

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

В. С. Катькало, Т. Н. Клемина, В. А. Чайка, В. Н. Шемракова

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «SWOT-
АНАЛИЗ»**

(для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»)

10-е издание исправленное и дополненное

Санкт-Петербург
Издательство «Высшая школа менеджмента»

2016

Рецензенты:

Д-р экон. наук, проф. **А. К. Казанцев** (С.-Петербур. гос. ун-т); **Е. В. Стрельцова**
(генеральный директор, КО «Любимый край»)

© Катькало В. С., Клемина Т. Н., Чайка В. А., Шемракова В. Н., 2016

© Институт «Высшая школа менеджмента СПбГУ», 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. Курсовая работа «SWOT-анализ»	4
1.1. Учебные цели курсовой работы	4
1.2. Базовые требования к курсовой работе «SWOT-анализ»	5
1.3. Мини-группы студентов и их научные руководители	6
1.4. Выбор компании для выполнения SWOT-анализа	7
1.5. Индивидуальная оценка работы студента над проектом.....	8
2. Общая характеристика SWOT-анализа и его основных этапов	9
2.1. SWOT-метод как инструмент стратегического анализа	9
2.2. Первичный SWOT-анализ	14
2.3. Поэлементный SWOT-анализ	19
2.4. Типичные трудности в процессе проведения SWOT-анализа	21
2.5. Примеры выполнения SWOT-анализа.....	23
3. Порядок подготовки и защиты курсовой работы«SWOT-анализ»	28
3.1. Структура и содержание курсовой работы	28
3.2. Основные этапы подготовки курсовой работы.....	29
3.3. Порядок защиты курсовой работы	33
4. Рекомендуемые источники для подготовки курсовой работы «SWOT-анализ»	33
4.1. Литература по теме «SWOT-анализ»	33
4.2. Учебные кейсы о компаниях и рынках	34
4.3. Периодические и электронные издания для подготовки SWOT-анализа	34
5. Правила оформления курсовой работы	35
5.1. Форма титульного листа	36
5.2. Форма Заявления об отсутствии в курсовой работе плагиата	37
5.3. Оформление плана работы	38

1. Курсовая работа «SWOT-анализ»

Подготовка курсовых работ является важным компонентом учебного процесса для студентов основных образовательных программ, реализуемых Институтом «Высшая школа менеджмента» СПбГУ.

Курсовая работа «SWOT-анализ» является обязательным элементом учебного плана по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат). Данная курсовая работа завершает первый год обучения на факультете и выполняется в весеннем (втором) семестре. Защита проводится в зачетную неделю весенней сессии первого года обучения. Оценка результатов работы студента(тки) над этим проектом имеет статус *зачета*.

1.1. Учебные цели курсовой работы

Курсовая работа «SWOT-анализ» подводит определенный итог первого года обучения в Высшей школе менеджмента СПбГУ и опирается на знания, полученные студентами в курсах «Менеджмент», «Микроэкономика», «Макроэкономика» и «История бизнеса». Как и в случае других курсовых работ в Высшей школе менеджмента, к учебным целям данной работы относятся закрепление и углубление знаний, приобретенных в теоретических курсах, и развитие навыков самостоятельного исследования актуальных вопросов современного управления. Кроме того, уникальным достоинством курсовой работы по SWOT-анализу является возможность одновременного эффективного решения задач содержательного и инструментального аспектов университетской модели подготовки профессиональных менеджеров на материалах конкретной компании. Подобная постановка задач курсовой работы по направлению «менеджмент» на первом году обучения позволяет уже на начальном этапе подготовки бакалавров эффективно представить в учебном процессе тесную связь теории и практики менеджмента.

Отличительные преимущества курсовой работы по SWOT-анализу можно конкретизировать в следующих учебных целях, реализуемых в процессе его выполнения и публичной защиты:

- глубокое изучение и практическое освоение SWOT-метода — одного из основных инструментов анализа стратегического положения и направления развития организаций, действующих в любом из трех секторов рыночной экономики (предпринимательские, некоммерческие и государственные организации);
- развитие аналитических навыков, необходимых для принятия управленческих решений любого уровня;
- формирование навыков самостоятельного подбора, систематизации и критического анализа первичной и вторичной информации, статистических и фактологических материалов о деятельности конкретной

компании, а также научной литературы по актуальным вопросам современного менеджмента;

- постановка базовых навыков научно-исследовательской, научно-практической и консультационной работы;
- развитие навыков работы в команде;
- формирование умений грамотного оформления курсового проекта и публичной презентации его результатов.

1.2. Базовые требования к курсовой работе «SWOT-АНАЛИЗ»

В настоящем разделе перечислены основополагающие требования к курсовой работе. Невыполнение хотя бы одного из этих требований является достаточной причиной отклонения курсовой работы научным руководителем, в обязанности которого входит принятие решения о ее соответствии требованиям.

Базовые требования к курсовой работе следующие:

1. В работе должно найти отражение понимание студентами сущности и технологии расширенного (т. е. состоящего из двух этапов) SWOT-анализа. Студентами должны быть выполнены оба основных этапа SWOT-анализа, — как первичный, так и поэлементный (взвешивание пар факторов). При этом должны быть рассмотрены парные комбинации элементов матрицы SWOT и сделаны выводы относительно стратегических перспектив развития выбранной компании.
2. SWOT-анализ должен быть выполнен на материалах иностранной или российской компании, действующей в Российской Федерации. Принципы выбора компании для настоящей годовой курсовой работы указаны ниже в разделе 1.3.
3. В курсовой работе должны прослеживаться элементы самостоятельного научного творчества, сформулирована и строго обоснована как логика представленного SWOT-анализа, так и полученные по итогам выполненного анализа выводы.
4. В работе должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью с менеджерами компании и публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, отражающих деятельность выбранной для проведения SWOT-анализа компании, так и вторичные источники информации (статьи из научной и периодической литературы).
5. Работа должна носить *самостоятельный* характер, то есть не допускается прямое заимствование текста из печатных или электронных источников, а также — из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок. Наличие в курсовой работе элементов плагиата является основанием для выставления комиссией оценки «неудовлетворительно».

6. При составлении матриц первичного и поэлементного SWOT-анализа не допускается «слепое» копирование формулировок примеров сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз во внешней среде, представленных в данных Методических указаниях.
7. Отсутствие в курсовой работе элементов плагиата подтверждается студентами на специальном листе, следующим за титульным листом работы. В противном случае работа к защите не допускается.
8. Работа должна быть выполнена в точном соответствии с существующими правилами оформления курсовых и выпускных квалификационных работ. *Представление рукописного варианта текста не допускается.* К защите принимаются только сброшюрованные работы, выполненные с помощью компьютерного набора.
1. Рекомендуемый объем курсовой работы на тему «SWOT-анализ» должен составлять около 40 тысяч знаков с пробелами при использовании кегля (шрифта) 12 (без учета приложений).

1.3. Мини-группы студентов и их научные руководители

Работа выполняется в *мини-группе, состоящей из 3 (трех) студентов*, и должна стать результатом коллективных усилий этой команды, что требует одинаково высокой активности каждого из ее участников. Составы мини-групп определяются студентами *самостоятельно*. Регистрация состава участников мини-групп осуществляется через систему Blackboard «Курсовой проект SWOT». При этом должны быть указаны имена участников мини-группы (имя и фамилия полностью) и номер учебной группы.

Студенты, оказавшиеся на установленный день за рамками сформированных таким образом мини-групп, будут сведены в оставшиеся мини-группы *решением координатора проекта*.

Формирование мини-групп из студентов разных учебных групп бакалаврской программы по направлению «Менеджмент» является желательным, но не строго обязательным.

Модель выполнения курсовой работы мини-группой предполагает коллективные усилия ее участников по созданию конечного результата, но при этом индивидуальный подход к итоговой оценке знаний и умений каждого студента. Непосредственную помощь в подготовке курсовой работы студентам оказывает *научный руководитель*. Информация о назначенных по всем мини-группам научных руководителей будет представлена в системе Blackboard. Каждая мини-группа получает своего научного руководителя, при этом, последний отвечает, как правило, за все курсовые работы по SWOT- анализу, выполняемые на материалах одной и той же компании.

В обязанности научного руководителя курсовой работы входит:

- систематическое консультирование студентов по проблематике работы и базовым требованиям к ней;
- помощь студентам в контактах с компанией, являющейся объектом
- SWOT-анализа для данной мини-группы;
- консультации по определению, сбору и обработке необходимой информации и литературы для выполнения проекта;
- обсуждение промежуточных результатов работы, подготовка и выдача необходимых рекомендаций;
- принятие решение о соответствии работы требованиям и выставление соответствующей отметки на титульном листе окончательного варианта, представляемого мини-группой к защите;
- участие в заседании комиссии по защите курсовых работ.

В весеннем семестре 2015/16 учебного года научными руководителями курсовых работ «SWOT-анализ» являются преподаватели кафедры стратегического и международного менеджмента, кафедры операционного менеджмента, кафедры организационного поведения и управления персоналом и кафедры информационных технологий в менеджменте. Расписание часов консультаций преподавателей имеется на стендах соответствующих кафедр и на их персональных страничках на сайте факультета, либо время индивидуальных консультаций можно определить, связавшись с преподавателем по электронной почте.

Обращаем внимание на то, что каждый научный руководитель будет работать одновременно с несколькими мини-группами и потому планировать встречи для консультаций необходимо заблаговременно. Допускаются консультации для ряда мини-групп одновременно — например, в рамках (или по итогам) посещения этими мини-группами одной и той же компании.

Координатором проекта курсовых работ «SWOT-анализ» в 2015/16 учебном году является ассистент А. А. Петрова-Савченко, к которой любой студент, выполняющий данную работу, должен незамедлительно обращаться в случае сбоя в коммуникации со своим научным руководителем. Другим контактным лицом для решения подобных проблем является доцент Т. Н. Клёмина, ведущая лекционные занятия по курсу «Менеджмент».

1.4. Выбор компании для выполнения SWOT-анализа

В качестве объекта SWOT-анализа мини-группам студентов надлежит выбрать одну из компаний, специально подобранных центром карьер ВШМ для целей настоящей курсовой работы. В предлагаемый студентам список включены компании, являющиеся корпоративными партнерами факультета и/или возглавляемые его выпускниками. Руководители всех этих компаний дали согласие взаимодействовать с факультетом и мини-группами студентов в рамках проекта по SWOT-анализу. Компании, включенные в данный список, представляют самые разные отрасли экономики и различные бизнес-модели. Вместе с тем, в свете задач SWOT-анализа крайне важно, что все эти компании отличает стремление к развитию, а не к выживанию либо к консервации нынешнего состояния бизнеса.

Первым очевидным правилом решения проблемы возможного ажиотажного спроса является «порядок живой очереди»: после того, как список этих компаний появится в системе Blackboard, студенческим мини-группам предлагается регистрировать свой выбор компаний путем регистрации в системе Blackboard. Для регистрации необходимо указать:

- состав мини-группы (фамилии и имена участников мини-группы с указанием номеров учебных групп);
- выбор *трех компаний* из предложенного списка. Выбранные компании должны быть расположены в порядке приоритетности, а именно:
 - Компания «А» (наиболее желательный вариант компании)
 - Компания «В» (второй по приоритетности вариант)
 - Компания «С» (третий по приоритетности вариант).

В случае невозможности регистрации по наиболее приоритетному варианту компании мини-группа будет зарегистрирована на второй по приоритетности вариант и т. д. Таким образом, предпочтения мини-групп будут учитываться по мере регистрации их поступления. Распределение мини-групп по компаниям (и наоборот) будет представлено через те же носители информации, что и список компаний. Во всех случаях превышения или недостатка интереса к отдельным компаниям научные руководители (либо координатор проекта) имеют полномочия обстоятельно выяснить причины выбора той или иной мини-группы в пользу определенной компании и отдать приоритет профессионально наиболее обоснованным предпочтениям.

Обращаем внимание на то, что руководство каждой компании, отобранной для проекта, выразило готовность как минимум 1 раз встретиться с мини-группами студентов. Кроме того, во многих случаях менеджеры этих компаний высказали большую заинтересованность в участии в комиссиях по защите курсовых работ на материалах их компаний.

Все это не только может создать дополнительный профессиональный стимул для качественной работы студентов над данной работой, но и налагает на каждую мини-группу дополнительную ответственность за достойное представление себя и Высшей школы менеджмента в процессе подготовки и публичной защиты первой в студенческой жизни курсовой работы.

1.5. Индивидуальная оценка работы студента над проектом

Процесс индивидуализации итоговой оценки каждого студента (члена мини-группы) по курсовой работе «SWOT-анализ» имеет четыре составляющие.

1. Каждый студент расписывается на титульном листе курсовой работы (что акцептирует его личный вклад в создание его окончательного варианта, представляемого к защите) и на заявлении о самостоятельном характере этой работы (отсутствии в ней плагиата).
2. Научный руководитель, делая отметку на титульном листе курсовой работы о ее соответствии требованиям, тем самым подтверждает факт участия всех членов мини-группы в создании его окончательного варианта. При этом научный руководитель имеет право сделать особое замечание, если один из членов мини-группы игнорировал встречи с ним и/или с представителями компании, являвшейся объектом SWOT-анализа. Тем самым, научные руководители информируют в письменной форме комиссии по защите этих работ о необходимости дополнительных вопросов к конкретным студентам в процессе защиты ими результатов работы своей мини-группы.
3. Оценивается общий уровень представленной мини-группой курсовой работы.
4. В ходе публичной защиты курсовой работы три члена мини-группы распределяют между собой выступления по результатам выполнения проекта: например, первый студент выступает с минипрезентацией по общей характеристике компании и ее внешней среды; второй — по пер-

вичному SWOT-анализу, а третий — по поэлементному SWOT-анализу. Комиссия будет учитывать также и способность партнеров по мини-группе помогать друг другу в ответах на вопросы по каждому из этапов и общим выводам проведенного ими анализа на материалах конкретной компании.

В случае пропуска защиты одним из участников мини-группы по уважительной причине, подтвержденной соответствующим документом (например, медицинской справкой), студенту (студентке) назначается другой день защиты.

2. Общая характеристика SWOT-анализа и его основных этапов

В настоящее время SWOT-метод, впервые введенный в профессиональный оборот в середине 1960-х гг., по-прежнему остается одним из популярных базовых инструментов стратегического анализа организаций независимо от их отраслевой и национальной принадлежности, размера, возраста и формы собственности. Столь устойчивый интерес к SWOT-методу в школах бизнеса, штаб-квартирах корпораций и офисах консультационных фирм объясняется как сопряженными с ним уникальными возможностями одновременного анализа внутренних и внешних аспектов стратегического положения компании, так и относительной операционной простотой данного метода.

Привлекательность и доступность SWOT-анализа не должны, однако, порождать иллюзии о его аналитической тривиальности. На каждом из его двух основных этапах — первичном и поэлементном SWOT-анализе — высока цена последствий аналитических ошибок, которые могут негативно сказаться на обоснованности вырабатываемых с помощью этого метода рекомендаций относительно стратегии компании.

2.1. SWOT-метод как инструмент стратегического анализа

Навык применения на практике различных методов стратегического анализа — одна из важных составляющих развития стратегического мышления при подготовке профессиональных менеджеров. Разработка стратегии всегда подразумевает анализ *внутренней* и *внешней* среды компании, поскольку только их одновременный учет позволяет определить надежные источники и механизмы создания и удержания ее конкурентных преимуществ. Исследование внутренней среды компании предполагает детальный анализ ее внутриорганизационных процессов и особенностей организационной структуры. Цель изучения внутренней среды заключается в выявлении сильных и слабых сторон компании относительно сильных и слабых сторон ее основных конкурентов.

В свою очередь, анализ внешней среды есть исследование микросреды (отраслевой / конкурентной среды, среды прямого воздействия) и макросреды (среды косвенного воздействия) компании. Цель исследования микро- и макросреды — идентификация во внешней среде возможностей и угроз для рассматриваемой организации с учетом особенностей уже сформированной и реализуемой стратегии компании.

Иными словами, исследователь анализирует связь между текущей стратегией компании и характером / спецификой возможностей и угроз в микро- и макросреде. Таким образом, стратегический анализ позволяет расставлять четкие приоритеты при выборе из имеющихся стратегических альтернатив дальнейшего развития компании. Одним из наиболее эффективных методов достижения указанных целей исследования внутренней и внешней среды организации является метод SWOT-анализа.

SWOT-метод был разработан в первой половине 1960-х гг. учеными

Гарвардской школы бизнеса. Время и место рождения одной из исходных концепций современной теории и практики стратегического управления тесно связаны с ключевыми процессами становления данного важнейшего раздела менеджмента.¹ С одной стороны, только в благоприятных экономических условиях 1950–60-х гг. массовым явлением в США и Западной Европе стал рост компаний, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой, сложность (многофакторность) и неопределенность которой тогда резко возросла. Одновременно, к 1960-м гг. возникли особенно благоприятные интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, вне которых невозможен анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде. В экономической теории были накоплены концепции прибыли, конкуренции и вертикальной интеграции (концепции Й. Шумпетера, Р. Коуза, Э. Пенроуз и др.), альтернативные неоклассической теории фирмы, опиравшейся на постулат рыночного равновесия и не пытавшейся объяснить такие различия.

С другой стороны, именно Гарвардская школа бизнеса (открытая в 1908 г.) была колыбелью образования и исследований в области стратегического менеджмента. Здесь в 1911 г. впервые началось преподавание курса «Политика бизнеса» (Business Policy), призванного интегрировать знания, получаемые студентами в ходе изучения функциональных курсов учета, управления продажами и управления производством, и ставшего прообразом современной учебной дисциплины «Стратегическое управление». Вскоре после второй мировой войны гарвардский профессор истории бизнеса А. Д. Чандлер осуществил этапное исследование «организационного соответствия» фирм задачам их стратегического развития, по результатам которого в 1962 г. он опубликовал легендарную книгу «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия». В этой монографии были введены в научный оборот концепции стратегии и структуры в их современном понимании, и в целом она оказала огромное воздействие на последующее развитие теории стратегического управления.²

Параллельно с работой Чандлера в начале 1950-х гг. два профессора общего менеджмента Гарвардской школы бизнеса Дж. А. Смит и К. Р. Кристенсен проводили научные исследования с целью выяснить взаимосвязь между стратегией и особенностями внешней среды компании. Следующим шагом в развитии этого подхода, который и привел к формулированию концепции SWOT-анализа, стало активное обсуждение данными профессорами и их коллегами в начале

¹ Подробнее об исторически первых концепциях стратегического управления см. [Катало, 2003].

² Подробнее об учении Чандлера см.: Благов Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 95–101. Обстоятельный анализ одной из последних книг Чандлера «Масштабы и разнообразие» см. в: Тис Д. Дж. Движущие силы промышленного капитализма: взгляд на книгу Альфреда Чандлера «Масштабы и разнообразие» // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 102–146.

1960-х гг. при преподавании курса «Политика бизнеса» вопросов сильных и слабых сторон организации во взаимосвязи с возможностями и угрозами для компании в окружающей среде.³

В 1963 г. на конференции по проблемам политики бизнеса, организованной Гарвардской школой бизнеса, ее профессор К. Р. Эндрюс впервые озвучил аббревиатуру «SWOT» (**S**trengths — сильные стороны, **W**eaknesses — слабые стороны, **O**pportunities — возможности, **T**hreats — угрозы). Концепция SWOT-анализа была подробно изложена во впервые изданном в 1965 г. и быстро получившем мировое признание учебнике Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: Текст и кейсы»,⁴ подготовленном четырьмя профессорами общего менеджмента — Э. А. Лиарндом, К. Р. Кристенсенем, К. Р. Эндрюсом и У. Д. Гутом.⁵

Автором аналитического раздела гарвардского учебника был К. Эндрюс, который спустя несколько лет в развернутой форме изложил свои идеи в 1971 г. в монографии «Концепция корпоративной стратегии».⁶ Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой. По-видимому, именно в гарвардском учебнике 1965 г. компания впервые стала рассматриваться как открытая система (в духе теории систем, которая тогда уже имела серьезное влияние на мировую научную и общественную мысль). Следуя этому методологическому выбору, Эндрюс в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее понятием «отличительной компетенции организации» (заимствованным у социолога Ф. Селзника) и своим видением фактора неопределенности внешней среды, к которой фирма должна адаптироваться. С точки зрения К. Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон орга-

³ Об исторических подробностях формирования концепции SWOT-анализа см.: [Panagiotou, 2003].

⁴ В оригинале: Business Policy: Text and Cases / Ed. by E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth. Irwin: Homewood, 1965. Этот учебник выдержал только в США 6 изданий (последнее — в 1987 г.).

⁵ Первоначально предложенный ими метод стратегического анализа обозначался как LCAG (аббревиатура фамилий авторов учебника 1965 г.), затем в более поздних учебниках появились версии «SWOT-анализ» и «TOWS-матрица». Встречаются и экзотические варианты, например, SOFT (**S**trengths, **O**pportunities, **F**aults, **T**hreats — сильные стороны, возможности, недостатки, угрозы) и WOTS UP (**W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats, **S**trengths, **U**nderlying **P**lanning — слабые стороны, возможности, угрозы, сильные стороны, базовое планирование). Аналог аббревиатуры SWOT на русском языке — ССВУ (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы). Все эти терминологические или лингвистические различия не имеют принципиального значения, однако наиболее укоренившимся в профессиональном языке менеджеров является вариант «SWOT-анализ».

⁶ Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Irwin: Homewood, 1971. Русский перевод (к сожалению, не очень удачный) двух глав этой монографии см. в: Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., 2001. С. 76–87.

низации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.

Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации. Модель SWOT-анализа предполагает разделение области исследования на внешнюю и внутреннюю среду организации, при этом, рассматриваются благоприятные (сильные стороны, возможности) и неблагоприятные (слабые стороны, угрозы) аспекты. Исследователь группирует проблемы в обособленные элементы матрицы SWOT. Сильные и слабые стороны компании отражают специфику внутренней среды организации, а возможности и угрозы — особенности внешней среды компании. Следовательно, SWOT — это интегрированный метод стратегического анализа компании, поскольку он объединяет в себе исследование факторов как внутренней, так и внешней среды компании. Внутренние аспекты организационного развития рассматриваются во взаимосвязи с внешними аспектами динамики окружающей среды.

Аналитическая цель, преследуемая SWOT-анализом, заключается в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании, с одной стороны, воспользоваться возможностями, существующими во внешней среде, и, с другой стороны, избежать внешних угроз, в то же время, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны компании. Эта схема представлена на рис. 2.1.[Маурик, 2002].



Рис. 2.1. Логика SWOT-анализа

Таким образом, SWOT-анализ — это оценка реального стратегического положения компании, показывающая насколько текущая стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Сильные стороны фирмы превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации. Предпринимая определенные стратегические шаги и работая над слабыми сторонами, компания может превратить угрозы в благоприятные возможности.

Перечислим *преимущества матрицы SWOT* как метода стратегического анализа:

- Простота и логичная взаимосвязь компонентов матрицы SWOT.
- В элементах матрицы можно отразить как качественную, так и количественную информацию, информацию формального или неформального характера.
- Разнообразие вариантов и направлений применения SWOT-анализа.
- Широкий спектр явлений, факторов, аспектов, функциональных сфер деятельности, которые может охватить SWOT.
- Удобная схема для исследования сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз; для оценки ресурсов и компетенций компании.
- Для компании SWOT-анализ предлагает логическую схему, на основе которой могут систематически проводиться дискуссии, обсуждаться необходимость изменений, рассматриваться альтернативные варианты принятия стратегических решений.
- SWOT-анализ позволяет делать выводы о том, насколько текущая стратегия компании соответствует изменениям в окружающей среде.

Итак, SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон компании относительно конкурентов, возможностей и угроз в ее внешней среде. Эффективным способом сравнения этих четырех параметров стратегического анализа является размещение их в матрице 2×2 (отсюда и знаменитая *SWOT-матрица*). На основе данного анализа можно сделать вывод о конкурентной позиции компании на рынке и возможной необходимости стратегических изменений. Сбор информации о сильных и слабых сторонах компании должен концентрироваться на внутренних факторах умений, навыков, ресурсов и активов или их недостатке в компании. Сбор информации о возможностях и угрозах должен концентрироваться на внешних факторах, на которые фирма не может оказывать влияние. При проведении SWOT-анализа исследователь может оценить:

- направлена ли текущая стратегия компании на использование возможностей, имеющихся в отрасли;
- учитывают ли текущая стратегия и средства ее реализации угрозы, имеющиеся в отрасли, в той степени, в какой позволяют имеющиеся у компании ресурсы;
- устойчива ли конкурентная позиция компании.

Таким образом, при проведении SWOT-анализа следует отталкиваться от особенностей уже существующей стратегии развития компании, поскольку

именно в контексте текущей стратегии происходит оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз во внешней среде. Конечный результат SWOT-анализа заключается в формулировании альтернативной стратегии развития компании или корректив, которые необходимо внести в текущую стратегию фирмы.

Полноценный метод SWOT-анализа предполагает его проведение в два основных последовательных этапа (которые мы рассмотрим ниже):

- I. Первичный SWOT-анализ.
- II. Поэлементный SWOT-анализ.

2.2. Первичный SWOT-анализ

Цель первичного SWOT-анализа — выделение ключевых элементов матрицы SWOT. Представим их краткую характеристику.

Сильные стороны компании — позитивные внутренние характеристики компании; виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов. Иначе говоря, это отличительные способности, которые являются источником конкурентного преимущества фирмы и позволяют реализовывать ее стратегию на практике. Сильные стороны компании имеют различную природу: они могут корениться в специфических навыках организации или формироваться благодаря объединению различных ресурсов компании.

ПОДГРУППЫ ¹	ПРИМЕРЫ СИЛЬНЫХ СТОРОН
Организация и стратегический менеджмент	Гибкость организационной структуры Корпоративная культура Программа социальной ответственности Качество стратегических решений Продуманная функциональная стратегия Полная компетентность в ключевых сферах деятельности, глубокое знание бизнеса Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде Партнерства, совместные предприятия, сети, стратегические альянсы, обеспечивающие доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам Лидерство на рынке (высокая доля рынка) Патенты Защищенность от сильного конкурентного давления
Технологии	Ценный опыт и технологические навыки/ноу-хау Быстрое внедрение инноваций Большие возможности опытного производства Права собственности и патенты на ключевые

¹ В настоящих методических указаниях для наглядности и удобства ознакомления с примерами возможных сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз в ее внешней среде данные примеры логически объединены в подгруппы (организация и стратегический менеджмент; технологии; маркетинг и продажи; управление персоналом; финансы; производство). При составлении матриц первичного и поэлементного SWOT-анализа подобного объединения в подгруппы *не требуется*.

	технологии Обширный инновационный опыт
Маркетинг и продажи	Креативность в маркетинге Ценные навыки в сфере рекламы и стимулирования продаж Взаимоотношения с поставщиками и потребителями Узнаваемый бренд Разветвленная система сбыта Концентрация на самых привлекательных и быстрорастущих сегментах рынка Ориентация на потребителя Эффективное обслуживание потребителей Послепродажное обслуживание Значительное число лояльных клиентов
Управление персоналом	Квалифицированный персонал Успешные программы обучения персонала Высокая мотивация персонала Командный дух, общность ценностей Обширные возможности повышения квалификации сотрудников
Финансы	Устойчивое финансовое положение компании Умение привлекать финансовые средства для реализации проектов компании
Производство	Доступ к сырьевым ресурсам и материалам Возможности экономии на масштабах производства Преимущества в низких издержках Контроль над источниками сырья Опыт в совершенствовании производственных процессов Грамотное управление цепочками поставок Высокое качество производимых конечных продуктов

Слабые стороны компании — это риски (исходящие как из внешнего, так и из внутреннего окружения), которым подвержена компания; внутренняя неспособность компании справиться с поставленными стратегическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии. Слабые стороны компании могут выражаться в отсутствии и/или недостаточности существенных для конкуренции ресурсов (материальных, нематериальных, организационных), в недостатке навыков и/или опыта, в наличии видов деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условий, ставящих ее в неблагоприятное положение относительно конкурентов.

ПОДГРУППЫ	ПРИМЕРЫ СЛАБЫХ СТОРОН
Организация и стратегический менеджмент	Наличие проблем с преемственностью руководства Отсутствие четко сформулированной стратегии Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок Недостаточность внутрифирменного контроля Отсутствие лидерства Плохие коммуникации

	Незначительное делегирование Отсутствие четкого стратегического направления развития Отсутствие навыков в ключевых областях деятельности Плохо зарекомендовавшая себя стратегия Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами бизнеса
Технологии	Отставание в НИОКР Отсутствие технологических возможностей совершенствования продуктов
Маркетинг и продажи	Чрезмерная зависимость от одного клиента Слабый приток новых клиентов Низкая конкурентоспособность товара Недостаточные возможности сбыта Неспособность находить новые рынки сбыта Слабый бренд Незначительное представление на рынке
Управление персоналом	Недостаточные инвестиции в повышение квалификации персонала Низкая мотивация персонала
Финансы	Высокая доля прибыли, поступающая от операций компании в нестабильном государстве Низкая прибыльность Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Производство	Устаревшие производственные мощности Внутренние производственные проблемы Высокие издержки производства Себестоимость выше, чем у конкурентов Узкая производственная линия Низкое качество конечных продуктов

После выявления сильных и слабых сторон важно проанализировать оба списка (списки сильных сторон и слабых сторон компании) с точки зрения влияния выделенных факторов на текущую стратегию развития компании. Разные сильные стороны могут играть разную роль в достижении успеха. Некоторые слабые стороны могут оказаться для компании роковыми, а часть из них может быть легко компенсирована существующими сильными сторонами.

Возможности — внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии организации. Возможности исходят из внешней среды, и должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

Для понимания того, насколько представляющиеся возможности реалистичны для данной компании, организация должна ответить на ряд вопросов:

- Не противоречит ли возможность миссии и стратегии организации?
- Предполагает ли данная возможность необходимость познания абсолютно новой для компании сферы деятельности?

- Соответствует ли данная возможность финансовым ресурсам организации?

Ответы на данные вопросы помогут понять, насколько возможности объективны, реалистичны и соответствуют ли они ресурсам компании. Отметим также, что возможности во многом зависят от специфики отрасли, в которой действует компания.

ПОДГРУППЫ	ПРИМЕРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
Стратегический менеджмент	Быстрый рост отрасли Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках Ослабление позиций фирм-конкурентов Увеличение располагаемого личного дохода населения Изменения в законодательстве
Технологии	Появление новых технологий Появление технологий электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или увеличения объема продаж
Маркетинг и продажи	Рост новых географических рынков и новых потребительских сегментов Увеличение разнообразия потребностей
Производство	Появление новых производственных технологий

Угрозы — внешние факторы, которые могут привести или уже привели к неудаче фирмы в достижении ее стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут препятствовать усилиям компании достигнуть стратегической конкурентоспособности.

ПОДГРУППЫ	ПРИМЕРЫ УГРОЗ
Стратегический менеджмент	Неблагоприятные изменения в макросреде (демографические, социальные, экономические, политические) Негативное воздействие изменяющихся тенденций в отрасли Угроза появления новых конкурентов Интенсификация конкуренции между действующими конкурентами Повышение процентных ставок Неблагоприятные изменения курсов национальных валют Новые законы, неблагоприятно влияющие на цены Новые приоритеты правительства, влияющие на инвестиции и спрос Неблагоприятные изменения располагаемого личного дохода населения
Технологии	Появление более дешевых технологий Устаревание технологии
Маркетинг и продажи	Замедление роста рынка Рост продаж товаров-субститутов Снижение спроса на товары компании Создание конкурентом более совершенствованного или

	нового продукта Возрастание силы поставщиков и покупателей Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей
--	--

В целом, сильные стороны компании следует рассматривать как конкурентные «активы», слабые стороны — как конкурентные «пассивы» [Томпсон, Стрикленд, 2005]. Сильные и слабые стороны находятся внутри организации, и поэтому на первый взгляд данное исследование может показаться достаточно легким. Но это представление ошибочно. Следует помнить о том, что в действительности анализ сильных и слабых сторон организации является непростым с аналитической точки зрения процессом, поскольку сильные слабые и стороны *обязательно сравниваются с аналогичными параметрами фирм-конкурентов*. Возможности и угрозы указывают на необходимость изменений в текущей стратегии фирмы. Эти две составляющие SWOT-анализа связаны с внешними по отношению к организации факторами, и анализировать их, как правило, еще труднее [Маурик, 2002].

При проведении первичного SWOT-анализа необходимо придерживаться следующего алгоритма (приводится по [Дженстер, Хасси, 2003]):

1. Определить возможности компании.
2. На этой основе — выявить и сравнить сильные и слабые стороны компании, составить единый перечень наиболее важных из них.
3. Провести подробный анализ каждого пункта из полученного перечня сильных и слабых сторон (см. пункт 2) с акцентом на сравнительный аспект (что компания делает лучше/хуже конкурентов). Важна объективная оценка и анализ с точки зрения возможных угроз для организации во внешней среде.
4. Свести четко обозначенные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (не более 5–7 факторов по каждому элементу) к нескольким лаконичным формулировкам.
5. Упорядочить данные формулировки по степени важности для компании. Некоторые сильные стороны могут быть более важными, чем остальные. Аналогичным образом, некоторые слабые стороны могут оказаться просто роковыми для компании.

Итак, первичный SWOT-анализ включает в себя:

- идентификацию,
- упорядочение,
- лаконичное описание,
- ранжирование по степени важности для компании,
- анализ,
- оценку факторов-элементов матрицы SWOT для выбранной компании по предложенному выше алгоритму. Затем они сводятся в матрицу первичного SWOT-анализа (см. рис. 2.2).

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...

Рис. 2.2. Матрица первичного SWOT-анализа

Несмотря на аналитическую сложность отбора действительно ключевых факторов в каждый квадрант SWOT-матрицы, эти усилия являются лишь первым шагом на пути к определению обоснованной стратегии компании. Результаты первичного SWOT-анализа предваряют следующий важнейший этап реализации на практике рассматриваемой методики — поэлементный SWOT-анализ.

2.3. Поэлементный SWOT-анализ

В рамках поэлементного SWOT-анализа на базе первичной матрицы SWOT строится расширенная матрица SWOT. Цель построения расширенной матрицы SWOT состоит в том, чтобы на основе выделенных при первичном SWOT-анализе факторов сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз в ее внешней среде, сфокусировать внимание на построении четырех пар (групп, комбинаций) различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары следующих факторов, внесенных на предыдущем этапе анализа в SWOT-матрицу:

- Сильные стороны — Возможности (S — O / СИВ)
- Сильные стороны — Угрозы (S — T / СИУ)
- Слабые стороны — Возможности (W — O / СЛВ)
- Слабые стороны — Угрозы (W — T / СЛУ).

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. На основе выделения пар стратегий можно найти усиливающие или компенсирующие друг друга характеристики компании. Стратегии именуется по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств. Например, при анализе пары факторов «сильные стороны — возможности», формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO».

Таким образом, получается четыре группы стратегий:¹⁴

- **Стратегии SO:** любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности (max — max). Стратегии SO опираются на частичное игнорирование возможных угроз и основываются на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны компании.
- **Стратегии ST:** предполагают соответственно максимальное развитие сильных сторон и минимизацию угроз (max — min). Вариант стратегий ST отвлекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для компании с опорой на сильные стороны.
- **Стратегии WO:** стратегии данной группы направлены на минимизацию слабых

сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min — max). Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабые стороны компании.

- **Стратегии WT:** целью любой из стратегий данного вида является минимизация слабых сторон и угроз (min — min). Сценарий WT основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для компании именно потому, что бизнес имеет слабые стороны.

В приведенной ниже расширенной матрице SWOT (см. рис. 2.3; Черенков, 2003) можно увидеть поэлементную взаимосвязь всех факторов первичного SWOT-анализа и сформированные пары (группы) стратегий.

На каждом из полей расширенной матрицы SWOT (рис. 2.3) исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть использованы при разработке окончательной стратегии организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля SO (СИБ), следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались в поле WO (СЛБ), стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабые стороны. Если пара находится на поле ST (СИУ), то стратегия должна быть направлена на использование сильных сторон организации для устранения угроз. Наконец, для пар в поле WT (СЛУ) организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей устранить ее слабые стороны и защитить от внешних угроз.

<p><i>Благоприятное пересечение для компании</i></p>	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Брэнд 2. Человеческие ресурсы 3. Ноу-хау менеджмента 4. Современные технологии 5. Ноу-хау рекламы и т. д... 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цена 2. Нехватка финансовых ресурсов 3. Длительный цикл разработки товара 4. Зависимость от дистрибьюторов и т. д...
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий рынок 2. Благоприятный инвестиционный климат 3. Слабое государственное вмешательство 4. Стабильный валютный курс и т. д... 	<p>Поле SO (СИБ)</p> <p>Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p> <p><i>Опасное пересечение для компании</i></p>	<p>Поле WO (СЛБ)</p> <p>Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Новые участники рынка 2. Изменение потребительских предпочтений 3. Новые законы о защите окружающей среды 4. Требования по использованию местных факторов производства и т. д... 	<p>Поле ST (СИУ)</p> <p>Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p>Поле WT (СЛУ)</p> <p>Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз</p>

Рис. 2.3. Расширенная матрица SWOT-анализа

Важно, чтобы для каждой идентифицированной сильной стороны компании

было найдено пересечение с какой-либо возможностью во внешней среде.

Если подобных пересечений не найдено, компания должна еще раз проанализировать сильные стороны и понять, какие из них действительно стоит развивать в дальнейшем, а какие на данный момент заслуживают меньшего внимания. Наиболее опасным для стратегии компании и ее конкурентоспособности является пересечение W — T.

Главный вопрос, стоящий перед исследователем при проведении второго этапа SWOT-анализа следующий:

Каким образом можно изменить текущую стратегию компании (описанную исследователем при помощи элементов первичной матрицы SWOT) для использования возможностей во внешней среде?

Иными словами, какие направления по реализации имеющихся во внешней среде возможностей можно предложить на базе уже существующей стратегии и идентифицированных сильных сторон, слабых сторон и угроз?

Завершая SWOT-анализ, полезно ответить на следующие вопросы:

- Как превратить слабые стороны компании в сильные?
- Как конкурент может воспользоваться нашими слабыми сторонами?
- Какие сильные стороны можно связать с возможностями во внешней среде?
- Каких угроз необходимо опасаться в большей степени? К каким стратегическим изменениям нужно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту компании?
- Какие угрозы можно превратить в возможности?

Ответы на данные вопросы лежат в основе заключительных выводов по стратегии развития компании. На практике проведение SWOT-анализа и ответ на сопутствующие вопросы должен привести к разработке стратегии, которая сформулирована в результате индивидуального моделирования и анализа конкурентной ситуации, в которой оказалась компания. Матрица SWOT полезна для анализа любой стратегии или организации, если перед компанией стоит задача улучшить свою деятельность, если она хочет воспользоваться преимуществами, улучшить свои позиции или уловить благоприятные возможности во внешней среде.

2.4. Типичные трудности в процессе проведения SWOT-анализа

При выполнении обоих этапов SWOT-анализа следует помнить, что этот метод (как любой инструмент стратегического анализа) имеет дело с факторами, характеризующимися сложностью, неопределенностью (в том числе в виду неполноты доступной информации о них) и конфликтной природой, и потому требует большого внимания, кропотливого сбора и вдумчивого обсуждения членами мини-группы статистического и фактологического материала о компании и ее внешней среде. Особенно важно учитывать следующие известные трудности, встречающиеся в процессе SWOT-анализа:

- Зачастую бывает сложно определить, к какому элементу матрицы относится тот или иной фактор, — к сильной или слабой стороне компании. Например, как точно диагностировать — как силу или слабость — наличие у некоторых российских компаний «советских» брендов, формально по-прежнему имеющих высокий имидж у массового отечественного потребителя, но не подкрепленных востребованными сегодня рынком

стандартами качества, дизайна и новизны производимых товаров и услуг? В равной степени можно двояко трактовать факторы возможностей или угроз. Сильные сегодня стороны в будущем могут обернуться в слабые стороны компании, а угрозы (при адекватном реагировании на них) могут превратиться в конкурентные преимущества.

- Трудно понять, какие факторы из составленного списка действительно являются ключевыми и учтены ли все необходимые аспекты (вопрос расстановки приоритетов и правильной диагностики ключевых факторов). Проблема выделения ключевых факторов тесно связана с распространенной ошибкой, — стремлением составить списки из более чем 8–10 факторов по каждому элементу SWOT. Важно помнить о том, что в матрицу SWOT вносятся лишь ключевые параметры (не более 5–7 факторов по каждому элементу SWOT), оказывающие существенное влияние на конкурентоспособность компании.
- Можно столкнуться со значительной сложностью составления четких и лаконичных формулировок элементов SWOT, которые бы отражали истинное положение дел в компании и в ее внешней среде.
- Зачастую бывает сложно аргументировать, действительно ли те или иные факторы, помещенные в матрицу SWOT, имеют отношение к *относительным* конкурентным преимуществам компании.
- Наконец, лежащая в основе SWOT-метода идея «состыковки» внутренних и внешних факторов развития компании при всей ее привлекательности является несколько механистичной и потому этот метод при стремлении к разработке полноценной эффективной стратегии должен быть дополнен другими концепциями и инструментами [Катькало, 2003].

Кроме того, следует обратить **особое внимание** на ряд возможных аналитических ошибок в проведении SWOT-анализа, уменьшающих ценность полученных результатов и приводящих к неверным выводам:

- Составление слишком длинных списков факторов по каждому элементу матрицы.
- Неумение выделить самое главное из выбранных факторов, неспособность расставить приоритеты.
- Не аналитический, а описательный характер исследования.

Выход из перечисленных затруднений — акцент на *сравнительный* SWOT-анализ (анализ элементов SWOT для собственной компании в сравнении с аналогичными элементами для компании-конкурента), помогающий более точно идентифицировать компоненты матрицы SWOT для собственной компании. Также отметим, что при соотнесении факторов с сильными или слабыми сторонами, с возможностями или угрозами, необходимо ответить на вопрос: «Почему мы относим этот фактор именно к данному элементу SWOT-анализа?». Важно помнить о том, что задача исследователя состоит в выборе из обширного массива собранной информации нескольких ключевых факторов сегодняшнего и завтрашнего дня, сведении всех характеристик к 3–4, максимум 5–7 факторам по каждому элементу SWOT (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Должны быть выделены именно ключевые характеристики (не более 5–7), которые далее сравниваются друг с другом.

Наиболее частые затруднения при выполнении SWOT-анализа вызывает выделение факторов, относящихся к возможностям компании. Например, студентами был предложен следующий список возможностей для компании X:

«1. Ускорение роста рынка

2. Появление новых технологий
3. Вывод продукции на рынок Китая
4. Привлечение новых покупателей
5. Выход на новые сегменты рынка».

Мы можем видеть, что из представленного списка только фактор 1 и фактор 2 относятся к возможностям компании, так как именно они отражают благоприятные условия, сложившиеся во внешней среде, которые должны быть учтены компанией при оценке стратегических альтернатив. Причем, следует отметить, что фактор «появление новых технологий» является весьма общим, что значительно снижает его ценность для проведения SWOT-анализа. Такой фактор, как, например, привлечение новых покупателей, уже сам по себе отражает стратегию поведения компании, что является задачей поэлементного анализа, а не первичного. Такое ошибочное понимание возможностей компании приводит к тому, что студенты при проведении поэлементного анализа сталкиваются с затруднениями сведения таких «псевдовозможностей» с сильными и слабыми сторонами матрицы, что мы далее покажем на примере. Таким, образом, необходимо избегать этой грубейшей ошибки при анализе возможностей и угроз внешней среды.

2.5. Примеры выполнения SWOT-анализа

Перечислив основные и наиболее распространенные проблемы, связанные с использованием SWOT-метода, приведем примеры, наглядно демонстрирующие ряд ошибок аналитического и инструментального характера, которые можно допустить в процессе SWOT-анализа. Обратимся к рис. 2.7 и рассмотрим матрицу поэлементного SWOT-анализа компании X. На основе данной матрицы можно проследить ошибки первого этапа (составление первичной матрицы) и второго этапа анализа (составление поэлементной матрицы).

На примере представленной расширенной матрицы SWOT-анализа можно проследить несколько типичных ошибок аналитического и инструментального характера:

1) Ошибка формулировки, ошибка «размытости» формулировки, ошибка «недосказанности».

В первичной матрице SWOT-анализа ошибка формулировки имеет место, когда неграмотно назван сам элемент матрицы (элемент S, W, O или T), вследствие чего теряется стратегический смысл, стоящий за данным элементом. В подобной ситуации стороннему читателю неясно, какой смысл автор вкладывает в данную формулировку. В поэлементной матрице ошибка формулировки возникает тогда, когда вместо раскрытия стратегии как таковой (формулировки конкретных действий с учетом сложившейся ситуации) обозначается, скорее, возможный исход / конечный результат каких-либо действий. В целом, ошибки формулировки опасны на стадии первичного SWOT-анализа, поскольку их результатами могут стать неочевидные выводы и сомнительные стратегии.

Ошибки «размытости» формулировки и «недосказанности» также означают, что для стороннего читателя неочевидно, каков смысл, стоящий за тем или иным элементом первичной матрицы, или что стоит за стратегией в поэлементной матрице.

- В *первичной матрице* можно выделить ошибки формулировок S4 — S6; W4, W6 — W7; O3. Смысл данных формулировок неочевиден. Так, например, в случае элемента O3 матрицы можно говорить не об идентификации возможности как таковой, а об итоге реализации некой стратегии.
- В *поэлементной матрице* так же имеется ряд неочевидных стратегий: SO1,

WO4 (ошибка «размытости» формулировки; SO2 — SO3, SO5, WO3, ST3, (ошибка «недосказанности»), SO; ST2 (ошибка формулировки).

2) Ошибка противоречия. Данная ошибка означает наличие логического (смыслового) противоречия между элементами S и W матрицы. Ошибка данной категории проявляется при составлении матрицы первичного SWOT-анализа и может указывать на то, что, возможно, выбраны неверные (не самые ключевые) элементы S и W. В случае представленной на рис. 2.7 матрицы примером подобной ошибки может послужить противоречивая связь элементов S6 — W5 — W6; S2 — W1.

3) Ошибка «очевидности». Подобная ошибка возникает в том случае, если в первичную матрицу вносятся тривиальные характеристики, наличие которых очевидно для любого рынка / любой отрасли. На уровне отдельных фирм отрасли данные характеристики отражают давно устоявшиеся стандарты ведения деятельности, обязательные для любой фирмы, желающей быть конкурентоспособной. На основе учета *только лишь* этих стандартных элементов невозможно разработать уникальную стратегию или построить уникальную бизнес-модель. Ошибка «очевидности» на этапе поэлементного SWOT-анализа приводит к формулировкам «пустотелых» (очевидных и неоригинальных) стратегий. Так, например, в первичной матрице SWOT-анализа на рис. 2.5 можно выделить элементы T1 — T3, T5, которые естественны и очевидны для любой развитой отрасли и которые вряд ли можно отнести к специфическим конкурентным особенностям внешней среды анализируемой компании.

4) Ошибка «псевдовозможностей». Здесь мы можем видеть проявление наиболее часто встречающейся ошибки при проведении SWOT-анализа, когда в разделе «возможности» рассматриваются не благоприятные характеристики внешней среды, а возможные управленческие решения или оценка возможных результатов (например, рост прибыли). В приведенном примере мы можем видеть, что в разделе «возможности» ни один из выделенных факторов не отражает особенности внешней среды, свойственные всем компаниям отрасли. Как мы видим, эта ошибка приводит к тому, что предложенные стратегические альтернативы размыты и по своей сути являются повтором выделенных возможностей, что серьезно ограничивает использование результатов такого SWOT-анализа для целей выработки эффективной стратегии.

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде</i> 2. <i>Значительное число лояльных клиентов</i> 3. <i>Узнаваемый бренд</i> 4. <i>Опыт, связи</i> 5. <i>Социальная политика</i> 6. <i>Грамотное мотивирование персонала</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>«Размытость» целевой аудитории.</i> 2. <i>Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией</i> 3. <i>Удаленность производства от точек сбыта</i> 4. <i>Децентрализация.</i> 5. <i>Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций</i> 6. <i>Неразвитая корпоративная культура</i> 7. <i>Большое конкурентное преимущество иностранных игроков</i>

<p>Возможности (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Выход на новые рынки.</i> 2. <i>Возможности усиления позиций бренда</i> 3. <i>Рост прибыли компании</i> 4. <i>Освоение новых географических рынков</i> 	<p>SO Стратегические опции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведению географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<p>WO Стратегические опции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Интенсивная конкуренция между действующими игроками</i> 2. <i>Изменение предпочтений потребителей</i> 3. <i>Изменения в макросреде</i> 4. <i>Создание конкурентом более совершенной и более привлекательной для потребителя стратегии</i> 5. <i>Появление новых и укрепление уже существующих конкурентов</i> 	<p>ST Стратегические опции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1, T2) 	<p>WT Стратегические опции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3, T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Рис. 2.5. Ошибки SWOT-анализа: расширенный SWOT-анализ компании «X»

Рассмотрев на конкретном примере возможные ошибки при проведении SWOT-анализа, перейдем к удачным примерам составления матриц. Рис. 2.6 представляет удачный иллюстративный пример выполнения SWOT-анализа для компании «Y». В этом примере мы можем наблюдать точность формулировок при выделении факторов, относящихся к сильным и слабым сторонам, которые отражают как особенности отличительных конкурентных преимуществ компании, так и специфику проблем, которые существуют в ее внутренней среде. Именно слабые стороны сложнее всего идентифицировать, если нет постоянного доступа к первичной информации, и с этой проблемой удалось справиться авторам представленного SWOT-анализа. Такие специфичные именно для этой компании сильные и слабые стороны становятся залогом выработки адекватных стратегических альтернатив в рамках стадии поэлементного SWOT-анализа. В целом, мы видим в рамках этого примера, что выделенные слабые и сильные стороны не противоречат друг другу, формулировки четко отражают суть и не

являются расплывчатыми.

Рассматривая возможности и угрозы, необходимо отметить, что, во-первых, все выделенные факторы характеризуют особенности внешней среды рассматриваемой отрасли, и, во-вторых, достаточно четко описывают ту специфику, на которую компания должна в первую очередь обратить внимание при выработке стратегии. Так мы наблюдаем здесь и анализ внешней среды косвенного воздействия (например, факторы T1, T4, O2 и O4), и анализ среды прямого воздействия (факторы O3, T2).

Благодаря такому тщательному и точному первичному SWOT-анализу, мы можем наблюдать ясные стратегические альтернативы, для реализации которых возможно достаточно легко представить необходимый порядок действий. Так, например, стратегия S2T2T3 требует определенных действий от компании по экономическому обоснованию выгод от интеграции назад, организации процесса поиска интересующих объектов для покупки, оценки действий конкурентов в этой области. Таким образом, результаты, полученные по итогам проведения SWOT-анализа, приобретают практический смысл для компании, заставляют менеджмент обратить внимание на потенциальные (или реальные) угрозы и благоприятные возможности, иначе посмотреть на «привычную» картину внутренней и внешней среды компании, продумать ряд необходимых управленческих решений.

В целом, формулировки получившихся в результате представленного поэлементного SWOT-анализа стратегий не являются размытыми или недосказанными, при этом сделанные выводы не являются очевидными, что указывает на то, что авторы разобрались в особенностях отрасли, бизнеса, а также в специфичных характеристиках самой компании, что и обеспечило, в конечном итоге, ценность SWOT-анализа для конкретной компании.

	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сила бренда 2. Поддержка материнской компанией 3. Высокое качество продукции 4. Уникальная бизнес-модель (интегрированный подход) 5. Наличие в России собственных производственных мощностей 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабая корпоративная культура 2. Жесткая зависимость от трудовых ресурсов 3. Высокие издержки 4. Отсутствие собственной научной базы в России 5. Несоответствие позиционирования компании ее поведению на рынке
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Растущие региональные рынки 2. Формирование среднего класса 3. Появление новых индивидуальных заказчиков в связи с проведением реформы ЖКХ 4. Значительный износ оборудования в стране 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение присутствия на региональном рынке (S1S4S5O1) 2. Развивать присутствие на рынке услуг и монтажных работ (S4O3O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие творческого подхода при выполнении индивидуальных заказов для элитного сегмента (W5O1O2) 2. Разделение бренда по ценовым сегментам (W4W1O2O1) 3. Проведение рекламной кампании для информирования потребителей о новой политике компании (W3O1O3)
<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткая зависимость от социально — экономического положения в стране и состояния строительной отрасли 2. Появление новых конкурентов, производящих качественную продукцию с более низкими издержками 3. Активизация мелких компаний в связи с реформой ЖКХ 4. Низкое предложение на рынке труда высококвалифицированной рабочей силы 5. Жесткая конкуренция на рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие долгосрочных взаимоотношений с крупными строительными компаниями (S1S4S2T1) 2. Лоббирование принятия новых контролирующих законов (S1S5T3) 3. Интеграция назад путем покупки некоторых компаний-поставщиков (S2T2T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие внутрифирменных коммуникаций на разных уровнях иерархии (четкое формулирование целей и задач организации, понятных для всех сотрудников) (W1W2T4) 2. Преодоление проблемы нехватки трудовых ресурсов путем поддержки профтехобразования (W1T4) 3. Пересмотр методов мотивации операционного персонала (W2T4) 4. Внедрение системы мотивирования менеджеров (W1T5)

Рис. 2.6. Пример успешного расширенного SWOT-анализа компании «Y»

3. Порядок подготовки и защиты курсовой работы «SWOT-анализ»

При подготовке курсовой работы «SWOT-анализ» надо постоянно помнить о необходимости решения содержательных задач и соблюдения сроков представления работы научному руководителю. Подчеркнем, что изложенная в настоящих «Методических указаниях» концепция данной курсовой работы практически исключает возможности ее полноценного выполнения накануне зачетной недели и «скачивания» готового текста искомой работы из Интернета.

Предлагаемый сценарий подготовки курсовой работы по SWOT-анализу рассчитан *примерно на 12 недель* целенаправленных и скоординированных усилий мини-группы. При такой организации работы мини-группы предлагаемые сроки являются вполне реальными для подготовки курсовой работы, отвечающего требованиям зачета. Отметим, однако, что сам текст курсовой работы есть лишь необходимое условие таковой, поскольку окончательная оценка выставляется по итогам публичной защиты.

3.1. Структура и содержание курсовой работы

Правильно оформленная работа должна включать в себя:

1. Титульный лист.
2. Заявление о самостоятельном характере курсовой работы.
3. План (Оглавление).
4. Введение.
5. Основную часть.
6. Заключение.
7. Список использованной литературы.
8. Приложения.

Во *Введении* отражаются следующие основные моменты:

- общая формулировка целей курсовой работы;
- аргументация выбора рассматриваемой компании;
- конкретные задачи исследования;
- обоснование логической последовательности и общего порядка исследования и структуры работы;
- использованные в работе источники информации.

Введение должно быть кратким (2-3 страницы) и четким. Его не следует перегружать общими фразами. Не следует забывать, что при оценке того, насколько успешно авторы справились с поставленной задачей, основное внимание обращается на то, удалось ли изложить материал в соответствии с заявленной логикой.

Основная часть состоит из глав, которые могут быть разделены на параграфы, а параграфы, в свою очередь, — на подпараграфы. Если авторы решили разделить какую-либо главу на параграфы, то последних должно быть не менее двух. Не следует перегружать план работы. В курсовой работе по SWOT-анализу рекомендуется наличие двух глав. Названия глав и параграфов должны быть четкими и отражать содержание. Названия не должны повторяться. Ни одна из глав не может быть названа так же, как работа в целом (в противном случае наличие других глав становится излишним).

С точки зрения *содержания*, а именно в основной части курсовой работы оно должно быть полностью раскрыто, следует отметить следующее. Так как в работе должен быть представлен расширенный SWOT-анализ, то должны быть раскрыты оба этапа — как первичный, так и поэлементный. Исходя из сути данного

инструмента, в работе должен быть представлен анализ факторов как внешней, так и внутренней среды, при этом особое внимание необходимо обратить на доказательное отнесение выделенных авторами факторов к соответствующим категориям. Относительно поэлементного анализа необходимо следить за тем, чтобы поля были проанализированы верно (на каждом из полей исследователь должен рассмотреть *все возможные парные комбинации* и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации). По завершении этих двух этапов анализа должен быть сделан вывод по основному стратегическому направлению развития компании.

С учетом указанных требований содержательное наполнение курсовой работы может быть следующим:

- Первый параграф первой главы: Описание анализируемой компании (ее истории и текущего положения);
- Второй параграф первой главы: Описание внешней среды компании (основных факторов и тенденций);
- Первый параграф второй главы: Первичный SWOT-анализ;
- Второй параграф второй главы: Поэлементный SWOT-анализ.
- Заключение: Обоснование выбранной стратегии развития компании.

В *Заключении* следует четко сформулировать основные выводы, к которым пришли авторы. Выводы должны быть краткими и органически вытекать из содержания работы. Можно повторить основные выводы соответствующих глав, но при этом предпочтительнее стремиться сделать некоторые обобщения по результатам проведенного исследования в целом. Не следует в *Заключении* касаться вопросов, которые выходят за рамки того, что было действительно рассмотрено в работе.

Список использованных источников оформляется по установленному порядку (см. раздел 5.6). Он включает в себя всю литературу, на которую есть ссылки в тексте, а также те важнейшие источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях.

Приложения. Этот элемент структуры работы не является обязательным. Приложения целесообразно вводить, когда авторы используют относительно большое количество громоздких таблиц, статистического материала, описания методики расчета, исторических справок и т. п. Такой материал, помещенный в основную часть, затруднил бы чтение работы. Обычно в тексте достаточно лишь сослаться на подобную информацию, включенную в приложение.

Следует особо подчеркнуть, что любые таблицы, графики, диаграммы, схемы и т. п., приводимые авторами в основной части (если они компактны) или выносимые им в приложения, должны активно «работать», т. е. на них необходимо ссылаться для облегчения понимания идей авторов, их аргументации и общей смысловой ткани его труда. В противном случае подобные иллюстративные материалы могут выполнять роль впечатляющих декораций, не обогащающих работу, а нередко и диссонирующих с ее содержанием.

3.2. Основные этапы подготовки курсовой работы

Работа над курсовой не должна откладываться на последние дни. Только систематический, правильно спланированный и организованный труд позволит добиться хорошего результата проекта к необходимому сроку (с учетом защиты работы в период зачетной недели — последней недели мая).

В качестве ориентира при организации как командных усилий мини-группы в целом, так и самостоятельной работы студента предлагается следующий алгоритм

подготовки курсовой работы, состоящий из 6 (шести) основных этапов.

Этап 1. *Ознакомление с методом SWOT, выбор компании и составление плана работы.*

Первый этап можно назвать «организационным» ввиду особенностей решаемых здесь задач. Важнейшей задачей этого этапа является изучение теоретических основ SWOT-анализа путем ознакомления с литературой на русском и иностранном языке, в которой освещается его проблематика. При подборе и изучении литературы необходимо в равной степени как прислушиваться к советам научного руководителя, так и проявлять должную самостоятельность. После определения, по какой компании будет выполняться курсовая работа конкретной мини-группой, ее участникам имеет смысл безотлагательно приступить к первичному сбору материалов (пусть пока и не очень систематизированных) об этой компании и ее релевантных рынках. Подготовка плана работы осуществляется при содействии научного руководителя. При подготовке плана должны приниматься во внимание поставленные перед студентами цели (в работе должны быть выполнены два этапа SWOT-анализа), а также сроки выполнения работы. Следует учесть, что, так как работа выполняется мини-группой в составе трех студентов, при обсуждении плана работы и на всех последующих встречах с научным руководителем должны присутствовать *все* участники мини-группы.

Этап 2. *Сбор материалов о компании и ее внешней среде.*

Центральным событием данного этапа является посещение компании и сбор материалов (возможно, в форме интервью с ее менеджерами) о деятельности компании, ее нынешней стратегии и идентификация хотя бы ключевых факторов ее внешней среды, благоприятствующих, либо угрожающих ее развитию.

К визиту в компанию необходимо тщательно подготовиться, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения с ее менеджерами для сбора информации и идей для курсовой работы. Для этого до предполагаемого визита в компанию каждой мини-группе необходимо не только тщательным образом ознакомиться с сущностью и инструментарием SWOT-анализа, но и составить примерный *список вопросов* (не более 20-ти вопросов), которые участники группы хотели бы задать представителям компании в ходе встречи. Зачастую представители компаний для подготовки к встрече со студентами желают ознакомиться с основной тематикой вопросов и аспектов, интересующих студентов.

Следовательно, до визита в компанию студентам необходимо составить подобный список и согласовать его с научным руководителем. Безусловно, формирование списка вопросов предполагает первичное ознакомление со спецификой деятельности анализируемой компании, знание базового фактологического материала, который можно получить из открытых источников, периодических изданий. Поскольку SWOT-анализ предполагает проведение сравнительного исследования, не менее важное значение приобретает сбор первичной информации по основным компаниям-конкурентам. Отметим, что составление качественного и продуманного списка вопросов является залогом успеха в выполнении SWOT-анализа, поскольку именно вопросы (их характер и направленность), зачастую, влияют на «качество» получаемых ответов.

Таким образом, на втором этапе студенты занимаются сбором информации по выбранной компании, привлекая открытые издания самой компании, электронные базы данных, сеть Интернет, периодическую литературу. Здесь необходимо детально продумать, в какой информации авторы нуждаются и как ее получить. Работу на этом этапе целесообразно сопровождать записями в той или

иной форме, которые помогут в написании работы, выполнением ксерокопий необходимых статистических и фактологических материалов и их проработкой, составлением кратких аннотаций просмотренных источников (о чем идет речь, на какие вопросы дается ответ, основная полезная информация и т. п.). Подобные усилия, с одной стороны, облегчают дальнейшую работу, делая ненужными обращения по несколько раз к одному и тому же источнику информации, с другой стороны, необходимы для проведения SWOT-анализа на высоком теоретическом и практическом уровне.

Заметим, что этот этап не заканчивается с переходом к следующему этапу, так как в процессе осуществления первичного и поэтапного SWOT-анализа станет очевидным, какая информация может потребоваться дополнительно. Метод SWOT предполагает детальное и кропотливое изучение явления, терпеливый сбор фактологической информации и ее последующий внимательный поэтапный анализ.

Этап 3. Осуществление первичного SWOT-анализа.

После ознакомления с методом SWOT-анализа, выбора компании, первой встречи с ее представителями необходимо приступить к процедуре первичного SWOT-анализа (выделение ключевых сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз).

Этап 4. Осуществление поэтапного SWOT-анализа.

Расширенный SWOT-анализ предполагает анализ внешней среды, анализ внутренней среды компании, и на этой основе — формулирование стратегий и тактических действий. Составной частью расширенного SWOT-анализа является поэтапный анализ.

Обобщая описание расширенного SWOT-анализа, обозначим общий алгоритм проведения SWOT-анализа на примере выбранной компании.

Цели проведения двух последовательных этапов SWOT-анализа:

- Формирование четкого представления о сильных и слабых сторонах организации, возможностях и угрозах в ее внешней среде.
- Непосредственное определение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.
- Определение приоритетов в действиях, направленных на исправление неблагоприятной для компании ситуации.
- Детализация самих стратегических действий, направленных на исправление неблагоприятной ситуации.

Этап 5. Подготовка полного текстового варианта работы

Первый вариант полностью написанной работы передается научному руководителю не позднее **7 мая**.

При подготовке полного текстового варианта работы необходимо учитывать ряд важных моментов.

Во-первых, не допускать дословного копирования, переписывания прочитанной литературы. Изложение должно вестись самостоятельно, своими словами и свидетельствовать о том, что авторы разобрались в сущности SWOT-анализа и умеют соответствующим образом выстраивать логику рассуждения. Авторы должны иметь свою точку зрения и уметь ее изложить таким образом, чтобы она была понятна другим. Самостоятельность изложения не исключает возможности цитирования, но каждая цитата должна соответствующим образом оформляться с указанием источника.

Во-вторых, каждый фактологический пример (цифра, таблица, график, описание практического примера и т. п.) должен иметь ссылку, в которой указывается источник, из которого он заимствован.

В-третьих, следует избегать двух крайностей: с одной стороны, отвлеченного теоретизирования, оторванного от реальной жизни и возможностей практического использования осуществленного SWOT-анализа, с другой — простой констатации фактов без должного их осмысления.

В-четвертых, изложение должно вестись грамотным языком, без стилистических и логических ошибок.

В-пятых, сноски, ссылки на различные источники, примечания, оформляются в соответствии с существующими правилами (см. раздел 5.5).

Этап 6. Подготовка чистового варианта работы и презентации для ее защиты

Окончательный вариант работы готовится после прочтения первого полного текстового варианта научным руководителем и внесения необходимых исправлений. Окончательный вариант курсовой работы сдается в офис бакалаврской программы не позднее ориентировочно **22 мая**, т. е. до начала зачетной недели. Следует помнить, что после представления окончательного варианта курсовой работы для его регистрации для публичной защиты, изменения в нее вносить уже нельзя. Работа должна быть напечатана и оформлена в соответствии с установленными правилами.

Параллельно с оформлением чистового (окончательного) варианта курсовой работы мини-группе имеет смысл начинать готовить презентации результатов работы для их публичной защиты. Предложенные шесть этапов подготовки курсовой работы по SWOT-анализу рассчитаны примерно на 12 недель целенаправленных и скоординированных усилий участников студенческой мини-группы. Ориентировочная разбивка этих этапов по 12-недельному периоду приведена в табл. 3.1.

Особо отметим, что консультации с научными руководителями в процессе подготовки работы можно осуществлять как в их приемные часы, так и по электронной почте.

Таблица 3.1

Алгоритм (этапы) подготовки курсовой работы по SWOT-анализу

Этап	Сроки	Задачи, решаемые на данном этапе
1	1–2 недели	Изучение концепции SWOT-анализа, определение компании и плана работы; консультации с научным руководителем; начало работы над списком вопросов к представителям компании
2	3–4 недели	Активный сбор материалов о компании и ее внешней среде; консультации с научным руководителем; утверждение списка вопросов для встречи с представителями компании; встреча с представителями компании
3	5–7 недели	Выполнение первичного SWOT-анализа; консультации с научным руководителем
4	8–9 недели	Выполнение поэлементного SWOT-анализа; консультации с научным руководителем. Представление полного текста работы научному руководителю
5	10–11 недели	Внесение изменений и уточнение формулировок и выводов; оформление окончательного варианта работы
6	12 неделя	Окончательный вариант проекта сдан в офис бакалаврской программы
<i>Публичная защита курсовой работы</i>		

3.3. Порядок защиты курсовой работы

Защита курсовой работы происходит в период зачетной недели весеннего семестра. После завершения окончательного варианта работы она должна быть представлена научному руководителю, который должен поставить на ней визу о соответствии или несоответствии работы предъявляемым требованиям.

Оценка выставляется студенту по результатам публичной защиты работы на открытом заседании комиссии. Во время защиты авторы должны за не более, чем 10 минут совокупного времени (при трех выступающих) устно изложить результаты проведенного SWOT-анализа. Затем они отвечают на вопросы членов комиссии, а также присутствующих преподавателей и студентов. Для защиты курсовой работы студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе Power Point.

Схема защиты следующая: один студент дает короткое описание выбранной компании и ее внешней среды, второй излагает выводы по первичному SWOT-анализу, третий — знакомит комиссию с выводами по поэлементному SWOT-анализу и делает заключение по существующим стратегическим альтернативам для анализируемой компании. При этом, вопросы комиссии по любой из частей могут быть заданы каждому из участников группы. Повторим, что выполнение работы группой не подразумевает под собой разделение работы на несколько частей для осуществления автономной деятельности, а затем объединения полученных результатов.

Если по какой-либо причине один из авторов работы отсутствует на защите, присутствующие студенты защищают *всю* работу (как первичный, так и поэлементный анализ). Соответственно, третий студент при получении допуска к дополнительной защите также должен будет защитить всю работу целиком.

4. Рекомендуемые источники для подготовки курсовой работы «SWOT-анализ»

При сборе актуальной информации по выбранной компании (помимо собственно открытых материалов самой компании — годовых отчетов, рекламных изданий и публикаций, интервью топ-менеджеров в СМИ и т. д.) могут помочь следующие источники. *Во-первых*, это учебники, монографии и статьи в научных и научно-практических журналах по стратегическому управлению и, в частности, концепции SWOT-метода. *Во-вторых*, это учебные кейсы и другие практические примеры SWOT-анализа на материалах конкретных российских и иностранных компаний. *В-третьих*, это научные и научно-практические журналы в области менеджмента, а также другие деловые периодические издания.

Отметим, что в курсовой работе обязательно должна быть использована периодическая литература за последние три года. Очень полезными источниками информации для выполнения SWOT-анализа являются также электронные базы данных.

4.1. Литература по теме «SWOT-анализ»

В качестве основной литературы, которую необходимо изучить для освоения концепции и методики SWOT-анализа рекомендуется следующее издание:

- Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с

Кроме того, дополнительно полезно почитать следующие издания:

- Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 496 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и кон-

курентов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

- Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 928 с.

4.2. Учебные кейсы о компаниях и рынках

Важным источником знаний о методике SWOT-анализа являются кейсы и другие практические примеры на материалах отечественных и иностранных компаний, действующих на российских и мировых рынках.

В первую очередь назовем доступные студентам следующие издания Высшей школы менеджмента СПбГУ:

- Изменение внешней среды и развитие компаний. Сборник учебных кейсов / Под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2004. — 264 с.
- Опыт российских компаний (Северо-Западный регион). Сборник учебных кейсов: / Под ред. С. П. Куца. СПб: Издательский Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2003. — 232 с.
- Стратегическое управление российскими компаниями: Сборник учебных кейсов / Под ред. И. В. Гладких, В. С. Катькало, С. П. Куца. СПб: Издательский Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2004. — 248 с.
- Облой К. Стратегия организации: в поисках устойчивого конкурентного преимущества: Пер. с польского. — Минск: Гревцов Букс, 2013. — 384 стр. — § 8.8, 12.2.
- Маркетинг: кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СПбГУ/ Под ред. И. В. Гладких. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. — 340 с.
- Управление развитием организации: кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СПбГУ / Под ред. И. В. Гладких. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. — 456 с.

4.3. Периодические и электронные издания для подготовки SWOT-анализа

В настоящее время издается много научных и научно-практических журналов по менеджменту, а также иной деловой периодики, из которой студенты могут почерпнуть достаточно обширные сведения о компаниях, являющихся объектами их SWOT-анализа.

Отметим, что все компании, внесенные в список для проекта по SWOT-анализу в Высшей школе менеджмента СПбГУ, являются известными игроками на своих отраслевых рынках и потому деятельность данных компаний находит отражение в СМИ. Разумеется, поиск подобных статистических и фактологических данных является предметом специальных усилий — в библиотеках или на сайтах периодических изданий.

Мы приводим ниже списки рекомендуемых студентам периодических изданий, которые являются ведущими среди таких научных и профессиональных изданий и которые имеются в библиотеках Высшей школы менеджмента (в зданиях в комплексе «Михайловская дача» и Волховском пер., 3).

Научные и научно-практические журналы:

- Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»
- Вестник McKinsey
- Менеджмент в России и за рубежом

- Проблемы теории и практики управления
- Российский журнал менеджмента
- Harvard Business Review — Россия
- Harvard Business Review
- California Management Review

Деловые журналы и газеты:

- Ведомости
- Деньги
- Коммерсантъ
- Компания
- РБК daily
- Секрет фирмы
- Эксперт
- Business Week
- Financial Times

Информация по петербургским компаниям публикуется в таких изданиях, как:

- Эксперт Северо-Запад
- Деловой Петербург

Обращаем внимание на ежегодно публикуемые списки 400 крупнейших компаний России («Эксперт», с 1995 г., www.raexpert.ru/ratings/expert400) и 250 крупнейших компаний Северо-Запада России («Эксперт-Северо-Запад», с 2002 г.). Кроме того, крайне актуальным источником информации о компаниях для целей SWOT-анализа могут быть электронные ресурсы, в частности, в базе EBSCO (доступ через страницу библиотеки сайта ВШМ СПбГУ) возможно найти информацию о различных компаниях, исследования, посвященные определенным проблемам, примеры SWOT-анализа. Алгоритм поиска необходимой информации следующий: База EBSCO: [http://search.epnet.com/EbscoHost Web/Business Source Premier/](http://search.epnet.com/EbscoHost/Web/BusinessSourcePremier/) вкладка “Publications”/ — ввод в поле “Browse Publications” ключевого слова «SWOT» либо просмотр с первой буквы алфавита (список компаний + SWOT).

5. Правила оформления курсовой работы

Обращаем внимание студентов на необходимость строгого соблюдения всех правил оформления курсовой работы. Работы, не соответствующие данным правилам оформления, приниматься к защите не будут.

В случае возникновения потребности в уточнении или ином разъяснении этих правил оформления курсовых работ студенты могут обратиться к координатору проекта асс. А. А. Петровой-Савченко и доц. Т. Н. Клёминой, либо — по библиографическому оформлению источников — к сотрудникам библиотеки факультета.

5.1. Форма титульного листа

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНСТИТУТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА»

SWOT-АНАЛИЗ КОМПАНИИ «_____»

Курсовая работа
студента (ки) 1 курса группы №
программы бакалавриата
по направлению «Менеджмент»

(Ф. И. О. в родительном падеже)

Подпись

студента (ки) 1 курса группы №
программы бакалавриата
по направлению «Менеджмент»

(Ф.И.О. в родительном падеже)

Подпись

студента (ки) 1 курса группы №
программы бакалавриата
по направлению «Менеджмент»

(Ф. И. О. в родительном падеже)

Подпись

Научный руководитель:

д. э. н. (к. э. н),
проф. (доц.; ст. преп.; асс.; асп.)

(Ф. И. О. в именительном падеже)

**Отметка научного руководителя
о соответствии работы требованиям, датированная подписью
научного руководителя**

Санкт-Петербург
2016

5.2. Форма Заявления об отсутствии в курсовой работе плагиата

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Мы, Иванов Иван Иванович, студент 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №), Петрова Мария Федоровна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №), Семенова Елена Александровна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №), подтверждаем, что в нашей совместной курсовой работе на тему «SWOT-анализ компании “.....”», представленном для публичной защиты в мае 2016 года, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а так- же из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

(Подпись студента с расшифровкой) (Дата)

(Подпись студентки с расшифровкой) (Дата)

(Подпись студента с расшифровкой) (Дата)

5.3. Оформление плана работы

- План выполняется на отдельном листе, следующим за титульным листом и заявлением о самостоятельном характере курсовой работы;
- В заголовке пишется слово «ОГЛАВЛЕНИЕ»;
- Названия глав и параграфов пишутся без кавычек;
- Введение и заключение не имеют каких-либо дополнительных названий;
- Приведенные ниже названия глав и параграфов носят рекомендательный характер, однако их возможные редакционные уточнения не должны приводить к изменениям содержания данных разделов курсовой работы по SWOT-анализу;
- Указание страницы, с которой начинается соответствующая часть плана, обязательно.

План курсовой работы по SWOT-анализу должен включать в себя следующие главы, параграфы и иные разделы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Общая характеристика компании «___» и ее бизнес-среды . .	
1.1. История компании и ее текущее положение	
1.2. Внешняя среда компании: основные факторы и тенденции . . .	
Глава 2. SWOT-анализ: основные этапы	
2.1. Первичный SWOT-анализ	
2.2. Поэлементный SWOT-анализ	
Заключение (выводы для стратегии компании «_____»)	
Список использованных источников	
Приложение (я)	
...	