

SWOT-анализ

Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В.

SWOT – это акроним слов **Strengts** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя – в **O** и **T**.

Методология **SWOT**-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Заметим: *Благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.*

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

В табл. 1. представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в **SWOT**-анализе [3].

Таблица 1

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации

<p>Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество</p> <p>Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности</p> <p>Проверенное надежное управление</p> <p>Надежная сеть распределения</p> <p>Высокое искусство НИОКР</p> <p>Наиболее эффективная в отрасли реклама</p>	<p>Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами</p> <p>Устарелые технология и оборудование</p> <p>Потеря глубины и гибкости управления</p> <p>Слабая сеть распределения</p> <p>Слабые позиции в НИОКР</p> <p>Слабая политика продвижения</p>
<p><i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):</i></p>	<p><i>Потенциальные внешние угрозы (Т):</i></p>
<p>Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей</p> <p>Расширение диапазона возможных товаров</p> <p>Благодушие конкурентов</p> <p>Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки</p> <p>Благоприятный сдвиг в курсах валют</p> <p>Большая доступность ресурсов</p> <p>Ослабление ограничивающего законодательства</p> <p>Ослабление нестабильности бизнеса</p>	<p>Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов</p> <p>Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей</p> <p>Ожесточение конкуренции</p> <p>Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости</p> <p>Неблагоприятный сдвиг в курсах валют</p> <p>Усиление требований поставщиков</p> <p>Законодательное регулирование цены</p> <p>Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса</p>

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что нужно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли

наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста.

Классический **SWOT**-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (**S**), ее слабых сторон (**W**), потенциальных благоприятных возможностей (**O**) и внешних угроз (**T**) [4, 5, 6].

В ряде работ, например, [8, 9], излагается методика SWOT-анализа, основной упор в которой сделан не на методы определения и оценку S, W, O и T, а на формулирование конкретных стратегий и мероприятий на основе S, W и с учетом O и T. Так, в [8] предлагается после определения S, W, O, T перейти к составлению матрицы стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Далее происходит отбор и ранжирование мероприятий. Ясен недостаток этой методики – нет комплексности рассмотрения с оценкой вероятности возникновения конкретных ситуаций (возможностей и угроз).

Очевидно, что важно не только определить возможности и угрозы, но и попытаться оценить важность учета той или иной угрозы или возможности в стратегии фирмы.

В [9] для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей, которая строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность фирмы (сильное, умеренное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что фирма сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Аналогичная матрица составляется и для оценки угроз.

В [1, 2] методика **SWOT**-анализа была доработана с целью объединения в одной процедуре и аналитических оценок, и выбора стратегии фирмы. Другими словами, произведено объединение стратегической ситуации компании, заключения о важности отдельных факторов и их влиянии на стратегию, идентификации и оценки стратегических альтернатив. Для этого в состав экспертных оценок были включены оценки вероятности появления благоприятных возможностей и угроз, уровней влияния на деятельность фирмы этих внешних факторов, интенсивности сильных и слабых сторон в деятельности фирмы и их влияния на реализацию благоприятных возможностей и защиту от возможных внешних угроз. Далее эти оценки

выступали в качестве компонентов интегрированных весов сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, с учетом внешних благоприятных возможностей и угроз.

Описание методики

Предлагаемая методика позволяет обоснованно перейти от фиксации балльных оценок отдельных факторов к выбору наиболее существенных по всему континиуму частных факторов в их взаимосвязи.

Данную методику можно условно разбить на следующие шаги:

1. Подбор экспертов и формирование экспертных групп для проведения SWOT-анализа;
2. Формулирование экспертами сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз;
3. Оценка экспертами;
4. Обработка (сведение воедино) полученных оценок;
5. Анализ полученных результатов и формулирование стратегий.

Далее приведена примерная форма для опроса экспертов.

Ф <input style="width: 100%;" type="text"/>	Благоприятные возможности (O)					Угрозы (T)			
Стратегическая цель фирмы									
P_j Вероятность появления									
K_j Коэффициент влияния									
Сильные стороны (S)	A_i								
i=1									
...									
...									
...									
...									
i= m									
Слабые стороны (W)									
i= m+1									
...									
...									
...									
i=s									

$A_{ij} = A_i P_j K_j a_{ij}$

Приведенная на этом рисунке форма заполняется экспертами по следующим правилам:

1. В рамке **Ф** написать свою фамилию;
2. В рамке “Стратегическая цель фирмы” записать суждение эксперта;
3. В разделе “**O**” заполнить столбцы перечнем благоприятных возможностей, которые могут представиться в будущем;

4. В разделе “*T*” выполнить тоже для угроз;

5. В строке P_j проставить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз;

6. В строке K_j проставить значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами:

- никак не влияет на деятельность фирмы – оценка 0;

- создает коренные новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена – оценка 1;

- промежуточные случаи:

- слабое влияние 0,1 – 0,3;

- среднее влияние 0,4 – 0,6;

- сильное влияние 0,7 – 0,9;

7. В столбце “*S*” заполнить строки сильных сторон в деятельности фирмы.

8. В столбце A_i проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах (1–5), пользуясь следующими правилами:

- оценка 5 – отличительное преимущество;

- оценка 4 – 3 – интенсивность четко выше, чем среднеотраслевая;

- оценка 2 – 1 – интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

9. То же выполнить в столбце A_i для слабых сторон в деятельности фирмы, записанных в столбце “*W*”, пользуясь следующими правилами:

- оценка –5 – в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;

- оценка –4, –3 – позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;

- оценка –2, –1 – интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

10. В квадрантах *SO*, *ST*, *WO*, *WT* выставить в соответствующих клетках (a_{ij}) оценки влияния соответствующих факторов *S* и *W* на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от опасности, пользуясь следующими правилами:

- оценка +5 – фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;

- оценка +4, +3 – содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;

- оценка +2, +1 – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз;

- оценка 0 – нет практического влияния фактора на конкретные факторы *O* и *T*;

- оценка –1, –2 – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или содействие усилению угрозы;

- оценка –3, –4 – сильное отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или четкое усиление угрозы;

- оценка -5 – невозможность использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угрозы.

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для фирмы (это учтено в столбце A_j), то есть производятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального идентифицированного фактора на отмеченные благоприятные возможности или угрозы.

Оценки экспертов в клетках a_{ij} затем транспонируются в оценки $A_{ij} = A_i K_j P_j \cdot a_{ij}$. По оценкам каждого эксперта производится оценка уровня

конкретных благоприятных возможностей для фирмы $K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij}$; угроз по

формуле $K'_j = \sum_{i=m+1}^s A_{ij}$; сильных сторон – $A'_i = \sum_{j=1}^n A_{ij}$, слабых сторон –

$A'_i = \sum_{j=n+1}^r A_{ij}$. Итоговая матрица содержит суммы взвешенных оценок экспертов.

Пример такой итоговой матрицы для Таганрогского государственного радиотехнического университета (ТРТУ) приведен на рис. 2. Что особенно важно: сильные и слабые стороны организации автоматически определяются по всей совокупности благоприятных возможностей и угроз. Поэтому естественным решением является построение стратегии организации на особенно сильных сторонах (отличительных преимуществах). Эта зона на рис. 18 выделена значками “0”. Особенно целесообразна готовность к использованию наиболее эффективных благоприятных обстоятельств (зона “00”). Соответственно особенно опасна и подлежит устранению или защите зона “ХХ”.

Пример показывает, что для ТРТУ в 1998 г. сильными сторонами можно считать:

- возможность подготовки по комплексным и уникальным специальностям;
- общий положительный имидж;
- компетентность профессорско-преподавательского состава.

Соответственно особо опасны следующие слабые стороны:

- недостаточное информационное обеспечение;
- неадекватность финансовых источников;
- отсутствие искусства конкурентной борьбы.

Наибольшую угрозу представляли:

- ослабление роста рынка;
- ожесточение конкуренции.

Наиболее вероятные благоприятные возможности включали в 1998г.:

- благодущие конкурентов;
- дешевизна образования;
- расширение диапазона специальностей.

1. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент образовательного учреждения (ВУЗа) // Известия ТРТУ, 1998, №1.

2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент ТРТУ. //Сб. “Отчет ректора ТРТУ за 1998 г.”. Таганрог: ТРТУ, 1999, с. 49–53.

3. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1995.

4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

5. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.

6. Thompson A. A. Jr., Strikland A. J. Strategic Management. Homewood Il.: Irwin inc., 1990.

7. Филинов Н. Б. Стратегический подход к управлению компанией. Материалы по программе TACIS. М.: ГАУ, 1998.

8. Комплект форм стратегического планирования. // Международный электронный журнал, www.rayter.com, 1998, №3.

9. Голубков Е.П. Маркетинг: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 1999.

10. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.