

SWOT-АНАЛИЗ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

SWOT-анализ — метод комплексного ситуационного стратегического анализа, заключающийся в выявлении тенденций изменений факторов внешней и внутренней сред организации на планируемый стратегический период, разделении их на четыре категории:

1. **Strengths** - сильные стороны организации
2. **Weaknesses** - слабые стороны организации

3. **Opportunities** - возможности

4. **Threats** - угрозы
внешней среды,

- исходящие от:
- ✓ КОНКУРЕНТОВ,
 - ✓ КЛИЕНТОВ,
 - ✓ ПОСТАВЩИКОВ,
 - ✓ ПАРТНЕРОВ,

основанный на корреляции возможностей и угроз, исходящих из внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации для формирования динамических способностей организации в постановке стратегических целей в процессе разработке альтернативных стратегических планов.

Основным методом комплексного ситуационного стратегического анализа ближней внешней среды организации, позволяющим разработать несколько вариантов планов стратегического её развития, является *SWOT-анализ*. Без применения этого метода стратегия не может быть разработана. SWOT – это аббревиатура четырех английских терминов: S (Strengths) – сильные стороны, W (Weaknesses) – слабые стороны, O (Opportunities) – возможности, T (Threats) – угрозы (рис. 1).



Рис. 1. SWOT-анализ ближней внешней среды организации

При строгом подходе в самом SWOT-анализе к исследованию внешней среды организации непосредственно относится только та ее часть, которая обозначается буквами O и T, а часть анализа, которая обозначается буквами S и W, касается внутренней среды организации. Но так как в системе четырехэлементного SWOT-анализа ведущими являются именно элементы, обозначаемые как O – возможности и T – угрозы, то в качестве исходного метода анализа внешней среды организации используется именно SWOT-анализ.

Данные для *SWOT-анализа* формируются на основе выявленных и спрогнозированных изменений внешней среды возможностей и угроз из внешней среды в результате проведения анализа рынка позиционирования, а также на основе формирования и оценки конкурентных преимуществ организации (рис 2).

как формируются данные для SWOT-анализа ?

- **Strengths - Сильные Стороны** – это в основном КФУ организации, которые сформулированы в её миссии.
- **Weaknesses - Слабые Стороны** – выявляются в сопоставительном анализе с конкурентами: **ЧТО У КОНКУРЕНТОВ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - У ОРГАНИЗАЦИИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** 😊
- **Opportunities и Threats - Возможности и Угрозы из внешней среды, т.е. от: КОНКУРЕНТОВ, КЛИЕНТОВ, ПОСТАВЩИКОВ, ПАРТНЕРОВ**

WHO IS WHO?
What is what????
SWOT-АНАЛИЗ

Рис. 2. Формирование данных для SWOT-анализа

Цель SWOT-анализа – разработка от двух до четырех альтернативных стратегических планов развития организации (функционального подразделения), направленных на реализацию миссии.

Задача SWOT-анализа – сужение области исследования применительно к специфике деятельности конкретной организации, которое заключается в выделении именно тех критичных факторов внешней и внутренней сред, которые имеют принципиальное значение для выполнения корпоративно миссии.

Предмет исследования SWOT-анализа – синтез (корреляция):

- 1) «возможностей» внешней среды с «сильными сторонами» организации для получения синергического эффекта в постановке целей;
- 2) «угроз» внешней среды со «слабыми сторонами» организации для снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;
- 3) «сильных сторон» организации с «угрозами» внешней среды для компенсации внешних угроз и снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;
- 4) «слабых сторон» организации с «возможностями» внешней среды, для компенсации слабостей организации, снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей.

Условия проведения анализа. Первичный стратегический SWOT-анализ выполняется относительно миссии исследуемой организации.

В основе корреляции факторов внешней и внутренней сред организации лежит метод формальной логики.

Методика проведения SWOT-анализа представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 1).

1. На первом этапе заполняется квадрант «Возможности», затем – квадрант «Угрозы».
2. На втором этапе заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – квадрант «Слабые стороны».

Особенность SWOT-анализа в том, что, во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т. е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы», а, во-вторых,

анализ сильных и слабых сторон на втором этапе необходимо увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.

Таблица 2

SWOT-анализ – первичный стратегический анализ ближней внешней среды организации
на стратегический период _____ гг.

Дата заполнения _____

О ВОЗМОЖНОСТИ из внешней среды	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ S организации
O1. Наличие свободной ниши на рынке позиционирования  АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 1	S1. Современные технологии производства S2. Квалифицированный персонал S3. Наличие финансовых ресурсов
O2. Условия поставок O3. Инвестиционные программы O4. Наличие специалистов – маркетологов на рынке трудовых ресурсов	S4. Разветвленная инфраструктура S5. Удачное географическое положение
Т УГРОЗЫ из внешней среды	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ W организации
T1. Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования  АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 2	W1. Отсутствие единой информационной системы организации W2. Устаревшие технологии управления маркетингом
T2. Усиление конкуренции T3. Рост цен поставщиков T4. Отсутствие технических специалистов на рынке трудовых ресурсов	W3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с W4. Неэффективная эксплуатация технологических линий

Цели, разработанные в результате поведенного SWOT-анализа, заносятся в табл. 3.

Важно! Основной задачей профессионально выполненного SWOT-анализа ближней внешней среды организации является разработка нескольких стратегических планов, направленных на выполнение корпоративной миссии при существенно разных обстоятельствах, связанных с поведением агентов внешней и внутренней сред организации.

Применяя методологию сценарного планирования, разработчики стратегии в процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней сред организации прогнозируют как минимум, позитивный и негативный сценарии развития событий. Например, возможно и следует предположить, что в течение стратегического периода во внешней среде - на рынке позиционирования организации существует вероятность возникновения двух, взаимоисключающих событий: «наличие свободной ниши...», как **основной возможности**, и «отсутствие свободной ниши...», как **основной угрозы**, которые в соответствующих квадрантах SWOT- анализ ставят на первое место, соответственно: **O1, T1**. Очевидно, что для каждой из этих ситуаций требуются различные, альтернативные по сути действия, а, следовательно, альтернативные стратегические планы организации (рис. 3).

Разработка стратегических планов организации _____ по первичному стратегическому SWOT-анализу ближней внешней среды на стратегический период _____

Дата заполнения: _____

СЦЕНАРИЙ ПОЗИТИВНЫЙ «Возможность» – O1 «Наличие свободной ниши на рынке позиционирования»		
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПЛАН № 1.		
Внешняя среда\ Рынок позиционирования организации	Внутренняя среда организации	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ОРГАНИЗАЦИИ		
Возможности – O,	<u>O1 – S1, S2, S3</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>O2, O3, O4 -S4, S5</u> Цели: 3. 4. п. ...	<u>O2 – W4</u> Цели: 1. ... <u>O4-W2</u> Цели: 2. ... 3. ... m. ...
Угрозы – T,	<u>T2 – S4, S5</u> Цели: 1. ... 2. р. ...	<u>T 2, T3, T4 – W3, W4</u> Цели: 1. ... 2. h. ...
СЦЕНАРИЙ ПОЗИТИВНЫЙ «Угроза» T1- «Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования»		
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПЛАН № 2.		
Внешняя среда\ Рынок позиционирования организации	Внутренняя среда организации	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ		
Возможности – O	<u>O2, O3, O4 - S4, S5</u> Цели: 1. ... 2. г. ...	<u>O4 – W3</u> Цели: 1. ... 2. ... 3. s. ...
Угрозы – T	<u>T2 – S4</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>T3 – S4, S5</u> Цели: 3. ... 4. ... 5. . t. ..	<u>T1 – W1, W2</u> Цели: 1. ... 2. q. ...

В результате проведённого SWOT-анализа ближней внешней среды организации разрабатывается, как минимум, два альтернативных плана по выполнению ее миссии.

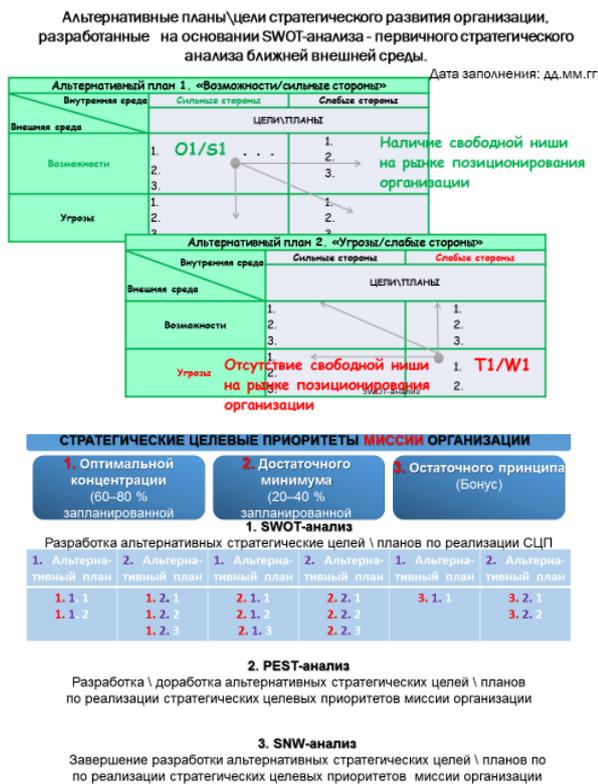


Рис. 3. Разработка альтернативных стратегических планов организации на основе SWOT - анализа

В процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней среды могут быть выявлены и другие, существенно разные обстоятельства, связанные с поведением агентов внешней и внутренней сред организации. Как следствие, разрабатываются третий, а, иногда, и четвёртый альтернативные стратегические планы по выполнению миссии организации.

Результат SWOT-анализа – разработанные два-четыре альтернативных плана стратегического развития организации, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации.

Для дополнения и уточнения планов, разработанных после SWOT-анализа, а также лучшей адаптации внутренних изменений организации к изменениям в дальней внешней среде требуется провести PEST-анализ.