



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Управление качеством»

Практикум
по дисциплине
«Средства и методы управления качеством»

**«Применение SWOT-анализа при
разработке целей в
области качества и
стратегических планов,
направленных на достижение
поставленных целей»**

Авторы
Зубрилина Е.М., Димитров В.П.,
Суровцева О.А.

Ростов-на-Дону, 2017

Аннотация

Применение SWOT — анализа при разработке целей в области качества и стратегических планов, направленных на достижение поставленных целей: методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Средства и методы управления качеством».

Методические указания предназначены для бакалавров по направлению подготовки 27.03.02 «Управление качеством».

Авторы

к.т.н., доцент Зубрилина Е. М.,
д.т.н., профессор Димитров В. П.,
к.т.н., доцент Суровцева О.А.



Оглавление

Цель занятия	4
1. Общие положения	4
2. Методика выполнения	9
Контрольные вопросы	12

Цель занятия

Закрепить теоретические знания и развить у студентов практические навыки использования SWOT — анализа.

1. Общие положения

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

SWOT может быть представлена визуально в виде таблицы:

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

SWOT был впервые введён 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.

Ответы на эти четыре вопроса служили исходной точкой формирования стратегии.

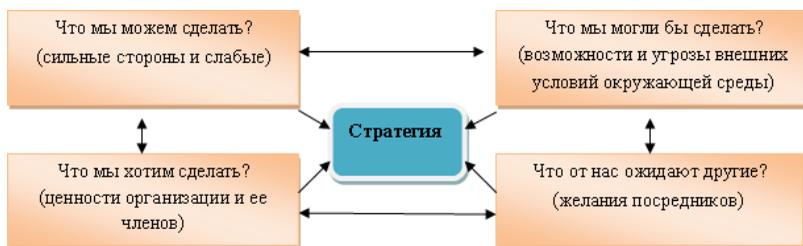


Рисунок 1.1 – Схема формирования стратегии SWOT-анализа

SWOT/SOFT-анализ проводился в 6 ключевых направлениях: продукт (что мы продаем?), процессы (как мы продаем?), покупатели (кому мы продаем?), дистрибуция (как оно доходит до покупателей?), финансы (каковы цены, издержки и инвестиции?), администрирование (как мы всем этим управляем?)

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 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.

Для более 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.

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Сильные стороны и возможности (СИБ)	Сильные стороны и угрозы (СИУ)
Слабые стороны 1. 2.	Слабые стороны и возможности (СЛВ)	Слабые стороны и угрозы (СЛУ)

Рисунок 1 – Матрица SWOT

- Поле СИБ 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.

В современном SWOT-анализе можно выделить 3 основных этапа:

1) выявление перечня факторов, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду объекта;

2) оценка и ранжирование выявленных факторов;

3) формулирование стратегий развития объекта на основе пересечений пар факторов SWOT.

Итоговая матрица SWOT выглядит примерно так:

Настоящее	Взаимное влияние										Будущее	
	Возможности					Угрожающие проблемы						
Сильные стороны	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Возможности	
S1	++	++	++	0	++	0	++	0	+	+	12	O1
S2	+	0	+	0	0	+	++	0	0	0	5	O2
S3	+	0	++	+	0	+	+	+	0	0	7	O3
S4	+	++	++	++	+	++	++	+	0	++	15	O4
S5	+	0	+	++	+	0	++	+	+	0	9	O5
Слабые стороны	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Проблемы и риски	
W1	-	0	0	0	--	--	--	-	0	--	-10	T1
W2	--	-	-	--	0	0	-	0	0	0	-7	T2
W3	0	-	0	0	--	0	-	0	-	-	-6	T3
W4	--	-	--	-	0	0	-	-	-	--	-11	T4
W5	-	--	--	-	--	0	-	--	--	--	-15	T5
	0	-1	3	1	-2	2	3	-1	-2	-4	-1	

На пересечении SW с OT проставляется экспертная оценка их

взаимного влияния в баллах. Итоговая сумма баллов по строкам и столбцам показывает приоритетность учета того или иного фактора при формировании стратегии.

По итогам SWOT-анализ составляется матрица стратегических мероприятий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Матрица возможностей. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.2).

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рисунок 2 – Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Матрица угроз. Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 3). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается веро-

ятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Рисунок. 3 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	со- "легкие ушибы"
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля НТ, СЛ, НЛ угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Составление профиля среды. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно: макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды.

С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис. 4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- 1) важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
- 2) влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
- 3) направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.

Факторы среды	Важность для отрасли, Л	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				

Рисунок. 4 – Таблица профиля среды

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

2. Методика выполнения

2.1 Выберите объект для проведения SWOT анализа.

Варианты задания:

1. Провести анализ сильных и слабых сторон вуза,
2. Провести анализ сильных и слабых сторон крупного автомобильного завода ЗИЛ,
3. Провести анализ сильных и слабых сторон коммерческого банка,
4. Провести анализ сильных и слабых сторон автомобильного салона,
5. Провести анализ сильных и слабых сторон крупной транснациональной компании «ГазПром»,
6. Провести анализ сильных и слабых сторон агентства недвижимости,
7. Провести анализ сильных и слабых сторон туристической фирмы,
8. Провести анализ сильных и слабых сторон юридического бюро,
9. Провести анализ сильных и слабых сторон ресторана,
10. Провести анализ сильных и слабых сторон гостиницы,
11. Провести анализ сильных и слабых сторон мелкого швейного предприятия по ремонту одежды,
12. Провести анализ сильных и слабых сторон досугового центра для

молодежи,

13. Провести анализ сильных и слабых сторон магазина,

14. Провести анализ сильных и слабых сторон центральной библиотеки.

2.2 Проведение SWOT анализа.

2.2.1 Определите сильные и слабые стороны продукта (услуги)

Для этого составьте сравнительный анализ внутренних ресурсов компании или товара с ключевыми конкурентами:

- Те параметры, которые оказались лучше, чем у конкурентов — сильные стороны Вашего продукта.
- Параметры, которые оказались хуже, чем у конкурентов — слабые стороны Вашего продукта

Таблица 1 - Анализа сильных и слабых сторон

Ключевые факторы успеха компании, товара или услуги на рынке	Лучше, чем у конкурентов - сильная сторона	Хуже, чем у конкурентов - слабая сторона
Фактор 1	V	
Фактор 2		V
И т.д.	V	

Сильные стороны (S= Strengths)- такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами.

Слабые стороны (W=Weaknesses) или недостатки товара или услуги — такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

В результате сравнительного анализа может получиться множество факторов, среди которых можно очень легко запутаться:

- Расставьте приоритеты по уровню влияния факторов на объем продаж и прибыль компании.
- Оставьте по 6-8 ключевых факторов.
- Остальные могут пригодиться в будущем – возьмите их на заметку.

2.2.2 Определите угрозы и возможности для роста бизнеса

Для этого проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании, вероятность возникновения.

Возможности компании (O=Opportunities) – факторы

внешней среды, которые позволят компании увеличить объем продаж или нарастить прибыль.

Угрозы компании (T=Threats) – факторы внешней среды, которые могут снизить объем продаж или уровень прибыли компании в будущем.

2.2.3 Составление таблицы SWOT анализа

В таблице SWOT анализа необходимо проструктурировать всю полученную информацию. Все найденные факторы вносятся в ячейки таблицы в порядке важности (от самого важного к наименее важному). Важность фактора определяется по его вкладу в объем продаж и прибыль компании.

Запишите все элементы в таблицу SWOT анализа:

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Рис.1 Таблица SWOT анализа

2.2.4 Составить матрицу возможностей;

2.2.5 Составить матрицу угроз;

2.2.6 Составить таблицу профиля среды;

2.2.7 По результатам выполненной работы сформулировать цели в области качества учебы и стратегические планы студента.

Контрольные вопросы

1. Что такое - внешняя по отношению к организации среда?
2. Что такое - внутренняя среда организации?
3. Какие стороны внутренней среды изучают при ее анализе?
4. На каких сторонах внешней среды обычно концентрируют внимание при ее изучении?
5. На решение каких задач ориентировано использование SWOT-анализа?
6. Приведите примеры внутренних сильных сторон организации.
7. Приведите примеры внутренних слабых сторон организации.
8. Приведите примеры внешних возможностей для организации.
9. Приведите примеры внешних угроз для организации.
10. Каким образом строится, а затем используется матрица SWOT-анализа?
 11. Для чего предназначена матрица возможностей?
 12. Для чего предназначена матрица угроз?
 13. Каким образом составляется таблица профиля среды и как ее используют?
14. Поясните полученную Вами в ходе практического занятия матрицу SWOT-анализа и расскажите, как можно ее использовать?