

## 1. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «SWOT-АНАЛИЗ»

Метод SWOT (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы) входит в набор базовых и универсальных инструментов профессионального менеджера при проведении стратегического анализа для определения направлений развития компаний различного масштаба, структуры, форм собственности и сфер деятельности. Этот метод применим в управлении организациями в любом из трех секторов рыночной экономики (предпринимательские, некоммерческие и государственные организации), а также для стратегического анализа их отдельных брендов, продуктов или проектов. Сегодня, спустя несколько десятилетий после его изобретения и начала внедрения, метод SWOT-анализа стал органической частью образа мышления и действий всех, кто стремится к успешному управлению бизнесом. Столь устойчивый интерес к SWOT-методу в школах бизнеса, штаб-квартирах корпораций и офисах консультационных фирм объясняется как сопряженными с ним уникальными возможностями одновременного анализа внутренних и внешних аспектов стратегического положения компании, так и относительной операционной простотой данного метода.

Привлекательность и доступность SWOT-анализа не должны, однако, порождать иллюзии о его аналитической тривиальности. На каждом из его двух основных этапах – первичном и поэлементном SWOT-анализе – высока цена последствий аналитических ошибок, которые могут негативно сказаться на обоснованности выработываемых с помощью этого метода рекомендаций относительно стратегии компании. Эффективное использование этого метода предполагает глубокое погружение в особенности внутреннего состояния и внешней среды компании и серьезную работу по их анализу в целях проектирования реалистичной стратегии для конкретной ситуации.

Курсовой проект «SWOT-анализ» является **первым обязательным опытом проектной деятельности** в рамках учебных планов для студентов, обучающихся на основных образовательных программах бакалавриата Высшей школы бизнеса (ВШБ) НИУ ВШЭ по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика». Этот проект завершает первый год их обучения в ВШБ и выполняется в формате групповой работы в весеннем семестре (3-4 модули). Подготовка данного проекта сопровождается **проектным семинаром «SWOT-анализ»**, который реализуется по единой программе этой учебной дисциплины для всех программ бакалавриата по указанным двум направлениям. В рамках этого семинара оказывается необходимая организационная и методическая поддержка для группового выполнения курсового проекта по SWOT-анализу, а также формируются базовые презентационные навыки. **Защита отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ»** проводится в сессию 4 модуля первого года обучения.

### 1.1. История возникновения и содержание метода «SWOT-анализ»

Метод SWOT-анализа был разработан в первой половине 1960-х гг. учеными Гарвардской школы бизнеса. Время и место рождения этой, одной из исходных, концепций современной теории и практики стратегического управления тесно связаны с ключевыми процессами становления данного важнейшего раздела

менеджмента.<sup>1</sup> С одной стороны, только в благоприятных экономических условиях 1950-60-х гг. массовым явлением в США и Западной Европе стал рост компаний, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой, сложность (многофакторность) и неопределенность которой тогда резко возросли. Одновременно, к 1960-м гг. сформировались интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, вне которых невозможен анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде. В экономической теории, в свою очередь, были накоплены концепции прибыли, конкуренции и вертикальной интеграции (работы Й.Шумпетера, Р.Коуза, Э.Пенроуз и др.), альтернативные неоклассической теории фирмы, опирающейся на постулат рыночного равновесия и не пытавшейся объяснить такие различия.

С другой стороны, именно Гарвардская школа бизнеса (открытая в 1908 г.) была колыбелью образования и исследований в области стратегического управления. Здесь в 1911 г. впервые началось преподавание курса «Политика бизнеса» (Business Policy), призванного интегрировать знания, получаемые студентами в ходе изучения функциональных курсов учета, управления производством и продажами, и ставшего прообразом современной дисциплины «Стратегический менеджмент». Вскоре после Второй мировой войны гарвардский профессор истории бизнеса А.Д.Чандлер осуществил фундаментальное исследование «организационного соответствия» фирм задачам их стратегического развития, по результатам которого в 1962 г. он опубликовал легендарную книгу «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия». В этой монографии были введены в научный оборот концепции стратегии и структуры в их современном понимании, и в целом она оказала огромное воздействие на последующее развитие теории и практики стратегического управления. Параллельно с работой Чандлера в начале 1950-х гг. два профессора общего менеджмента Гарвардской школы бизнеса Дж.А.Смит и К.Р.Кристенсен проводили научные исследования с целью выяснить взаимосвязь между стратегией и особенностями внешней среды компании. Следующим шагом в развитии данного подхода, который и привел к формулированию концепции SWOT-анализа, стало активное обсуждение этими профессорами и их коллегами в начале 1960-х гг. при преподавании курса «Политика бизнеса» вопросов сильных и слабых сторон организации во взаимосвязи с возможностями и угрозами для компании в окружающей среде.

В 1963 г. на конференции по проблемам политики бизнеса, организованной Гарвардской школой бизнеса, ее профессор К.Р.Эндрюс впервые озвучил аббревиатуру «**SWOT**».<sup>2</sup> Концепция SWOT-анализа была подробно изложена во впервые изданном в 1965 г. и быстро получившем мировое признание учебнике

---

<sup>1</sup> Подробнее об исторически первых концепциях стратегического управления см.: Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Издат.дом С.-Петерб.гос.ун-та, 2008. В настоящем подразделе «Методических указаний» использованы материалы данной монографии.

<sup>2</sup> У больших достижений нередко бывает «много отцов», и в управленческой литературе порой можно встретить мнение о якобы первом (причем – в 1964 г.?) упоминании данного метода другими экспертами (см., напр.: Тромпенаарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 538), однако общепризнанным является пионерный характер разработки этого инструмента стратегического анализа профессорами Гарварда, что весомерно подтверждается проводившимися ими до этого многолетними исследованиями, сформировавшими концептуальную основу SWOT-метода.

Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: текст и кейсы»,<sup>3</sup> подготовленном четырьмя профессорами общего менеджмента – Э.А.Лиарндром, К.Р.Кристенсенем, К.Р.Эндрюсом и У.Д.Гутом.<sup>4</sup>

Автором аналитического раздела гарвардского учебника был К.Эндрюс, который спустя несколько лет в развернутой форме изложил свои идеи в 1971 г. в монографии «Концепция корпоративной стратегии». Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений компании, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой. По-видимому, именно в гарвардском учебнике 1965 г. компания впервые стала рассматриваться как открытая система (в духе теории систем, которая тогда уже имела серьезное влияние на мировую научную и общественную мысль). Следуя этому методологическому выбору, Эндрюс в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее понятием «отличительной компетенции организации» (заимствованным у социолога Ф.Селзника) и своим видением фактора неопределенности внешней среды, к которой фирма должна адаптироваться. С точки зрения К.Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.<sup>5</sup>

Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации. Модель SWOT-анализа предполагает разделение области исследования на внешнюю и внутреннюю среду организации. При этом рассматриваются благоприятные (сильные стороны, возможности) и неблагоприятные (слабые стороны, угрозы) аспекты. Исследователь группирует проблемы в обособленные элементы (квадранты) матрицы SWOT. Сильные и слабые стороны компании отражают специфику внутренней среды организации, а возможности и угрозы – особенности внешней среды компании. Следовательно,

---

<sup>3</sup> В оригинале: Business Policy: Text and Cases / Ed. by E.A.Learned, C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.D.Guth. Irwin: Homewood, 1965. Этот учебник выдержал только в США 6 изданий (последнее – в 1987 г.).

<sup>4</sup> Первоначально предложенный ими метод стратегического анализа обозначался как LCAG (аббревиатура фамилий авторов учебника 1965 г.), затем в более поздних учебниках появилась версия «SWOT-анализ» и «TOWS-матрица». Встречаются и экзотические варианты, например, SOFT (Strengths, Opportunities, Faults, Threats – сильные, возможности, недостатки, угрозы) и WOTS UP (Weaknesses, Opportunities, Threats, Strengths, Underlying Planning – слабые стороны, возможности, угрозы, сильные стороны, базовое планирование). Аналог аббревиатуры SWOT на русском языке – ССВУ (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы). Все эти терминологические или лингвистические различия не имеют принципиального значения, однако наиболее укоренившимся в профессиональном языке менеджеров является вариант «SWOT-анализ».

<sup>5</sup> В дальнейшем эта концепция получила мощное развитие и сегодня активно, с учетом адаптации к реалиям экономики 21 века, используется в развитии теории менеджмента и практике управления конкурентоспособными компаниями. В 1990 г. Г.Хамел и К.К.Прахалад опубликовали в журнале Harvard Business Review (теперь уже) классическую статью «Ключевая компетенция корпорации», ставшую одной из основ так называемого «ресурсного подхода» в современных исследованиях менеджмента. Одним из ответвлений исследовательской повестки в рамках ресурсной парадигмы, акцентировавшей роль не копируемых внутренних компетенций организации, стала концепция динамических способностей фирмы. Ее автор, профессор Д.Дж.Тис (Школа бизнеса им. Хааса Калифорнийского университета в г.Беркли) был признан в 2020 г. наиболее цитируемым в мире ученым в области бизнеса и менеджмента (<https://newsroom.haas.berkeley.edu/research/ranking-puts-prof-teece-as-top-cited-scholar-in-business-prof-levine-10-in-economics/>).

SWOT – это интегрированный метод стратегического анализа компании, поскольку он объединяет в себе исследование факторов как внутренней, так и внешней ее среды. Внутренние аспекты организационного развития рассматриваются во взаимосвязи с внешними аспектами динамики окружающей среды.

Аналитическая цель, преследуемая SWOT-анализом, состоит в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании, с одной стороны, воспользоваться возможностями, существующими во внешней среде, и, с другой стороны, избежать внешних угроз, в то же время, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны. Эта схема представлена на Рисунок 1.<sup>6</sup> Таким образом, SWOT-анализ – это оценка реального стратегического положения компании, показывающая насколько текущая стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Сильные стороны фирмы превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации. Предпринимая определенные стратегические шаги и работая над слабыми сторонами, компания может превратить угрозы в благоприятные возможности.

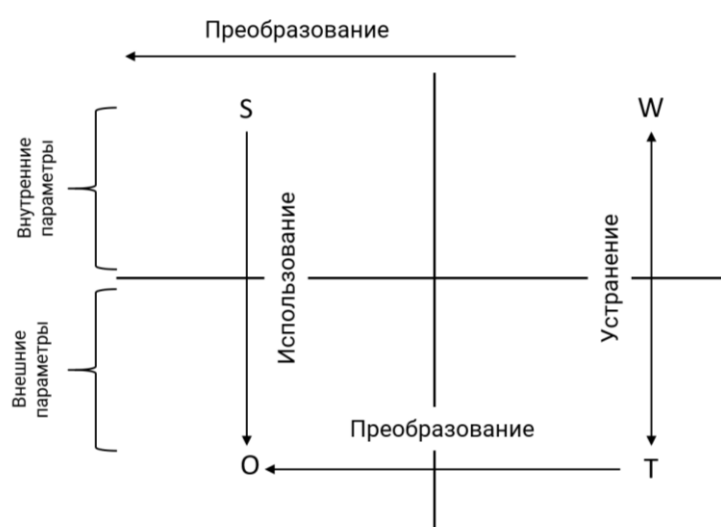


Рисунок 1. Логика SWOT-анализа

Перечислим преимущества матрицы SWOT как метода стратегического анализа:

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

<sup>6</sup> Источник: Маурик Дж. Эффективный стратег. М: ИНФРА-М, 2002.

В современной управленческой литературе можно найти очень широкий спектр возможностей применения метода SWOT не только в бизнесе, но и далеко за его пределами: от стратегий развития организаций сферы здравоохранения и некоммерческих организаций<sup>7</sup> до анализа с его помощью стратегических вызовов, стоящих перед целыми странами.<sup>8</sup> Широко распространено в наше время понимание эффективности использования этого метода для оценки любого сложного решения, включая вопросы личностного развития отдельного человека.

Итак, SWOT-анализ является анализом сильных и слабых сторон компании относительно конкурентов, возможностей и угроз в ее внешней среде. Эффективным способом сравнения этих четырех параметров стратегического анализа является размещение их в матрице 2x2 (отсюда и знаменитая **SWOT-матрица**).<sup>9</sup> На основе данного анализа можно сделать вывод о конкурентной позиции компании на рынке и возможной необходимости стратегических изменений. Сбор информации о сильных и слабых сторонах компании должен концентрироваться на внутренних факторах умений, навыков, ресурсов и активов или их недостатке в компании. Сбор информации о возможностях и угрозах должен концентрироваться на внешних факторах, на которые фирма не может оказывать влияние. При проведении SWOT-анализа исследователь может оценить:

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

Таким образом, при проведении SWOT-анализа следует отталкиваться от особенностей уже существующей стратегии развития компании, поскольку именно в контексте текущей стратегии происходит оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз во внешней среде. Конечный результат SWOT-анализа заключается в формулировании альтернативной стратегии развития компании или корректив, которые необходимо внести в текущую стратегию фирмы.

## 1.2. Учебные цели курсового проекта «SWOT-анализ»

Целью годового курсового проекта «SWOT-анализ» является закрепление и углубление знаний, приобретенных в результате изучения студентами дисциплин

---

<sup>7</sup> См., напр.: Dey P.K., Hariharan S. Managing healthcare quality using combined SWOT and the analytical hierarchy process approach // International Journal of Healthcare Technology and Management. 2008. Vol.9, # 4. P.392-409; Kong E. The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations // International Journal of Management Review. 2008. Vol.10, # 3. P.281-299.

<sup>8</sup> См., напр.: Duarte C. et al. The challenge of Venezuela: A SWOT analysis // Competitiveness Review. 2006. Vol.16, # 3/4. P.233-247; Helms M. et al. Entrepreneurial potential in Argentina: A SWOT analysis // Competitiveness Review. 2011. Vol.21, # 3. P.269-287.

<sup>9</sup> Отметим, что в современной литературе можно встретить предложения о расширении метода SWOT до 6 факторов, добавляя к традиционным четырем также сильные и слабые стороны конкурентов изучаемой нами компании – по аналогии с философией борьбы дзю-до, которая учит использовать вес и силу соперников против них самих. См., например, небольшую постановочную статью профессора Школы бизнеса им.Штерна Нью-Йоркского университета А.Бранденбургера, опубликованную в 2019 г. в журнале Harvard Business Review (<https://hbr.org/2019/08/are-your-companys-strengths-really-weakness>). Однако подобные идеи обычно не доводятся до стадии операционализации и потому практически трудно применимы.

«Менеджмент: концепции и технологии 21 века», «Микроэкономика», «Макроэкономика» и «Профориентационный семинар», а также формирование и развитие навыков самостоятельного исследования актуальных вопросов управления бизнесом и консультационной работы, аналитических навыков и навыков проектного взаимодействия в команде. Кроме того, уникальное достоинство годового курсового проекта по SWOT-анализу состоит в возможности одновременного эффективного решения задач содержательного и инструментального аспектов университетской модели подготовки профессионалов в области управления бизнесом на материалах конкретной компании. Подобная постановка задач курсового проекта на первом году обучения в ВШБ позволяет уже на начальном этапе подготовки бакалавров менеджмента и бизнес-информатики реализовать в учебном процессе тесную связь теории и практики управления бизнесом.

Задачами курсового проекта по SWOT-анализу, реализуемыми в процессе его выполнения и публичной защиты, являются следующие:

- обстоятельное изучение и практическое освоение SWOT-метода на материалах реальной компании;
- формирование и развитие навыков поиска, оценки, систематизации и критического анализа первичной и вторичной информации, статистических и фактологических материалов о деятельности конкретной компании и ее отраслевом окружении;
- постановка базовых навыков научно-исследовательской, научно-практической и консультационной работы по вопросам развития бизнеса на уровне компаний;
- развитие навыков командной работы;
- формирование базовых навыков управления проектами;
- формирование умений грамотного оформления курсового проекта;
- формирование и развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

### 1.3. Базовые требования к курсовому проекту «SWOT-анализ»

Базовыми требованиями к курсовому проекту «SWOT-анализ», которые должны учитывать все выполняющие его студенты и руководители этих курсовых проектов, являются следующие:

1. В представленном к публичной защите отчете по курсовому проекту «SWOT-анализ» должны быть результаты проведения обоих основных этапов SWOT-анализа – первичного и поэлементного (взвешивание пар факторов). При этом должны быть рассмотрены парные комбинации элементов матрицы SWOT и сделаны выводы относительно стратегических альтернатив развития компании, изученной в рамках проекта.

2. SWOT-анализ должен быть выполнен на материалах российской или иностранной компании, действующей на территории Российской Федерации. Принципы выбора компании для данного курсового проекта указаны ниже в подразделе 1.5. Курсовой проект «SWOT-анализ» может быть выполнен как для компании в целом, так и для отдельного бренда или продукта.

3. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен быть строго структурирован, содержать четко сформулированную цель и задачи проекта,

направленные на решение управленческой проблемы, характеризоваться последовательным и логичным изложением результатов анализа, содержать обоснованные выводы.

4. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен иметь аналитический характер. В процессе реализации проекта должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью с менеджерами компании, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к деятельности выбранной компании, а также статей из научной и периодической деловой литературы. В тексте должны содержаться ссылки на все используемые источники информации.

5. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен носить самостоятельный характер; не допускается прямое заимствование текста из печатных или электронных источников без соответствующих ссылок. Отчет по курсовому проекту в обязательном порядке проходит проверку на плагиат в соответствии с «Регламентом организации проверки письменных учебных работ студентов на плагиат и размещения на корпоративном сайте (портале) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» выпускных квалификационных работ обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры». Выявление в отчете по курсовому проекту процента оригинальности ниже 80% является основанием для недопуска курсового проекта к защите и выставления оценки «неудовлетворительно». Выявление в отчете элементов плагиата вне зависимости от совокупного объема заимствований является основанием для недопуска курсового проекта к защите и выставления оценки «неудовлетворительно».

6. Рекомендуемый объем отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ» составляет около 40 тысяч знаков с пробелами (без учета приложений).

7. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен быть выполнен в строгом соответствии с требованиями, указанными в разделе 6 настоящих «Методических указаний». Несоблюдение требований к оформлению отчета является основанием для снижения общей оценки за курсовой проект.

#### 1.4. Проектные команды и руководители курсовых проектов

Курсовой проект реализуется в групповом формате в командах, состоящих из **4 (четырёх) студентов** (в исключительных случаях состав команды может быть увеличен до 5 человек). Реализация курсового проекта предполагает высокую вовлеченность и активность всех членов команды. Результат курсового проекта является коллективным, но при этом применяется также индивидуальный подход к оцениванию результатов работы отдельных членов команды (подробнее см. раздел 4).

Студенты формируют проектные команды самостоятельно и направляют информацию о составе команды координатору курсового проекта «SWOT-анализ». Студентам рекомендуется использовать принцип разнообразия при формировании команды, объединяясь в команду со студентами из разных программ и учебных групп, разных полов, со студентами из Российской Федерации и из других стран. При формировании команды студентам программ по направлению «Менеджмент» рекомендуется использовать результаты тестирования по методике DISC, полученные в рамках профориентационного семинара «Профессия менеджера в современном мире». Студенты, которые не направили информацию о составе команды в

установленные сроки, распределяются в команды по решению координатора курсового проекта «SWOT-анализ». В 2020/21 учебном году координатором курсового проекта «SWOT-анализ» является доцент Департамента стратегического и международного менеджмента Веселова Анна Сергеевна (asveselova@hse.ru). Взаимодействие проектных команд с координатором курсового проекта осуществляется преимущественно посредством платформы MTeams.

Регистрация состава участников проектных команд осуществляется посредством заполнения в установленные сроки электронной формы «Курсовой проект: SWOT-анализ», ссылка на которую направляется координатором курсового проекта «SWOT-анализ» студентам посредством корпоративной электронной почты и публикуется в команде MTeams с указанием сроков заполнения формы. В форме указываются полные фамилия, имя и отчество (при наличии) каждого участника команды, номер учебной группы, электронная почта. Заполняется одна форма от команды. После установленного срока информация о составе проектных команд не принимается, команды формируются решением координатора.

Руководство проектными командами осуществляет руководитель, назначенный координатором курсового проекта «SWOT-анализ» из числа штатных или приглашенных преподавателей ВШБ. Один руководитель может осуществлять руководство несколькими командами, сформированными из студентов разных образовательных программ. Пул руководителей проектных команд формируется и утверждается координатором курсового проекта, который согласовывает составы проектных команд – эти составы утверждаются академическим руководителем соответствующей программы. Утвержденные список руководителей и составы проектных команд направляются студентам посредством корпоративной электронной почты и публикуется в команде MTeams.

В обязанности руководителя курсового проекта входит:

- помощь проектной команде во взаимодействии с компанией (организация первичного интервью с представителем компании, помощь в формировании списка вопросов для проведения интервью, при необходимости инициация последующих встреч или дистанционной коммуникации с представителем компании, запрос отзыва компании о результатах проекта);
- проведение регулярных консультаций с членами проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета;
- консультирование проектных команд по доступным источникам, процедуре сбора и обработки необходимой информации;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- подготовка отзыва о работе команды над проектом в соответствии с критериями, установленными в Приложении 2 к настоящему «Методическим указаниям» (включая регулярность консультаций с руководителем курсового проекта, своевременность предоставления промежуточных результатов выполнения проекта, самостоятельность выполнения проекта и т.д.).

По результатам выполнения студентами курсового проекта и подготовки отчета руководитель принимает решение о соответствии представленного отчета установленным требованиям. В случае отрицательного решения руководителя проектная команда допускается к защите результатов проекта перед комиссией, но комиссия по защите учитывает решение руководителя о соответствии отчета требованиям и отзыв руководителя при выставлении оценки за курсовой проект членам проектной команды.



Руководители курсовых проектов «SWOT-анализ» участвуют в защитах отчетов по курсовым проектам в качестве членов комиссий, однако руководитель проекта не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под его/ее руководством.

Консультации с руководителями проектов могут проходить как в оффлайн, так и в онлайн форматах с использованием платформ Zoom, MStTeams и других. Планировать консультации с руководителем необходимо заранее, так как один руководитель может работать с несколькими проектными командами. Консультации могут быть индивидуальными для каждой команды или общими для нескольких команд. Инициирование консультаций с руководителем по курсовому проекту является обязанностью проектных команд. В случае возникновения сложностей в коммуникации со своим руководителем проектная команда должна незамедлительно проинформировать координатора курсового проекта «SWOT-анализ».

### 1.5. Выбор компании и взаимодействие с ней при подготовке курсового проекта

Курсовой проект «SWOT-анализ» выполняется на материалах компании, у которой с ВШБ имеется соглашение о сотрудничестве и которая подобрана Центром карьеры ВШБ и координатором курсового проекта «SWOT-анализ» для участия в таком проекте. Руководители всех этих компаний дали согласие взаимодействовать с ВШБ и проектными командами студентов по реализации годового курсового проекта «SWOT-анализ». Компании, привлекаемые к этому курсовому проекту, могут представлять различные отрасли, формы собственности, иметь различный размер и различные бизнес-модели. Вместе с тем, в свете задач SWOT-анализа крайне важно, чтобы все эти компании отличало стремление к развитию, а не к выживанию либо к консервации нынешнего состояния бизнеса.

Студенты могут инициировать включение в число корпоративных партнеров ВШБ дополнительных компаний, которые могут стать участниками курсового проекта по «SWOT-анализу» после подписания соответствующего соглашения с ВШБ. Однако студенты не могут произвольно выбирать компании для этого курсового проекта вне пула корпоративных партнеров ВШБ. Кроме того, во избежание конфликта интересов не допускается выполнение курсового проекта в организациях, где владельцами и/или членами высшего исполнительного руководства и/или Советов директоров (Наблюдательных советов) являются члены проектной команды или их близкие родственники (родители, братья, сестры, супруги, а также их родители, братья, сестры, супруги и дети).

С каждой компанией могут работать от 3 до 5 проектных команд, причем эти команды студентов должны представлять разные образовательные программы (не более 2 команд из числа студентов одной программы при 5 проектных командах у одной и той же компании). Первым очевидным правилом решения проблемы возможного ажиотажного спроса на отдельные компании является «порядок живой очереди»: после того, как список этих компаний будет представлен студентам 1 курса координатором курсового проекта, командам студентов предлагается зарегистрировать свои предпочтения путем отправления соответствующих сообщений на служебную электронную почту координатора. Текст сообщения по поводу предпочтений проектной команды должен содержать следующее:

- состав проектной команды;
- выбор **трех** компаний из предложенного списка. Выбранные компании должны быть расположены в порядке приоритетности, а именно:

1. Компания «А» (наиболее желательный выбор)
2. Компания «Б» (второй по приоритетности вариант)
3. Компания «В» (третий по приоритетности вариант).

В случае невозможности регистрации по наиболее приоритетному варианту компании проектная команда будет зарегистрирована на второй по приоритетности вариант и т.д. Предпочтения проектных команд будут учитываться по мере регистрации их поступления. Разумеется, наличие различных программ не только по двух направлениям, но и внутри направления «Менеджмент», может и порой должно учитываться при «состыковке» проектных команд и конкретных компаний (например, проектная команда из студентов программы «Маркетинг и рыночная аналитика» и компания, занимающаяся маркетинговыми исследованиями).

Центром карьеры и координатором курсового проекта предварительно согласовывается проведение, как минимум, одного интервью с представителем каждой из подобранных для курсового проекта компаний. Проектные команды должны ответственно подойти к проведению интервью, заранее подготовив вопросник и изучив общую информацию о компании, доступную в базах данных и средствах массовой информации. Возможность проведения дополнительных интервью согласовывается с представителем каждой компании дополнительно напрямую проектной командой или руководителем курсового проекта. Представителям компаний направляется приглашение на защиту отчетов по курсовым проектам, где они также могут дать свою оценку результатов выполнения проектов, а комиссия по защите может учесть эти оценки при выставлении итоговой оценки по курсовому проекту.

В рамках взаимодействия с компаниями-партнерами проектные группы студентов представляют Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ и при этом несут ответственность за соблюдение общепринятых профессиональных норм деловой этики и коммуникаций, а также – норм и академических стандартов НИУ ВШЭ.

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА**

Разработка стратегии всегда включает в себя анализ внутренней и внешней среды компании, поскольку только их одновременный учет позволяет определить надежные источники и механизмы создания и удержания конкурентных преимуществ.

Исследование внешней среды компании предполагает детальный анализ основных факторов вне компании, оказывающих влияние на ее деятельность. Цель изучения внешней среды компании состоит в выявлении благоприятных и опасных тенденций и трендов, которые могут способствовать или мешать компаниям, подобным изучаемой, в реализации их задач. Исследование внутренней среды компании предполагает детальный анализ ее внутриорганизационных процессов, особенностей организационной структуры и культуры. Цель изучения внутренней среды компании состоит в выявлении сильных и слабых сторон компании относительно ее основных конкурентов.

SWOT-анализ анализирует и аккумулирует текущие внутренние сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, а также возможности и угрозы (риски) внешней среды.

Цель SWOT-анализа состоит в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании использовать возможности внешней среды и избегать внешних угроз, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны компании. Результат

SWOT-анализа состоит в формулировании стратегических направлений развития компании.

Чаще всего четыре параметра стратегического анализа располагают в матрице 2x2 (матрица SWOT):

- **S (strengths) – сильные стороны.** Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого компания увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе и т.п.
- **W (weaknesses) – слабые стороны.** Это недостатки, по которым компания проигрывает конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад и т.п.
- **O (opportunities) – возможности.** Это рычаги во внешней среде, которые доступны компании и могут быть использованы для ее дальнейшего развития, например, развитие информационно-коммуникационных технологий, появление новых каналов сбыта и продвижения и т.п.
- **T (threats) – угрозы.** Это трудности и негативные тенденции во внешней среде, которые могут быть потенциально опасными для успешности изучаемой компании.

Данный анализ позволяет сделать вывод о текущей конкурентной позиции компании на рынке и потенциальной необходимости стратегических преобразований. Характеристики сильных и слабых сторон компании должны учитывать, в первую очередь, внутренние факторы, такие как компетенции, способности, материальные и нематериальные активы и иные ресурсы (человеческие, социальные, имиджевые и пр.) или их недостаток в организации. Характеристики возможностей и угроз должны быть направлены на внешние факторы, оказывающие воздействие в настоящем и будущем, и находящиеся вне зоны влияния компании (то есть, ими нельзя управлять, но можно и нужно на них реагировать). По результатам SWOT-анализа можно прийти к множеству полезных выводов, например:

- Насколько полно текущая стратегия компании капитализирует возможности, имеющиеся на рынке и в отрасли?
- Учитывает ли текущая стратегия риски и угрозы, исходящие из внешней среды?
- Как компания намерена реагировать на эти угрозы: избегать, предотвращать, управлять, минимизировать, обращать в преимущества и т.п.?
- Насколько устойчива конкурентная позиция компании?

Полноценный метод SWOT-анализа предполагает его проведение в два основных последовательных этапа: первичный SWOT-анализ и поэлементный SWOT-анализ.

## 2.1. Алгоритм выполнения «SWOT-анализа»

Рекомендуется выполнять курсовой проект «SWOT-анализ» последовательно в соответствии с предложенным в данном разделе алгоритмом, поскольку все части данного проекта тесно связаны друг с другом (см. Рисунок 2).

На основе ключевых факторов успеха (КФУ, см. п.2.5) формируются сильные (S) и слабые (W) стороны компании (см. п. 2.6). Возможности (O) и угрозы (T) со стороны внешней среды (см. п. 2.6) формируются преимущественно по результатам PESTEL анализа (P-политические факторы, E-экономические факторы, S-социальные факторы, T-технологические факторы, E-экологические факторы, L-законодательство, см. п. 2.4.1) и анализа 5 сил Портера (см. п. 2.4.2). Соотнесение сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды формируют матрицу

поэлементного SWOT (см. п. 2.7), на основании которой формируются приоритетные направления стратегического развития.

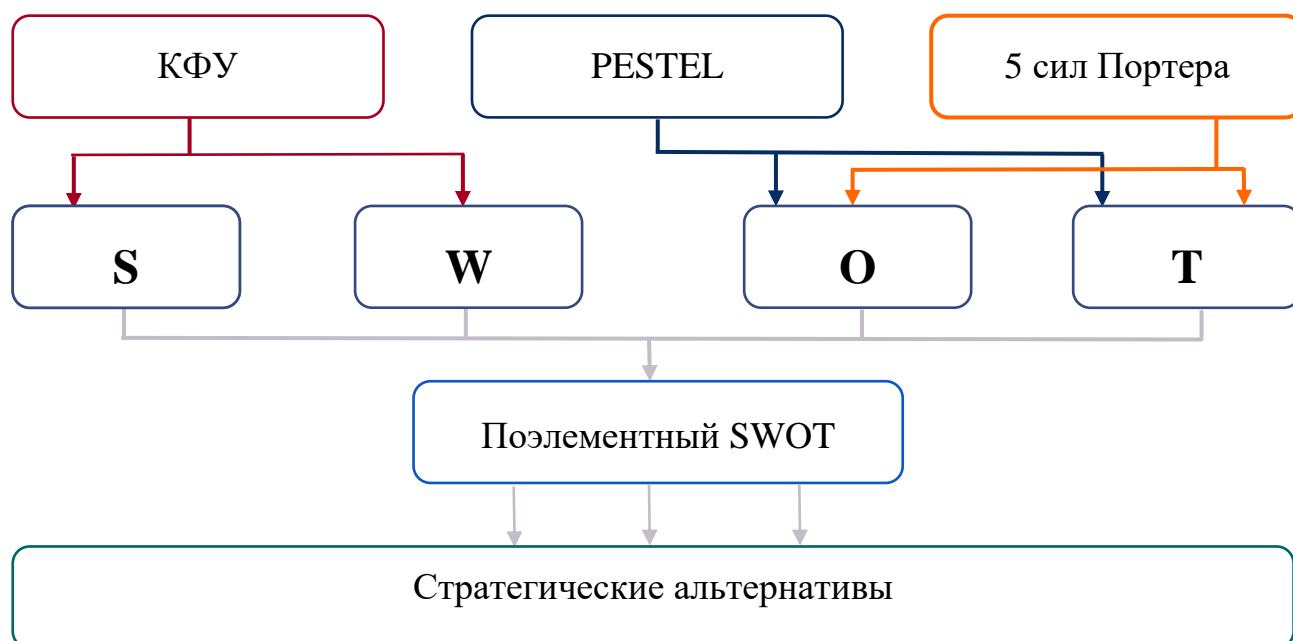


Рисунок 2. Алгоритм выполнения «SWOT-анализа»

## 2.2. Описание компании

Для формирования четкого понимания специфики анализируемой компании существенное значение имеет грамотно представленная характеристика компании.

Для подготовки описания компании рекомендуется придерживаться следующего плана:

- Полное и сокращенное наименование организации;
- Организационно-правовой статус (ООО, ОАО,...);
- Основные виды деятельности, отрасль деятельности компании (при указании отрасли деятельности необходимо следовать общероссийскому классификатору видов экономической деятельности);
- География деятельности компании;
- Миссия компании (при наличии);
- Год создания, краткая история возникновения и развития компании;
- Наличие дочерних/родительских компаний, вхождение в состав группы, корпорации, наличие филиалов;
- Доступные сведения о структуре собственности (доля государства, наличие мажоритарных собственников и т.п.);
- Контактная информация об организации: официальный сайт, юридический адрес.

Для выполнения данного раздела необходимо пользоваться официальной общедоступной информацией о компании, которая представлена на официальном сайте организации, в презентациях/отчетах, базах данных, СМИ. Данный раздел носит информационный характер и не требует глубинного анализа или выводов.

### 2.3. Анализ внешней среды компании

Внешняя среда компании – это окружение компании, с которым она активно взаимодействует, в частности, клиенты, поставщики, конкуренты, органы государственной власти и др. Необходим постоянный мониторинг внешней среды для определения тенденций и трендов, чтобы прогнозировать необходимые в будущем действия.

Значимые черты внешней среды:

- Сложность внешней среды (число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация);
- Динамизм внешней среды (скорость и степень изменений объектов и процессов во внешней среде компании);
- Взаимосвязь факторов внешней среды (масштаб изменений одного фактора внешней среды при изменении другого);
- Неопределенность внешней среды (степень непредсказуемости изменений во внешней среде компании)
- Неуправляемость внешней среды (ограниченность влияния компании на внешнее окружение своей деятельности, например, через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, формирование собственных стандартов качества и потребления и т.п.)

Внешнее влияние на компанию оказывает совокупность двух основных сфер: макросреды и микросреды.

Макросреда включает факторы в бизнес-среде города, региона, страны и мира в целом. Её основные элементы влияют на деятельность всех хозяйствующих субъектов независимо от форм собственности и специфики товаров и услуг, то есть продукции, предлагаемой на рынке. Для анализа макросреды используется PEST(EL)-анализ.

Микросреда является средой прямого воздействия или непосредственных контактов фирмы. Она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают на неё прямое воздействие. Микросреда характеризует параметры и ситуацию деятельности на отдельно взятом рынке. Для анализа микросреды используется инструмент пяти конкурентных сил М. Портера.

#### PEST(EL)-анализ

**PESTEL** – это инструмент стратегического управления, используемый для выявления, анализа, организации и мониторинга ключевых внешних факторов, которые могут оказать влияние на организацию в настоящее время и в будущем.

**PESTEL-анализ** является одним из базовых инструментов анализа компании, результаты которого в дальнейшем выступают основой для SWOT-анализа. Факторы PESTEL-анализа могут быть классифицированы как возможности или угрозы для компании при реализации SWOT-анализа, проведение которого без предварительно проведения PESTEL-анализа бессмысленно.

Аббревиатура PESTEL соответствует первым буквам основных факторов внешней среды, анализ которых необходимо провести:

- **политические (Political)** - связаны с политической жизнью на всех уровнях (местном, региональном, национальном, международном), влияют или могут повлиять на деятельность компании в будущем;
- **экономические (Economic)** - включают текущие и будущие экономические аспекты и тенденции, например, динамику уровня инфляции, налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, привлекательности рынка для иностранных инвесторов и т.п.;
- **социокультурные (Social)** – включают аспекты общественной жизни (культура, религия, убеждения и другие), которые способны влиять на деятельность компании, также могут включать демографические факторы, характеристики уровня образования, системы здравоохранения и социального обеспечения, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.;
- **технологические (Technological)** – связаны с наличием и вероятностью появления и развития технологий, способных оказать влияние на компанию: научные открытия, технологические инновации, изменения в патентном законодательстве и индустрии, развитие интернета и мобильных технологий в отрасли и т.п.;
- **экологические (Environmental)** - связаны с влиянием окружающей среды и экологических аспектов. К этим факторам относятся экологические факторы, такие как погода, экологические последствия и изменение климата. Данный аспект становится все более актуальным с возрастанием роли корпоративной социальной ответственности в деятельности ведущих компаний.
- **правовые (Legal)** – включают изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющие на бизнес, также сюда стоит отнести факторы изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.

### Пошаговый алгоритм проведения PESTEL-анализа:

Для выполнения PESTEL-анализа рекомендуется использовать форму для проведения PESTEL-анализа (Таблица 1).

**Шаг 1.** Идентификация факторов (политических, экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых), которые оказывают влияние на отрасль/рынок.

На данном шаге рекомендуется учитывать все факторы, вне зависимости от степени их влияния на компанию. Крайне важно формулировать факторы четко, избегать двусмысленного толкования, использовать лаконичные формулировки.

Итогом первого шага будет список факторов, скомбинированных по разделам: политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические, правовые.

**Шаг 2.** Определение влияния каждого фактора по времени. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- Н - влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев
- Н\Б - влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев

- Б - сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем
- К - кратковременно влияет (до бти месяцев)

**Шаг 3.** Определение влияния каждого фактора по типу. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- + положительно влияет
- - отрицательно влияет

**Шаг 4.** Определение влияния каждого фактора по динамике. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- > влияет и увеличивает влияние
- = влияет с постоянной значимостью
- < влияет, но уменьшает влияние.

**Шаг 5.** Определение относительной значимости влияния каждого фактора. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- КРИТИЧНЫЕ: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей;
- ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус), но без изменения основных целей и миссии компании;
- ВАЖНЫЕ: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;
- СУЩЕСТВЕННЫЕ: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре
- НЕ ВАЖНЫЕ: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

**Шаг 6.** Описание влияния каждого фактора на анализируемую компанию (в чем проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.п.)

**Шаг 7.** Ранжирование факторов по степени их влияния в разрезе каждой группы факторов. По итогам данного шага в каждом разделе сверху будут самые значимые факторы, оказывающие на компанию наибольшее влияние (например, КРИТИЧНЫЕ, влияет и увеличивает влияние, влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев, отрицательно влияют)

**Шаг 8.** Анализ итоговой таблицы, отбор факторов для SWOT-анализа. По результатам выполнения PESTEL-анализа можно выделить:

- факторы с положительным типом влияния, которые влияют сейчас, продолжат свое влияние или будут влиять в будущем – это ВОЗМОЖНОСТИ для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа),
- факторы, которые отрицательно влияют и продолжают влиять с постоянной значимостью или усилят влияние – УГРОЗЫ для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа).

Для представления результатов PESTEL предлагается использовать форму, представленную в Таблице 1. Пример заполнения элемента таблицы представлен в Таблице 2.

Таблица 1. Форма для проведения PESTEL-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
<b>Р Политические</b>					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
<b>Е Экономические</b>					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
<b>S Социальные</b>					
<b>Т Технологические</b>					
<b>Е Экологические</b>					
<b>L Правовые</b>					

Таблица 2. Элемент заполненной формы PESTEL-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
<b>Т Технологические</b>					
Фактор 1. Государственные программы поддержки технологического переоснащения в отрасли	Б	+	>	ВАЖНЫЙ	Компания сможет использовать новые меры поддержки для развития своей технологической инфраструктуры

### Анализ Пяти конкурентных сил М. Портера

Анализ пяти конкурентных сил М. Портера используется для анализа внешней микросреды компании. «Модель 5 сил» - широко распространенный инструмент, применяемый консультантами при анализе внешней среды, позволяющий оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли и наметить план действий (стратегию, программы, инициативы и т.п.) по максимальному использованию конкурентных преимуществ.

При проведении анализа оцениваются пять конкурентных сил (Рисунок 3):

- внутриотраслевая конкуренция
- угроза появления новых игроков на рынке
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков



- угроза появления товаров субститутов (заменителей)



Рисунок 3. Пять конкурентных сил М. Портера<sup>10</sup>

Именно эти пять сил определяют степень привлекательности той или иной отрасли, а их анализ позволяет более четко понять отраслевой контекст, в котором компания осуществляет свою деятельность, оценить конкурентное пространство во всех перспективах. Кроме того, данный инструмент позволяет изучить привлекательность потенциально новых отраслей, также оценить стратегическую позицию компании на рынке.

**Модель состоит из 5 взаимосвязанных блоков:**

- **внутриотраслевая конкуренция** – центральный раздел, в нем анализируется интенсивность конкуренции в отрасли, в которой функционирует анализируемая компания. Анализируя интенсивность конкуренции внутри отрасли важно учитывать характеристики компании. Если Вы, к примеру, небольшая компания по производству лимонада, то наличие на Вашем рынке компаний Coca-Cola, PepsiCo и подобных ставит Вас в ситуацию вечно догоняющего, так как основные правила и тенденции на этом рынке задают лидеры. Не являясь лидером, Вы ограничены и в ценовой политике, и в выборе каналов маркетинга и дистрибуции и во многих других аспектах.
- **рыночная власть поставщиков** показывает, кто из вас и в каком объеме способен оказывать «рыночное давление» (bargaining power) на контрагента. Например, огромная розничная торговая сеть имеет большое количество мелких поставщиков, которым она, в силу своего размера, просто навязывает свои условия (цену и график поставок). Если же, напротив, маленький магазин закупает хлебобулочные изделия у огромного хлебозавода поблизости, то скорее всего завод будет определять, что, когда и по какой цене поставлять – у магазина просто не будет другого разумного выбора.
- **рыночная власть покупателей** показывает какое рыночное давление способен оказать покупатель на компанию, то есть речь снова идет о bargaining power.

<sup>10</sup> Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Анализируя клиентов, очень важно правильно определить их. Например, если Вы телевизионная компания с бесплатным эфиром, определение вашего покупателя/клиента является не таким очевидным. Казалось бы, Ваш клиент - телезритель, потому что он потребляет тот контент, который вы производите, но это неверно. Телезритель смотрит, но он не платит телекомпании денег; клиентом телекомпании в данной бизнес-модели является рекламодатель. Именно он покупает у телевещателя рекламное время за деньги, и тем самым получает доступ к вниманию телезрителя, рекламируя ему свой товар или услугу. А телезритель в данном случае – «поставщик своего внимания», которое привлекается на интересное содержание телепередач и затем перепродается рекламодателю. Соответственно, в таком случае необходимо определить, насколько рекламодатель способен диктовать телевещателю свои условия.

- **угроза появления продуктов субститутов (заменителей)** описывает конкурентов другого типа. Это не компании, производящие те же самые продукты и услуги, что и анализируемая компания, а производители других (альтернативных, заменяющих) продуктов и услуг, которые составляют конкуренцию Вашим. Например, на маршруте Москва-Санкт-Петербург конкурентом Аэрофлота являются другие авиаперевозчики (S7, Уральские авиалинии, Nordwind и другие), но конкуренция не ограничивается только вышеперечисленными компаниями. Пассажир может предпочесть авиаперелету Аэрофлотом альтернативу поехать поездом «Сапсан» РЖД (купив билет) или на личном автомобиле по платной трассе М10 (оплатив тариф за проезд). В блок «Альтернативы» часто добавляют анализ государственной регуляторной среды, поскольку соотношение конкурентных сил между различными альтернативными продуктами/услугами нередко находится под влиянием госрегулирования в той или иной отрасли.

- **угроза появления новых игроков на рынке** показывает, насколько легко новому игроку войти в данную отрасль и превратиться в сильного конкурента. Например, в отрасль морского транспорта войти исключительно сложно из-за капиталоемкости бизнеса. Для организации деятельности нужно закупать или брать в лизинг дорогостоящие суда, приобретать лицензии, заключать долгосрочные контракты на портовое обслуживание и поставку судового топлива. Соответственно, текущие игроки данной отрасли могут не слишком беспокоиться об угрозе появления новых конкурентов. Отрасль частного репетиторства, напротив, исключительно проста для входа – каждый человек, способный к преподаванию, может стать репетитором, для этого не нужно капиталовложений или лицензий.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 – компания **не зависит** от данной силы
- 2 – **низкая** (незначительная) **степень** зависимости компании от данной силы
- 3 – степень зависимости компании **ниже среднего**
- 4 – степень зависимости компании **выше среднего**
- 5 – **высокая степень** зависимости
- 6 – компания практически **полностью зависима** от данной силы

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов-индикаторов, представленные в Таблице 3.

Таблица 3. Вопросы-индикаторы для определения степени зависимости компании от конкурентных сил М.Портера

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Много ли игроков на рынке?</li> <li>• Какова структуры ранка? (много мелких игроков или несколько крупных?)</li> <li>• Какими преимуществами обладают конкуренты?</li> <li>• Каков темп роста отрасли?</li> <li>• Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?</li> </ul>
Угроза появления новых игроков на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников?</li> <li>• Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса?</li> <li>• Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд?</li> <li>• Высоки ли первоначальные вложения?</li> <li>• Велики ли затраты на переход на другие продукты? (затраты на переключение)</li> <li>• Труден ли доступ к каналам дистрибуции?</li> <li>• Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок?</li> <li>• Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау)</li> <li>• Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?</li> </ul>
Рыночная власть покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания работает на B2B, B2G или B2C рынке?</li> <li>• Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере?</li> <li>• У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие?</li> <li>• Какова доля крупных покупателей?</li> <li>• Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте?</li> <li>• Высоки ли у покупателей затраты на переключение?</li> <li>• Имеется ли у компании хотя бы частичное собственное производство? (это мощный инструмент давления на продавца, помогает покупателю лучше понять, какими на самом деле являются затраты поставщика)</li> <li>• Насколько покупатель информирован о продукте? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)</li> </ul>
Рыночная власть поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у компании альтернативные поставщики?</li> <li>• Высоки ли для компании издержки смены поставщика?</li> <li>• Как быстро компания может сменить поставщика?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)</li> </ul>
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой?</li> <li>• Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании?</li> <li>• Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?</li> </ul>

После анализа ответов на вопросы-индикаторы приводится таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компанию (балл от 1 до 6) (Таблица 4). Пример элемента заполнения итоговой таблицы представлен в Таблице 5. Помимо табличной формы представления результатов также рекомендуется использовать графический метод и построить лепестковую диаграмму, которая наглядно показывает расстановку сил (Рисунок 4).

Таблица 4. Таблица результатов анализа 5 сил М.Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)		

Таблица 5. Пример элемента заполнения Итоговой таблицы 5 сил М.Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 - степень зависимости компании <b>выше среднего</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка</li> <li>• Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%)</li> <li>• У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества</li> <li>• Покупателям достаточно легко сменить поставщика</li> <li>• У отрасли высокий темп роста</li> </ul>

Рыночная власть поставщиков	2/6 – <b>низкая</b> (незначительная) <b>степень</b> зависимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У компании есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры</li> <li>• Издержки смены поставщика для компании не высокие</li> <li>• Компания сможет сменить поставщика в течении 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании)</li> <li>• Основной поставщик компании не продает продукцию напрямую потребителям</li> </ul>
-----------------------------	--	---



Рисунок 4. Результаты анализа 5 конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма)

#### 2.4. Ключевые факторы успеха

Для понимания сильных и слабых сторон компании необходимо сначала выявить, что определяет успех компании в конкурентной борьбе, какие ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. «КФУ – это характеристики, обстоятельства и показатели, которые при надлежащем внимании, поддержке и управлении оказывают существенное влияния на успех компании, ведущей конкурентную борьбу в определенной отрасли» (Leidecker, Bruno, 1984; 24).

Выделение КФУ, оценка анализируемой компании по КФУ в сравнении с конкурентами позволяет определить ее конкурентную позицию и выделить области, в которых компания превосходит или уступает конкурентам.

При выделении КФУ следует занять позицию покупателя и сформулировать критерии, которым должна соответствовать компания/ продукт для того, чтобы покупатель рассматривал ее/его как привлекательный.

Таким образом, для выделения КФУ важно ответить на два вопроса:

- что хотят получать клиенты компании, каковы их потребности, по каким критериям они осуществляют свой выбор между продуктами/услугами различных компаний в отрасли (например, высокое качество продукции, низкая цена, уровень сервиса и т.д.);
- что позволяет компании выжить в конкурентной борьбе, какие именно ресурсы и организационные способности для этого необходимы (например, низкие издержки производства, быстрая реакция на изменение предпочтений покупателя и т.д.).

### Пошаговый алгоритм выделения и оценки КФУ:

**Шаг 1.** Идентификация ключевых факторов успеха (не более 5-6 факторов).  
Рекомендуется использовать форму представления КФУ (Таблица 6)

Таблица 6. Ключевые факторы успеха

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Удобство пользования сервисом	Использование современных цифровых технологий для предоставления услуг	Наличие мобильного приложения для оформления заказа

**Шаг 2.** Оценка текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами (не более 5-6 конкурентов).

Для оценки положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами рекомендуется использовать форму, представленную в Таблице 7. Оценка конкурентов может проводиться по субъективной шкале с использованием следующих обозначений:

+++ фактор присутствует в высокой степени

++ фактор присутствует в средней степени

- фактор отсутствует

Оценку факторов могут осуществить члены проектной команды самостоятельно на основе изучения информации в открытых источниках или с привлечением эксперта.

Таблица 7. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент ...
КФУ-1	++	+	-	+	+
КФУ-2	+	-	+	++	++
КФУ-...	+++	+	-	+++	++

Результаты оценки КФУ находят отражение в сильных и слабых сторонах компании в матрице SWOT. При этом, сильные и слабые стороны в матрице SWOT могут также включать и другие элементы.

## 2.5. Матрица первичного SWOT-анализа

Целью первичного SWOT-анализа является выделение ключевых элементов матрицы SWOT, а именно сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. Традиционное представление данных элементов имеет вид матрицы 2x2 (Рисунок 5).

Сильные стороны компании - внутренние характеристики компании, которые отличают анализируемую компанию от конкурентов и позволяют ей успешно реализовывать свою деятельность. Другими словами, сильные стороны – это источник конкурентного преимущества компании. Сильные стороны могут иметь очень разную форму: это могут быть уникальные материальные и/или нематериальные ресурсы, хорошо налаженные внутренние процессы, технологические ноу-хау, сильный бренд и др.

Слабые стороны компании – внутренние характеристики компании, по которым компания отстает от конкурентов и которые негативно сказываются на результатах ее деятельности. Слабые стороны могут быть связаны с проблемами в стратегических аспектах деятельности компании, неэффективностью операционных процессов, недостаточным маркетинговым продвижением и др.

Возможности – внешние факторы, которые создают благоприятные условия для развития компании, открывают новые перспективы и направления деятельности, способствуют реализации ее стратегии и достижению высоких результатов. Возможности исходят из внешней среды, и должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

Угрозы – внешние факторы, которые могут оказать ощутимое негативное влияние на деятельность компании и ее конкурентную позицию. Как правило, компания не может оказать прямого влияния на угрозы, но может разработать компенсирующие мероприятия для снижения степени их влияния на компанию.

На данном этапе при выделении сильных и слабых сторон необходимо ориентироваться на результаты анализа, проведенного на предыдущих этапах, в частности КФУ. При определении возможностей и угроз следует ориентироваться на результаты PEST(EL)-анализа и анализа Пяти сил М. Портера.

Концептуальная простота и понятность SWOT-анализа сделала инструмент широко распространенным в стратегическом анализе. В то же время существуют определенные риски при выполнении анализа с использованием данного инструмента:

- присущая анализу простота может привести к поспешным выводам;
- выполняющие анализ могут быть недостаточно объективны в своих выводах.

Чтобы избежать указанных проблем, при проведении анализа следует:

- максимально использовать объективную информацию (данные из независимых источников, фактологическую информацию и т.п.), избегать субъективных оценок представителя компании или членов проектной команды; утверждения должны быть подкреплены статистическими данными, результатами опубликованных исследований и т.п. с указанием ссылок на источники информации;
- использовать максимально точные и однозначные формулировки; необходимо избегать неоднозначных и незначительных утверждений;

приоритизировать факторы по их значимости для компании и их воздействию на различные аспекты ее деятельности; применимость результатов анализа зависит в

том числе от правильности определения наиболее значимых элементов; их не должно быть много, и они должны быть важными для развития компании.

Соблюдение предложенных рекомендаций позволит выделить 4-6 пунктов по каждому элементу первичной матрицы SWOT, ранжированных по значимости с точки зрения эффекта/воздействия фактора на деятельность компании в настоящее время или в ближайшей перспективе. Систематизация факторов и элементов позволяет сформировать первичную матрицу SWOT, представленную на Рисунке 4.

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

Рисунок 5. Матрица первичного SWOT-анализа

Обратите внимание, что сильные и слабые стороны – это уникальные характеристики анализируемой компании, а возможности и угрозы – это то, что внешняя среда анализируемой компании предоставляет не только анализируемой компании, но и другим аналогичным компаниям.

Наиболее распространенной ошибкой выполнения первичного SWOT-анализа является включение в доступные возможности потенциальных направлений/действий анализируемой компании для усиления конкурентных позиций – это некорректно.

**ВАЖНО:**

- **Избегайте ошибки «противоречия».** Обратите внимание с самого начала и перепроверьте себя после составления первичной матрицы, чтобы в сильных и слабых сторонах не было близких по содержанию формулировок. Например, для гостиницы наличие большого номерного фонда является сильной стороной, так как позволяет обслуживать большое количество гостей в период ажиотажного спроса, но также влечет за собой проблемы обслуживания номерного фонда, в первую очередь, высокие операционные издержки. Элемент «большой номерной фонд» не может быть помещен и в сильные, и в слабые стороны, так как возникает противоречие. Формулировка требует уточнения. В частности, в сильных сторонах может быть обозначен «большой номерной фонд», а в слабых сторонах «высокие операционные издержки».
- **Избегайте ошибки «недосказанности».** Первичная матрица SWOT является основным промежуточным результатом выполнения проекта, она резюмирует предварительный этап выполнения анализа. Каждая формулировка в матрице должна сформировать у аудитории (представителей бизнеса, членов комиссии по защите и т.п.) однозначное понимание того, что она значит. Необходимо исключить возможность неправильной интерпретации фактора.



## 2.6. Поэлементный SWOT-анализ

Поэлементный SWOT-анализ предполагает построение расширенной матрицы SWOT на базе первичной матрицы. Основная цель данного этапа состоит в формировании четырех пар (групп, комбинаций) различных стратегических альтернатив на основе соотнесения выделенных сильных и слабых сторон компании и возможностей и угроз внешней среды. Таким образом формируются следующие группы (Рисунок 6):

- Сильные стороны – Возможности (SO)
- Сильные стороны – Угрозы (ST)
- Слабые стороны – Возможности (WO)
- Слабые стороны – Угрозы (WT).

		ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
		сильные стороны - S	слабые стороны - W
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Возможности - O	<p><b>SO</b></p> <p>Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями</p>	<p><b>WO</b></p> <p>Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям</p>
	Угрозы - T	<p><b>TO</b></p> <p>Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами</p>	<p><b>WT</b></p> <p>Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам</p>

Рисунок 6. Матрица соответствий

**Стратегические альтернативы SO:** альтернативы данной группы опираются на максимизацию эффекта от использования сильных сторон компании в приложении к возможностям внешней среды (max – max); при этом, возможно частичное игнорирование возможных угроз.

**Стратегические альтернативы ST:** альтернативы данной группы опираются на использование сильных сторон компании для минимизации угроз внешней среды (max – min); при этом, возможности среды уходят на второй план, а компания фокусируется на том, как среагировать на реальные или потенциальные угрозы.

**Стратегические альтернативы WO:** альтернативы данной группы опираются на минимизацию слабых сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min – max), т.е. компания фокусируется на том, как возможности внешней среды могут быть использованы для преодоления слабых сторон компании.

**Стратегические альтернативы WT:** альтернативы данной группы опираются на стремление к минимизации слабых сторон и угроз (min – min), т.е. компания фокусируется на поиске решений по предупреждению угроз внешней среды с учетом тех слабых сторон, которые у нее имеются.