

Практическое занятие № 1

Анализ факторов внешней среды на деятельность организации

Цель работы: научиться анализировать факторы внешней среды на деятельность организации путем проведения SWOT-анализа.

Общие положения

Существуют различные методы исследования и оценки внешней и внутренней среды организации.

В настоящее время наиболее популярным методом анализа внешней и внутренней среды организации является *метод SWOT-анализа*. Применяемый для стратегического анализа метод SWOT – аббревиатура от английских слов:

- сила (strength);
- слабость (weakness);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

Метод *SWOT-анализа* является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними возможностями и угрозами. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации. А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз для нее, заключенных во внешней среде (табл. 1).

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

Таблица 1 – Содержание *SWOT-анализа*

Сильные стороны: - Выдающаяся компетентность; - Адекватные финансовые ресурсы; - Высокая квалификация; - Хорошая репутация у покупателей; - Возможность получения экономии от роста объема производства; - Защищенность от сильного конкурентного давления; - Подходящая технология; - Преимущества в области издержек; - Преимущества в области конкуренции; - Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации; - Проверенный временем менеджмент и др.	Возможности: - Выход на новые рынки или сегменты рынка; - Расширение производственной линии; - Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; - Вертикальная интеграция; - Возможность перейти в группу с лучшей стратегией; - Остановка в развитии у конкурирующих фирм; - Ускорение роста рынка и др.
Слабые стороны: - Нет ясных стратегических направлений; - Ухудшающаяся конкурентная позиция;	Угрозы: - Возможность появления новых конкурентов;

- Устаревшее оборудование; - Более низкая прибыльность, потому что... - Отсутствие некоторых видов ключевой квалификации и компетентности; - Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; - Внутренние производственные проблемы; - Уязвимость по отношению к конкурентному давлению; - Отставание в области исследований и разработок; - Очень узкая производственная линия; - Слабое представление о рынке; - Конкурентные недостатки; - Низкие маркетинговые возможности; - Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др.	- Рост продаж замещающего продукта; - Замедление роста рынка; - Неблагоприятная политика правительства; - Возрастающее конкурентное давление; - Затухание делового цикла; - Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; - Изменение потребностей и вкуса покупателей; - Неблагоприятные демографические изменения и др.
---	--

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 2).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа соответствующие характеристики организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы) в которые выписываются все возможности и угрозы. СИБ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

	<i>Возможности</i> 1. 2. 3.	<i>Угрозы</i> 1. 2. 3.
<i>Сильные стороны:</i> 1. 2. 3.	<i>Поле СиВ</i> (сила и возможности) Максимально использовать	<i>Поле СиУ</i> (сила и угрозы) Устранение угроз
<i>Слабые стороны</i> 1. 2. 3.	<i>Поле СЛВ</i> (слабость и возможности) Преодоление слабых сторон	<i>Поле СЛУ</i> (слабость и угрозы) Избежание ситуации

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИБ, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна

предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

При разработке стратегии, обычно учитывается, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Выполнение работы

Задание 1. Соберите данные о деятельности известной Вам организации по профилю вашей специальности. На основе полученной информации опишите следующие данные:

- наименование организации;
- организационно-правовая форма организации;
- форма собственности;
- юридический адрес;
- вид деятельности.

Задание 2. Определите возможное влияние факторов внешней среды на деятельность выбранной вами организации по следующему алгоритму:

1 этап: Проведите анализ влияния внешней среды на вашу организацию по следующей схеме:

- а) экономические факторы –
- б) социальные факторы –
- в) технологические факторы –
- г) демографические факторы –
- д) потребители –
- е) конкуренты –
- ж) поставщики –
- з) государственные органы –

2 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполните соответствующие поля ниже представленной таблицы.

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<i>Сильные стороны:</i> 1. 2. 3.	<i>Поле СиВ</i>	<i>Поле СиУ</i>
<i>Слабые стороны</i> 1. 2. 3.	<i>Поле СЛиВ</i>	<i>Поле СЛиУ</i>

3 этап: Определение полей пограничных стратегий.

Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.

Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении?

Заполните оставшиеся поля таблицы.

4 этап: опишите три варианта сценариев:

Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.