

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ КОМПЛЕКСНОЙ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Анипко Кристина, РГЭУ (РИНХ)

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Andrews впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы". С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении, SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Как правило, SWOT-анализ проводится с помощью вспомогательных таблиц (матриц).

Суть данной таблицы заключается в совместном рассмотрении внешней и внутренней среды, а затем в разделении событий в каждой из этих частей на благоприятные и неблагоприятные. В ее левой части выделяются два блока: "сильные стороны", "слабые стороны", в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока "возможности" и "угрозы", в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются четыре поля: СИБ "сила и возможности"; СИУ "сила и угрозы"; СЛВ "слабость и возможности"; СЛУ "слабость и угрозы". На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

В качестве дополнений, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы. Информация представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Также, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом.

Преимуществом SWOT-анализа является то, что, для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка, а значит, любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, недостатком такого вида анализа является то, что, присущая ему простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным неопределенных и двусмысленных понятий. Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Для избежания указанных ошибок следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа, то есть сфокусироваться на конкретном сегменте. Следует также помнить, что элементы «сильные и слабые стороны»-это внутренние черты компании, а «возможности и угрозы»-внешние. Особенно важно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Необходимо помнить, что сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Желательно, чтобы анализ проводили несколько человек для того, чтобы избежать субъективного мнения. И наконец, чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Существует ряд показателей, которые необходимы для проведения SWOT-анализа. К ним относятся: показатели внешней среды, показатели непосредственного окружения, показатели внутренней среды компании, экономические факторы, (такие как: темпы инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения и т.п.), политические факторы (представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых

государство намерено проводить в жизнь свою политику), рыночные факторы (многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации), технологические факторы (возможности, которые наука открывает для производства новой продукции), международные факторы (угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков).

SWOT-анализ используется для: анализа факторов конкурентного окружения, планирования реализации стратегий и конкурентной разведки.

На практике применяется несколько различных форм проведения SWOT-анализа:

1. Экспресс-SWOT-анализ — наиболее часто встречающийся, благодаря простоте проведения, вид качественного анализа, который позволяет определить, какие сильные стороны организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это сделать. На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу. На втором этапе строится перекрестная матрица экспресс-анализа. Для этого из всех факторов, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: "Сильная сторона 1 помогает воспользоваться Возможностью 1, слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если сбудется угроза 1" — и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу. Однако, из этой матрицы напрочь пропадают факторы, которые, например, позволяют нам развиваться в настоящем и будущем, если они не связаны с гипотетическими возможностями и угрозами внешней среды.

Ещё одним недостатком такой таблицы является то, что в пункты всех клеток таблицы попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть этих факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не может быть использована.

2. Сводный SWOT-анализ, в котором должны быть представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Поэтому его следует делать не "до" и не "вместо", а только «после» проведения всех остальных видов стратегического анализа. На первом этапе проводятся различные виды стратегического анализа, призванные выявить ключевые факторы, влияющие в настоящее время или, которые могут повлиять на ситуацию в фирме в перспективе (временной горизонт — от 1 до 5-10 лет, но иногда берутся и более длительные сроки). Полученные в ходе анализа данные заносятся в соответствующие ячейки матрицы. В ходе дальнейшего анализа используются различные методы для анализа каждой ячейки матрицы. Рассмотрим некоторые из них подробнее. Сильные стороны — это не то, что компания может делать, а только то, в чем она действительно сильна: накопленный опыт, наличие отработанных технологий, квалификационный состав сотрудников, возможности использования компетенции каждого сотрудника по максимуму, возможности координации индивидуальных усилий каждого для достижения общих целей. К сильным сторонам относятся все отличающие ее компетенции в области: репутации, имиджа, отношения, сложившегося в обществе и целевых потребителей к фирме/бренду, а в отдельных случаях, еще и к стране производителю или товарному рынку; истории фирмы, но часто еще отрасли и региона/страны; финансовых, управленческих, функциональных и организационных возможностей (обычно в сравнении с конкурентами, реже — по региональному признаку.); расширяющих ее возможности ресурсов (человеческих, материальных, организационных, финансовых, политических и т.д.).

Слабые стороны — все те же самые ресурсы и компетенции, которые мы выделяли в сильных сторонах, но мешающие нормальной работе компании или препятствующие достижению поставленных целей, либо ресурсы и компетенции, которые есть у фирмы, но которые не вошли в ее сильные стороны. Анализ слабых сторон помогает выявить те особенности фирмы, которые мешают ей эффективно функционировать или которые могут препятствовать осуществлению стратегических программ. Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы. Для более

объективного анализа можно оценить каждый фактор с помощью весов (от 0 до 1) и шкалы Лайкерта (выбирать можно любые значения: от 0 до 5, от 1 до 7, от 0 до 100 и т.д.). Под оценкой в таблице понимается экспертная оценка силы фактора. Вес означает оценку веса фактора, т.е. вероятность наступления события или вероятность усиления значимости фактора (реже — значимость фактора в глазах потребителей или актуальность). Необходимость исчисления коэффициента (оценка*веса) обуславливается тем, что простая констатация силы фактора не всегда оказывается актуальной.

Другой вариант описания сильных и слабых сторон — сравнение с конкурентами (если есть возможность получить нужные данные). Сравнение с конкурентами позволяет определить, насколько весомы наши достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами. В результате появляется возможность обратить внимание на те позиции, по которым мы существенно отличаемся от конкурентов, и разработать стратегию, позволяющую усилить ключевые сильные стороны и снизить потенциально опасные слабые стороны.

Возможности и угрозы — неподвластны фирме, но могут существенно повлиять на ее деятельность. Основная задача фирмы — быть готовой воспользоваться возможностями и предотвратить последствия угрожающих событий. Оценка возможностей поможет не упустить ее в случае возникновения. Для уже существующих, но пока не используемых фирмой возможностей важен сам факт их выявления и фиксации. Анализ возможностей обычно включает три взаимосвязанных компонента: идентификация возможности, сопоставление возможности и организации, оценка возможности обычно делится на две стадии: качественную и количественную. На стадии качественной оценки привлекательность возможности сравнивается с характеристиками ее рыночной ниши. Привлекательность зависит от: активности конкурентов, запросов покупателей, рыночного спроса, социальных, политических, экономических и технологических сил, способностей самой организации. В свою очередь, каждый из этих факторов влечет за собой определенный тип искомых покупателей, потребности покупателей, а также средства удовлетворения этих потребностей, и все эти связи необходимо установить. На количественной стадии дается оценка потенциальной емкости рынка и прогноз объемов продаж. Здесь же составляются бюджеты финансовых, кадровых, маркетинговых и производственных ресурсов, необходимых для оценки прибыльности рыночной возможности. Оценка угроз помогает заранее подготовиться и разработать действия по нейтрализации возникающих проблем.

Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет в некотором приближении дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены (даже в тех случаях, когда объективной информации об этих факторах у фирмы нет). Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа, так она может занять 1-2 дня в зависимости от глубины проработки факторов.

3. Смешанный SWOT-анализ — это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа, а затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица. Достоинством этой формы является глубина анализа. К недостатку следует отнести психологический фактор: на практике очень часто дело заканчивается построением красивой матрицы и самоуспокоением, либо забвением всех факторов, вошедших в большую SWOT-таблицу.

Количественные методики SWOT-анализа

Количественные оценки формируются как оценки значения параметра, неопределенности его появления, значимости. Для каждого параметра могут быть установлены коэффициенты важности. Вводимые количественные оценки позволяют вычислить по каждому изучаемому объекту уровень потенциала сил, слабостей, возможностей и угроз. Результаты SWOT-анализа принципиально можно использовать в дальнейшем для количественного анализа включенных в него факторов с помощью методов ранжирования, экспертных оценок и иных методов, применяемых в риск-менеджменте.

На первом этапе эксперты индивидуально проставляют балльную оценку для каждого показателя. Шкалы могут использоваться различные, например от 1 до 10, сгруппированные по оценкам — низким, средним и высоким.

На втором этапе каждый эксперт предполагает возможную степень изменения оценки показателей SWOT-анализа в результате возможных предпринимаемых действий.

Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов. В качестве дополнительной итоговой формы может выступать таблица интегрированных индексов по группам показателей.

Интеграция России в мировое образовательное пространство, выдвинуло новые требования к качеству высшего образования. Решить эту проблему поможет эффективная система менеджмента качества образовательного учреждения. Наиболее популярным методом изучения основных условий, в которых организация должна работать, в стратегическом менеджменте является SWOT-анализ. Как отмечают Е.А. Князев и К.Таверньи, имеется реальная возможность в рамках SWOT-анализа анализировать вуз и его окружение в терминологии делового мира. Вуз производит собственный продукт, имеет определенные ресурсы, соперничает на определенном рынке и занимает определенную его долю; ему характерен определенный производственный процесс, он связан со своими заказчиками и т.д. Для каждого из направлений производится поиск сильных и слабых внутренних сторон, возможностей и угроз во внешней среде. В результате проведенного анализа вырабатываются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности вуза.

Задача руководства вуза - установить четкие взаимодействия процессов, в ходе выполнения которых рождается новое качество, не присущее ни одному из них в отдельности.

На основании совокупного мнения всех участников самооценки экспертов – сотрудников академии и их статистической обработки была построена обобщенная матрица SWOT-анализа вуза. поведения вуза. На основе корреляционного анализа названных групп факторов были разработаны и рекомендованы пути совершенствования деятельности академии на ближайшую и отдаленную перспективу с учетом состояния внутренней среды вуза, а также внешней среды его окружения. Таким образом, исследования подтвердили актуальность и своевременность существующих планов и программ по развитию вуза, внедрение современных компьютерных технологий и т.д., были выявлены определенные недостатки в деятельности вуза: проблема «старение кадров», недостаточная связь с работодателями и довузовскими образовательными учреждениями и др.

Таким образом, SWOT-анализ играет важную роль в стратегическом планировании развития компании. Он помогает найти преимущества, на которые следует сделать акцент, и недостатки, которые необходимо устранить, либо скрыть. Также благодаря данному анализу компания способна предусмотреть угрозы с внешней стороны или наоборот возможности и, в связи с полученными результатами принять необходимые меры по развитию фирмы.

Список литературы:

1. SWOT анализ. Основные положения SWOT анализа предприятия-
<http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>

2. SWOT-анализ как инструмент комплексной диагностики финансового развития-
<http://www.ieay.ru/nauka-v-ieau/nauchnye-trudy-ieau/finansovye-problemy-ozdorovleniya-ekonomiki-gosudarstva-i-predpriyatij-v-rynochnyh-usloviyah/swot-analiz-kak-instrument-kompleksnoj-dagnostiki-finansovogo-razvitiya1/?wb=on>

3. SWOT-анализ в развертывании функции планирования в университете-
<http://www.monographs.ru/169-5353>

4. SWOT-анализ и выработка стратегии развития-

http://revolution.allbest.ru/management/00341465_0.html

5. Матрица SWOT-

http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635b2ac79b5c53b89521316d27_0.html

6. Методика проведения SWOT-анализа- http://m-arket.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html

7. Понятие ключевых компетенций организации. Методика проведения SWOT-анализа.-

<http://lektsii.com/1-76857.html>