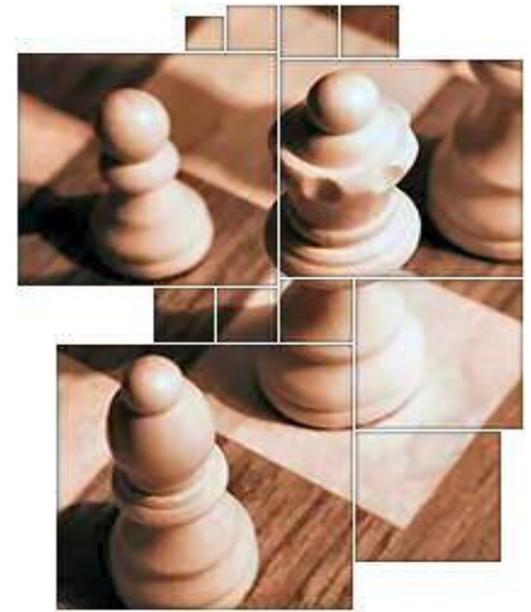


Лекция 2. Постановка проблемы



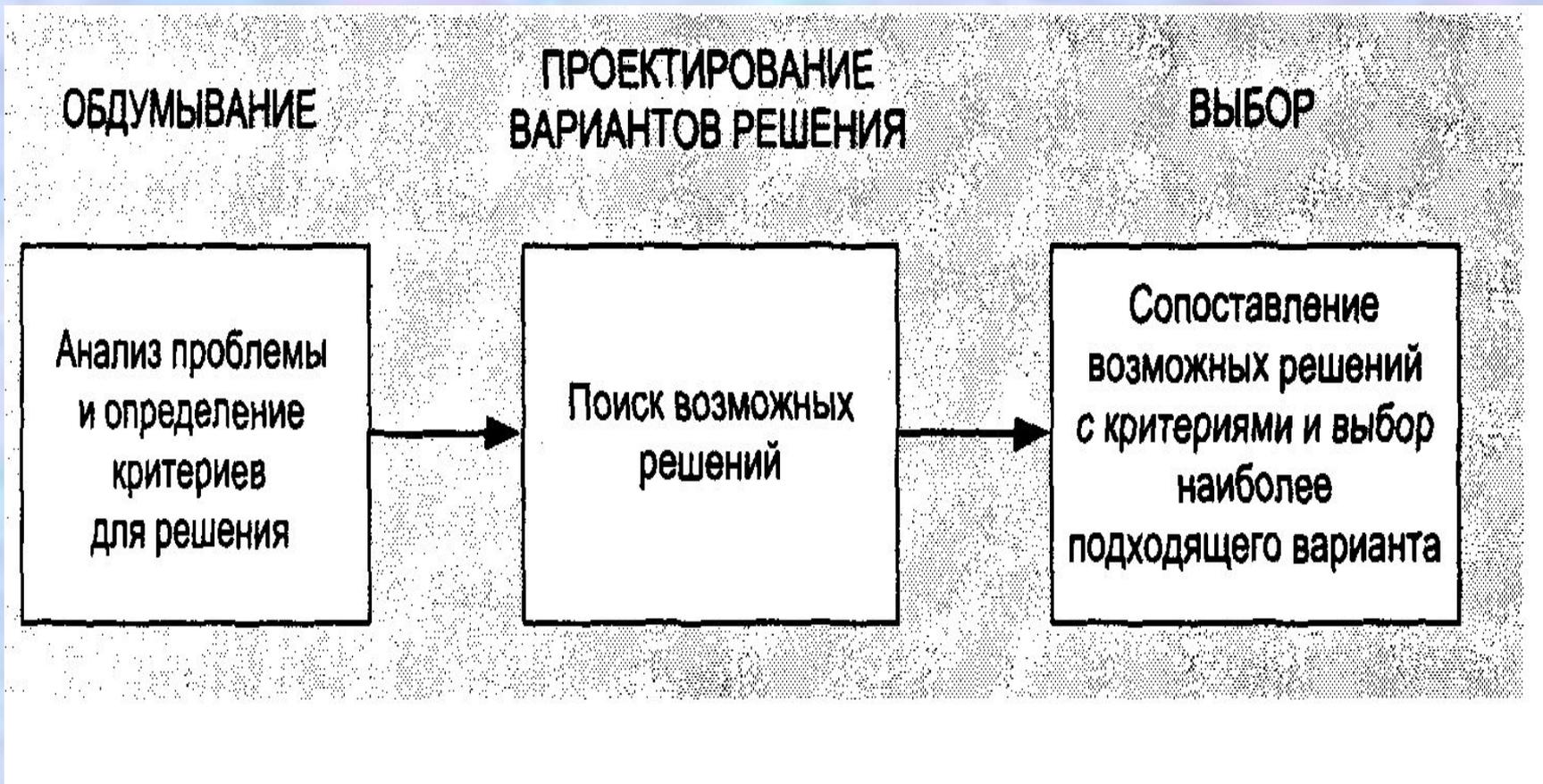
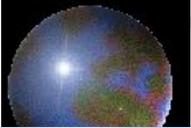
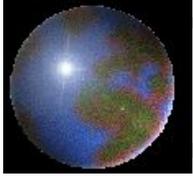


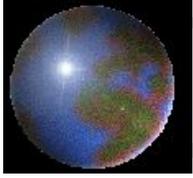
Рисунок 1. - Структурированный подход к принятию решений



Постановка проблемы

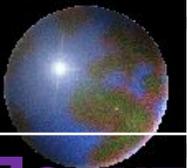
Методы, используемые для определения проблемы

- **SWOT-анализ;**
- **схема «входные ресурсы – результаты на выходе»;**
- **диаграмма Исигавы;**
- **ABC-анализ;**



МАКРО-ОКРУЖЕНИЕ





Идентификация факторов макросреды

Политические/ правовые

- .Трудовое законодательство
- .Налоговая политика
- .Политика гос. регулирования
- .Законодательство об охране окружающей среды
- .Общественный контроль над расходами и т.п.

Экономические

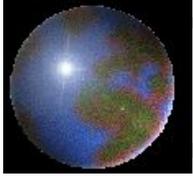
- 1.Процентные ставки и уровень инфляции
- 2.Доверие потребителей
- 3.Перспективы экономического развития
- 4.Уровень безработицы
- 5.Уровень заработной платы
- 6.Конкуренция и др.

Социокультурные

- .Демографические изменения
- .Развитие системы ценностей общества
- .Перемены в образе жизни (изменение состава семьи, отношение к работе, к свободному времени)
- .Изменение вкусов и предпочтений
- .Уровень образования

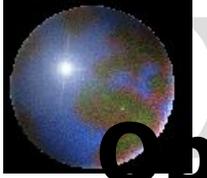
Технологические

- 1.Потенциал нового продукта, создание рынка
- 2.Альтернативные способы предоставления услуг
- 3.Новые открытия
- 4.Изменение коммуникационных технологий
- 5.Новые производственные технологии



АНАЛИЗ ОТРАСЛИ – модель Портера





Организационный анализ

Внутренние стратегические факторы
– сильные и слабые стороны организации,
которые помогут/помешают организации
использовать возможности и
противостоять угрозам внешней среды

Внутренние факторы более важны, чем
внешние

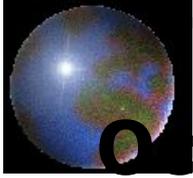


Основные и отличительные компетенции

Ресурсы - это активы организации, основные строительные блоки организации.

Способности относятся к умению организации использовать свои ресурсы.

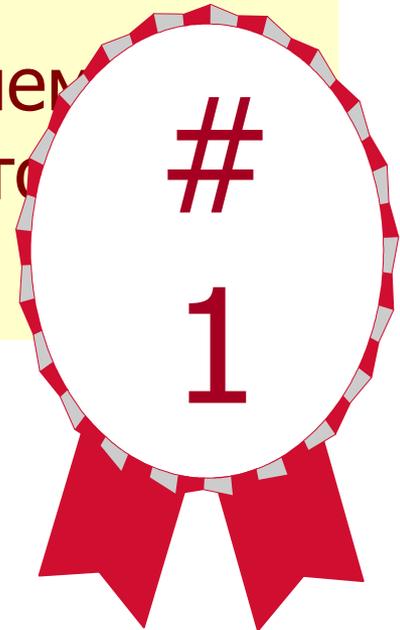
Компетенция - это кросс-функциональная интеграция и координация способностей.

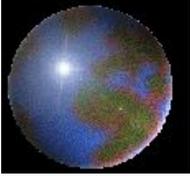


Основные и отличительные компетенции

Основные компетенции - набор компетенций внутри организации; то, что организация может делать действительно хорошо.

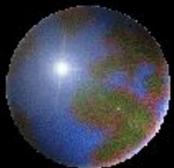
Когда основные компетенции лучше, чем аналогичные компетенции у конкурентов, тогда их называют **отличительные компетенции**.





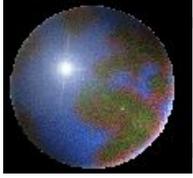
Классификация ресурсов

<i>Категории ресурсов (Льюис, Тис)</i>	<i>Ресурсы</i>
Осязаемые (материальные, вещественные) ресурсы	Оборудование, здания и сооружения, лицензии и товарные знаки, географическое положение
Ресурсы, связанные со знаниями, навыками и опытом	Время нахождения предприятия на рынке, навыки и опыт сотрудников на местах, познания работников в различных областях (включая опыт работы в других отделах), знание клиентов работниками контактных отделов
Ресурсы, связанные с системами и процессами	Диверсифицированная организация бизнеса, система обработки заказов, работа с претензиями, интегрированная система менеджмента, инструмент обмена инновациями, совместные межфункциональные проекты, совещания и командировки, система поощрения сотрудников
Культурные ресурсы и ценности	Ориентация на нужды клиента и рынка, патриотизм и командный дух, информированность о деятельности других подразделений, ориентация на высокое качество продукции, забота о сотрудниках предприятия
Сетевые ресурсы	Взаимоотношения сотрудников внутри отдела, взаимоотношения между отделами, взаимоотношения с клиентами, взаимоотношения с поставщиками
Ресурсы с потенциальной динамической способностью	Финансовые ресурсы, убежденность руководства в необходимости совершенствования, ориентация только на профильные виды деятельности (аутсорсинг)



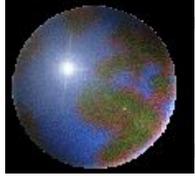
SWOT анализ

	ВОЗМОЖНОСТИ Появление новой розничной сети и т. д.	УГРОЗЫ Появление крупного конкурента и т. д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Высокое качество продукции и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями? <i>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</i>	2. За счет чего можно снизить угрозы? <i>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</i>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Высокая себестоимость продукции и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями? <i>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</i>	4. Какие самые большие опасности для фирмы? <i>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</i>



Метод «вход-выход»

- **Вход системы** характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т. п.).
- **На выходе системы** — результаты, выраженные количественно или качественно, имеющие определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного уровня.



Компоненты "черного ящика"



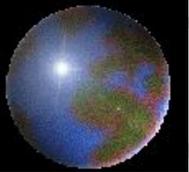
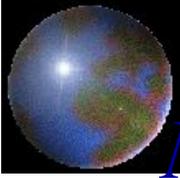


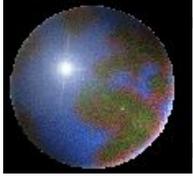
Диаграмма Исикавы





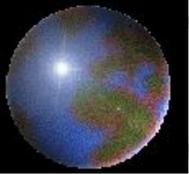
Многоугольник конкурентоспособности





АВС-анализ

- **Метод АВС-анализа** позволяет установить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на изучаемый объект исследования.
- **Суть метода:** все факторы, характеризующие объект исследования, делятся на три равные группы по числу (по 33,3 %). В группу А включаются самые влиятельные факторы, в группу В – со средним влиянием, в группу С – с наименьшим влиянием. Проблему выявляем в группе факторов с наибольшим влиянием



Критерии для принятия решения

- Краткосрочный и долгосрочный эффект;
- Объем материальных и человеческих ресурсов;
- Оправдывает ли результат затраченные усилия;
- Каков объем поддержки руководства и подчиненных необходим?
- Поможет ли данный вариант решить проблему или устранит ее симптомы?

