



Высшая
школа
бизнеса

Бакалавриат по направлениям
38.03.02 «Менеджмент»,
38.03.05 «Бизнес-информатика»

Методические указания для подготовки курсового проекта

SWOT-АНАЛИЗ

МОСКВА
2022

2-е издание



Высшая
школа
бизнеса

Катькало В.С., Веселова А.С., Смелъцова С.В.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ»

2-е издание

Москва
2022

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Рецензенты:

Ю.Н. Арай, канд. экон. наук, доцент (Высшая школа менеджмента СПбГУ)
М.Б. Чернин, DBA, EMBA (член Совета директоров ПАО «Росгосстрах»)

Катькало, В.С., Веселова, А.С., Смелъцова, С.В.

Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ». 2-е издание /
В.С. Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смелъцова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. — 68 с.

Метод SWOT входит в набор базовых и универсальных инструментов профессионального менеджера при проведении стратегического анализа развития компаний различного масштаба, структуры, форм собственности и сфер деятельности. Уникальные возможности одновременного анализа внутренних и внешних аспектов стратегического положения компании, а также относительная простота данного метода позволили ему стать органической частью образа мышления и действий всех, кто стремится к успешному управлению бизнесом.

Курсовой проект «SWOT-анализ» является обязательным начальным опытом проектной работы студентов 1 курса программ бакалавриата по направлениям «Менеджмент» и «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса ВШЭ. Данные методические указания созданы с целью помочь при реализации этого курсового проекта и подготовке отчета по его результатам.

© Катькало В.С., Веселова А.С., Смелъцова С.В., 2021.
© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2022.

Содержание

Введение	4
1. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «SWOT-АНАЛИЗ»	6
1.1. История возникновения и содержание метода «SWOT-анализ»	8
1.2. Учебные цели курсового проекта «SWOT-анализ»	13
1.3. Базовые требования к курсовому проекту «SWOT-анализ»	14
1.4. Проектные команды и руководители курсовых проектов	15
1.5. Выбор компании и взаимодействие с ней при подготовке курсового проекта	17
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА	20
2.1. Алгоритм выполнения «SWOT-анализа»	22
2.2. Описание компании	23
2.3. Анализ внешней среды компании	24
2.4. Ключевые факторы успеха	30
2.5. Матрица первичного SWOT-анализа	35
2.6. Поэлементный SWOT-анализ	37
3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»	40
3.1. Структура и содержание отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ»	41
3.2. Основные этапы подготовки курсового проекта «SWOT-анализ»	43
3.3. Подготовка презентации курсового проекта «SWOT-анализ»	44
3.4. Порядок публичной защиты отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ»	45
3.5. Критерии оценки курсового проекта «SWOT-анализ»	47
3.6. Индивидуальная оценка результатов работы студента по курсовому проекту	47
4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ»	50
4.1. Учебная и профессиональная литература по теме «SWOT-анализ»	51
4.2. Источники первичных данных: разработка интервью-гайда	52
4.3. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации	52
5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»	54
5.1. Основные требования к оформлению текста отчета	55
5.2. Требования к оформлению ссылок и примечаний	56
5.3. Требования к оформлению списка использованных источников	57
Приложение 1. Образец титульного листа	59
Приложение 2. Форма подтверждения оригинальности	60
Приложение 3. Форма подтверждения равноценности вклада	61
Приложение 4. Форма отзыва руководителя	62
Приложение 5. Избранная библиография русскоязычных публикаций	64

Курсовой проект «SWOT-анализ» впервые был реализован на 1 курсе программ бакалавриата по направлениям «Менеджмент» и «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса ВШЭ (ВШБ ВШЭ) в 2020–2021 учебном году. В выполнение курсовых проектов было вовлечено более 670 студентов, объединенных в команды по 4–5 человек. Команды выполняли проекты для компаний различных размеров из разных отраслей. Например, отрасль FMCG была представлена такими компаниями как PepsiCo, Colgate-Palmolive, Vichy, La Roche-Posay, Puma. Также в проекте приняли участие представители высокотехнологичных компаний, в частности, Ericsson, 99Recycle. В проекте приняли участие сразу несколько компаний экосистемы Сбера: Сбербанк-Инвестор, СберАвтоТех, СберСпасибо, СберПортал, СберджайлКонсалтинг. Сфера консалтинга была представлена как крупными игроками, такими как Accenture, так и компаниями среднего размера, в частности, Molga Consulting, TGPO Consult. Кроме того, участие в проекте принял Инновационный центр «Сколково», представляющий услуги по поддержке разработки и коммерциализации новых технологий. Учитывая сложности, с которыми столкнулись компании туристической отрасли в период пандемии COVID-19, особый интерес вызвал анализ внешней среды и потенциальных направлений развития компаний туристической отрасли, в частности МК-Тревел. В фокусе анализа оказались компании строительной области ГК ФСК, австрийский производитель плитных и строительных материалов Egger, российский производитель косметической продукции под брендом Likato, стартап SOTKA, образовательная платформа Class Guru, российский лидер телемедицины ком-

пания «Доктор рядом», а также провайдер товаров и услуг в гостиницах по всему миру Hotel Shopping.

В руководстве проектами приняли участие преподаватели большинства департаментов ВШБ ВШЭ: департамент стратегического и международного менеджмента, департамент операционного менеджмента и логистики, департамент маркетинга, департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами, а также приглашенные преподаватели ВШБ ВШЭ. Руководители проектов на протяжении 3 и 4 модулей помогали командам последовательно отрабатывать инструменты, изученные в рамках проектного семинара «SWOT-анализ», специально разработанного для формирования знаний и компетенций, необходимых для успешной реализации курсового проекта.

По результатам реализации проекта были проведены сессии обратной связи со студентами, руководителями курсовых проектов и членами комиссий по защите курсовых проектов. В рамках данных сессий были определены наиболее значимые результаты реализации курсовых проектов, а также наиболее часто встречающиеся сложности. Всеми участниками процесса была отмечена особая роль представителей реальных компаний в формировании более осознанной и глубокой включенности студентов в реализацию проектов. Понимание того, что проект опирается не на абстрактные учебные материалы из книг, а на актуальные данные из первых рук и их дальнейшее развитие за счет вторичной информации из баз данных и профессиональной литературы, существенно повысило мотивацию студентов к более детальной и качественной проработке информации и осуществлению последующего анализа.

Отдельные сложности для студентов при реализации проектов были связаны с *доступностью информации*: в то время как по небольшим компаниям было сложно найти надежные данные в открытых источниках, по крупным компаниям информация была в избытке, что требовало дополнительных усилий по отбору наиболее релевантных данных и их систематизации.

Учитывая, что для большинства первокурсников выполнение группового курсового проекта оказалось первым опытом серьезной работы в команде, где каждый участник несет ответственность за общий результат, *построение командной работы* на начальных этапах для некоторых команд стало дополнительным вызовом. Чтобы помочь студентам, выполняющим проект в 2022 году, преодолеть подобные сложности быстрее и легче, было принято решение помимо тестирования DISC, направленного на выявление личностно-профессиональных сильных и слабых сторон, также провести серию занятий по организации командной работы и преодолению возможных рабочих конфликтов внутри команды.

Во втором издании методических указаний для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» *уточнены отдельные элементы метода анализа пяти конкурентных сил М. Портера*. В частности, скорректирован перечень вспомогательных вопросов, которые позволяют студенту более четко сформулировать аргументацию для оценки степени влияния той или иной силы. С учетом распространенной ошибки при выполнении данного анализа в тексте методических указаний особо отмечено, что анализ пяти конкурентных сил М. Портера используется для характери-

стики отрасли (микроокружения компании) и его результаты не специфичны для отдельной изучаемой компании, а применимы для большинства сопоставимых по характеристикам компаний в отрасли.

Ряд изменений также внесен в *критерии оценки курсовых проектов*, и представлены уточнения относительно *формата предоставления обратной связи* от комиссии по защите курсовых проектов. Учитывая опыт проведения защит и оценивания курсовых проектов комиссиями экспертов, из итоговой оценки исключены организационные составляющие, такие как своевременная загрузка курсового проекта или соблюдение тайминга выступления, являющиеся, по сути, критериями допуска проекта к защите, а не его оценки. В то же время, вдвое увеличен вес критериев качества аналитической работы и соответствия текста и логики рассуждения алгоритму проведения SWOT-анализа, а также логики представления результатов, что способствует формированию более адекватной оценки достижения студентами ожидаемых образовательных результатов (ILOs, intended learning outcomes). Кроме того, в тексте представлены основания для выставления оценок 9 и 10, входящих в диапазон оценки «Отлично» и отражающих более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов за рамками стандартной программы, что согласуется с политикой НИУ ВШЭ по противодействию инфляции оценок.

Авторы настоящих методических указаний выражают искреннюю благодарность всем тем, кто предоставил комментарии и рекомендации по уточнению отдельных элементов или положений методических указаний.

1

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «SWOT-АНАЛИЗ»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

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

Метод SWOT-анализа стал органической частью образа мышления и действий всех, кто стремится к успешному управлению бизнесом.

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 ВШЭ по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика». Этот проект завершает первый год их обучения в ВШБ ВШЭ 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 прак-

тики стратегического управления тесно связаны с ключевыми процессами становления данного важнейшего раздела менеджмента.¹ 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, опиравшейся 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 стратеги-

¹ Подробнее об исторически первых концепциях стратегического управления см.: Каткало 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.

ческого 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 последующие 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 возможно-

стями 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».¹ Концепция SWOT-анализа была подробно изложена во впервые изданном в 1965 г. и быстро получившем мировое признание учебнике Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: текст и кейсы»,² подготовленном четырьмя профессорами общего менеджмента — Э.А. Лиарндоном, К.Р. Кристенсеном, К.Р. Эндрюсом и У.Д. Гуттом.³

1 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 весома подтверждается проводившимися ими до этого многолетними исследованиями, сформировавшими концептуальную основу SWOT-метода.

2 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.).

3 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, возможно-

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

сти, 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».

компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.¹

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 отра-

1 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/>).

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.

жают специфику внутренней среды организации, а возможности и угрозы — особенности внешней среды компании. Следовательно, 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 Рисунке 1.¹ Таким образом, SWOT-анализ — это оценка реального стратегического положения компании, показывающая насколько текущая стратегия компании соот-

ветствует 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.

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.

¹ Источник: Маурик Дж. Эффективный стратег. М: ИНФРА-М, 2002.

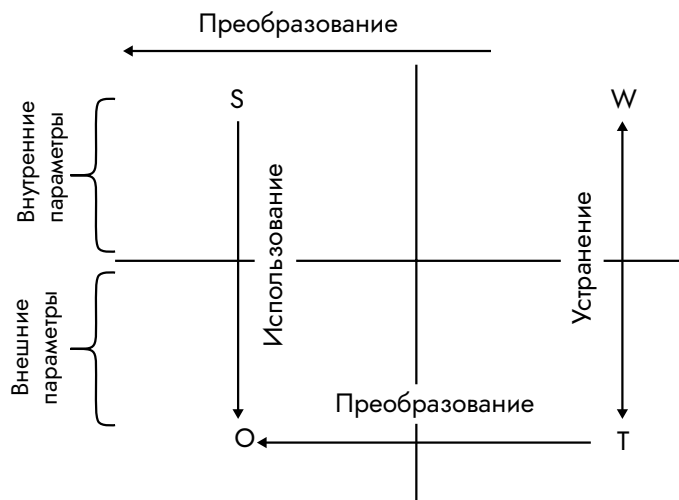


Рисунок 1. Логика SWOT-анализа

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 организаций¹ до анализа с его помощью стратегических вызовов, стоящих

перед целыми странами.² 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**).³ 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 уме-

2 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.

3 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.

1 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.

ний, 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;
- 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 «Менеджмент: концепции и технологии 21 века», «Микроэкономика», «Макроэкономика»

При проведении SWOT-анализа следует отталкиваться от особенностей уже существующей стратегии развития компании.

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 ВШЭ 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 ана-

лиза 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 альтер-

натив 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. п. 3.5).

Студенты формируют проектные команды самостоятельно и направляют информацию о составе команды проектному менеджеру и академическому 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 академического координатора курсового проекта «SWOT-анализ».

В 2021/22 учебном году академическим координатором курсового проекта «SWOT-анализ» является доцент Департамента стратегического и международного менеджмента Веселова Анна Сергеевна (asveselova@hse.ru). Взаимодействие проектных команд с академическим координатором курсового проекта осуществляется преимущественно посредством платформы MS Teams.

Регистрация состава участников проектных команд осуществляется посредством заполнения в установленные сроки электронной формы «Курсовой проект: SWOT-анализ», ссылка на которую направляется академическим координатором курсового проекта «SWOT-анализ» студентам посредством корпоративной электронной почты и публикуется в команде MS Teams 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 академического координатора.

Руководство проектными командами осуществляет руководитель, назначенный из числа штатных или приглашенных преподавателей ВШБ ВШЭ. Один руководитель может осуществлять руководство несколькими командами, сформированными из студентов разных образовательных программ. Пул руководителей проектных команд формируется академическим координатором курсового проекта, который также 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 публикуются в команде MS Teams.

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 4 к настоящим «Методическим указаниям» (включая регулярность консультаций с руководителем курсо-

вого 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, MS Teams 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 академического 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 ВШЭ имеется соглашение о сотрудничестве и которая подобрана Центром карьеры ВШБ ВШЭ и академическим координатором курсового проекта «SWOT-анализ» для участия в таком проекте. Руководители всех этих компаний дали согласие взаимодействовать с ВШБ ВШЭ 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 ВШЭ дополнительных компаний, которые могут стать участниками курсового проекта по «SWOT-анализу» после подписания соответствующего соглашения с ВШБ ВШЭ. Однако студенты не могут

произвольно выбирать компании для этого курсового проекта вне пула корпоративных партнеров ВШБ ВШЭ. 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 академическим координатором курсового проекта, командам студентов предлагается регистрировать свои предпочтения путем заполнения электронной формы. Поля электронной формы включают следующую информацию:

- 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 двум 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 академическим 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 результа-

тов 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 пред-

ставляют Высшую школу бизнеса 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



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

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 2×2 (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.

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.

- **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.2.4) формируются сильные (S) и слабые (W) стороны компании (см. п. 2.5). Возможности (O) и угрозы (T) со стороны внешней среды (см. п. 2.5) 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. 2.3) и анализа пяти конкурентных сил М. Портера (см. п. 2.3). Соотнесение сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды формируют матрицу поэлементного SWOT (см. п. 2.6), на основании которой формируются приоритетные направления стратегического развития.

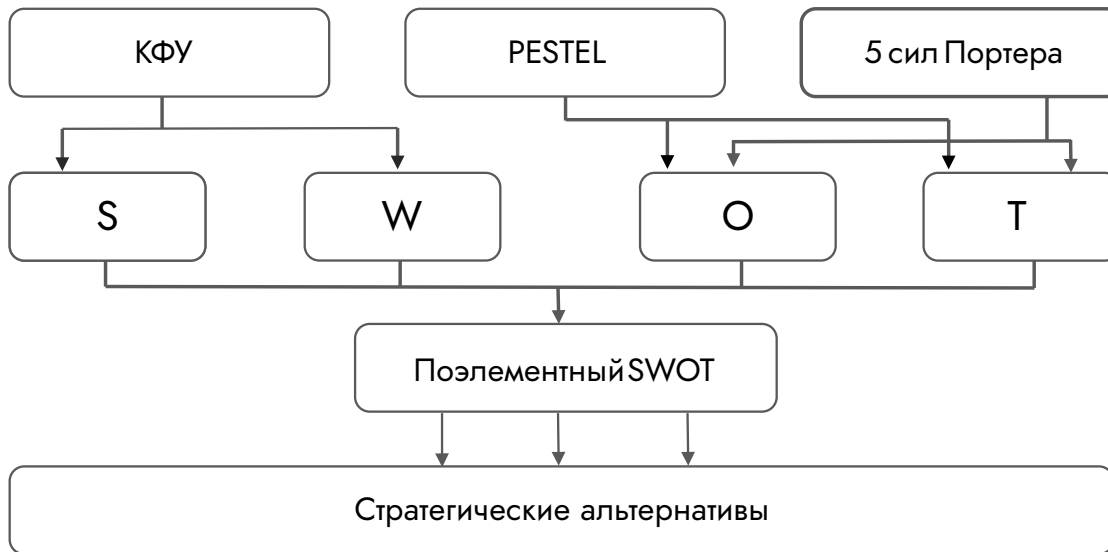


Рисунок 2. Алгоритм выполнения «SWOT-анализа»

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 общероссий-

скому 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 6 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;
- НЕВАЖНЫЕ: 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:

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	
Р Политические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
Е Экономические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
S Социальные					
Т Технологические					
Е Экологические					
L Правовые					

- факторы с положительным типом влияния, которые влияют сейчас, продолжают 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 2. ЭЛЕМЕНТ ЗАПОЛНЕННОЙ ФОРМЫ PESTEL-АНАЛИЗА

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Т Технологические					
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 субституттов (заменителей).

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



Рисунок 3. Модель пяти конкурентных сил М. Портера¹

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. 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 телеведущего 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 телеведущему 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

¹ Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. М.: Альпина Паблшер, 2016.

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 — компании в отрасли **не зависят** от данной силы
- 2 — **низкая** (незначительная) **степень** зависимости компаний от данной силы
- 3 — степень зависимости компаний **ниже среднего**
- 4 — степень зависимости компаний **выше среднего**
- 5 — **высокая** степень зависимости
- 6 — компании практически **полностью** **зависимы** от данной силы

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов-индикаторов, представленные в Таблице 3. Обратите внимание, что данный инструмент используется для анализа отрасли/микроокружения компании.

После анализа ответов на вопросы-индикаторы приводится таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компании в отрасли (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).

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

Таблица 3. ВОПРОСЫ-ИНДИКАТОРЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ЗАВИСИМОСТИ КОМПАНИЙ
ОТ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	Много ли игроков на рынке? Какова структуры рынка? (много мелких игроков или несколько крупных?) Какими преимуществами обладают конкуренты? Каков темп роста отрасли? Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?
Угроза появления новых игроков на рынке	Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников? Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса? Высоки ли первоначальные вложения? Труден ли доступ к каналам дистрибуции? Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок? Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау) Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?
Рыночная власть покупателей	Компании работают на B2B, B2G или B2C рынке? Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере? У компаний преимущественно крупные покупатели или мелкие? Какова доля крупных покупателей? Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте? Высоки ли у покупателей затраты на переключение? Насколько покупатель информирован о продукте/услуге? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)
Рыночная власть поставщиков	Есть ли у компаний альтернативные поставщики? Высоки ли для компаний издержки смены поставщика? Как быстро компании могут сменить поставщика? Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)
Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)	Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой? Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании? Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА

Таблица 4. ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ 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 ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 — степень зависимости компании выше среднего	На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%) У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества Покупателям достаточно легко сменить поставщика У отрасли высокий темп роста
Рыночная власть поставщиков	2/6 — низкая (незначительная) степень зависимости	У большинства компаний есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры Издержки смены поставщика для компаний не высокие Компании в отрасли смогут сменить поставщика, в среднем, в течение 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании) Основной поставщик для компаний в отрасли не продает продукцию напрямую потребителям



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

при надлежащем внимании, поддержке и управлении оказывают существенное влияние 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, которыми 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.)?

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА

- 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)

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

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

Таблица 7. ОЦЕНКА ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ ПО КФУ В СРАВНЕНИИ С ОСНОВНЫМИ КОНКУРЕНТАМИ

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

изучения информации в открытых источниках или с привлечением эксперта.

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. Сла-

бые 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 конкурентных 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 5.

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).

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

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.

		ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
		сильные стороны — S	слабые стороны — W
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Возможности — О	SO Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями	WO Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям
	Угрозы — Т	ST Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами	WT Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам

Рисунок 6. Матрица соответствий

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.

При формировании матрицы поэлементного SWOT-анализа (Рисунок 7) рекомендуется последовательно сформировать расширенный пул стратегических альтернатив для каждого квадранта (SO, ST, WO, WT), проверить возможность группировки предлагаемых стратегических альтернатив внутри одного квадранта для оптимизации их количества, приоритизировать сгруппированные альтер-

нативы на основании их значимости для компании и реализуемости.

ВАЖНО:

- **Избегайте ошибки «очевидности».** Оценка факторов по их значимости для компании и их приоритизация являются критичными, так как позволяют исключить ситуацию включения в матрицу тривиальных, очевидных факторов, которые не являются специфичными и не позволят далее сформировать уникальные предложения по стратегическому развитию компании.

	Сильные стороны (S) S₁... S₂... S₃...	Слабые стороны (W) W₁... W₂... W₃...
Возможности (O) O₁... O₂... O₃...	Стратегические альтернативы SO: Стратегия максимизации использования сильных сторон и возможностей среды 1. (напр., S₁O₂) 2. (напр., S₂S₃O₂) 3. (напр., S₃O₁O₃)	Стратегические альтернативы WO: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и максимизации использования возможностей среды 1. (напр., W₁O₂) 2. (напр., W₂¹O₁O₂) 3. (напр., W₃O₃)
Угрозы (T) T₁... T₂... T₃...	Стратегические альтернативы ST: Стратегия максимизации использования сильных сторон и минимизации угроз среды 1. (напр., S₁T₂) 2. (напр., S₁S₂T₂) 3. (напр., S₃T₁T₃)	Стратегические альтернативы WT: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации угроз среды 1. (напр., W₁T₂) 2. (напр., W₂¹T₃T₂) 3. (напр., W₃T₁)

Рисунок 7. Матрица поэлементного SWOT-анализа

■ Избегайте ошибки «псевдовозможностей». При формировании и приоритизации направлений стратегического развития компании фокусируйтесь на тех, которые компания реально может реализовать, учитывая доступные ресурсы, особенности рынка, наличие необходимой инфраструктуры и технической возможности.

Необходимо выбрать 3-5 стратегических альтернатив (групп стратегических альтернатив), которые рекомендуется реализовать компании в приоритетном порядке с учетом имеющихся ресурсов и текущих возможностей. По каждой из предлагаемых альтернатив необходимо представить краткое описание алгоритма ее реализации, требуемых ресурсов и ожидаемых результатов.



3

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Курсовой проект «SWOT-анализ» является самостоятельной работой проектной команды, поэтому исключает возможность использования материалов реализованных ранее проектов. Для успешного выполнения проекта необходимо соблюдение сроков промежуточных этапов, а также регулярный контакт с руководителем курсового проекта.

Курсовой проект реализуется в 3-4 модуле 1 курса (общая продолжительность 20 недель). Предлагаемая последовательность и продолжительность этапов позволит равномерно и эффективно распределить усилия проектной команды для успешной реализации курсового проекта. Важно, что итоговая оценка курсового проекта выставляется на основе текста отчета по курсовому проекту и его защиты.

3.1. Структура и содержание отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ»

Правильно оформленная работа должна включать в себя:

1. Титульный лист (Приложение 1)
2. Подтверждение оригинальности текста курсового проекта (Приложение 2)

3. Подтверждение равноценности вклада в курсовой проект (Приложение 3)
4. Содержание
5. Введение
6. Основная часть
7. Заключение
8. Список использованной литературы
9. Приложения

Во введении должны быть отражены следующие ключевые элементы, позволяющие определить релевантность и корректность проведенного анализа:

- обоснование выбора рассматриваемой компании;
- актуальность проведения SWOT-анализа для данной компании;
- формулировка цели и задач курсового проекта;
- обоснование логической последовательности и структуры работы;
- краткая характеристика использованных в работе источников информации.

Введение должно быть лаконичным и содержательным (не более 2 страниц). Цель и задачи, поставленные во введении, должны последовательно реализовываться в последующих разделах отчета. Выполнение сформулированных цели

и задач является одним из ключевых критериев оценки успешности курсового проекта.

Основная часть отчета по курсовому проекту может незначительно различаться по структуре, но должна включать несколько обязательных элементов: PEST(EL)-анализ, анализ пяти конкурентных сил М. Портера, ключевые факторы успеха, первичный SWOT-анализ, поэлементный SWOT-анализ. Разделы/параграфы должны быть представлены в логической последовательности и иметь логические переходы/связки. Главы и разделы должны быть содержательными и достаточно объемными. Отдельный раздел не может быть менее 1-1,5 страниц, в противном случае его выделение в отдельный элемент является нецелесообразным.

Основная часть отчета должна включать преимущественно фактологическую информацию и результаты ее аналитической обработки с использованием предложенных инструментов. Необходимо представить ссылки на источники информации, что особенно важно для числовых показателей.

Рекомендуется использовать следующую структуру глав и разделов:

Первая глава: описание анализируемой компании и ее макросреды

- краткая информация о компании (история возникновения, основные виды деятельности, текущее положение на рынке и т.п.);
- описание внешней среды компании, ее основных элементов, факторов и тенденций с использованием (PEST(EL) анализа, анализа пяти сил конкуренции;

- ключевые факторы успеха компании в отрасли и сравнение по ним изучаемой компании с основными конкурентами.

Вторая глава: первичный SWOT-анализ

- матрица первичного анализа;
- раскрытие каждого пункта матрицы.

Третья глава: поэлементный SWOT-анализ

- матрица поэлементного анализа;
- раскрытие каждого пункта матрицы и обоснование выбранного направления/направлений развития компании.

Заключение должно содержать четко сформулированные основные выводы, вытекающие из содержания работы и обобщающие результаты проведенного анализа. В заключении не должны рассматриваться вопросы, не раскрытые в основной части отчета.

Список использованной литературы должен включать все источники, на которые есть ссылки в тексте работы, не может включать источники, на которые ссылок нет, и должен быть оформлен в соответствии с требованиями, приведенными в разделе 5 настоящий методических указаний.

Основная часть отчета должна включать преимущественно фактологическую информацию и результаты ее аналитической обработки с использованием предложенных инструментов.

Приложения являются необязательным элементом работы и могут использоваться для отражения дополнительной/вспомогательной информации, используемой для основного анализа, например, статистический материал, дополнительный аналитический материал, иллюстративный материал и т.п. Важно, чтобы представляемый материал способствовал более глубокому пониманию специфики анализируемой компании, а не выполнял исключительно иллюстративную функцию. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте работы.

3.2. Основные этапы подготовки курсового проекта «SWOT-анализ»

Работа над курсовым проектом состоит из 7 (семи) ключевых этапов:

1 этап

- Знакомство со SWOT-анализом;
- изучение теоретических основ SWOT-анализа путем ознакомления с литературой;
- выбор компании для анализа;
- первичный сбор материалов о компании и рынках, на которых она работает;
- составление плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового проекта);
- распределение ролей в команде.

2 этап

- Сбор информации и материалов о деятельности компании, ее нынешней стратегии, ключевых факторах внешней среды;

- подготовка к визиту в компанию, изучение и конкретизация интервью-гайда, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения с ее представителями для сбора информации;
- согласование финальной версии интервью-гайда с руководителем курсового проекта;
- посещение компании и проведение интервью;
- анализ полученной информации и ее достаточности для выполнения курсового проекта.

3 этап

- Проведение PESTEL-анализа, анализа пяти конкурентных сил М. Портера, выделение КФУ;
- проведение первичного SWOT-анализа;
- выявление ключевых сильных и слабых сторон;
- выявление ключевых возможностей и угроз;
- формирование первичной матрицы SWOT-анализа.

4 этап

- Проведение поэлементного SWOT-анализа;
- определение возможных направлений дальнейшего развития компании;
- формирование расширенной матрицы SWOT-анализа;
- определение рекомендуемых стратегических альтернатив;
- описание и обоснование стратегических альтернатив.

5 этап

- Подготовка текстового варианта курсового проекта согласно рекомендуемой структуре (п.3.1);

- согласование текста отчета по курсовому проекту с руководителем курсового проекта.

6 этап

- Подготовка финального текстового варианта курсового проекта;
- внесение требуемых корректировок после проверки руководителем курсового проекта;
- оформление работы согласно требованиям (Раздел 5).

7 этап

- Подготовка презентации работы для ее защиты;
- публичная защита отчета по курсовому проекту.

3.3. Подготовка презентации курсового проекта «SWOT-анализ»

Процесс создания презентации состоит из трех этапов:

1. Планирование презентации — это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.
2. Разработка презентации — особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
3. Репетиция презентации — это проверка и отладка созданной презентации.

Универсальный алгоритм разработки презентации:

- **Выбор дизайна презентации** (цвет, шрифты)

В качестве цветовой гаммы можно использовать как корпоративные цвета Высшей школы бизнеса ВШЭ или анализируемой компании, так и свои. На сайте <https://color.adobe.com/ru/create/color-wheel/> можно выбрать цвета для вашей презентации из цветового круга и настроить дизайн в презентации на вкладке «Дизайн».

— выбирайте сочетание нескольких шрифтов, подходящих друг другу, как правило, это два основных шрифта, отличающиеся друг от друга;

— минимальный шрифт, который можно использовать — 14, иначе текст будет сложно воспринимать;

— подбирайте сочетающиеся цвета;

— используйте разный размер шрифтов;

— сочетайте жирный шрифт и курсив;

— цвет фона презентации: на одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста, обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования), следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе. Лучший фон — белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста — черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо.

- **Проект структуры презентации**

Текст в каждом слайде. Не экономьте на слайдах, они бесплатны. Максимально сократите текст: чем

меньше слов, тем лучше. Презентация не должна заменять говорящего: аудитория будет читать ее, а не слушать выступающего.

■ Визуализация презентации

- Разбивка на блоки;
- формирование связей с помощью стрелок;
- добавление картинок: картинки в презентации должны быть хорошего разрешения (> 1000 пикселей), в поисковиках лучше искать большие или средние по размеру картинки, при поиске картинок можно выбрать размер;

- добавление иконок: скачать иконки в презентацию можно с сайта <https://thenounproject.com/>, поменять цвет иконок можно в самом PowerPoint, цвет иконки может быть только тех цветов, которые вы заранее настроили в дизайне, иконки можно оформлять по-разному;

- добавление таблиц (в таблице выделить то, о чем вы будете говорить);

- добавление графиков (на графике выделить то, о чем вы будете говорить);

- нумерация слайдов.

■ Проверка того, что получилось

Рекомендации по структуре презентации (общий порядок слайдов):

1. Титульный слайд: на титульном слайде следует указать название вашего курсового проекта, ФИО членов проектной группы, ФИО руководителя курсового проекта
2. Краткое описание выбранной компании
3. Результаты PESTEL-анализа
4. Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера

5. Выделенные КФУ и сравнительный анализ конкурентов
6. Матрица первичного SWOT-анализа
7. Матрица поэлементного SWOT-анализа
8. Заключение по предлагаемым стратегическим альтернативам
9. Финальный слайд: не рекомендуется писать на нем «Спасибо за внимание» или «Готовы ответить на ваши вопросы», гораздо более полезным с точки зрения презентации будет продублировать на последнем слайде название темы вашего проекта и состав участников с фамилиями и именами (для удобства обращения членов комиссии по защите).

3.4. Порядок публичной защиты отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ»

Защита отчета по курсовому проекту проходит в сессию 4 модуля. Окончательный вариант отчета должен быть представлен руководителю курсового проекта не позднее 01 июня 2022 г. Руководитель курсового проекта должен поставить визу на титульном листе о соответствии или несоответствии работы предъявляемым требованиям, а также заполнить отзыв на курсовой проект по форме в Приложении 4.

Итоговые отчеты по курсовому проекту должны быть загружены в установленные сроки в команду MSTEams. Академический координатор размещает инструкции по загрузке итогового отчета по курсовому проекту в команде MSTEams не позднее 01 июня 2022 г. Срок загрузки отчетов

тов по курсовому проекту в 2022 году — 10 июня 2022 г. 23:59. Не допускается внесение изменений в отчеты после их загрузки. Отчеты по курсовому проекту, не загруженные в установленные сроки, не допускаются до защиты и оцениваются «неудовлетворительно». Академическая задолженность по курсовому проекту «SWOT-анализ» ликвидируется в соответствии с Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ в период пересдач.

Оценка выставляется студенту по результатам публичной защиты работы на открытом заседании комиссии по защите. Во время защиты члены проектной команды должны за не более, чем 10 минут совокупного времени (на всех выступающих), устно изложить результаты проведенного SWOT-анализа с помощью презентации, выполненной в программе PowerPoint.

Члены проектной группы могут самостоятельно выбрать структуру презентации и последовательность выступления отдельных членов проектной команды. Однако, важно, что каждый член проектной команды должен выступить с частью презентации, а также активно участвовать в ответах на вопросы комиссии по защите.

Рекомендуемый алгоритм презентации следующий: один студент дает краткое описание выбранной компании и ее внешней среды (результаты PESTEL-анализа), второй представляет результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера, третий представляет выделенные КФУ и сравнительный анализ конкурентов, четвертый излагает выводы по первичному SWOT-анализу, пятый представляет выводы по поэлементному SWOT-

анализу и делает заключение по предлагаемым стратегическим альтернативам.

После окончания презентации члены проектной команды отвечают на вопросы членов комиссии по защите. При этом комиссия может задавать вопросы по курсовому проекту как всей проектной команде, так и конкретным ее членам, вне зависимости от того, какую часть проекта выполнял отдельный член команды. Выполнение проекта командой не подразумевает под собой, по умолчанию, разделение работы на несколько частей для осуществления автономной деятельности, а затем объединения полученных результатов, поэтому даже при таком подходе каждый член проектной команды должен свободно ориентироваться во всех элементах выполненного анализа и быть способным ответить на вопросы по каждой части.

При формировании оценки комиссия учитывает качество проведенного анализа и обоснованность предложенных рекомендаций, способность членов проектной команды четко и аргументировано представить результаты в отведенное время, умение полно и по существу ответить на вопросы комиссии по защите. Защита отчета по курсовому проекту предполагает презентацию и защиту результатов курсового проекта, отраженных в отчете. Расхождение ключевых пунктов в отчете и в презентации является основанием для выставления оценки «неудовлетворительно».

Если по какой-либо причине один из членов проектной команды не принимает участие в защите, команда представляет и защищает весь проект. Отсутствующий член проектной команды в таком случае не получает оценку за курсовой

проект. Если студент пропустил защиту отчета по проекту по уважительной причине, подтвержденной необходимыми документами, студент допускается к индивидуальной защите в сроки, определенные учебным офисом. При этом, для получения оценки также должен будет защитить весь проект целиком. В таком случае, оценка студента может не совпасть с оценкой команды, полученной во время основной защиты.

3.5. Критерии оценки курсового проекта «SWOT-анализ»

Оценка за курсовой проект «SWOT-анализ» выставляется на основании совокупности критериев. По каждому из критериев каждым членом комиссии выставляется оценка по 10-бальной шкале. Оценки 9 или 10 выставляются в случае, если команда проявляет выходящее за рамки отличного критическое или творческое мышление, выполняет задачи повышенной сложности, предлагает неожиданное инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов по данному критерию. Итоговая оценка члена комиссии формируется путем расчета средней взвешенной оценки с учетом веса каждого критерия, указанного в Таблице 8. Итоговая оценка за курсовой проект формируется как простая средняя оценка из оценок членов комиссии. При выставлении оценки используется правило арифметического округления.

Оценка отдельного члена проектной команды может быть снижена на основании обращения ака-

демического координатора проекта или руководителя проекта о неучастии/неполноценном участии члена проектной команды в выполнении курсового проекта или по результатам защиты; при этом, общая оценка проектной команды учитывается как базовая, а количество баллов, на которое снижается оценка члена проектной команды определяется председателем и членами комиссии по защите.

По запросу проектных команд председатель комиссии по защите отчетов по курсовым проектам указывает основные замечания по отчету и презентации при объявлении оценок. При этом, замечания высказываются в целом по курсовому проекту, а не по отдельным критериям, указанным в Таблице 8. После завершения защит председатель и члены комиссии по защите не обязаны давать развернутые комментарии по курсовым проектам отдельных проектных команд.

В соответствии с Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ неудовлетворенность студента/проектной команды полученной оценкой не может быть основанием для апелляции результатов защиты отчетов по курсовым проектам.

3.6. Индивидуальная оценка результатов работы студента по курсовому проекту

Несмотря на групповой формат курсового проекта «SWOT-анализ» каждый студент получает индивидуальную оценку по курсовому проекту. Оценка студентов, выполняющих курсовой проект в одной проектной команде, обычно совпадает, но может

3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»

Таблица 8. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА И ИХ ВЕС В ОБЩЕЙ ОЦЕНКЕ

Критерии оценки	Доля итоговой оценки
1. Отчет по курсовому проекту	0,5
1.1. Соответствие текста и логики рассуждения алгоритму проведения SWOT-анализа, отсутствие аналитических ошибок	0,2
1.2. Обоснованность предложенных стратегий развития компании	0,1
1.3. Грамотное использование статистического и фактологического материала	0,1
1.4. Оформление курсового проекта в соответствии с требованиями, отраженными в методических указаниях	0,1
2. Защита отчета по курсовому проекту	0,5
2.1. Логичность изложения представляемых результатов	0,2
2.2. Качество подготовки презентации в PowerPoint	0,1
2.3. Равное участие членов проектной команды в ответах на вопросы	0,1
2.4. Аргументированность, логичность, лаконичность ответов на вопросы	0,1

отличаться для отдельных членов команды в следующих ситуациях:

1. Не позднее даты защиты отчета по курсовому проекту членами проектной команды направлено письмо на корпоративную почту академического координатора курсового проекта с информацией о том, что отдельный член команды не участвовал/неполноценно участвовал в выполнении проекта. Также данная информация должна быть отражена на специальном

листе (Приложение 3), который является неотъемлемой частью отчета по курсовому проекту. В таком случае академический координатор курсового проекта передает письмо в комиссию по защите отчета по курсовому проекту, и комиссия принимает решение об индивидуальной оценке студента с учетом обращения членов команды и выступления студента на защите.

2. На титульном листе отчета по курсовому проекту имеется отметка руководителя или

руководителем направлена информация академическому координатору курсового проекта о том, что один из членов команды игнорировал встречи с ним и/или с представителями компании. В таком случае комиссия во время защиты задает дополнительные вопросы конкретному студенту с целью оценки его осведомленности относительно деталей проекта и способности представить и обосновать отдельные результаты.

3. Публичная защита отчета по курсовому проекту предполагает групповую презентацию результатов проекта с участием всех членов проектной группы. Оценивается общий уровень представленного курсового проекта, а также способности проектной команды к командной работе: распределение отдельных блоков презентации между членами команды, взаимопомощь в отве-

тах на вопросы по отдельным этапам проекта и общим результатам проведенного анализа. Низкая вовлеченность одного из членов проектной команды в презентацию результатов проекта/ответы на вопросы является основанием для принятия комиссией решения о снижении индивидуальной оценки.

В случае пропуска защиты одним из участников команды по уважительной причине, подтвержденной соответствующим документом (медицинской справкой), студенту назначается другой день защиты в утвержденный период пересдач. В случае пропуска защиты одним из участников команды без уважительной причины, студенту выставляется оценка «неудовлетворительно», даже если проектная команда, членом которой он является, получит за защиту положительную оценку.

4

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Компании, по которым проводится анализ, являются преимущественно известными игроками рынка, их деятельность широко освещается на корпоративных сайтах, в отчетах и других открытых СМИ. Для реализации курсового проекта рекомендуется использовать как первичные, так и вторичные источники информации.

4.1. Учебная и профессиональная литература по теме «SWOT-анализ»

В качестве дополнительной литературы к настоящим «Методическим указаниям» целесообразно изучить разделы о SWOT-анализе в рекомендованных ниже основных учебниках по менеджменту и стратегическому управлению, а также прочитать несколько книг по историям компаний и их бизнес-моделям.

Концепция и методика SWOT-анализа с той или иной степенью полноты изложены практически в любом качественном учебнике по менеджменту или стратегическому управлению. При подготовке курсового проекта по SWOT-анализу рекомендуем

изучить соответствующие разделы в следующих изданиях:

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. С. 264–269.
- Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. С. 241–243.
- Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 5-е изд. / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 39–67.

Приведенная в Приложении 5 избранная библиография 60 русскоязычных книг по историям иностранных и российских компаний и их бизнес-моделям сгруппирована по конкретным компаниям для облегчения студентам получения по возможности целостных представлений о механиз-

Одним из важных этапов подготовки курсового проекта является сбор необходимой для его выполнения информации непосредственно у представителя компании посредством проведения интервью.

мах преодоления ими стратегических вызовов. Все эти книги содержат более или менее подробные описания и анализ процессов выработки и реализации этими компаниями важных стратегических решений. При этом практически всегда в центре внимания оказывались ключевые аспекты внутренней и внешней среды компании. Данные обстоятельства и предопределяют интерес к подобным изданиям при изучении теоретических и инструментальных аспектов SWOT-анализа компаний.

4.2. Источники первичных данных: разработка интервью-гайда

Одним из важных этапов подготовки курсового проекта является сбор необходимой для его выполнения информации непосредственно у представителя компании посредством проведения интервью. Учитывая занятость представителей бизнеса, необходимо тщательно подготовиться к интервью, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения для сбора информации.

Для проведения интервью рекомендуется:

- Заранее детально продумать, в какой информации члены проектной команды нуждаются, как ее получить;
- произвести предварительный поиск требуемой информации в открытых источниках. Если вы встретите противоречивую информацию, то ее можно уточнить на интервью, включив соответствующий вопрос в гайд;

- рекомендуется включать в интервью-гайд только те вопросы, информацию по которым вы не можете найти на ресурсах в свободном доступе;
- при составлении гайда использовать формулировки вопросов, предполагающих развернутые ответы и исключающие ответы в формате ДА/НЕТ, в этом случае вы сможете собрать более полную информацию;
- включать в гайд вопросы, структурированные по тематическим блокам;
- необходимо составить и согласовать интервью-гайд с руководителем курсового проекта заранее;
- необходимо заранее выбрать и протестировать технические средства для записи интервью, как правило, записывать со слов бывает крайне сложно, на это тратится много времени, с помощью диктофона можно записать интервью и далее возвращаться к его анализу столько раз, сколько потребуется. Не забудьте перед началом интервью спросить разрешение представителя компании на ведение аудиозаписи, а также перевести телефон в авиарежим (если запись ведется на телефон).

4.3. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации

Для поиска информации о компании, а также ее внешней среды рекомендуется использовать разнообразные источники информации (базы данных, аналитические отчеты, публикации).

Базы данных:

- База данных статистики, маркетинговых отчетов и аналитических обзоров рынка **Passport** (ранее — Global Market Information Database, GMID) (в ресурсе представлены: статистика по странам (демография, экономика); аналитические отчеты по рынкам (более 4500 отчетов по потребительским и промышленным рынкам, по рынкам услуг); профили 3000 ведущих компаний, работающих на рынке товаров народного потребления; показатели и анализ «образа жизни» потребителей в различных странах и др.);
- **СПАРК** (Система профессионального анализа предприятий и рынков) (СПАРК включает в себя данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службой (ФНС) и других ведомств. Базовый информационный массив системы по России сформирован на основе данных, полученных из Единого Государственного Реестра Предприятий И Организаций (ЕГРПО) Росстата, а также Единого Государственного Реестра Юридических Лиц (ЕГРЮЛ) и Единого Государственного Реестра Индивидуальных Предпринимателей (ЕГРИП) ФНС);

- **Ruslana** компании **Bureau Van Dijk** (Ruslana содержит всеобъемлющую информацию о компаниях России, Украины и Казахстана. Вы можете использовать ее для анализа конкретной компании, а также поиска и анализа компаний со специфическим профилем).

Деловые издания:

- РБК daily
- Эксперт
- Ведомости
- Business Week
- Financial Times
- Деньги
- Коммерсантъ

Научно-практические журналы:

- Российский журнал менеджмента
- Вестник McKinsey
- Harvard Business Review
- Harvard Business Review — Россия
- California Management Review

5

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

5.1. Основные требования к оформлению текста отчета

Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» подготавливается с использованием компьютерных средств подготовки документов. Предпочтительным является использование стандартов текстового редактора Microsoft Word. Отчет по курсовому проекту представляется к защите в комиссии в электронном виде посредством загрузки текста в команду MS Teams в установленные сроки. По требованию комиссии возможно предоставление отчета в одном экземпляре в распечатанном виде на белой бумаге формата A4 (210x297 мм), печать односторонняя.

Размеры полей документа: верхнее — 2 см, нижнее — 2 см, левое — 3 см, правое — 1,5 см, примерное количество знаков на странице — 2000.

Гарнитура шрифта — Times New Roman. Решается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.

Основной текст и список литературы. Размер шрифта — 12 пт. Межстрочный интервал — 1,15. Отступ абзаца — 1,25 см. Выравнивание по ширине. Интервалы между абзацами — 0.

Названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце. Размер шрифта — 12

пт. Межстрочный интервал — 1,15. Отступ абзаца — 0 см. Выравнивание по центру. Расстояние между заголовками главы и текстом — 1 пустая строка.

Каждая новая глава начинается с новой строки; это же правило относится к другим основным структурным частям отчета (введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

Страницы отчета (включая приложения) должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Для нумерации должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

Образец титульного листа представлен в Приложении 1.

Правила написания буквенных аббревиатур

В тексте отчета, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, могут быть использованы вводимые лично авторами буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

Правила оформления таблиц, рисунков, графиков

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок или Таблица соответственно и его номера арабскими цифрами. Размер шрифта — 12 пт. Нумерация рисунков и таблиц допускается как сквозная (Таблица 1, Таблица 2 и т.д.), так и по главам, в этом случае номер состоит из номера главы и порядкового номера объекта, разделенных точкой (Рисунок 1.1, Рисунок 2.3 и т.п.). Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы, названия таблиц — над таблицами, выравнивание по правому краю. На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы. Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. В случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования. В случае если рисунок (таблица) составлены автором, под названием в качестве источника указывается «составлено автором».

Правила написания формул и уравнений

Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы располагают на отдельных строках

и нумеруют сквозной нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении в строке. Допускается отдельная нумерация формул в каждой главе, в этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено по одной свободной строке. Пояснение параметров формулы приводится непосредственно под ней в той же последовательности, в которой они расположены в формуле. Ссылки в тексте на порядковые номера формул и уравнений даются в скобках.

5.2. Требования к оформлению ссылок и примечаний

Правила оформления ссылок на использованные литературные источники

При оформлении ссылок на литературные источники следует руководствоваться положениями ГОСТ 7.0.5–2008. Ссылка на литературный источник оформляется в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

Правила оформления приложений

Приложение — необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может являться необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть

очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

Приложения оформляются как продолжение отчета на его последних страницах.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

5.3. Требования к оформлению списка использованных источников

Правила оформления библиографического списка

Библиографический список может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статисти-

ческие сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при выполнении курсового проекта. Он составляется на том же языке, что и отчет, а если автор использовал в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82-2001 и ГОСТ 7.1-2003.

При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяется курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы. При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Способы расположения материала в списке литературы могут быть следующие: алфавитный, хронологический, по видам изданий, по характеру содержания, по мере появления в тексте. Недопустимо одновременное использование нескольких способов. Порядок построения списка определя-

5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «SWOT-АНАЛИЗ»

ется авторами отчета и руководителем курсового проекта.

Рекомендуется использовать алфавитное расположение источников в списке. При алфавитном способе фамилии авторов или заглавия произведений (если автор не указан) упорядочиваются по алфавиту. В одном списке разные алфавиты

не смешиваются, иностранные источники обычно размещают в конце перечня всех материалов.

Список использованных источников размещается после текста работы до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа.



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

«SWOT-анализ компании...»

укажите полное наименование компании, включая ее организационно-правовую форму

по направлению подготовки *Введите код и направление подготовки*
(например, 38.03.02 Менеджмент или 38.03.05 «Бизнес-информатика»)
образовательная программа *Введите название образовательной программы*
(например, «Управление бизнесом»)

Выполнили:

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

Руководитель курсового проекта:

степень, звание, должность Ф.И.О.

Курсовой проект

соответствует / не соответствует требова-
ниям (*нужное подчеркнуть*)

Москва 2022



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста курсового проекта

Мы _____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему:

(название работы)

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект**

Мы _____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноцен-
ный вклад в курсовой проект на тему: _____

(название работы)

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ОТЗЫВ
руководителя курсового проекта «SWOT-анализ»
на работу проектной команды №_ в составе

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

Самостоятельность и инициативность проектной команды при работе над проектом	Команда проявила самостоятельность при постановке цели, задач проекта, выборе инструментов Проект выполнялся студентами в целом самостоятельно при активном консультировании с руководителем курсового проекта Команда не проявила инициативы при работе над проектом
Интенсивность взаимодействия с руководителем курсового проекта	Регулярное взаимодействие Нерегулярное взаимодействие Отсутствие взаимодействия
Соблюдение графика выполнения курсового проекта	Полностью соблюдался Соблюдался частично Не соблюдался
Своевременность предоставления окончательной версии отчета по курсовому проекту руководителю курсового проекта	Накануне дня защиты курсового проекта Накануне срока загрузки отчета по курсовому проекту За три дня до срока загрузки отчета по курсовому проекту Заблаговременно до срока загрузки отчета по курсовому проекту
Соответствие структуры и содержания отчета по курсовому проекту требованиям	Полностью соответствует Соответствует частично Не соответствует
Соответствие оформления отчета по курсовому проекту требованиям	Полностью соответствует Соответствует частично Не соответствует

Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата/некорректных заимствований	☐ Плагиат/некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше) ☐ Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%) ☐ Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%)
---	--

Комментарии (заполняется обязательно при наличие особых ситуаций, например, один из членов команды не принимал участие в работе проектной команды):

Общий вывод: курсовой проект проектной команды полностью/частично/не отвечает требованиям, предъявляемым к курсовым проектам студентов программы «Управление бизнесом»/«Маркетинг и рыночная аналитика»/«Управление логистикой и цепями поставок в бизнесе».

Руководитель курсового проекта: _____ (степень, звание, должность Ф.И.О.)

Дата: _____

Избранная библиография русскоязычных публикаций 2015–2021 гг. по историям компаний и их бизнес-моделям

Иностранные компании

- Гэллоуэй С. Большая четверка. Секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
- Даер Дж., Кристенсен К.М., Ферр Н. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google. М.: Эксмо, 2019.
- Льюри Дж. Как Coca-Cola завоевала мир. 101 успешный кейс от брендов с мировым именем. М.: Бомбора, 2021.

Airbnb

- Галлахер Л. Airbnb. Как три простых парня создали новую модель бизнеса. М.: Бомбора, 2019.

Alibaba

- Дункан К. Alibaba. История мирового восхождения. М.: Бомбора, 2020.
- Мин Ц. Alibaba и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. М.: Альпина Паблишер, 2019.

Amazon

- Андерсон С. Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon. М.: Альпина Паблишер, 2020.
- Берг Н., Найтс М. Amazon. От офиса в гараже до \$10 млрд годового дохода. М.: Бомбора, 2021.
- Дюмейн Б. Как Amazon меняет мировой бизнес. Правила игры Джеффа Безоса. — М.: Альпина Паблишер, 2022.
- Стоун Б. The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука-Бизнес, 2021.

Apple

- Косиенда К. Творческий отбор. Как создавались лучшие продукты Apple во времена Стива Джобса. М.: Бомбора, 2020.

Burger King

- МакЛамор Дж. Burger King. Как построить империю. М.: Бомбора, 2020.

Caterpillar

- Бушар К., Кох Дж. Путь Caterpillar. Уроки лидерства, роста и борьбы за стоимость. М.: Альпина Паблишер, 2020.

Cisco

- Чемберс Дж. Соединяя точки. Уроки лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Coca-Cola

- Батлер Д., Тишлер Л. Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Coca-Cola. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

Dell

- Делл М. Выигрывай честно: история создания и ключевые принципы управления корпорации DELL. — М.: Альпина PRO, 2022.

Facebook

- Майда Дж. Марк Цукерберг. История создания facebook. М.: Бомбора, 2021.

Gett

- Кодоева Д. Gett. Сервис со смыслом. М.: Бомбора, 2019.

Google

- Шмидт Э., Розенберг Дж. Как работает Google. М.: Эксмо, 2021.

IBM

- Картала Дж. IBM. Падение и возрождение великой компании. М.: Эксмо, 2021.

IKEA

- Кампрад И., Торекуль Б. Есть идея! История IKEA. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Intel

- Мэлоун М. The Intel: как Роберт Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув создали самую влиятельную компанию в мире. М.: Эксмо, 2015.

Haier

- Юн Х., Ячжоу Х. Эволюция Haier. От убыточного завода до глобальной суперплатформы. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Hewlett Packard

- Бергельман Р., Маккинни У. Hewlett Packard. Стратегия антихрупкости. М.: Эксмо, 2019.

Lenovo

- Цяо Дж. Путь Lenovo. Как добиться оптимальной производительности. М.: Олимп-Бизнес, 2020.

McKinsey & Company

- Эдерсхейм Э.Х. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Паблишер, 2020.

McDonald's

- Крок Р., Андерсон Р. McDonald's. Как создавалась империя. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Microsoft

- Наделла С. Обновить страницу. О трансформации Microsoft и технологиях будущего от первого лица. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Netflix

- Китинг Дж. NETFLIX. Инсайдерская история компании, завоевавшей мир. М.: Бомбора, 2021.
- МакКорд П. Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix. М.: Бомбора, 2021.
- Хастингс Р., Мейер Э. Никаких правил. Уникальная культура Netflix. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Nike

- Найт Ф. Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем. М.: Эксмо, 2021.

Nokia

- Доз И. Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге. М.: Эксмо, 2020.
- Сийласмаа Р. Нокia. Стратегия выживания. М.: АСТ, 2019.

Nutella

- Джиджи П. Nutella. Как создать обожаемый бренд. М.: Бомбора, 2021.

Patagonia

- Шуинар И. Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивного снаряжения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

PIXAR

- Леви Л. Pixar. Перезагрузка. Как вдохнуть в бизнес новую жизнь. М.: Бомбора, 2021.

Procter & Gamble

- Дайер Д. Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Ritz-Carlton

- Шульце Х. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса. М.: АСТ, 2019.

Samsung

- Джеен С., Кенмук Л. Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна. М.: Олимп-Бизнес, 2020.
- Кейн Дж. Взлет Samsung. История самой выдающейся и скандальной технокомпании в мире. — М.: Бомбора, 2021.
- Реган М. Samsung. Как стать лидером и выжить в кризис. М.: Комсомольская правда, 2020.

Santander

- Кинделан Х.В. Банк Santander. История сбывшейся мечты Эмилио Ботина — возмутителя спокойствия. М.: Альпина Паблишер, 2020.

SONY

- Морито А. SONY: сделано в Японии. М.: Альпина Паблишер, 2022.

Spotify

- Карлсон С., Лейонхувуд Ю. Против гигантов. Как Spotify подвинул Apple и изменил музыкальную индустрию. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

Starbucks

- Говард Б. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М.: Альпина Паблишер, 2021.
- Шульц Г., Йенг Д.Дж. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. М.: Альпина Паблишер, 2022.

Toyota

- Лайкер Дж. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Издательская группа «Точка», 2021.
- Лайкер Дж., Морган Дж. Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технология. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

Twitter

- Биз С. Решайся! Заряд на создание великого от основателя Twitter. М.: Эксмо, 2015.
- Билтон Н. Инкубатор TWITTER: подлинная история денег, власти, дружбы, предательства. М.: Азбука, 2015.

UBER

- Лашински А. UBER. Инсайдерская история мирового господства. М.: Бомбора, 2020.

Virgin

- Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни. М.: Альпина Паблишер, 2022.
- Брэнсон Р. К черту все! Берись и делай! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Zappos

- Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Zara

- О'Ши К. Феномен ZARA. — М.: Эксмо, 2021.

Walmart

- Уолтон С. Как с создал Walmart. М.: Альпина Паблишер, 2021.

WeWork

- Видеман Р. Миллиард за мечту, или Как дерзость и непомерные амбиции Адама Неймана построить новое общество обернулись крахом империи WeWork. — М.: Альпина PRO, 2022.

Российские компании

АндерСон

- Пищикова Е., Татулова А., Соколов-Митрич Д. Нельзя, но можно. История «АндерСона» в смыслах, рецептах и цифрах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

ВкусВилл

- Щепин Е. ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Додо Пицца

- Котин М. И ботаники делают бизнес 1+2. Удивительная история основателя «Додо Пиццы» Федора Овчинникова: от провала до миллиона. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Норильский никель

- Черницын А.Ю., Комраков А.Г. Никель. Истории ледяных менеджеров. М.: АСТ, 2019.

Персона

- Стоянов И. Бизнес от сердца. Принципы основателя имидж-лабораторий «Персона». М.: Эксмо, 2019.

Рамблер

- Васильев С. Как мы покупали русский интернет. М.: Альпина Паблишер, 2017.

Тинькофф-банк

- Тиньков О.Ю. Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире. М.: Эксмо, 2019.

Тройка-Диалог

- Мартов В., Лисицын Д. Мечта о «Тройке». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Яндекс

- Дорофеев В. Яндекс Воложа: История создания компании мечты. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

inDriver

- Томский А. inDriver. От Якутска до Кремниевой долины. История создания глобальной технологической компании. М.: Альпина Паблишер, 2020.

Natura Siberica

- Беляков А. Бизнес против правил. Как Андрей Трубников создал Natura Siberica и захватил рынок органической косметики в России. М.: Альпина Паблишер, 2020.

Серия «Методические указания»

Высшей школы бизнеса ВШЭ

Катькало Валерий Сергеевич, Веселова Анна Сергеевна,
Смельцова Светлана Вячеславовна

**Методические указания
для подготовки курсового проекта
«SWOT-анализ»
2-е издание**

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*

Редактор *А.М. Иванова*

Дизайн макета, компьютерная верстка *М.С. Иванова*

Дизайн обложки *Д.В. Иванов*

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,

тел.: +7 495 772-95-90 ДОБ. 15285