



к.э.н., доцент кафедры:

«Государственное управление и социология региона»,
Пензенский государственный университет

© **Осташков Александр Валерьевич**

Тема :

Основные инструменты стратегического анализа

2015 год

Необходимость стратегического анализа и его особенности

Стратегическое управление – это управление движением организации во внешней среде

Оперативное управление – это управление потоками ресурсов во внутренней среде.

Субъектов внешней среды, влияющих на нашу организацию много, следовательно требуются значительные массивы информации, описывающие поведение данных субъектов. Кроме того субъекты и факторы внешней среде неуправляемы нашей организацией, а значит информация о внешней среде не структурирована и слабо прогнозируема.

Следовательно, стратегическое управление связано с большими объёмами не вполне точной информации - отсюда сложность в её сборе и обработке

Ошибочные стратегические решения в отличие от ошибочных тактических (оперативных) - могут иметь для организации катастрофические последствия

Огромная ошибка - делать выводы, не имея необходимой информации.

А. Конан Дойл.

Методы кабинетного (вторичного) стратегического анализа

Анализ – сбор и обработка значимой информации для улучшения понимания действительности, подготовки и принятия управленческих решений

Виды и модели стратегического анализа:

- **Контент анализ: качественный и количественный** (представляет собой процедуру анализа текстового массива, при котором выявляются наиболее часто встречающиеся в нем понятия, суждения, процессы и т.п. Это дает возможность оценить важность, настоятельность, приоритет того или иного явления (например, деятельность конкурентов, развитие новых нужд и потребностей населения и т.д.);
- **Регрессионный и корреляционный анализ** — в математической форме выявляется зависимость значения какого-либо результативного показателя от некоторых других переменных величин. Например, можно определить количественно, какое влияние на изменение объема продаж окажут изменение цены, увеличение доходов и рост численности потенциальных покупателей. Необходимо при этом иметь количественные данные по данным факторам в динамике за определенный период времени.
- **Факторный анализ**
- **Анализ иерархий, включая ABC-анализ (20/80)**
- **Сравнительный (компаративный),**
- **Структурный (единичный и множественный, статический и динамический)**
- **Матричный анализ (И. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, Shell, ADL)**
- **GAP – анализ разрыва,**
- **SWOT,**
- **STEP**

Методы разработки стратегии территории

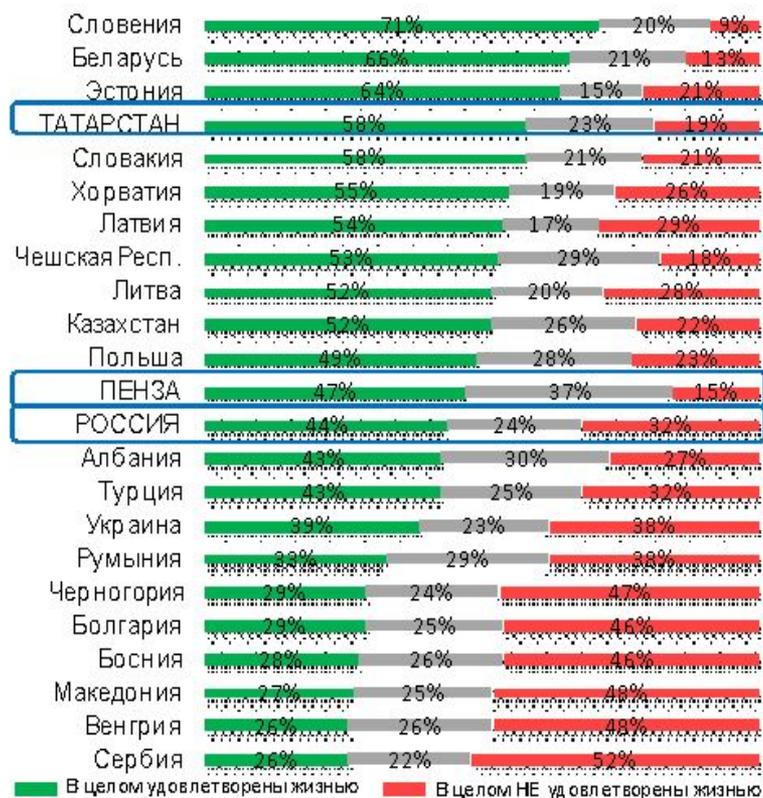
- Стратегическая сессия
- Командаобразование
- Форсайт
- Коммуникации и продвижение

Сравнительный (компаративный) анализ

Анализ двух и более объектов по одному параметру
по принципу «больше-меньше»

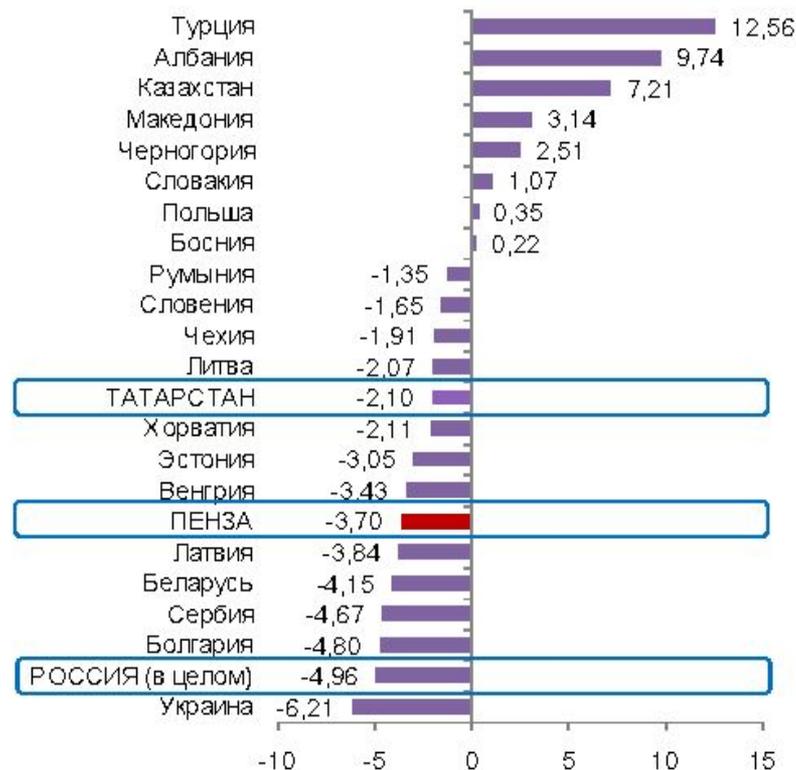
Удовлетворенность жизнью в Пензе уступает ключевым странам Центральной Европы и ведущим российским регионам (Татарстан), но является вполне приемлемым, превосходя среднероссийский уровень

Удовлетворенность жизнью в Пензе и странах с переходной экономикой*



* Источник данных по странам: Обследование жизни в странах с переходной экономикой, ВБ_ЕБРР, 2006 г.

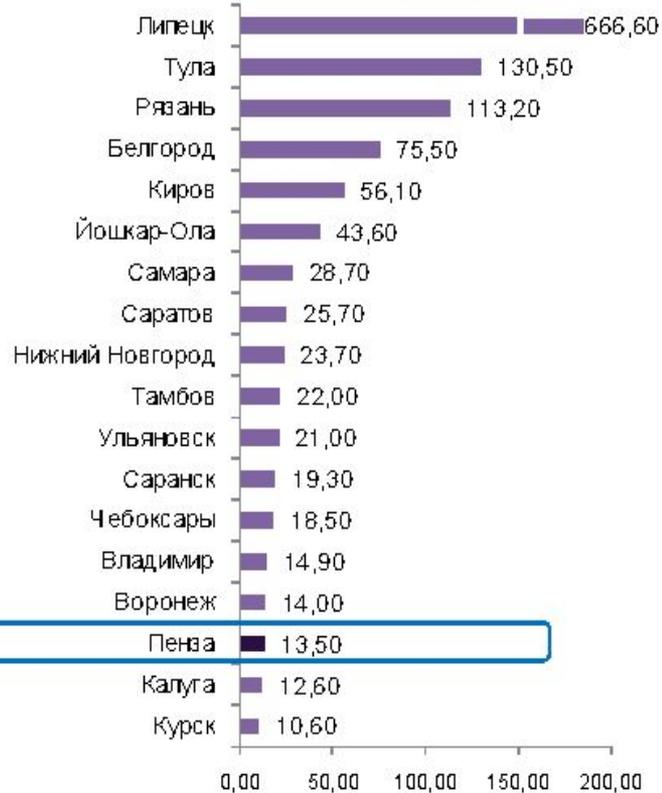
Естественное движение населения



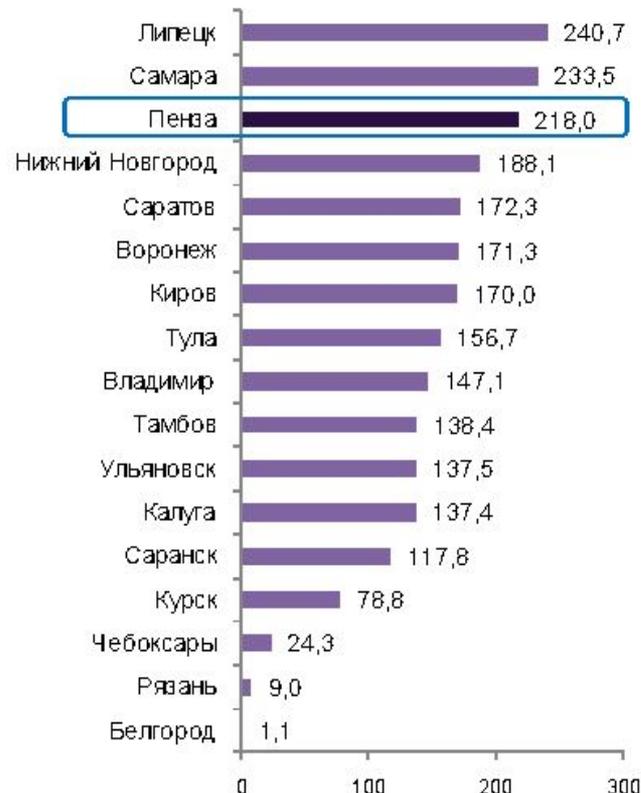
* Источник: CIA World Factbook, данные оценочно на 2009 год (для Пензы и Татарстана – данные Росстата за 2008 год)

Экология: по выбросам вредных веществ в атмосферу Пенза могла бы считаться достаточно чистым городом, но выбросы загрязненных сточных вод очень велики

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, стационарные источники, на душу населения, 2007 год, кг / чел.



Сброс загрязненных сточных вод, м³ на душу населения



Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

Экология / зеленые насаждения: по данному показателю Пенза является абсолютным лидером среди всех городов сравнения

Удельный вес зеленых насаждений в общей площади города, 2007, %



Площадь зеленых насаждений на душу населения, 2007 год, га / тыс.чел.



Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

Факторный анализ

Факторный анализ

Факторный анализ – методика комплексного и системного изучения и измерения воздействия различных факторов на величину результативных показателей.

Все явления и процессы социально-экономической деятельности находятся во взаимосвязи, взаимозависимости и обусловленности. Одни из них непосредственно связаны между собой, другие - косвенно.

Каждое явление можно рассматривать как причину и как следствие. Например, производительность труда можно рассматривать, с одной стороны, как причину изменения объема производства, уровня ее себестоимости, а с другой - как результат изменения степени механизации и автоматизации производства, усовершенствования организации труда и т.д.

Каждый результативный показатель зависит от многочисленных и разнообразных факторов. Чем детальнее исследуется влияние факторов на величину результативного показателя, тем точнее результаты анализа и оценка качества работы предприятий. Отсюда важным методологическим вопросом в анализе хозяйственной деятельности является изучение и измерение влияния факторов на величину исследуемых экономических показателей. Без глубокого и всестороннего изучения факторов нельзя сделать обоснованные выводы о результатах деятельности, выявить резервы производства, обосновать планы и управленческие решения.

Различают следующие **типы факторного анализа**:

- детерминированный и стохастический;
- прямой и обратный;
- одноступенчатый и многоступенчатый;
- статический и динамичный;
- ретроспективный и перспективный (прогнозный).

Факторный анализ

Детерминированный факторный анализ представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, т.е. когда результативный показатель представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной). Если при функциональной (полной) зависимости с изменением аргумента всегда происходит соответствующее изменение функции, то при корреляционной связи изменение аргумента может дать несколько значений прироста функции в зависимости от сочетания других факторов, определяющих данный показатель. Например, производительность труда при одном и том же уровне фондовооруженности может быть неодинаковой на разных предприятиях. Это зависит от оптимальности сочетания других факторов, воздействующих на этот показатель.

При **прямом факторном анализе** исследование ведется дедуктивным способом - от общего к частному. **Обратный факторный анализ** осуществляет исследование причинно-следственных связей способом логичной индукции - от частных, отдельных факторов к обобщающим.

Факторный анализ может быть **одноступенчатым и многоступенчатым**. Первый тип используется для исследования факторов только одного уровня (одной ступени) подчинения без их детализации на составные части. Например, $y = a \times b$. При многоступенчатом факторном анализе проводится детализация факторов a и b на составные элементы с целью изучения их поведения. Детализация факторов может быть продолжена и дальше. В данном случае изучается влияние факторов различных уровней соподчиненности.

Необходимо различать также **статический** и **динамический** факторный анализ. Первый вид применяется при изучении влияния факторов на результативные-показатели на соответствующую дату. Другой вид представляет собой методику исследования причинно-следственных связей в динамике.

И наконец, факторный анализ может быть **ретроспективным**, который изучает причины прироста результативных показателей за прошлые периоды, и **перспективным**, который исследует поведение факторов и результативных показателей в перспективе.

Факторный анализ

Основными задачами факторного анализа являются следующие.

1. Отбор факторов, определяющих исследуемые результативные показатели.
2. Классификация и систематизация факторов с целью обеспечения комплексного и системного подхода к исследованию их влияния на результаты хозяйственной деятельности.
3. Определение формы зависимости между факторами и результативным показателем.
4. Моделирование взаимосвязей между результативным и факторными показателями.
5. Расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя.
6. Работа с факторной моделью (практическое ее использование для управления экономическими процессами).

Отбор факторов для анализа показателя осуществляется на основе теоретических и практических знаний, приобретенных в данной сфере. При этом обычно исходят из принципа: чем больший комплекс факторов исследуется, тем точнее будут результаты анализа. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что если этот комплекс факторов рассматривается как механическая сумма, без учета их взаимодействия, без выделения главных, определяющих, то выводы могут быть ошибочными. Взаимосвязанное исследование влияния факторов на величину результативных показателей достигается с помощью их систематизации.

Важным методологическим вопросом в факторном анализе является также **определение формы зависимости** между факторами и результативными показателями: функциональная она или стохастическая, прямая или обратная, прямолинейная или криволинейная. Здесь используется теоретический и практический опыт, а также способы сравнения параллельных и динамических рядов, аналитических группировок исходной информации, графический и др.

Моделирование экономических показателей (детерминированное и стохастическое) также представляет собой сложную методологическую проблему в факторном анализе, решение которой требует специальных знаний и практических навыков в этой отрасли. В связи с этим этому вопросу в данном курсе уделяется много внимания.

Важный методологический аспект в анализе - **расчет влияния** факторов на величину результативных показателей.

Последний этап факторного анализа — **практическое использование факторной модели** для подсчета резервов роста результативного показателя, для планирования и прогнозирования его величины при изменении ситуации

ABC-анализ

Цель ABC анализа – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

Границы основных групп

В основе метода ABC-анализа лежит **«Правило Парето» - 20% усилий обеспечивают 80% результата.**

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

- А -группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов
- В- группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов
- С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и устанавливаться индивидуально каждой компанией.

Какой показатель ставить в основу ABC анализа – прибыль или продажи – зависит от его целей.

Например, цель звучит следующим образом — компании необходимо увеличить рентабельность. Тогда целесообразно проводить анализ, отталкиваясь от вклада каждой позиции в общую прибыль.

Может быть другая цель : сфокусировать сбытовые усилия на самых продаваемых товарах – в таком случае целесообразнее выбрать валовые продажи

Разновидности ABC-анализа:

- ABC-анализ товаров отдельного бренда или всего ассортимента компании
- ABC-анализ запасов компании
- ABC-анализ сырья и любых закупаемых материалов
- ABC-анализ клиентов или групп потребителей
- ABC-анализ поставщиков
- ABC-анализ эффективности работы подразделений и анализ трудовых ресурсов
- ABC-анализ бюджета, инвестиций или любых затрат

ABC-анализ

Ограничения ABC-анализа: метод слишком математичен, иногда может не учитывать стратегические цели компании.

Например: развивающиеся категории всегда будут в категории «С», так как в краткосрочном периоде будут иметь минимальный вклад в продажи/прибыль компании

Выводы на основе ABC анализа

После разделения всех товаров на группы ABC, формируются решения относительно каждой товарной группы. Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа:

1 группа А – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

2 группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами.

Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

3 группа С – наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы группы С тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Матричный анализ

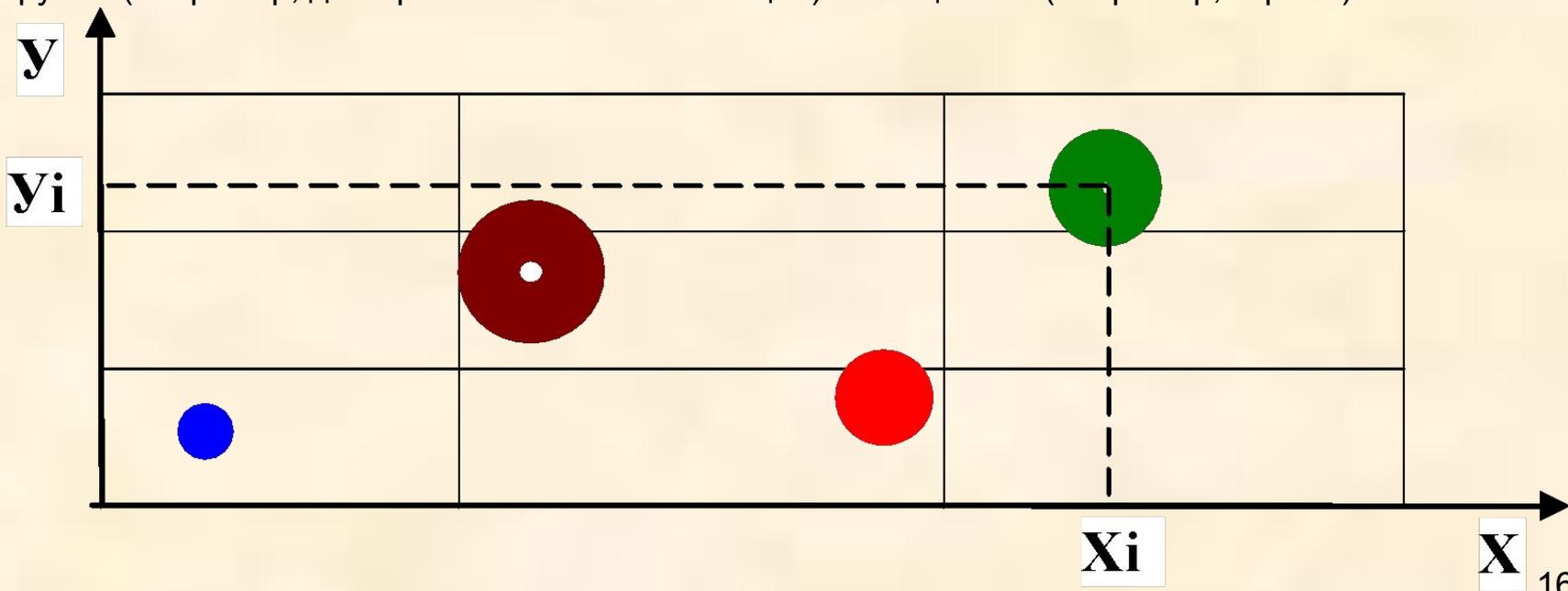
Основы матричного (портфельного) анализа

Матричный анализ - метод визуализации сравнительного (компоративного) анализа нескольких объектов по более чем двум параметрам по принципу «больше-меньше».

Это наглядный и эффективный метод сравнения положения анализируемых объектов (организаций или отдельных товаров) в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, влияющих на их деятельность.

Матричный анализ может быть статическим и динамическим.

В самом общем случае **матрица** представляет собой координатную плоскость с нанесенной на нее сеткой (для удобства проведения анализа), разделяющей определенные зоны – квадранты матрицы на которых и отмечаются положение анализируемых и сравниваемых объектов (то есть осуществляется их позиционирование). Основные анализируемые факторы при этом отображаются на осях координат матрицы (X_i ; Y_i), а вспомогательные кодируются площадью кружка (например, доля рынка или капитализация) и его цветом (например, страна).



Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix)

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок».

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix)

Практическое применение

Историческая справка: Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний момент матрица остается распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя: какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет

за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли

какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Знакомы с теорией и нужна только практика?

Переходите к нашей практической статье с пошаговым руководством [Пример составления матрицы Игоря Ансоффа](#)

Четыре стратегии роста

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка

стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках

стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты

стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно

Подробное описание стратегий роста с тактическими приемами и условиями реализации на практике читайте в статье: [Матрица Игоря Ансоффа: подробное описание стратегий](#)

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix)

Элементы матрицы Ансоффа

Матрица предлагает выбрать одну из возможных 4-х стратегии роста компании, используя две характеристики:

- рынок, на котором желает функционировать компания;
- товар, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа, параметр, который влияет на выбор подходящей стратегии роста — новизна рынка или товара для компании.

2 вида рынков

Под «рынком» в модели Ансоффа имеется в виду отдельный сегмент потребителей (целевая аудитория):

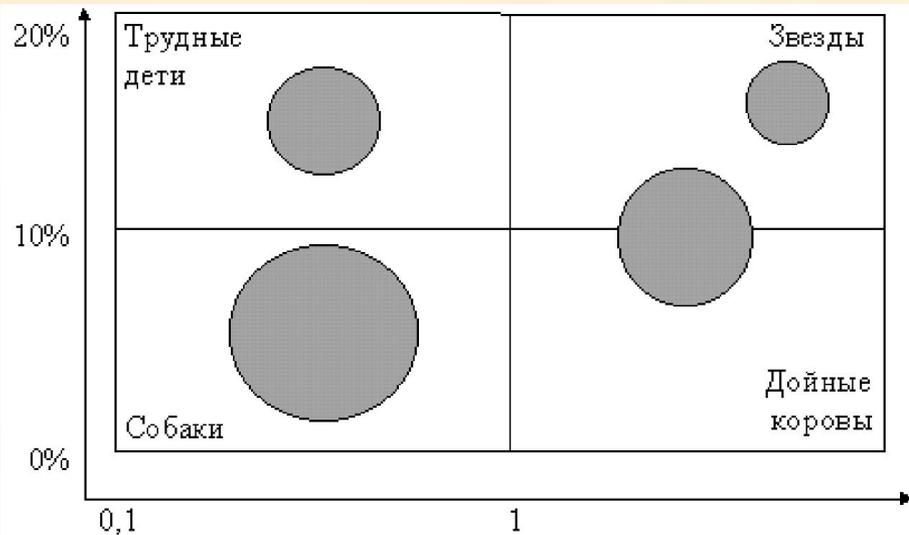
- *Существующий рынок* – означает рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию. Существующий рынок — это существующие потребители – текущая целевая аудитория компании; группа людей, которая покупает товар компании на сегодняшний момент и к кому адресованы все рекламные сообщения.
- *Новый рынок* — означает рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новый рынок или новые потребители – та группа людей, которая сейчас не покупает товар компании по каким-либо причинам: существующий товар не привлекателен; аудитория не знает о существовании товара компании; компания не рассматривала данный сегмент как возможных потребителей своего товара и т.п.

Новыми рынками могут являться — потребители новых регионов или потребители текущего региона, но представляющего другой сегмент.

2 вида товаров

- *Новый продукт* – товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, которые планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж.
- *Существующий продукт* – товар, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж

Матрица (Модель) BCG



Анализируемые объекты классифицируются по показателям:

- 1) **относительная доля рынка** - как измеритель некоторых конкурентных позиций организации в данном бизнесе;
 - 2) **темпы роста отраслевого рынка**.
- Тем самым происходит отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями.

В основе Бостонской матрицы, или **матрицы роста/доли рынка** лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар - «трудные дети»),
- 2) рост (товар - «звезда»),
- 3) зрелость (товар - «дойная корова»),
- 4) спад (товар - «собака»).

Модель BCG представляет из себя матрицу 2x2, на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке.

Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации.

Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (т.е. учитывается не только размер бизнеса данной организации, а его размер как отрасли в масштабах всей экономики. Этот размер определяется сложением бизнеса организации и соответствующего бизнеса конкурентов).

Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес-области организации на данном рынке.

модель BCG состоит из четырех квадрантов:

1. Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
2. Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
3. Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
4. Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Матрицы стратегического анализа

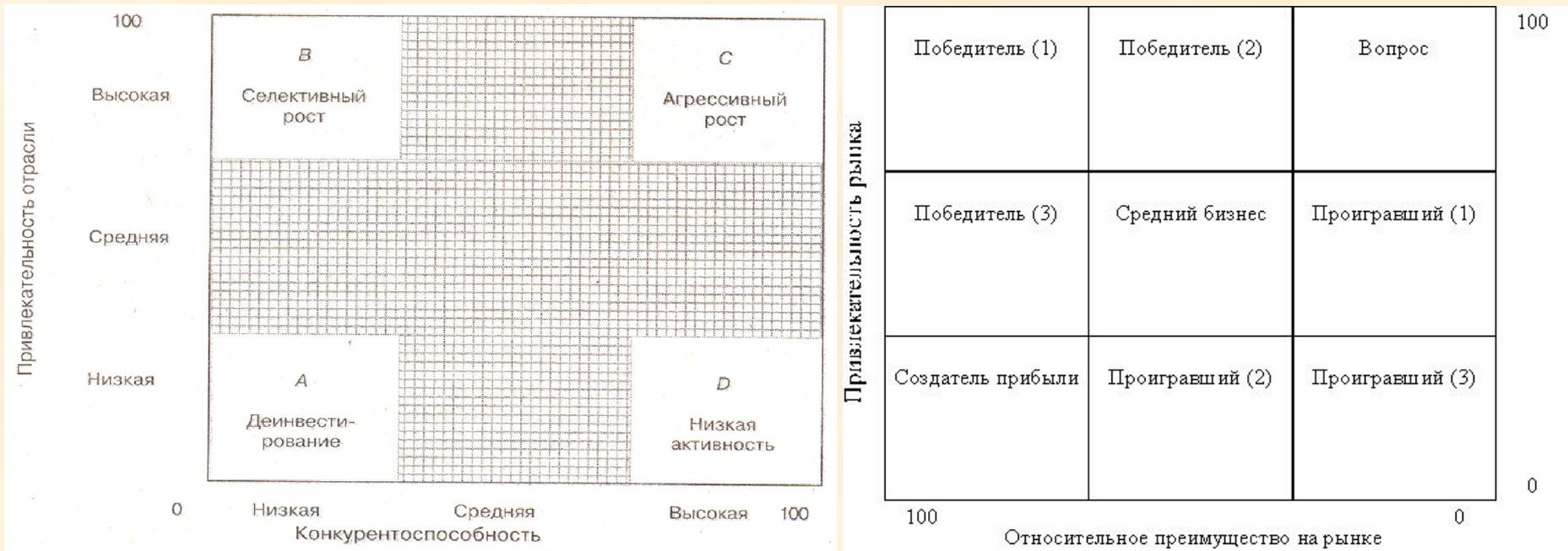
Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

Вид стратегической единицы бизнеса	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
	«Проблема»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста. Сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные	Поддержание прибыльности инвестиций. Сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения / «сбор урожая». Довольствоваться своим положением, либо сокращать, либо ликвидировать данный вид бизнеса

Таким образом, **желаемая последовательность развития продуктов следующая:**
«Трудные дети» → «Звезда» → «Дойная корова» [и если неизбежно] → «Собака»

Матрица GE/McKinsey

Структура матрицы GE/McKinsey



Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3:

по оси Y выставляются интегральные оценки привлекательности рынка (или отрасли бизнеса)
по оси X выставляются интегральные оценки относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации).

Модель **McKinsey** включает в рассмотрение существенно больше данных, чем Бостонская матрица:

- 1) *фактор роста рынка* трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «**привлекательность рынка (отрасли)**»,
- 2) *фактор доли рынка* — в **стратегическое положение** (конкурентные позиции) бизнес-единиц.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны

Матрица GE/McKinsey

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- 1) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- 2) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- 3) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- 4) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ.

Рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СЕБ) ранжируются от единицы — привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти — высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса. Менеджеры должны понять, произойдет ли в будущем улучшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

Матрица GE/McKinsey

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область - позиции, в которых стабильно генерируется прибыль, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

(1) Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область "победителей", имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса скорее всего может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост:

Победитель 1 характеризуется наивысшей степенью привлекательности рынка и относительно сильными преимуществами организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Победитель 2 характеризуется высшей степенью привлекательности рынка и средним уровнем относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Победитель 3 это организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего организации..

Матрица GE/McKinsey

(2) Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют Проигравшими. Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует. Позиция:

Проигравшего 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Проигравшего 2 характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Проигравшего 3 определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

(3) Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют "пограничными". Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к **сомнительным видам** бизнеса (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни (1), ни (2) оказываются невозможны, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Матрица GE/McKinsey

Для построения модели GE/McKinsey используют оценку по 15-16 переменным.

1. ось Y - оценка рыночной привлекательности (6 переменных),
2. ось X - относительное преимущество организации на соответствующем рынке. Где 10 переменных сгруппированных по двум факторам: 1) рыночная позиция; 2) конкурентная мощь.

Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, используемых в модели GE/McKinsey

Характеристики сильных сторон организации (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
<ol style="list-style-type: none">1. Относительная доля рынка2. Рост доли рынка3. Охват дистрибьюторской сети4. Эффективность сети дистрибьюции5. Квалификация персонала6. Преданность потребителя продукции организации7. Технологические преимущества8. Патенты, ноу-хау9. Маркетинговые преимущества10. Гибкость	<ol style="list-style-type: none">1. Темпы роста рынка2. Дифференциация продукции3. Особенности конкуренции4. Норма прибыли в отрасли5. Ценность потребителя6. Преданность потребителя торговой марке

ADL матрица для определения вектора развития компании

В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/ отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений

ADL матрица является удобным инструментом при разработке стратегии, она **позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке.**

ADL матрица была впервые предложена компанией Arthur D. Little в 1970 году. В основу включены 2 показателя: степень зрелости рынка и конкурентная позиция компании в отрасли. Правильно определив их значение, вы можете выбрать соответствующую стратегию развития своего продукта.

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли.

Интерпретация показателей: зрелость рынка

Стадии зрелости рынка, по другому могут называться стадиями жизненного цикла отрасли.

- 1. Стадия становления отрасли.** Характеризуется высокими темпами роста рынка, низким количеством игроков, использованием новых технологий, высоким уровнем инвестиций в отрасль и высоким уровнем цен. На стадии становления отрасли пенетрация (% потребления) товара или услуги среди населения мала. Потенциал роста рынка высок.
- 2. Стадия роста отрасли.** Характеризуется укреплением рынка, который продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж и прибыли. Конкуренция на стадии роста еще невелика, поэтому компании, оперирующие в отрасли, «пожинают плоды» своих инвестиций. Уровень цен стабилен. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок. К концу стадии роста пенетрация товара или услуги достигает своего максимума. Потенциал роста рынка высок.
- 3. Стадия зрелости отрасли.** На данном этапе жизненного цикла отрасли рынок стабилизируется, темпы роста замедляются. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков. Начинается период развития дифференциации между многочисленными товарами. Уровень цен снижается. Пенетрация товара или услуги среди населения максимальна, растет частота использования.
- 4. Стадия старения.** Динамика продаж и спрос на рынке снижается. Компании начинают уходить с рынка или начинаются процессы консолидации. За рыночную долю сохраняют борьбу только сильные игроки

ADL матрица для определения вектора развития компании

		зрелость рынка			
		зарождение	рост	зрелость	спад
Конкурентоспособность компании	слабая ↓ доминирующая				

ADL матрица для определения вектора развития компании

Интерпретация показателей: конкурентная позиция компании в отрасли

В матрице ADL выделено 5 возможных ситуаций конкурентоспособности товара на рынке.

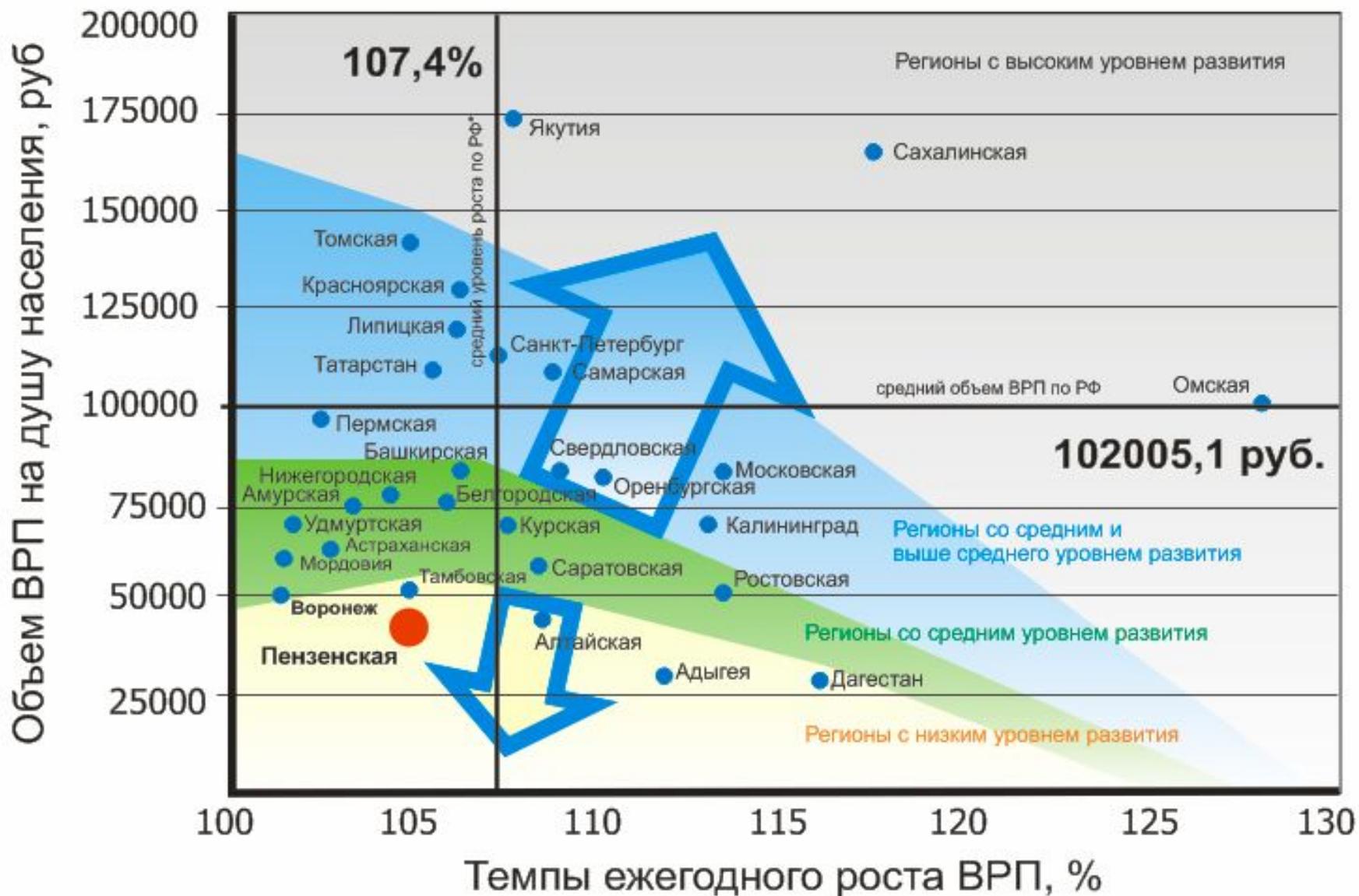
- 1. Доминирующая.** Существует редко и, как правило, такая позиция ограничена во времени. Означает преобладание компании в отрасли. Компания «задает тон» категории, определяет уровень цен и ключевые свойства товара, имеет масштабное покрытие по всему рынку. Является top of mind среди потребителей рынка. Обладает высоким уровнем знания и высокой репутацией и доверием со стороны потребителя. Очень часто владеет уникальной технологией, которая позволяет ее сохранять монополистическую позицию. Доля рынка доминирующей компании более 50% рынка.
- 2. Сильная.** Означает стабильное положение компании в отрасли. Компания растет с рынком или быстрее него. Компания обладает высокой долей лояльных потребителей (не переключающихся на конкурентов даже в условиях снижения цен). Обычно компания имеет устойчивое конкурентное преимущество и постепенно захватывает рыночную позицию. Положение компании остается стабильным, независимо от того, какие действия предпринимают конкуренты.
- 3. Благоприятная.** Компания с такой позицией имеет конкурентные преимущества в определенных сегментах рынка. Тем не менее, у компании существует много конкурентов, на которых могут переключиться потребители или к которым могут уйти клиенты в случае, например, снижения цен. Компания вынуждена постоянно поддерживать свою актуальность и много усилий прилагать к сохранению конкурентных позиций, чтобы поддерживать и растить свою рыночную долю.
- 4. Неустойчивая.** Компания имеет небольшую долю рынка, которая основана на присутствии в определенной рыночной нише и удовлетворении узкого числа потребителей. Компания может обладать конкурентными преимуществами, обеспечивающими ей стабильное положение в рыночной нише – преимущество географического положения или дифференциации товара. Крупные игроки способны легко нарушить стабильное положение компании, если войдут в сегмент со своим товаром.
- 5. Слабая.** Компания постоянно теряет долю рынка. Объем продаж слишком мал, чтобы сохранять прибыльность в долгосрочной перспективе.

Скачать шаблон для разработки ADL матрицы можно в разделе [«Полезные шаблоны по маркетингу»](#)

ADL матрица для определения вектора развития компании

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>
	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>
	Благоприятная	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>
	Неустойчивая	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции отсутствуют</p>
	Слабая	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами</p>

Пример матричного анализа по Пензенской обл.

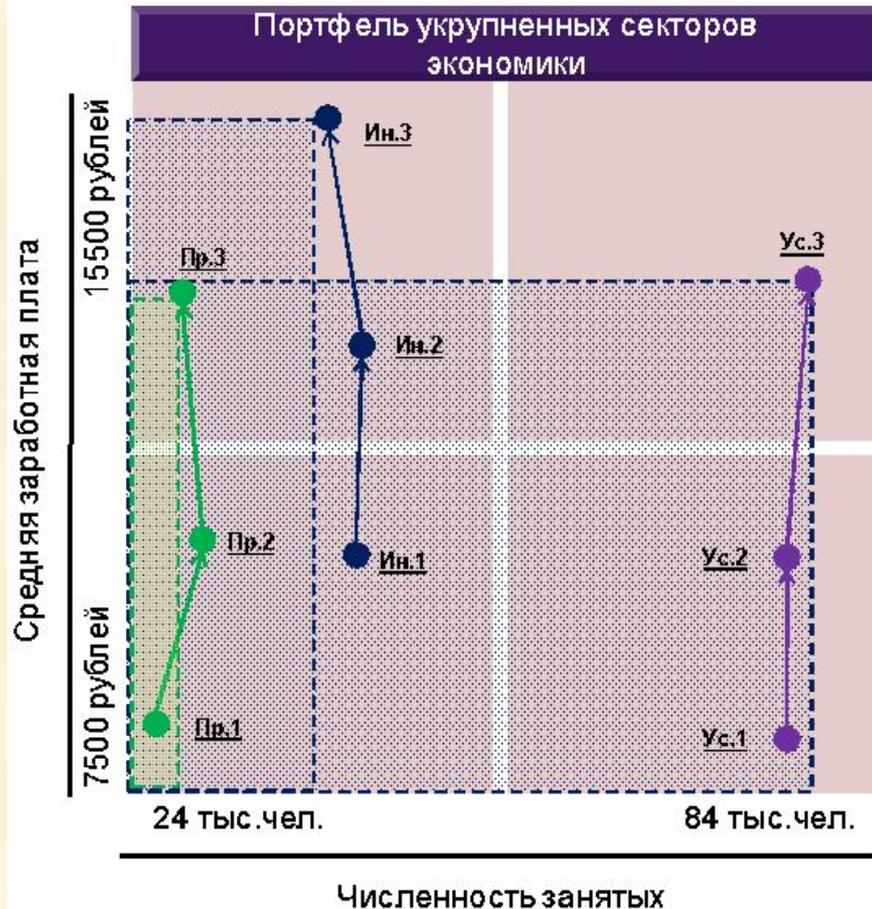


Пример матричного анализа по экономике Пензенской обл.



Пример матричного анализа по экономике города Пенза

Увеличивающаяся зависимость от секторов услуг делает экономику Пензы более устойчивой к кризису в краткосрочный период и более неустойчивой в долгосрочной перспективе



Пояснения

- **Пр.1:** Все сектора промышленности, 2006 год (24211 чел., 7872 руб.);
- **Пр.2:** Все сектора промышленности, 2007 год (25800 чел., 10135 руб.)
- **Пр.3:** Все сектора промышленности 2008 год (25115 чел., 12868 руб.)
- **Ин.1:** Все инфраструктурные сектора, 2006 год (32209 чел., 10017 руб.)
- **Ин.2:** Все инфраструктурные сектора, 2007 год (32479 чел., 12085 руб.)
- **Ин.3:** Все инфраструктурные сектора, 2008 год (31658 чел., 15215 руб.)
- **Ус.1:** Все сектора услуг, 2006 год (83648 чел., 7728 руб.);
- **Ус.2:** Все сектора услуг, 2007 год (83780 чел., 9964 руб.);
- **Ус.3:** Все сектора услуг, 2008 год. (84347 чел., 12890 руб.)

Примечание: Площадь закрашенного прямоугольника характеризует вклад укрупненного отраслевого сектора в занятость и доходы населения города, 2008 год

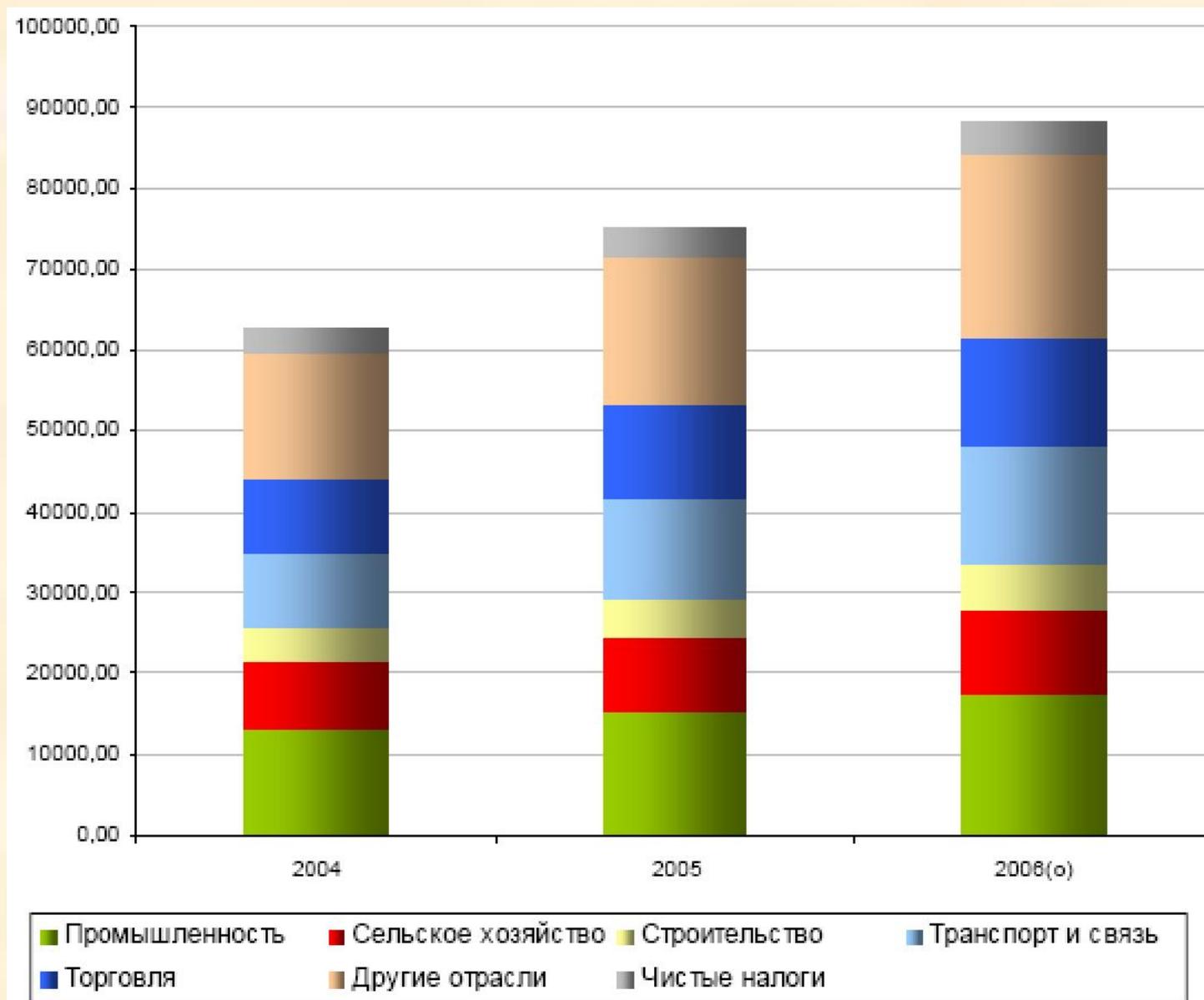
Источник: анализ «Бауман Инновейшн», данные Пензастата

Структурный анализ

Структурный анализ



Пример структурно-динамического анализа по экономике Пензенской обл.

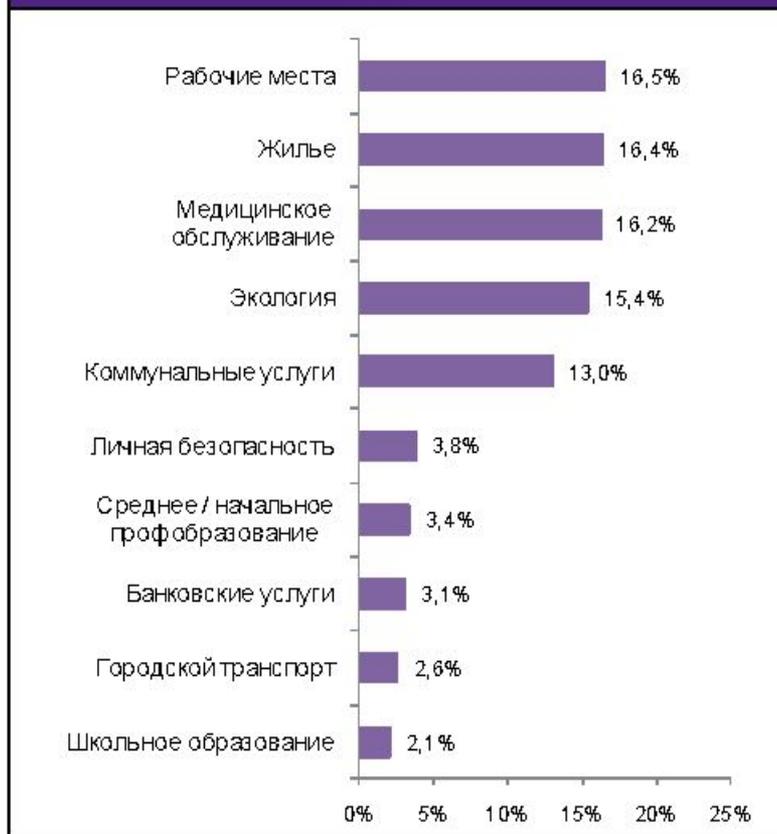


Пример структурного анализа по экономике и промышленности Пензенской обл. на 2006 год

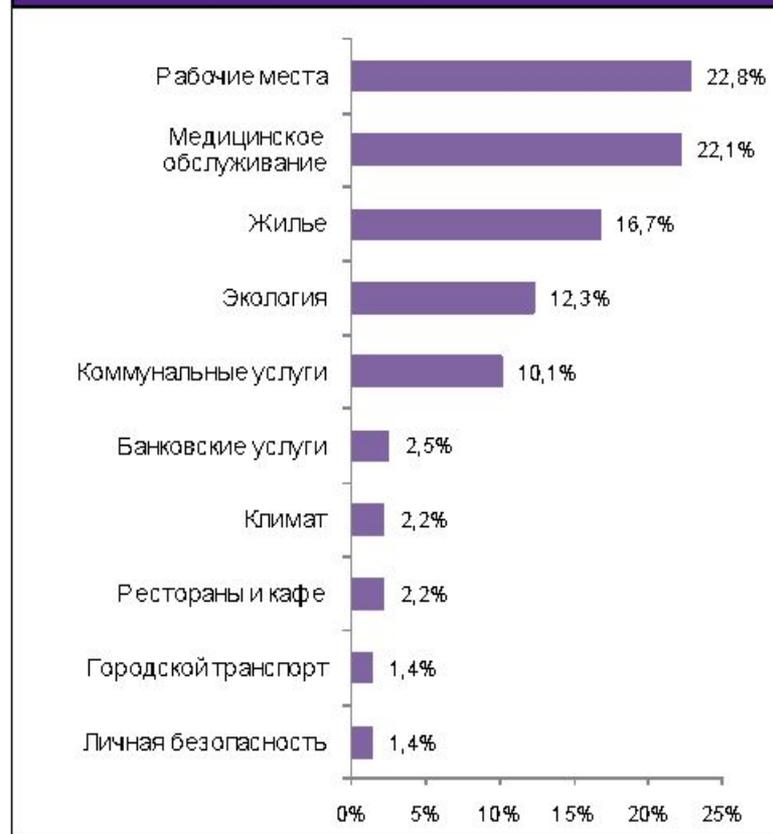


По мнению жителей Пензы, на первом месте находится проблема рабочих мест (что отчасти может быть связано с кризисом); почти столь же важны проблемы доступности жилья и медицинского обслуживания

Ключевые проблемы для жителей города Пенза



Для сравнения: ключевые проблемы для жителей города Заречный



* Указан процент респондентов, отметивших данную проблему в качестве одной из трех наиболее серьезных для города

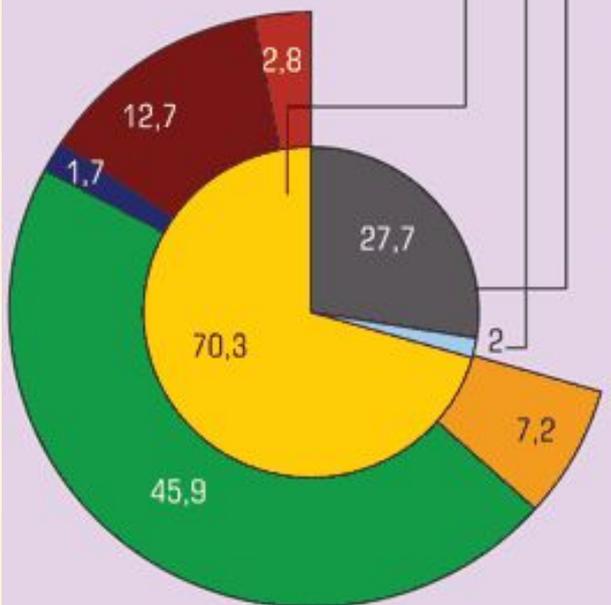
Источник: Бауман Инновейшн

Пример структурного и матричного анализа по экономике Архангельской обл

Промышленное производство в 1-м полугодии 2010 г.

Структура производства, %

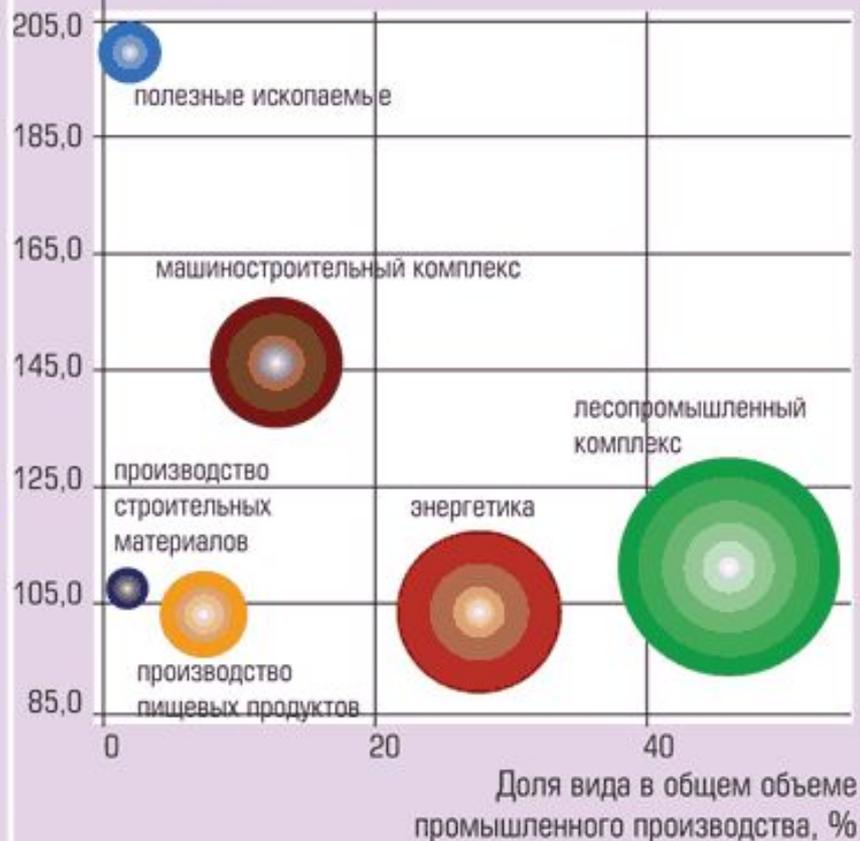
производство и распределение электроэнергии, газа и воды
добыча полезных ископаемых
обрабатывающие производства



- производство пищевых продуктов
- лесопромышленный комплекс
- производство строительных материалов
- машиностроительный комплекс
- прочие производства

Вклад отдельных видов экономической деятельности в изменение объема промышленного производства

Рост производства, %



Источник: Министерство экономического развития Архангельской области

**Анализ разрыва
GAP
(gap analysis)**

Анализ разрыва GAP (gap analysis)

«GAP-анализ» (анализ разрыва) — метод стратегического анализа по оценке отличия желаемого от действительного, причин его появления и вариантов устранения на пути движения к стратегической цели.

Под разрывом понимается отличие между:

- 1) планом и фактом
- 2) желаемым состоянием (планом) и прогнозом текущего развития
- 3) имеющимися и необходимыми ресурсами
- 4) между оптимистическими и пессимистическими ожиданиями
- 5) требования потребителей к данной группе товаров в сравнении с существующими характеристиками этих товаров (несоответствие запросов потребителей возможностям продукции)

Шаги GAP-анализа:

- 1) выбор объекта анализа (разрыв в чём)
- 2) определение величины разрыва
- 3) определение тенденций и динамики изменения разрыва
- 4) определение причины разрыва
- 5) прогнозирование разрыва и определение максимально допустимой величины
- 6) определение путей устранения разрыва
- 7) пересмотр стратегии в случае невозможности полного устранения разрыва.

Анализ разрыва GAP (gap analysis)

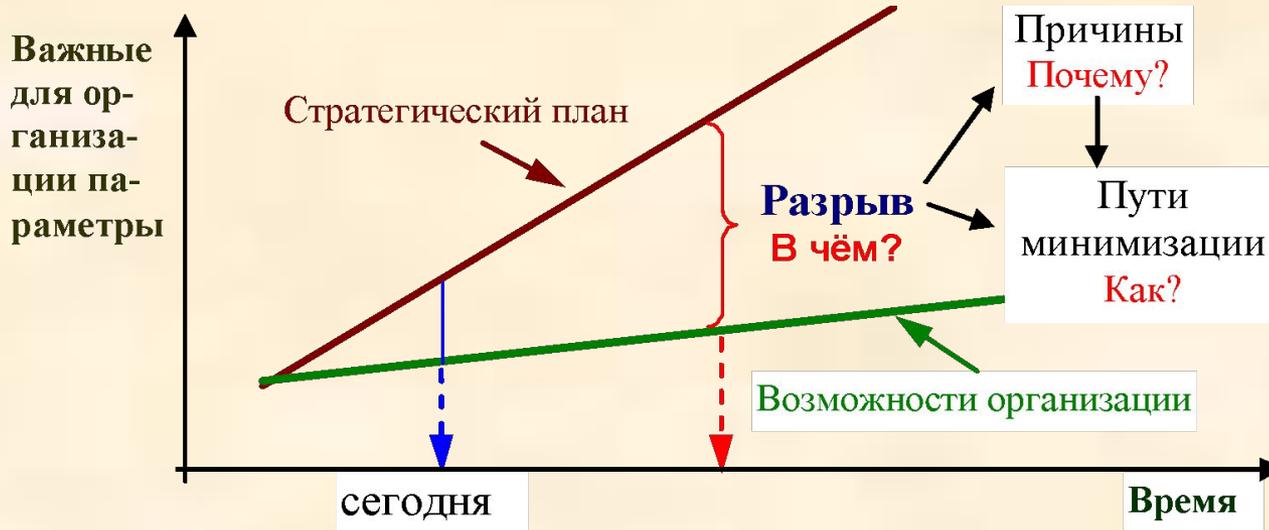
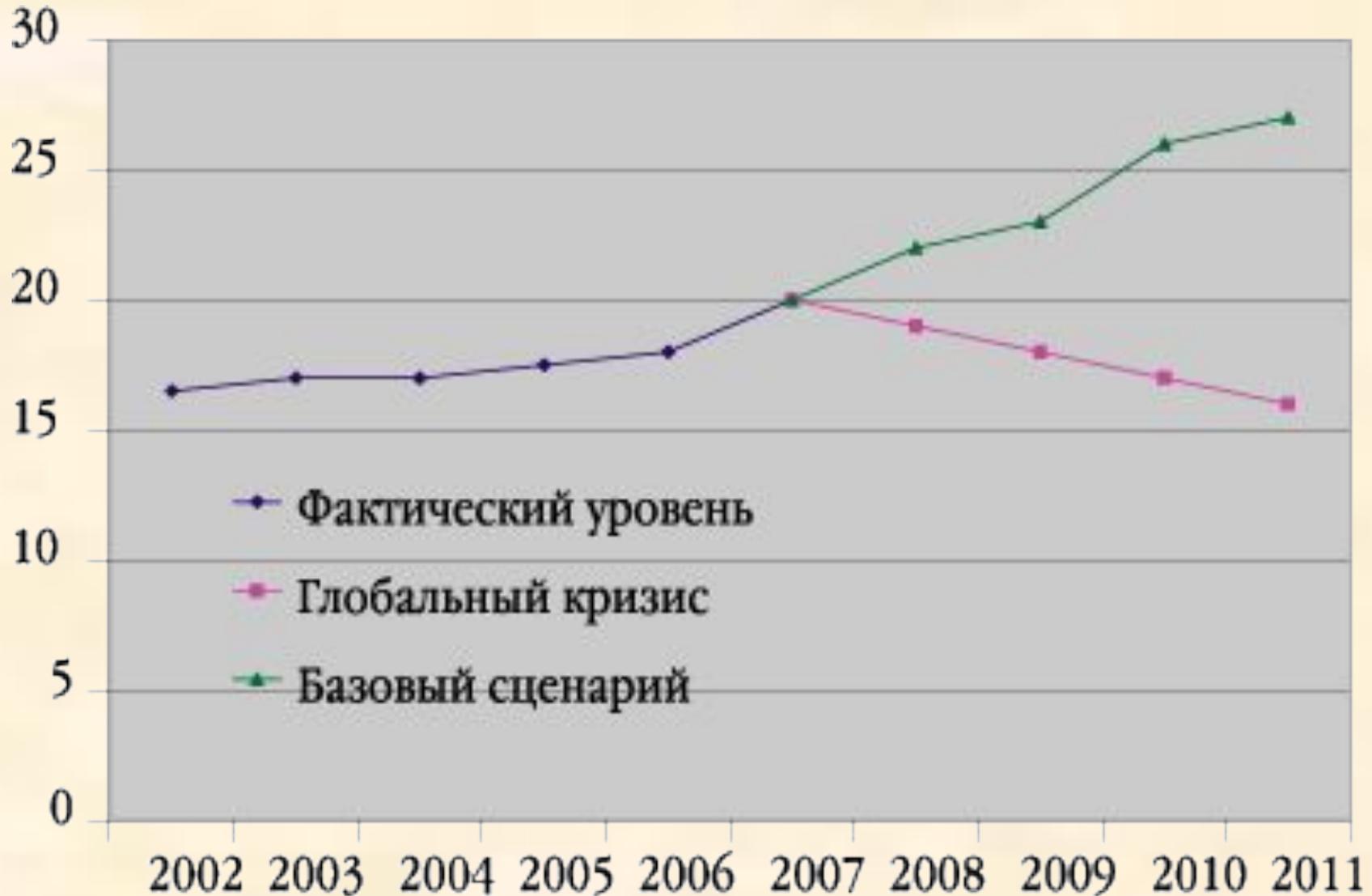


Схема анализа разрыва

Характеристики консалтинговой фирмы	Оценка характеристик от 0 (min) до 100 (max, лучшая)				
	0	25	50	75	100
1. Прогрессивная фирма					
2. Большие ресурсы					
3. Творческое решение проблем					
4. Активный маркетинг					
5. Один из лидеров данной области					
6. Компетентные консультанты					
7. Умение решать сложные проблемы					
8. Высокое качество услуг					
9. Внушает доверие					
10. Высокие цены					
11. Специализация в немногих областях					
12. Широкая компетенция фирмы					

Профиль характеристик организации

Пример анализа разрыва GAP (gap analysis) – Инвестиции в процентах к ВВП



SWOT-анализ

Рекомендуемая литература:

- *Пер Дженстер, Дэвид Хасси, "Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей" (Изд-во: "Вильямс", 2004 г.)*
- [Филип Котлер](#), Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: [Альпина Паблишер](#) Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с. — [ISBN 978-5-9614-2213-9](#).
- [Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 \(21\)](#)
- [Елена Кадышева. SWOT-анализ: сделай качественно.](#)
- [SWOT-анализ \(подробная статья в энциклопедии маркетинга marketopedia.ru\).](#)
- [Убожество SWOT, критическая статья А. П. Репьева](#)

SWOT-анализ

SWOT-анализ — анализ потенциального попарного взаимодействия факторов внешней и внутренней среды организации с целью определения мероприятий, направленных на использование положительных факторов и преодоления отрицательных, для обеспечения устойчивого долгосрочного развития.

Это определение сильных и слабых сторон организации, во взаимосвязи с возможностями и угрозами, исходящих из её внешней среды, с целью получения оценки ситуации во внешнем окружении и того насколько потенциал данной организации соответствует этой ситуации

SWOT – это аббревиатура (акроним) начальных букв английских слов:

- **S**trengths – **Сильные стороны** – преимущества данной организации;
- **W**eaknesses – **Слабости** – недостатки данной организации;
- **O**pportunities – **Возможности** – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества для организации на рынке;
- **T**hreats – **Угрозы** – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Методология SWOT предполагает решение двух крупных блоков задач:

- 1. Первичного SWOT-анализа** - структурирование среды с выявлением сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей;
- 2. Вторичного SWOT-анализа (корреляционного)** - установление цепочек парных связей (корреляции) между сильными и слабыми сторонами с одной стороны, а также угрозами и возможностями с другой, которые далее могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

SWOT-анализ: История

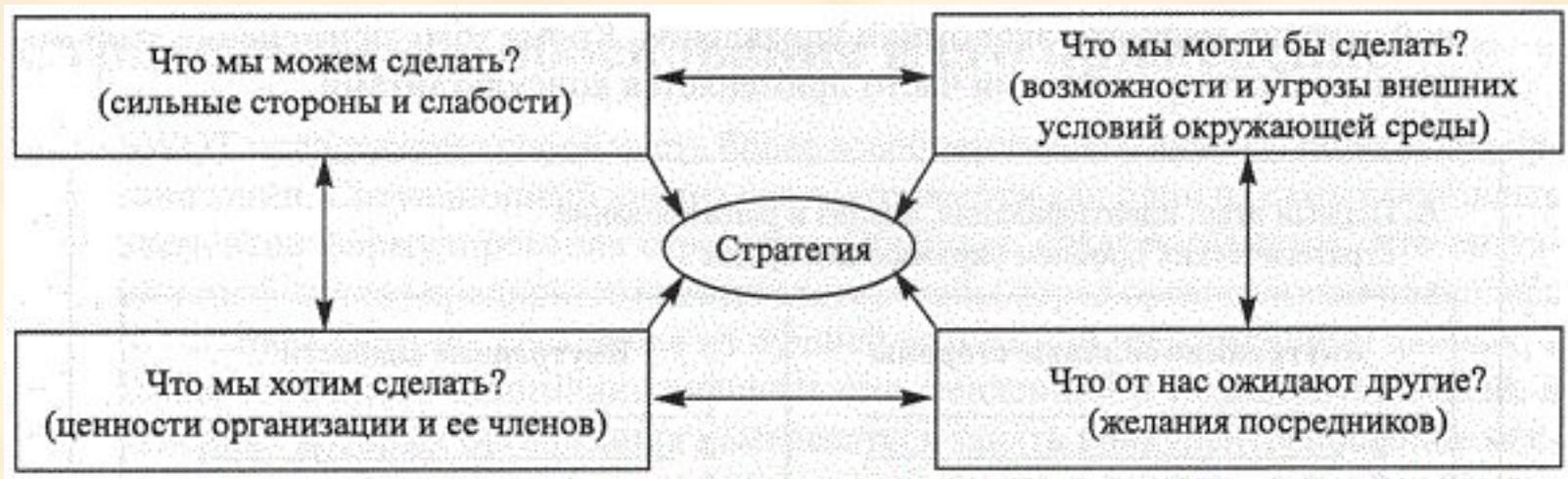
Пионером направления стратегического анализа, направленного на поиск баланса между ресурсами и возможностями фирмы с факторами и условиями внешней среды, считается Кеннет Эндрюс.

Акроним SWOT был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews).

Он разработал модель, которая стала прообразом SWOT-анализа. В основе этой модели лежат четыре вопроса:

- Что мы можем сделать (сильные стороны и слабости)?
- Что бы нам хотелось сделать (общеорганизационные и личные ценности)?
- Что мы могли бы сделать (возможности и угрозы внешних условий окружающей среды)?
- Чего ожидают от нас другие (ожидания посредников)?

Ответы на эти четыре вопроса служили исходной точкой формирования стратегии.



SWOT-анализ: История

Авторство же современной методики признают за Альбертом Хемффри (Albert Humphrey), консультантом в области бизнеса и управления, который разработал ее в 60-х годах в рамках своей исследовательской работы на базе Стенфордского университета. Идея получила широкое распространение и сегодня она излагается в работах многих других авторов.

SWOT-анализ в его современном виде появился благодаря работе группы ученых Стэнфордского Исследовательского Института (Stanford Research Institute - SRI): Р.Стюарт (руководитель исследования), М. Дошер, О.Бенепе и А.Хэмфри. Исследуя организацию стратегического планирования в компаниях из списка Fortune's 500 (исследование проводилось с 1960 по 1969 год), они в конечном итоге пришли к системе, которую назвали SOFT: Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat. В дальнейшем модель была модифицирована и переименована в SWOT.

- 1.Продукт (что мы продаем?)
- 2.Процессы (как мы продаем?)
- 3.Покупатели (кому мы продаем?)
- 4.Дистрибуция (как оно доходит до покупателей?)
- 5.Финансы (каковы цены, издержки и инвестиции?)
- 6.Администрирование (как мы всем этим управляем?)

На основании выявленных в ходе анализа факторов далее принимались стратегические решения.

Впервые модель SWOT была опубликована в 1966 году, окончательная модификация SWOT-анализа была представлена авторами в 1973 году.

Этапы SWOT – анализа:

Первичный SWOT-анализ

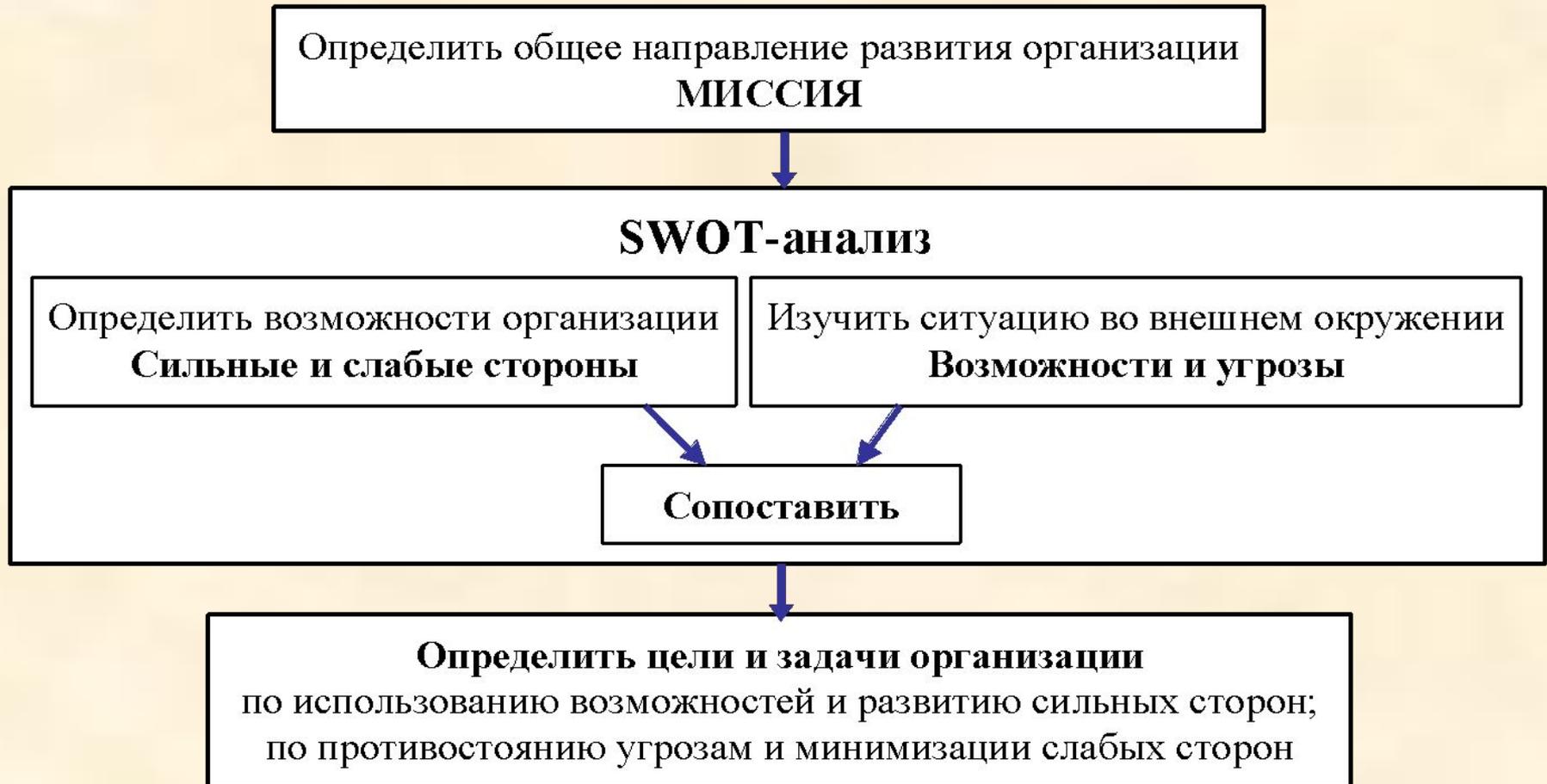
- выделение сильных сторон;
- выделение слабых сторон;
- анализ стратегических возможностей;
- выделение рыночных угроз;

Вторичный SWOT-анализ (корреляционный)

- поиск положительной синергии «сильные стороны – возможности»;
- устранение отрицательной синергии «слабые стороны – угрозы»;
- поиск баланса: «сильные стороны – слабые стороны – возможности – угрозы»;
- анализ сильных и слабых сторон конкурентов и влияния внешней среды;
- разработка конкурентных преимуществ региона.

SWOT-анализ

Место SWOT-анализа в структуре стратегического планирования



Анализ среды методом SWOT-анализа



Анализ среды методом SWOT-анализа

Матрица SWOT-анализа предоставляет руководителям организаций структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения

Структура матрицы первичного SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (Силы) свойства организации, дающие преимущества перед другими в отрасли	Weaknesses (Слабости) свойства, ослабляющие организацию / проект
Внешняя среда	Opportunities (Возможности) внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности достижения цели	Threats (Угрозы) внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели

Анализ среды методом SWOT-анализа

Стандартный вид таблицы SWOT анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

В таблице SWOT анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности

SWOT анализ: необходимые показатели

Показатели макросреды	Показатели непосредственного окружения	Показатели внутренней среды организации
<p>Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.</p> <p>Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику</p> <p>Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации</p> <p>Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции</p> <p>Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков</p> <p>Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы</p> <p>Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д. Рынок рабочей силы</p>	<p>Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту</p> <p>Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком</p> <p>Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон</p>	<p>Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы</p> <p>Организация управления – структура управления, управленческая команда</p> <p>Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки</p> <p>Финансы организации</p> <p>Маркетинг</p> <p>Организационная культура</p>

Анализ среды методом SWOT-анализа

Факторы и показатели внутренней среды региона

- ❑ **Особенности экономико-географического положения и природные ресурсы** – местонахождение относительно государственных границ, соседних регионов, транспортных магистралей, территория, климатические условия, историческое развитие, особые местные условия, оценка природных ресурсов
- ❑ **Население, рынок труда и уровень жизни** – численность населения и его динамика, структура населения, естественное и миграционное движение населения, расселение населения, оценка рынка труда и рабочей силы, уровень заработной платы, уровень доходов и расходов населения, уровень бедности населения, обеспеченность населения услугами социальной сферы
- ❑ **Экономика, предпринимательство и хозяйственный климат** – доля региона в показателях, характеризующих результаты хозяйственной деятельности страны (валовом внутреннем продукте (ВВП), конечном потреблении товаров и услуг, валовом накоплении, экспорте и импорте, валовой прибыли и др.), уровень валового регионального продукта на душу населения и его динамика, структурные сдвиги в экономике, законодательные и административные условия, формирующие хозяйственный климат в регионе и другие показатели
- ❑ **Социальная сфера** – показатели развития отраслей социальной сферы (здравоохранение, социальное обеспечение, образование, наука, физическая культура и спорт, искусство и культура и обеспечения населения услугами данных отраслей)
- ❑ **Инфраструктура** – показатели развития жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, рыночной инфраструктуры и обеспечения населения и хозяйствующих субъектов услугами данных отраслей
- ❑ **Система регионального управления** – структура и полномочия органов управления, местная законодательная база, региональная собственность и уровень ее использования, региональные финансы и уровень их использования, некоммерческие общественные и бизнес организации и их взаимодействие с региональными органами власти

Анализ среды методом SWOT-анализа

Проведение *первичного SWOT-анализа* сводится к заполнению матрицы (см. выше).

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации (территории), а также рыночные возможности и угрозы:

Сильные стороны – то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности, в том числе по сравнению с конкурентами.

Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки, большой доли на рынке и т.п.

Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования или то, что вам пока не удается по сравнению с другими и ставит вас в неблагоприятное положение.

Слабость может заключаться в технологической отсталости, слишком узком ассортименте выпускаемых товаров, плохой репутации, недостатке финансирования, низком уровне сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые территория может использовать для получения преимущества.

Рыночные возможности могут дать ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать организация.

Угрозы внешней среды – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на вашу территорию.

Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Ошибки при применении SWOT-анализа

1. **Неправильное позиционирование факторов среды**, когда фактор относится к внешней среде, вместо внутренней и наоборот.
2. **Записывание в сегмент матрицы «возможности» возможных потенциальных действий организации** вместо возможностей предоставляемых внешней средой. Например, «мы можем активнее развивать молочное животноводство», хотя это решение должно быть результатом комбинации факторов внутренней и внешней среды. То есть перечисляются уже готовые конкретные действия, которые данная организация может осуществить.
3. **Указание возможностей, которые открываются только перед конкретной организацией**, а не перед конкурентами на соответствующем рынке
4. **Невнимание к «возможностям»** приводит к их переходу в разряд «угроз»
5. **Невнимание к «угрозам»** приводит к потере «возможностей»
6. **Осуществление лишь первичного SWOT-анализа**, без корреляционного, что лишает организацию возможности перевода анализа в прогноз и в план
7. **Неучет фактора времени** или «потенциальности» факторов среды, что лишает анализ стратегичности (анализируем факторы прошлого и настоящего)
8. **Излишне обширный перечень факторов среды**, приводит появлению огромного количества их комбинаций в корреляционном анализе (вариантов стратегических действий, что приводит к потере стратегической концентрации и неоправданно усложняет и удорожает анализ)

правила для минимизации ошибок и максимизации пользы

- **Правило 1.** Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT анализа. Организации часто проводят общий анализ, охватывающий всю их деятельность.
- **Правило 2.** Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.
- **Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости.
- **Правило 4.** Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.
- **Правило 5.** Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ

SWOT-анализ: преимущества и недостатки

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

Сильные стороны SWOT-анализа:

- Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
- Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.).
- Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.
- Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

Недостатки:

- SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
- Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними.
- Анализ даёт в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике.
- Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.
- SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.
- Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.

Технология первичного SWOT-анализа (структуризации среды организации)

Определение сильных и слабых сторон организации

1. Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться объект анализа;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной объекта, а что – слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны объекта и занести их в матрицу SWOT-анализа (таблица).

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация управления	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии
2. Экономика	<ul style="list-style-type: none"> • Высокое качество выпускаемых товаров • Проверенный и надежный поставщик комплектующих 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам • Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Структурирование сильных и слабых сторон организации

Параметры оценки	Сильные стороны			Слабые стороны	
	<i>имеются</i>	<i>ограничены</i>	<i>отсутствуют</i>	<i>корректируемые</i>	<i>некорректируемые</i>

Модель первичного SWOT-анализа территории

Сильные стороны	Возможности
Благоприятное географическое и геополитическое положение	Рост конкурентоспособности отечественных производителей
Наличие высокотехнологичных предприятий, имеющих возможность конкурировать в своих отраслях	Рост объемов производства за счет внедрения инновационных технологий
Наличие местных природных ресурсов, имеющих высокую экономическую оценку и др.	Рост деловой активности, увеличение числа рабочих мест, рост доходов населения и регионального бюджета
Слабые стороны	Угрозы
Высокая степень морального и физического износа основных фондов	Усиление фискальной налоговой политики
Наличие диспропорций в отраслях экономики	Рост дисбаланса между отраслями экономики
Низкая доля экспорта в продукции ведущих предприятий	Рост конкуренции для отраслей промышленности со стороны ведущих участников рынка

Анализ среды методом SWOT-анализа

Факторы и показатели внешней среды региона

- ❑ **Экономические и финансовые факторы** – финансовая стабильность страны, показатели экономического развития, внешнеэкономическая деятельность страны, федеральное законодательство и политика, федеральная поддержка и помощь региону
- ❑ **Демографические факторы**
- ❑ **Технологические факторы**
- ❑ **Социальные и культурные факторы**
- ❑ **Пространственные и экологические факторы**
- ❑ **Управленческие факторы**
- ❑ **Особенности экономико-географического положения и природные ресурсы** – местонахождение относительно государственных границ, соседних регионов, транспортных магистралей, территория, климатические условия, историческое развитие, особые местные условия, оценка природных ресурсов

Анализ среды методом SWOT-анализа

Содержание STEP-анализа

STEP (PEST)-анализ – Основной метод анализа факторов макросреды среды территории
- комплексный анализ социальных, технических, экономических и политических факторов, формирующих внешнюю среду развития региона.

Группы факторов

- Социальные
- Технологические
- Экономические
- Политические

SWOT-анализ: Содержание STEP-анализа

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рисунок) или в табличной форме.

P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

SWOT-анализ: Содержание STEP/PEST-анализа

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рисунок) или в табличной форме.

PEST – аббревиатурой следующих показателей отрасли:

P (Political) — факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико — правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

- Во-первых, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)?
Например, ввод закона, который будет ограничивать возможность наценок на товар; изменение налогообложения в отрасли или введение новых тарифов; ввод закона, ограничивающего рекламу или распространение товара; ужесточение требований по сертификации товара
- Во-вторых, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? В-третьих, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? И, в-четвертых, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

E (Economic) — факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

- Динамика развития экономики — спад, рост, стагнация
- Изменение курсов валют, стоимости капитала
- Изменение уровня безработицы
- Изменение уровня инфляции
- Изменение располагаемого дохода на душу населения
- Тенденции в банковской сфере

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- Изменение демографии: движение населения (убыль или рост), поло-возрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности
- Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров
- Особенности менталитета, важные культурные ценности
- Изменение социальных слоев населения
- Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка.

В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:

- Возможные изменения в ключевых технологиях на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах бизнеса)
- Влияние интернет на развитие рынка
- Влияние мобильных технологий на развитие рынка
- Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке

Технология первичного SWOT-анализа

(структуризации среды организации)

Определение рыночных возможностей и угроз (пример)

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Матрица возможностей

Влияние возможностей на организацию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая Вероятность	ПОЛЕ "BC"	ПОЛЕ "ВУ"	ПОЛЕ "BM"
Средняя Вероятность	ПОЛЕ "CC"	ПОЛЕ "СУ"	ПОЛЕ "CM"
Низкая вероятность	ПОЛЕ "НС."	ПОЛЕ "НУ"	ПОЛЕ "НМ"

Полученные внутри матрицы 9 полей возможностей имеют разное значение для организации: Возможности, попадающие на поля «BC», «ВУ» и «CC», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «CM», «НУ» и «ИМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Технология первичного SWOT-анализа

(структуризации среды организации)

Матрица угроз

Влияние угроз на организацию

		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Вероятность	Высокая Вероятность	ПОЛЕ "ВР"	ПОЛЕ "ВК"	ПОЛЕ "ВТ"	ПОЛЕ "ВЛ"
	Средняя Вероятность	ПОЛЕ "СР"	ПОЛЕ "СК"	ПОЛЕ "СТ"	ПОЛЕ "СЛ."
	Низкая вероятность	ПОЛЕ "НР"	ПОЛЕ "НК"	ПОЛЕ "НТ"	ПОЛЕ "НЛ"

Полученные внутри матрицы 12 полей угроз имеют разное значение:

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Пример первичного SWOT-анализа (для города Пенза)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Выгодное транспортно-географическое положение;• Сохранившаяся и развивающаяся система высшего и среднего технического образования;• Близость к крупнейшим региональным рынкам России;• Приемлемое качество жизни в городе;• Достаточно эффективная и дееспособная городская администрация, хорошо взаимодействующая с властями региона;• Низкая стоимость рабочей силы;• Наличие свободных земельных ресурсов;• Развитый и оцененный внешними инвесторами / партнерами пищевой кластер;• Перспективы роста в деревообработке и мебели;• Сохранившиеся компетенции в производстве контрольно-измерительных приборов, информационных технологиях и т.п.	<ul style="list-style-type: none">• Слабо диверсифицированный бизнес-портфель города;• Рабочие места сконцентрированы в основном в «не торгующих» / зависящих от бюджета отраслевых секторах;• Высокая степень зависимости «торгующих» кластеров и отраслевых секторов от ограниченного числа государственных потребителей;• Низкое качество и слабая развитость автодорожной сети;• Недоступность кредитных ресурсов для бизнеса, слабое развитие финансового сектора;• Небольшой размер внутреннего потребительского рынка (по численности и доходам населения);• Территориальное окружение, «перетягивающее» лучшие кадры и инвесторов;• Ограниченные возможности для выбора работы и карьеры;• Распространение алкоголизма и наркомании;• Проблемы с энергоснабжением.

Пример первичного SWOT-анализа (для города Пенза)

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Использование празднования 350-летия города Пензы для привлечения внимания к городу и повышения известности в среде потенциальных инвесторов;• Продолжение быстрого экономического роста в России;• Приток иностранных инвестиций в промышленное производство на территории России;• Рост потребительского спроса и цен на качественную пищевую продукцию;• Привлечение федерального финансирования под крупные проекты в городе, в т.ч. на принципах ГЧП;• Привлечение в город крупного «якорного» инвестора;• Создание современной производственной инфраструктуры позволит привлечь профессиональные управляющие компании и большое число иностранных инвесторов среднего и малого размера.	<ul style="list-style-type: none">• Самара, Саратов, Ульяновск и другие города-конкуренты будут развиваться ускоренными темпами, активно привлекать инвестиции и проводить политику по «выманиванию» лучших кадров из соседних городов;• Федеральные инвестиции и субсидии в регионы существенно сократятся из-за финансового кризиса;• Государство предпримет реформирование высшего образования, науки и оборонной промышленности, направленное на сокращение затрат и переход на частные источники финансирования;• Продолжится отток наиболее квалифицированных и амбициозных кадров в Москву;• Страны Европы, Северной Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона начнут реализацию активной иммиграционной политики в отношении России, что приведет к оттоку квалифицированных кадров в эти страны;• В случае дестабилизации политической ситуации на Кавказе и в Средней Азии возможно увеличение числа нелегальных иммигрантов, использующих Пензу в качестве транзитного пункта.

SWOT-анализ туристической Латвии

Силы (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Заново открывшаяся, неизвестная территория	Восприятие как постсоветской пустоты
Рига	Сезонность
Нетронутая природная среда	Отсутствие дешевых авиаперевозок
Сравнительно недорогой отдых в Северной Европе	Слабая инфраструктура за пределами столицы
Много фестивалей, таких как фестиваль песни и празднование середины лета	Непредсказуемое качество работы 40 туристических информационных центров в Латвии
Храмы и старинные достопримечательности	Дефицит отелей среднего класса
	Отсутствие притягательного бренда
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Заново открывшаяся, неизвестная территория	Другие балтийские государства могут выйти с аналогичными инициативами
Финансовая поддержка со стороны Евросоюза	
Экологический туризм	Сложные пограничные проблемы с Россией могут ухудшить отношения с ЕС
Новая паромная переправа между Вентспилсом и Швецией	
Меняющиеся вкусы туристов из Европы	Известность возможностей нежелательного туризма: напр., секс- и казино
Облегчение возможности посещения для граждан ЕС	

Технология вторичного SWOT-анализа (корреляция факторов среды организации)

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития организации:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны объекта?
2. Какие слабые стороны объекта могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. За счет каких возможностей можно преодолеть существующие слабые стороны?
5. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами объекта, нужно больше всего опасаться?

После того как, с учетом конкретной ситуации, составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними.

Для установления этих связей составляется матрица **корреляционного SWOT-анализа**

Технология вторичного SWOT-анализа (корреляция факторов среды организации)

	Возможности	Угрозы
	1.... 2.....	1.... 2....
Сильные Стороны 1..... 2.....	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые Стороны 1.... 2....	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

На пересечении разделов образуется четыре поля, на каждом из которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации, при этом:

для пар с поля «СИБ» (сила и возможности), следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

для пар, с поля «СЛВ» (сила и угрозы), стратегия должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

для пар, с поля «СИУ» (слабость и возможности), стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

для пар, с поля «СЛУ» (слабость и угрозы), организация должна вырабатывать стратегию, позволяющую ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Заполнив эту матрицу, можно видеть:

Основные направления развития предприятия (ячейка 1, показывающая, как Вы можете воспользоваться открывающимися возможностями);

Основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития вашего бизнеса (остальные ячейки таблицы 3).

Комбинации "возможности - сильные стороны" – как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для бизнес-школы - применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны - не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг. Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать потенциал компании в области дистанционного образования. Однако если следовать такому совету, то можно значительно ослабить главное направление - консалтинг, и, быть может, даже потерять и так достаточно узкий рынок консультационных услуг Нижнего Новгорода.

Комбинации "возможности - слабые стороны" – применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке - появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Слабые стороны - на рынке анализа финансового состояния компания не работает и даже не готовит специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если прислушаться к этому совету, очевидно, что значительно ослабляется наше главное направление - консалтинг в сфере стратегического маркетинга, нашу главную специализацию, теряется лицо компании, специализирующейся на вопросах увеличения оборота фирм.

Комбинации "угрозы - слабые стороны" – рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школы - усиление конкурентной борьбы по "управленческому" образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны - численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества "эффекта масштаба". Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой. Однако можно допустить явную оплошность, если последовать такому совету. Компания и поступила вопреки ему: просто усилила специализацию бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказалась в этой области фактическим монополистом в Нижнем Новгороде.

Комбинации "угрозы - сильные стороны" – использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ - активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны - наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, - долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это "конкурентное преимущество" может сбить с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Как видно из вышеизложенного, [SWOT анализ](#) - это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка. При этом, строго следуя "проверенным" рекомендациям SWOT-анализа, в определенных ситуациях можно оказаться у разбитого корыта

Технология вторичного SWOT-анализа (корреляция факторов среды организации)

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Для полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

- Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Пример заполнения матрицы корреляционного SWOT-анализа

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

Анти SWOT-анализ

В матрице корреляционного анализа есть «загадочный» квадрант «слабые стороны – угрозы»

Задавали ли Вы себе вопрос, используя SWOT анализ:

- А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
- А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
- А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
- А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?

Анти SWOT анализ.

Суть данного анализа состоит в следующем: Сами шаги и технология остаются прежними... Но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Квадрант "сильные стороны - возможности":

- Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?
- Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

Квадрант "сильные стороны - угрозы":

- Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
- Как усиление угроз снизит сильную сторону?

Квадрант "слабые стороны - возможности":

- Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?
- Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?

Квадрант "слабые стороны - угрозы":

- Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

В целом получается список мер, которые не позволяют реализовать стратегию (антимеры).

Анти SWOT-анализ

При проведении **Анти SWOT-анализа** получились следующие результаты (*пример*):

- **Квадрант "сильные стороны - возможности"**: Низкая эффективность новых каналов сбыта не позволит воспользоваться высоким потенциалом персонала; Низкий экономический рост не позволит использовать современные мощности и технологии производства;
- **Квадрант "сильные стороны - угрозы"**: Усиление конкурентов позволит им переманить персонал и ослабить потенциал персонала; Обвальное снижение платёжеспособности не позволит использовать наработки для привлечения инвесторов;
- **Квадрант "слабые стороны - возможности"**: Мы не сможем наладить работу по анализу рынка и не увидим экономического роста в России; Нам не удастся использовать новые каналы сбыта из их низкой эффективности для построения работы по анализу рынка;
- **Квадрант "слабые стороны - угрозы"**: Низкая платёжеспособность потребителей будет нами не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка

Этот гипотетический свод антимероприятий по реализации стратегии кажется немного смешным, но в реальности многое именно так и получается...

Говоря об экономическом росте России в качестве возможности мы должны учитывать, что необходимо определить, а какой экономический рост является для нас возможностью, а какой нет... и т.д. Образно говоря: ниже определённого (нормативного) значения мы получаем угрозу, а выше возможность...

Поэтому, **проводя SWOT-анализ, необходимо использовать и следующие мысли:**

- Кроме стандартного SWOT-анализа необходимо проводить и АНТИ SWOT-анализ, который помогает определить действия, при которых стратегия не будет реализована.
- Стандартный SWOT-анализ необходимо дорабатывать в 2-х направлениях: Определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами; определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

SNW-анализ

SNW-анализ (акроним от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Элементы внутренней среды для SNW анализа

- Общая стратегия
- Бизнес стратегии
- Оргструктура
- Финансы
- Конкурентность продуктов
- Дистрибуция
- Информационные технологии
- Лидерство
- Уровень производства
- Уровень маркетинга
- Торговая марка
- Персонал
- Репутация на рынке
- Отношения с Органами государственной власти
- Инновации
- Послепродажное обслуживание
- Степень вертикальной интеграции
- Корпоративная культура
- Стратегические альянсы.

Форсайт

Понятие форсайта

По определению американского эксперта Бена Мартина Форсайт – систематическая попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон стратегического исследования и появления зарождающихся ключевых технологий, дающих надежды приносить самые крупные экономические и социальные выгоды.

Форсайт (от англ. — foresight — предвидение) представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе.

Форсайт – это инструмент превращения долгосрочного прогнозирования и планирования в стратегическое на основе согласования и взаимоувязки приоритетов всех сторон, заинтересованных в развитии территории.

Обратный инструмент — хиндсайт. - оценка провалившихся в прошлом проектов, анализ причин их провала.

Этапы развития целей форсайта

Этапы, на которых цели Форсайта менялись.

Первый этап – **Технологический Форсайт (Technology Foresight)**, когда программа применялась для разработки перспектив научно-технической сферы. Первая британская программа (1984) определяла технологический Форсайт как систематическое средство оценки тех научных и технологических достижений, которые в долгосрочном плане могли бы иметь сильное влияние на экономическое и социальное развитие.

Второй этап – **рыночно-ориентированный Форсайт**

Третий этап – **социо-экономический Форсайт.**

Форсайт все чаще используется как системный инструмент формирования будущего, позволяющий учитывать возможные изменения во всех сферах общественной деятельности: науке и технологиях, экономике, социальных, общественных отношениях, культуре.

Системный подход форсайта

Форсайт предполагает *системный подход* к процессам прогнозирования и планирования социально-экономического развития, включающий:

- вовлеченность в процесс прогнозирования и стратегирования *различных заинтересованных участников*;
- *учет различных альтернатив* будущего развития;
- *междисциплинарный, комплексный характер*, охват всех факторов, которые могут оказать влияние на будущие процессы;
- ориентацию на принятие *конкретных мер* по достижению *желаемого будущего состояния* объекта планирования с учетом того, что будущее не предопределено.

Организация проведения форсайта

Организация проведения Форсайта включает ряд последовательных шагов:

- 1.Выявление видения будущего региона разными слоями общества: наука, бизнес, правительство, население;
- 2.Оценка рынков и потребностей региона;
- 3.Сканирование (или мониторинг) состояния исследований и разработок;
- 4.Формирование групп экспертов;
- 5.Опрос экспертов (в несколько этапов), обработка результатов;
- 6.Выбор приоритетных направлений с учетом полученной на первом этапе информации, оценки рынков и потребностей региона;
- 7.Организация общественного обсуждения макета Форсайта;
- 8.Утверждение и распространение результатов Форсайта.

Форсайт и традиционное прогнозирование

Форсайт представляет собой значительно более комплексный подход, чем традиционное прогнозирование.

Во-первых, прогнозы, как правило, формируются узким кругом экспертов и в большинстве случаев ассоциируются с предсказаниями, малоуправляемых событий (прогноз курсов акций, погоды, спортивных результатов и др.). В рамках форсайта идет речь об оценке возможных перспектив инновационного развития, связанных с прогрессом науки и технологий, очерчиваются возможные технологические горизонты, которые могут быть достигнуты при вложении определенных средств и организации систематической работы, а также вероятные эффекты для экономики и общества.

Во-вторых, Форсайт всегда подразумевает участие (часто путем проведения интенсивных взаимных обсуждений) многих экспертов из всех сфер деятельности, в той или иной степени связанных с тематикой конкретного форсайт-проекта, а иногда и проведение опросов определенных групп населения (жителей региона, молодежи и др.), прямо заинтересованных в решении проблем, обсуждающихся в рамках проекта.

Третье главное отличие Форсайта от традиционных прогнозов — нацеленность на разработку практических мер по приближению выбранных стратегических ориентиров.

Спасибо за внимание.

**Отзывы, комментарии и
предложения можно
направлять
по адресу**

oav@pnzgu.ru

oavrus@mail.ru

т.с. +7-905-365-47-39
